

EL VALOR ETICO COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES  
CORRECTAS.

**Ensayo**

Por:

**ALEXANDER MARQUEZ**

Docente:

**FANETH SERRANO**

**UNIVERSIDAD MILITAR “NUEVA GRANADA”**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

SEMINARIO DE GRADO

Bogotá, 20 de Marzo de 2012

## INTRODUCCIÓN

*"La vida está llena de decisiones, tú eliges."*

(Antonio Cabado)

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento focalizado en el tema específico de la cuestión por decidir, que incluye diferentes pautas dentro a la razón ética y moral del individuo como foco principal.

En este ensayo consideraremos esas pautas como factores de éxito para la toma de decisiones, y revisaremos también los principales bloqueos u obstáculos que representan un atentado para ellas; bloqueos que pueden llevar en curso la toma de una decisión inadecuada; y para ello nos apoyaremos en las teorías del Dr. Jeffrey Z. Rubin (1986), reconocido tratadista de la psicología humana.

Para tomar decisiones se siguen tendencias. Manel Baucells, destacado profesor del IESE de Barcelona-España, nombrada como la mejor escuela de negocios del mundo según el ranking MBA de The Economist, ha definido claramente cuáles son estas tendencias. Aquí las revisaremos.

Mantendremos siempre el enfoque de nuestro ensayo en la moral y los principios de cada ser humano como la espina dorsal, de cualquier acto en nuestras vidas; así como lo resume el filósofo Frank Hyneman Knight (1885-1972) en su célebre frase:

*"Si la vida es el recuerdo de nuestras decisiones, entonces no podemos cambiar lo que somos, pero del mismo modo podemos elegir lo que seremos.."*

## CAPITULO I

### LA TOMA DE DECISIONES INADECUADAS, EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.

Tantas experiencias que vemos, y tantas oportunidades en que las personas se ven caer en la consecuencia de sus actos. Realmente es fácil caer en la toma inadecuada de una decisión. Estamos lamentándonos actualmente en nuestra ciudad porque alguien con mucha preparación técnica, con muchos títulos académicos; además de una prestigiosa carrera política y que gozaba de un gran nombre como pocos (ó como muchos?) en el país, ha hecho una seguidilla en la toma inadecuada de decisiones, que fueron no solo para su propio perjuicio, sino que involucró a toda la población de una de las ciudades más grandes y densamente pobladas de latino América; Bogotá.

Quizá no haya mejor testimonio que el de nuestro infortunado alcalde, que me permita esbozar con lujo una apreciación; a mi juicio; como la razón de tomar decisiones correctas o incorrectas y que refleja el pensamiento de un ciudadano, de esos que viven allá en esa ciudad tan grande. Expresar el verdadero sentido que tiene para cualquier persona hacer o no algo, decidir de una forma u otra, sabiendo siempre que ahí en el interior de nuestro corazón está el angelillo, ese que todos tenemos y que no tomamos tan en cuenta, lo tenemos olvidado y rezagado a segundos planos; frente al otro; al del tridente... al que no debiéramos hacerle tanto caso. (Deberíamos guiarnos por el primero, hacerle más caso, dejarnos llevar por él).

Estamos en una disyuntiva permanente entre el bien y el mal; con absoluta seguridad que por lo menos el 95%; y quizá más; de la oportunidades, sabemos lo que es correcto y lo que no. Tenemos seguridad también, que en ese 5% restante

(.. cuando no sabemos qué es lo que está bien), se tuvo al menos la oportunidad de consultar, tomar una referencia, preguntar, pedir consejo o sencillamente desistir la toma de una decisión (...porque no se estaba seguro de lo que era correcto). Al decir “correcto”, recuerden aquel angelillo; el bueno; diciéndole a su protegido por dónde es que es.

Trato de explicar que en el concepto básico de cómo se conforma la integridad de una persona, se tiene ya la base, el cimiento de lo que es una actitud guiada por principios. Recordemos que principios son normas de carácter general y si se quiere universal, que afectan el comportamiento de un ser humano, que definen las normas de conducta para un colectivo de personas y que son aceptadas como correctas. La razón ética de cada individuo es la que lo lleva a tomar posición frente a las situaciones, como decía líneas atrás, una posición en principios que difiere diametralmente de otra cualquiera tomada desde un ángulo de visión que considera más bien deseos o impulsos que principios.

Trato de explicar que para tomar decisiones no se necesita tener un acerbo de conocimientos y tanta preparación técnica, saber en detalle el funcionamiento del sistema o cualquier cosa sobre la que se esté tomando una decisión.

*“Saber demasiado nunca simplifica las decisiones.” (Frank Herbert )*

Es sencillo. Tomar una decisión habrá de hacerse siempre en principios y valores; el conocimiento técnico se puede obtener. Necesariamente quien toma una decisión debe conocer el área sobre la que se está resolviendo el asunto; la cosa es que si no se conociera, quien está tomando la decisión sencillamente no debe hacerlo; si aún se está frente al asunto (digo sin conocerlo) definitivamente; como dice un conocido eslogan rojo; “está en el lugar equivocado”. Ese lugar es el que aquellos sabios hombres que conducen el destino de nuestro país eligen ocupar, sin perjuicio de quienes hemos puesto en ellos el voto de confianza; sin detenimientos ni lastimas; sin siquiera una reflexión, se agazapan detrás de sus decisiones esperando aventureramente no ser avistados. Aunque algunos “poco

hábiles” se dejan ver detrás de esas cortinas y lo nieguen, argumenten y pidan ser investigados; allí los vemos como sombras (detrás de esa cortina) sabiendo todos que son ellos, los mismos, los que sabemos.

Decía que quien toma decisiones conoce su campo; decía también que quien no lo conoce estaba donde no debía y si aun sigue allí, casi que se le puede ver la intención a ese fulano. Pero bueno, conocimiento ó no, expertiz técnico o no, el otro campo sobre el cual se basa la toma de una decisión (el de los principios y valores), ese sí que lo conocemos. Unos como sentimiento, otros como presentimiento, corazonada, pero la mayoría de las veces como la certeza de lo que se espera pero que no se ve.

De ese conocimiento no cabe ninguna duda; todos sabemos de nuestro estadio allí; para algunos es una cancha pequeñita, para otros todo un potrero... en fin, pero nadie dirá que no conoce su interior, los principios y valores (...ó antivalores...) que están fincados allí en esa parcelita o en ese gran estadio. Allí donde todos jugamos los partidos con esta vida, unas veces ganamos otras perdemos, no importa, lo importante es jugar y como dice mi hijo “lo importante es divertirse” pero jugar allí; en ese campo.

Las malas decisiones son partidos que no se han jugado en el estadio de los principios y valores, que se han pretendido ganar por “W”; no hay partido...! simplemente quiero ganar.

Tenemos que atrevernos un poco más, y no dejar al azar las respuestas a nuestras preguntas decisivas; solo enfrentando las situaciones, podremos convencernos de lo que estamos haciendo; no es posible dejar a un grupo de adivinos decidir por nosotros, mucho menos escondernos bajo excusas o pretextos, puesto que los resultados nos beneficiarán o perjudicaran principalmente a nosotros, y lejos de encontrar una solución a dicha situación empresarial, nos encontraremos con un problema mayor que necesitará otra toma

de decisiones, de la que difícilmente podremos escaparnos, y quizás sea un poco más difícil, que la anterior.

Pero, como es que una mala decisión llega a ser una realidad en una empresa que cuenta con recurso humano calificado y que en la mayoría de las situaciones la actitud correcta de los decisores debe ser ver los problemas como una forma de aprovechar las oportunidades y no simplemente de resolverlos. El método de las ventajas y desventajas se vuelve importante porque con éste se puede tomar la mayoría de las decisiones con base en experiencias anteriores, a un pequeño análisis y al sentido común. Pero cuando enfrenta problemas en los que una decisión equivocada podría tener efectos negativos a largo plazo y conducir a errores graves y fracasos, algunas veces las pequeñas decisiones se vuelven importante.

Siendo así, una toma de decisiones subjetivas y objetivas abarcan desde las decisiones privadas hasta las que han de ser de conocimiento público o de la organización y considerando puntos fuertes y débiles las oportunidades y sus amenazas; las decisiones deben no ser absolutamente emocionales; se necesita que uno "salga de sí mismo" para no involucrar sus emociones y dejar a los principios y valores que actúen de forma autónoma.

Un factor más que afecta la toma correcta de las decisiones es la autoestima. Hay personas que tienen baja autoestima; a ellas cualquiera las puede presionar con facilidad para realizar cualquier cosa, es fácil decirles lo que tienen que hacer porque no tienen decisión propia, no piensan por sí mismos, necesitan ayuda de los demás, e incluso, dejan a los demás decidir, hasta en situaciones muy personales, y aceptan lo que otras personas quieren, aun cuando no están de acuerdo con lo que van a hacer, pero resulta más fácil para ellos dejar a otros la decisión y la responsabilidad de la misma; esto sucede porque no se tiene la fuerza y el coraje para escuchar los propios pensamientos y por supuesto para tomar la decisión ellos mismos.

Es de vital importancia, creer en nosotros, en nuestros valores y principios, y sobre todo defenderlos, aprender a valorarnos y darle la importancia necesaria, a cada una de las decisiones que definan diversas situaciones a lo largo de nuestra vida y por supuesto en el ámbito profesional y/o empresarial.

Adicional a lo anterior, el curso de una mala decisión en el ámbito empresarial tiene diversas causas también por falencias , afectaciones o situaciones psicológicas en el individuo que toma la decisión y que lo puede llevar a incurrir en errores; es decir a tomar una decisión incorrecta. Los obstáculos o bloqueos psicológicos provocan perjuicios en todas las áreas vitales y, en especial, en el proceso de toma de decisiones. Son inconscientes, generalmente actúan juntos y se nutren unos a otros lo cual, no obstante, trae la ventaja de que al superar uno o varios de ellos se puede enfrentar a los demás.

Hagamos a continuación, un recorrido rápido por los principales bloqueos u obstáculos que representan un atentado para la toma de decisiones, según el psicólogo Jeffrey Z. Rubin (1986), reconocido tratadista de la psicología humana; bloqueos que pueden llevar en curso la toma de una decisión inadecuada.

Iniciemos por pérdida de contacto con los propios sentimientos, que se refiere a la incapacidad para sentir y expresar sentimientos y emociones de amor, alegría, rabia, tristeza, miedo. Es un proceso inconsciente que comienza a edades muy tempranas y evoluciona progresivamente a medida que nos hacemos mayores.

Por lo general, surge en ambientes abiertamente hostiles y de rechazo, que sabotean el bienestar y la autoestima personal. Muchas veces se expresa a través de mensajes directos o indirectos del tipo "Los hombres no lloran" o "No te rías tan alto", por ejemplo. Otro bloqueo es el generado por la idea de "rechazar, por timidez o cortesía" lo que otra persona brinda, a pesar de desear, realmente, el artículo brindado. Es una dificultad para expresar claramente que algo nos gusta o que lo anhelamos, que decimos una cosa pero hacemos otra. Todo lo contrario de

"El que quiere besar busca la boca", que indica que la motivación nos impele a hacer algo.

En la medida en que desconocemos o no tomamos en serio nuestros sentimientos, sabotamos nuestro proceso de toma de decisiones porque, aunque muchas veces el mismo es racional, no cabe duda de que el afecto ejerce un rol importante. También sufrimos bloqueos al tratar de evitar los problemas y la ansiedad, con la finalidad de no experimentar sufrimiento: El refrán "*Más vale malo conocido que bueno por conocer*" ilustra este obstáculo psicológico.

Las personas que lo sufren consideran que las opciones y elecciones, al ofrecer una posibilidad de cambio, constituyen una amenaza a la comodidad de lo que resulta familiar.

Es probable que cualquier intento de elección conlleve una carga enorme de ansiedad pero, en cuanto se comienza a adoptar decisiones por pequeñas que sean, la persona se da cuenta de que las terribles consecuencias que imaginaba no han ocurrido. Luego, cuando empieza a participar más activamente en su vida - y no como mero espectador- el compromiso ya no resulta tan amenazante y las escogencias se hacen más provechosas y más fáciles de realizar.

Un bloqueo mas es la carencia de una escala de valores, que alude al desconocimiento de las cosas que son importantes o no, lo cual incide en lo que apreciamos, cómo utilizamos nuestro tiempo y energía, cuál es nuestro estilo de vida y con qué clase de personas podemos vivir y trabajar.

No conocer nuestros valores es como si no los tuviéramos. Al evitar la elección se fortalece la carencia de valores con lo cual las elecciones se hacen cada vez más difíciles, creándose así un círculo vicioso. Por el contrario, cada vez que tomamos una decisión ordenamos los asuntos de nuestra vida de acuerdo con una determinada escala de valores o prioridades, se fortalece el conocimiento de la propia personalidad y se facilitan las escogencias posteriores.

Una escasa autoestima o falta de confianza en sí mismo, dificulta también el escoger opciones; en especial cuando se salta constantemente de una alternativa a otra; se debe por lo general a la convicción inconsciente de que ninguna opción que se elige es suficientemente buena. Así también la desesperanza, depresión y ansiedad; las cuales se presentan por lo general juntas, por lo que Rubin las llama "compañeras de viaje". Cualquiera que sea su causa, identificarlas es prioritario ya que afectan no sólo la capacidad de seleccionar alternativas sino la salud mental en general. Tales problemas son síntomas de dificultades más profundas y muchas veces requieren de la ayuda profesional.

Uno de los inconvenientes más generalizados en la toma de decisiones y que representa un bloqueo para ese ejercicio, es la idealización o imagen irreal del propio yo; que muchas personas con baja autoestima dibujan como imagen realizada de sí mismas, lo que constituye una forma de compensación destinada a disimular y contrarrestar la desconfianza personal. Sin embargo, tal actitud sólo disminuye la autoconfianza y obstaculiza el proceso de la toma de decisiones ya que ignorar y olvidar las cualidades reales y, por el contrario, actuar sobre la base de cualidades y talentos inexistentes, conduce a elecciones erróneas debido a que el juicio se encuentra distorsionado.

La anulación del propio yo, la dependencia de los demás y la necesidad obsesiva de agradar, cuando renunciamos a tomar decisiones anulan nuestro propio yo, lo que en la práctica se traduce en la evitación de los conflictos o el rechazo, para no llamar la atención. Esta forma de afrontar las situaciones de conflicto obstaculiza grandemente la conducta de elegir, ya que las decisiones que se toman tienden a evitar el éxito e incluso favorecen el fracaso, ya que éste atrae menos atención y provoca menos ansiedad.

En cuanto a la dependencia de los demás, destruye el proceso de escogencia puesto que se eligen las mismas opciones de los demás o se trata de que los demás lo hagan por nosotros.

Tener una necesidad obsesiva de agradar a los demás afecta enormemente la escogencia, debido a que no se satisfacen los propios gustos; en caso de que una decisión acertada desagrade a otros o sea impopular, la persona la desecha a favor de otra menos adecuada o se abstiene de elegir. La búsqueda obsesiva del reconocimiento y del primer lugar de una manera desmesurada da lugar a tomar decisiones erróneas que, a menudo, son la antítesis del éxito y la felicidad.

Las personas con este bloqueo quieren llamar la atención; prefieren ser admiradas antes que estimadas ya que su autoestima se basa en las habilidades y destrezas que poseen. Por debajo de la búsqueda del reconocimiento tienen escaso amor propio, lo que hace que se sientan obligadas a proteger éste. Como les asusta el fracaso y la humillación, evitan tomar decisiones que puedan poner en peligro su orgullo.

El anterior bloqueo está muy relacionado con la búsqueda del perfeccionismo y afán de tenerlo todo, que básicamente es la creencia inconsciente de que hay situaciones y decisiones perfectas, lo cual conduce a demoras debido al deseo de tomar decisiones en condiciones perfectas para tener la seguridad de que el resultado también lo será. El temor al auto desprecio como consecuencia de obtener un resultado imperfecto, ejerce un efecto inhibitorio y produce inacción.

Es importante aclarar que la búsqueda de la excelencia no es lo mismo que la búsqueda de perfección, ya que la primera tiene que adaptarse a criterios realistas; si no, se convierte en la justificación de necesidades perfeccionistas.

El afán de tenerlo todo es la creencia inconsciente de que se puede alcanzar un estado perfecto en el que estén incluidas todas las opciones y, por tanto, evitar las decisiones y los sacrificios. Este obstáculo conlleva más gasto de dinero, tiempo, energía y talento, y conduce al fracaso. El refrán "Más vale pájaro en mano que cien volando" ejemplifica la conducta alternativa más adecuada.

Esperanza de cosas mejores, anhelo de lo que no se tiene, desprecio por lo que se tiene, y vivir de ilusiones: Lo más característico de este obstáculo son las interminables demoras y esperas, lo cual destruye la posibilidad de elegir buenas opciones. Las víctimas de este bloqueo esperan una solución mágica que supere con creces todas las alternativas disponibles.

Anhelar permanentemente lo que no se tiene y despreciar lo que está al alcance puede originar una acentuada inactividad, lo cual hace que decisiones que se tomen; si no conllevan un auténtico compromiso; sean más bien actuaciones superficiales.

Por otra parte, las ilusiones obligan a vivir en un mundo imaginario y no tienen nada que ver con las ideas creativas que se podrían llevar a la práctica tomando decisiones acertadas. Como dice la canción “El que vive de ilusiones se muere de desengaños”.

Vivir en la imaginación está estrechamente relacionado con vivir de ilusiones y la esperanza de cosas mejores. El hecho de vivir en la imaginación nace de profundas carencias y de la necesidad de obtener compensaciones. Es un bloqueo de la realidad que destruye el presente y elimina los goces de la existencia cotidiana, impidiendo el éxito en cualquier faceta de la vida.

El temor al auto desprecio que pueda generarse como consecuencia de la toma de una decisión errónea genera en las personas el manifiesto a una necesidad obsesiva de tener siempre la razón, en la que subyace una falta de autoconfianza. Al menor asomo de fracaso; por pequeño que sea; se auto desprecian severamente. Les asustan las decisiones y se ven en la imposibilidad de tomarlas por miedo a cometer algún error. Ello se debe a la acción conjunta del perfeccionismo, las esperanzas exageradas, la necesidad de reconocimiento y la anulación del yo, los cuales no dejan espacio para la aceptación de las limitaciones humanas y la probable escogencia de alternativas equivocadas.

Las víctimas de este bloqueo se infligen inconscientemente severos castigos en forma de depresiones, enfermedades psicosomáticas, propensión a accidentes, fracasos múltiples, relaciones destructivas, insomnio, problemas de apetito, y toda una variedad de aflicciones.

Existen también los auto reproches provocados por las exigencias desmedidas, que son un bloqueo que nace de las exigencias y los “contratos internos” que las personas acuerdan inconscientemente consigo mismas. Toma la forma de “debería”, “podría” y “querría”, utilizados como reproches o justificaciones posteriores a una conducta determinada. Por ejemplo: “Yo debería ser el más inteligente”, “Yo podría haber obtenido la mejor calificación”, “Yo querría haber ganado el concurso”. Esto obstaculiza las decisiones, provocando un estado de parálisis y temor a romper los “contratos”. Además, puede convertirse en un hábito tan difícil de erradicar que hace que la toma de decisiones auténticas resulte imposible de realizar.

Se puede llegar a caer en la “Ceguera” ante las diversas opciones, ya que para que exista una toma de decisión deben estar disponibles por lo menos dos opciones, pero la persona con este bloqueo no se da cuenta de las alternativas a su disposición. En la base de este obstáculo existe una idealización del yo y un temor a los conflictos, por lo que no se “ven” las opciones que entren en conflicto con esta imagen idealizada y se rechaza cualquiera que provoque perturbación y ansiedad.

Por lo general, ocurre cuando la persona se halla sometida a fuertes presiones, en períodos de crisis y en situaciones de estrés, lo cual hace necesario un aplazamiento provisional; hasta que la presión se haya reducido; que no tiene que convertirse en una justificación de interminables dilaciones. El temor y distorsión de la presión del tiempo, es una engañosa creencia de que no hay tiempo y se utiliza a menudo con consecuencias negativas, ya que puede producirse una acentuada presión y una reacción de temor. Es uno de los principales obstáculos

en el proceso de toma de decisiones, ya que impide hacer uso de los recursos personales que se necesitan para elegir una alternativa.

Cuando la persona consigue liberarse del agobio del tiempo, suele desaparecer la ansiedad y puede utilizar el tiempo provechosamente para analizar y sopesar las opciones, y para relajarse en caso necesario durante las distintas fases de una elección.

Un criterio acertado, es decir, la capacidad de evaluar las opciones de forma racional y provechosa, es muy importante para el éxito en la toma de decisiones. Por el contrario, un criterio erróneo con frecuencia se debe a un deficiente análisis y a un pobre desarrollo de las ideas. Los trastornos emocionales, la desesperación, la euforia, el estrés, y los estados mentales gravemente perturbados deterioran el criterio de las personas.

Todos los bloqueos discutidos ejercen, en mayor o menor medida, un efecto perjudicial sobre el criterio personal, cuya influencia es directamente proporcional a la intensidad de los mismos. El principal componente del criterio acertado es una visión objetiva de la realidad y de nosotros mismos, sin la cual nuestra percepción resultará sesgada, distorsionada.

Las personas pueden pasar por períodos breves de trastornos emocionales, durante los cuales no es propicio hacer elecciones. Pero, cuando se producen trastornos tan pronunciados que conllevan pensamientos intrusos, intereses conflictivos, ausencia de un fuerte sentido del yo, carencia de una escala de valores, etc. que impiden la integración o cohesión de todos los aspectos de una situación, se impone un tratamiento que pueda influir en el desarrollo de una fuerza integradora madura. Esta permitirá que la persona sepa quién es y qué quiere realmente, estableciendo un orden de prioridades, antes de estar en condiciones de tomar auténticas decisiones.

En resumen, afirmábamos en un artículo anterior que para hacer una escogencia adecuada es necesario, entre otras cosas, recolectar, evaluar y analizar la información sobre nosotros mismos. Tal información integra no sólo los recursos o potencialidades sino también las dificultades o limitaciones.

Como hemos podido ver, una de las dificultades que impiden las decisiones son los bloqueos u obstáculos psicológicos. Como quiera que es casi imposible luchar contra un enemigo invisible o desconocido (como lo plantea Rubin) es necesario – mediante la autoexploración y autoanálisis- conocer los bloqueos, identificarlos y comprenderlos para actuar en consecuencia.

Ante una situación de toma de decisiones, algunas preguntas que nos hagamos podrían servir de guía para ayudar a su identificación: ¿qué siento en este momento?, ¿cómo afecta mi comodidad?, ¿cuáles cosas son importantes para mí?, ¿las opciones a mi disposición son suficientemente buenas?, ¿siento una ansiedad incontrolable?, ¿cuáles son mis cualidades reales?, ¿qué pasaría si mi elección no le gustara, por ejemplo, a mi padre?, ¿cómo me sentiré si me equivoco?, ¿le doy más importancia a lo que debería hacer que a lo que quiero hacer?, ¿estoy consciente de las diferentes alternativas a mi alcance?, ¿a menudo pienso que debo darme prisa?, ¿estoy analizando la realidad objetivamente?, entre otras.

Si se responde afirmativamente a estas preguntas, la persona puede darse cuenta de que está atrapada en algún (os) de los bloqueos, lo que constituye un primer paso para abandonar los hábitos negativos. Como no basta con la toma de conciencia, luego tendrá que empeñarse en un cambio que le permita el ejercicio de un comportamiento en cuanto a la toma de decisiones, más eficiente.

## CAPITULO II

### EL SENTIDO DE LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.

*“La libertad, al fin y al cabo, no es sino la capacidad de vivir con las consecuencias de las propias decisiones.” (James Mullen)*

Es todo lo que trato de hacer con este breve ensayo. Dimensionar el sentido de la ética al momento de tomar una decisión. Para mí, si no lo es todo es por lo menos la gran mayoría porque como hemos dicho antes, la preparación técnica y el acerbo de conocimientos que se pueda tener acerca de un tema es solo eso, conocimientos pero cuál es el provecho de estos si al momento de aplicarlos, se ven vencidos por deseos y codicias, de que sirvió todo lo sabiondos de “nuestros amigos de la 26”, sin lugar a duda son unos grandes conocedores de los temas relacionados con la construcción y la contratación. No me cabe duda que para poder adelantar los trabajos del compromiso, tuvieron una preparación que no cualquiera pudiera tener y un bagaje técnico y experiencia que no cualquiera puede ostentar; pero... ¿de qué sirvió?... menos que de nada.

Como dijera el famoso abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones y el padre del “Management”; **Peter F. Drucker**: *“Los ejecutivos hacen muchas cosas, además de tomar decisiones. Pero solo los ejecutivos adoptan decisiones. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es el de tomar decisiones efectivas.”*

¿Pero que es una decisión efectiva? La toma de decisiones efectiva implica que puedes hacer que las cosas sucedan, en vez de dejar que éstas simplemente

ocurran por si solas. Es un proceso que se requiere en cualquier actividad, cualquier situación o problema, desde los más simples hasta los más complejos. Un buen gerente se caracteriza porque toma decisiones que guían los eventos y las acciones hacia un curso planificado no dejando que las cosas ocurran por azar.

Tomar una decisión implica hacer una escogencia y seleccionar de entre diferentes alternativas. Todas las decisiones tienen inherentes ciertas insatisfacciones y conflictos. Lo malo debe ser aceptado junto con lo bueno. Las tomas de decisiones exitosas son aquellas cuyas escogencias proveen satisfacciones que sobrepasan las insatisfacciones inherentes a la decisión.

Como todo proceso; la toma de decisiones tiene hitos importantes que se aplican a la gerencia en general, en ámbitos empresariales. Se comienza con el reconocimiento del problema y de que algo tiene que ser cambiado en la situación actual y hay posibilidades de mejorarla. Para ello se analiza el problema haciendo un estudio cuidadoso del mismo con la finalidad de encontrar lo que lo está causando; por lo que es necesario ser lo más específico posible, para finalmente considerar las metas que se desean alcanzar.

Las metas que escoges están influenciadas por los valores que tienes; lo que es importante para ti. Tener consciencia de tus valores y de las prioridades que éstos mueven te ayudará a ver más claramente lo que realmente deseas y así definir ó buscar tantas alternativas prácticas como sea posible. En la mayoría de los casos no es factible explorar todas las posibilidades debido al factor tiempo y costo. Analiza los recursos que requiere cada curso de acción alternativo. ¿Cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios poseo para llevar a cabo la decisión? ¿Alguna de las alternativas requiere de menos recursos?

Si ya se tiene claro que hay alternativas; pues entonces es menester seleccionar la mejor. Ten en mente los valores que son importantes para ti, las metas para las cuales estas trabajando y los recursos con los que tienes que trabajar. Es posible

que ninguna de las opciones aparentemente disponibles sea aceptable. Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá puedas crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas que tengas.

Cuando se ha seleccionado una alternativa, prácticamente se ha tomado una decisión y entonces se hace necesario ponerla en acción. La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa. Debes poner tu decisión en acción.

Usualmente las personas llevan a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión. Otras veces, sin embargo, hay que generar la acción de un grupo y sopesar la responsabilidad, porque después que tomas una decisión, necesitas aceptar las consecuencias de haberla tomado. Debes estar dispuesto a vivir con ella o tomar otra decisión para cambiar la dirección tomada. El producto o resultado de tu decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad.

Ahora que hemos repasado la base de una decisión efectiva, me sigue asaltando la duda; ¿podré toma una decisión efectiva teniendo todo este bagaje como conocimiento?... y qué pasa si cumplo todo este procedimiento y definitivamente no me puedo ir por este camino... pero el proveedor, tiene una gran experiencia y “generosidad” ... vámonos por ahí, que en el camino se arreglan las cargas..!

¿Qué paso con todo mi expertiz técnico?... que paso con esos arduos años de preparación y la larga carrera que me he forjado “a puro pulso”! ... que lastima... todo quedo tirado al traste.

*“Saber demasiado nunca simplifica las decisiones.” (Frank Herbert )*

Insisto; podre tener el conocimiento del mundo pero tal parece que ese es volátil. Con qué facilidad se olvida al calor de un café, con aroma de \$\$!

Podrán llover rayos y centellas y muchas preocupaciones por no conocer técnicamente un tema. Combinemos con esto la premura de una decisión que debe estar tomada a mas tardar para este jueves!... que hare?... que harías tu..?

Les contare lo que yo haría. Lo que va primero ya está decidido. Tomare esta decisión con mi cabeza en alto porque no iré para nada en contra de mis principios y valores. No tengo conocimiento del tema, pero tengo a “Peréz” quien es un experto en la técnica que se debe utilizar para el desarrollo de este proyecto... no tengo a “Peréz”, pero tengo la documentación técnica que se requiere conocer para adelantar el proyecto, la reviso, la estudio y me informo complementariamente. Sencillamente si no tengo a “Peréz” y **Ni Poseo Información**, no tomo la decisión. Espero a tener todos los elementos técnicos que se requieran para ello, pero nunca tomare una decisión que se lleve por delante mi moral; como toro de deshonestidad que se lleva enredado en sus cuernos hasta al más de los mas...

Toda decisión implica cierto componente de incertidumbre. Si se pretende esperar hasta obtener una garantía total nunca se tomará una decisión, lo que puede resultar tan nefasto como lo que tema que pueda ocurrir si escoge la opción incorrecta. Hay que tomar decisiones, pero procure obtener el máximo de garantías a través de una adecuada y concienzuda planificación, siempre dentro de lo razonable y, luego, tome la decisión que considere será efectiva para su organización y/ no para su vida.

En nuestra vida diaria todo el día tomamos decisiones, la mayoría de veces sin darnos cuenta. ¿Se han puesto a pensar la importancia de tener un buen mecanismo lógico para saber decidir? Como cambiarían nuestras vidas si supiéramos tomarlas? ... pues ese mecanismo no existe, y podremos tomar decisiones erradas en ocasiones, pero que ese yerro no afecte mi espíritu, mi dignidad y mucho menos la de mi familia, mis hijos.

Frecuentemente las decisiones tienen consecuencias que se extienden a lo largo del tiempo. Sin embargo, como el futuro siempre implica un cierto grado de incertidumbre, a menudo es difícil evaluar estas consecuencias y depender únicamente de nuestra intuición para tomar decisiones acertadas. Cuando tomamos decisiones que tienen que ver con el tiempo, muchas veces nos vemos afectados por una serie de parcialidades y errores de percepción. Nuestra intuición hace que actuemos como si el futuro fuera más “difuso” de lo que realmente es, y tendemos a prestar demasiada atención al presente. Por ejemplo, podemos dejar para más adelante el ahorro para la jubilación, incluso a pesar de que tengamos medios para ahorrar y una probabilidad alta de disfrutar de una vida larga. Además, solemos imaginar que el tiempo tomará una dimensión distinta en el futuro. Cuando hacemos planes, tendemos a subestimar el tiempo que nos lleva completar los trabajos, o a sobreestimar el tiempo que tenemos y a querer hacer demasiado.

En los últimos años, el modo en que las personas enfocan las decisiones que implican una valoración del tiempo se ha convertido en un asunto de investigación importante para economistas y psicólogos. Existen tres tendencias que afectan a nuestra imparcialidad y explican cómo éstas nos pueden llevar a tomar decisiones poco acertadas, o incluso lamentables. Las conclusiones de este ensayo nos pueden ayudar a mejorar la calidad de nuestras decisiones y a entender mejor qué mueve el comportamiento de los consumidores.

Para tomar decisiones se siguen tendencias. **Manel Baucells**(1996),, destacado profesor del IESE de Barcelona-España, nombrada como la mejor escuela de negocios del mundo según el ranking MBA de The Economist, ha definido claramente cuáles son estas tendencias.

“La primera tendencia, llamada descuento subjetivo, hace que tratemos el futuro como si fuera mucho menos importante que el presente. “Descontamos” el futuro a

un nivel muy alto, y damos poca importancia al pasado lejano. El descuento subjetivo también lleva a dejar las cosas para más adelante: cuando el coste que supone completar una tarea en el presente se magnifica, preferimos retrasar la finalización de la misma hasta el último momento anterior a la fecha límite. (Por supuesto, la tarea se puede retrasar indefinidamente si no existe tal fecha límite.) El descuento subjetivo puede rectificarse de varios modos: estableciendo fechas límite más frecuentes y de más corta duración, usando el poder de voluntad, comprometiéndose más con las tareas y pidiendo más control sobre ellas.

La segunda tendencia, la evaluación de las experiencias prolongadas, viene marcada por la manera en que la previsión (antes) y el recuerdo (después) alteran nuestra percepción del valor de un evento o experiencia. Aumentamos o disminuimos el valor del evento dependiendo de si se compara favorable o desfavorablemente con nuestra situación actual. Además, solemos recordar la intensidad de un evento (un viaje, concierto, etcétera) como la media entre el momento álgido y el final. Esta diferencia de percepción explica por qué preferimos saber las malas noticias lo antes posible y retrasar las buenas, de modo que podamos saborear más estas últimas. No es fácil mejorar nuestra evaluación de las experiencias prolongadas. La clave está en ser consciente de esta tendencia y en usar el sentido común para entender cómo puede afectar la situación.

La tercera tendencia, las preferencias cambiantes, significa que el valor que asignamos a distintas alternativas varían a lo largo del tiempo, a causa de diversos factores, que incluyen la situación, la influencia social, la edad o la probabilidad que percibimos sobre posibles resultados. De todos modos, raramente somos conscientes de estos cambios en nuestras preferencias y asumimos que por lo general éstas no van a cambiar a lo largo del tiempo. Para superar esta tendencia, lo mejor que se puede hacer es tomar cierto tiempo para “refrescarse”, distanciarse y reevaluar la situación. Las preferencias cambiantes llevan a otros cambios en la cuarta y última tendencia: la habituación del consumidor. Esta tiene

lugar cuando nuestra actitud hacia el consumo de ciertos bienes cambia a lo largo del tiempo. Por ejemplo, cuando uno va al supermercado con hambre, tiende a comprar bastante más que cuando está saciado. Cuando una persona pasea por un centro comercial y ve un descuento, en algunos casos tiende a comprarlo inmediatamente, ya después se da cuenta que actuó instintivamente, en lo que se llama compra compulsiva. En ese caso, la decisión tomada no necesariamente era la correcta. Ser consciente y aprender eficazmente de experiencias pasadas puede ayudarnos a superar o reducir estas tendencias.

Por tanto, siguiendo unas guías muy simples antes de tomar una decisión, la mayoría de las faltas de imparcialidad más comunes que cometen las personas se pueden reducir mucho o casi evitarse, permitiéndonos tomar decisiones que conlleven un valor futuro más alto (¡aunque tal vez no sea inmediato!) y a una mayor satisfacción general.”

Por otro lado, y en relación a este tema, agrego también un resumen publicado recientemente por la revista Harvard Business Review sobre la toma de decisiones. En el mismo se menciona que las malas decisiones a menudo pueden inferirse de la forma en que se tomaron, y se hace un esbozo de “las trampas al tomar una decisión”.

“Las alternativas no estaban claramente definidas, la información adecuada no se había reunido, los costos y beneficios no se ponderaron con precisión. Pero en ocasiones, el error está en el proceso de toma de decisiones en lugar de la mente del tomador de decisiones. La manera en que funciona el cerebro humano puede sabotear las elecciones que hacemos.

La trampa del anclaje nos lleva a darle un peso desproporcionado a la primera información que recibimos. La trampa del statu quo nos hace caer en el sesgo de mantener la situación actual, aun cuando existen alternativas mejores. La trampa

del costo hundido nos inclina a perpetuar los errores del pasado. La trampa de la evidencia corroborante nos lleva a buscar información que respalde una predilección existente y a descartar la información contraria. La trampa del marco de referencia sucede cuando establecemos incorrectamente un problema, socavando todo el proceso de toma de decisiones. La trampa del exceso de confianza nos hace sobreestimar la precisión de nuestras predicciones. La trampa de la prudencia nos hace ser demasiado precavidos cuando hacemos estimaciones de sucesos inciertos. Y la trampa del recuerdo nos impulsa a darle un indebido peso a hechos recientes y dramáticos. La mejor forma de evitar todas estas trampas es la toma de conciencia”.

## CAPITULO III

### LA ESCALA DE VALORES EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA.

La palabra valor viene del latín valor, valere (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando se dice que algo tiene valor se afirma que es bueno, digno de aprecio y estimación.

Los valores son características pertenecientes a cada persona, por ejemplo el respeto, la honestidad, la responsabilidad etc. Hablar de valores humanos nos permite aceptar que el hombre es el valor más alto en la realidad que vivimos.

El ser humano entiende que para ser feliz debe establecer una jerarquía de importancia en la valoración de las cosas, así entenderá que hay valores que deben ser clasificados como más altos que otros, por ejemplo: es más importante la salud que el dinero.

Esta escala de valores que el hombre se fija, determina de forma tajante sus pensamientos, su conducta y su estabilidad emocional, de forma contraria, si no la tiene, lo llevara a vacíos, inseguridades y lo dejara a merced de criterios y pautas ajenas.

A pesar de que hay quienes dicen que los valores son subjetivos, existen valores fundamentales como el respeto a la vida, a la integridad de los seres humanos, el rechazo a la violencia en todo sentido.

El tema es tan profundo como se quiera, pero lo cierto es que los valores son como los manuales de actuación por los que cada uno se guía, la escala de valores que determinamos es fundamental para nuestro actuar diario.

Hoy en día se vive la cultura del relativismo con la afirmación del “todo se vale”, tenemos que estar pendientes y cerciorarnos de darle valor a las cosas que realmente lo tienen, pues de no ser así, tendríamos una escala de valores equivocada, y por ende nuestras decisiones y actuar serian incorrectos, por ejemplo: valoro mas el hecho de obtener dinero a cambio de ser deshonesto. Estas decisiones no solamente aplican al plano personal, sino, en realidad a todos los aspectos en los cuales el ser humano se ve involucrado: persona, familia, empresa, organización, sociedad.

En las empresas y organizaciones el verdadero liderazgo es el que está basado en los valores, si se desea un rendimiento de alta calidad al interior de las empresas; las variables confianza, respeto, honestidad, etc., adquieren más importancia que conceptos económicos como: eficiencia, rentabilidad, calidad de producto.

Hablar de la escala de valores al interior de las organizaciones, es hablar del proceso individual de toma de decisiones de los directivos, quienes son indudablemente los responsables de promover los mismos la interior de la organización, en concreto es hablar de la ética de cada uno: ¿Es ético mentir o manipular las cifras para bajar los impuestos?, ¿Es ético bajar la calidad de los productos para bajar su costo, pero manteniendo al cliente desinformado sobre este cambio?.

De igual forma es hablar de establecer códigos de conducta no fraudulenta, del respeto a los derechos básicos de los empleados, de la no discriminación de raza, sexo o religión, del derecho a ser tratado con dignidad, del derecho a no realizar trabajos forzados, del respeto a la intimidad.

Lo que sucede es que muchas veces se tiene el concepto errado que en momentos claves la supervivencia y desarrollo del negocio va en contravía de la aplicación de los valores, la clave está en comprender lo que le conviene a la organización desde una perspectiva suficientemente amplia, que permita ver las

consecuencias de la toma de decisiones involucrando o no la importancia de los valores.

Hablar de una organización empresarial, debería ser el hablar del Good Will que se forja en cada empresa a través del capital humano, el cual es uno de los principales activos empresariales, en el cual sus directivas sirven como ejemplo de transparencia y valores sólidos. Solamente así las empresas reducirían muchos conflictos en su interior, mejorarían la imagen de sí mismas al exterior, y tendrían un componente de calidad total.

El tema de los valores al interior de las empresas es bastante amplio, complejo y en constante transformación. Frecuentemente aparecen nuevas teorías y metodologías de aplicación y generación de valores en su interior. Pero cada organización es libre de escoger su cultura organizacional, la cual es la personalidad de la empresa, y de otorgarle la importancia que considere. Sin embargo de la importancia, el ejemplo y la comunicación que los directivos den al tema depende que en los empleados se formen y adicione a sus valores individuales, los colectivos, así todos llevaremos una vida en armonía con nosotros mismos y con los demás, una vida que valga la pena vivir, y en la que nos podamos desarrollar como personas y trabajadores.

Cada uno decide según su escala de valores. Pero tenemos que cerciorarnos que tenemos una escala de valores correcta. Los valores son las cosas que valen y nuestra escala de valores son las cosas que nosotros valoramos, y si lo que nosotros valoramos no son cosas que importan, nuestra escala de valores estará equivocada y por tanto nuestras decisiones y actuaciones serán incorrectas. Es por tanto trascendental que nos preocupemos de valorar las cosas que realmente valen e importan.

Los valores son objetivos y mis valores son subjetivos. Sí, sí, has leído bien por muy contracultural que suene: existen valores objetivos. La honradez, el respeto a los compromisos adquiridos, la justicia, etc. son valores. Si en nuestras decisiones

no tenemos en cuenta que hay que ser honrados, respetar los compromisos adquiridos, etc. nuestras actuaciones serán incorrectas. Nos saldrán las cosas mal. Es por tanto muy importante que nos cercioremos que valoramos lo que realmente vale para no construir nuestra vida sobre principios erróneos. Recordemos que cada uno somos la historia de nuestras decisiones.

La idea que acabo de exponer está avalada por Benedicto XVI, que tiene como uno de los objetivos de su pontificado el combatir el relativismo, el todo vale. No, no todo vale. Engañar no vale. En verdad valores solo hay uno: la persona humana. La persona es el único valor intrínseco. Los demás valores son valores en la medida en que sirven a la persona.

Finalizando, quiero agregar par de ideas muy útiles para los tiempos que corren: la primera es que la lealtad a los compromisos que uno ha adquirido con su cónyuge es un valor. Quebrantar este valor tiene dramáticas consecuencias tanto a nivel personal como social. La segunda es mostrar la importancia de educar en valores a los jóvenes. Que aprendan a valorar lo que realmente vale. Les va en ello su felicidad personal y el mundo que construimos.

## CONCLUSIÓN.

Sabes qué... que no importa hasta que punto lo hayas interiorizado o no, pero lo que sí es realmente importante, es que comiences ya, cuanto antes, si es que en verdad quieres crecer en todas las áreas de tu vida, a comprender y asimilar estos dos puntos:

1- en tu vida, siempre estas tomando decisiones... siempre, no tienes escapatoria. Esta es una verdad que está pegada a cada ser humano, desde que tiene uso de consciencia. Es un apéndice de cada uno de nosotros.

2- que cada una de las decisiones que tomas, o bien te alejan de tu felicidad, de tus metas, del estilo de vida que quieres, etc... o bien te acercan; ya te lo dije... no tienes escapatoria, porque cada día, en cada paso que das, tomas decisiones, y estas, invariablemente, van a tomar uno de estos dos caminos: el que te acerca, y el que te aleja.

Incluso, cuando otra persona toma una decisión por ti, lo cual no es nada recomendable, primero tuviste que tomar la decisión de que esta persona decidiera. Pero "la pelota siempre está en tu cancha". La toma de decisiones inteligentes y conscientes, es un punto decisivo, para alcanzar grandes y satisfactorios logros en la vida.

Así que te recomiendo comiences desde ahora mismo, a ser consciente de tus decisiones y de la envergadura de sus consecuencias. Digo esto porque recientemente las lamentables decisiones de muchos, nos han hecho verlos y hasta nos han causado tristeza y dolor ajeno sufriendo tras las rejas. Espero

aportar algunos gramos más de valor, a tu desempeño personal y profesional al recomendarte que la primera decisión que debes tomar, es tomar moralmente las decisiones, además de hacerlo de una manera inteligente y reflexionada; intenta desconectar el piloto automático que todos tenemos dentro, que en lugar de reflexionar la decisión a tomar, las asume.

Tomar una decisión, por lo general lleva implícito emprender una acción; acción que debe ser coherente con esta decisión. Podríamos decir que esto es un Plan. Y la finalidad de tener un Plan, es conquistar una meta, la cual tiene como propósito proporcionarnos un Beneficio, una Satisfacción Personal. ¿Me explico?

Es decir, que si fuésemos a resumir esto, en una especie ecuación, sería algo así:

Decisión + Acción = Plan.

Finalidad del Plan => Conducirte hacia una Meta.

Meta = Satisfacción Personal, ya sea por beneficiarnos a nosotros mismos, o por proporcionar de beneficios a otros o a la sociedad.

Ahora bien, todo plan viene acompañado siempre de consecuencias positivas y negativas, y esto nunca lo podrás evitar, ni tu ni nadie. Así que no creas que eres el único en este mundo que tiene estos problemas. Los tenemos todos, en una medida u otra. Pero lo que sí puedes hacer, antes de emprender un plan – tomar una decisión y actuar – es evaluar y contrapesar las posibles resultados negativos y positivos del mismo.

Pues bien, ahora lo primero que debes hacer, es una profunda reflexión – tómate el tiempo que sea necesario, porque toda toma de decisión es importante – para que pongas en el lado derecho de la balanza los aspectos negativos y en la otra los positivos, y saques cuenta.

Si tu respuesta es positiva y consideras que valdrá la pena, independientemente del sufrimiento, de las malas noches, de los temores y miedos que deberás

enfrentar; si ya estas 100% decidido, ¿qué es lo primero que debo hacer? Para ello, debes hacer lo mismo. Seguir con tu frente en alto y mantener en prioridad tus principios y valores.

Si consideras que tu respuesta es negativa, pues entonces debes hacer lo mismo, y contrapesar los aspectos negativos y positivos, de modo que garantices una toma de decisiones inteligentes y sobre todo, reales; sin dejar de lado lo que ya sabemos... pisando siempre la tierra.

Te reitero que tú, al igual que yo y todas las personas que habitan este planeta, tienes una misión, tienes unas cualidades y unos dones que tienes que potenciar, independientemente de lo difícil que parezca el camino de una decisión, simple y llanamente, ese es tu camino, y tienes que caminarlo.

Como bien dicen estas palabras de Antonio Machado:

*"Caminante, son tus huellas el camino, y nada más; caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar. Caminante, no hay camino, sino estelas en la mar"*

Que podamos mirar atrás, siempre un camino verde y resplandeciente del brillo de ese sol que siempre nos ha de acompañar. Mi ética y mi moral.

## BIBLIOGRAFIA

- BAUCELLS, Manel. La formula de la felicidad, Editorial Planeta. 2012
- JEFFREY, Rubin y Zartman. Poder y Negociación. 2000
- [http://www.degerencia.com/articulo/toma\\_de\\_decisiones\\_obtener\\_el\\_exito](http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exito)
- [http://autodesarrollate.vitro.com/PORTAL/autodesarrollate/portal/pdf/La\\_toma\\_de\\_decisiones.pdf](http://autodesarrollate.vitro.com/PORTAL/autodesarrollate/portal/pdf/La_toma_de_decisiones.pdf)