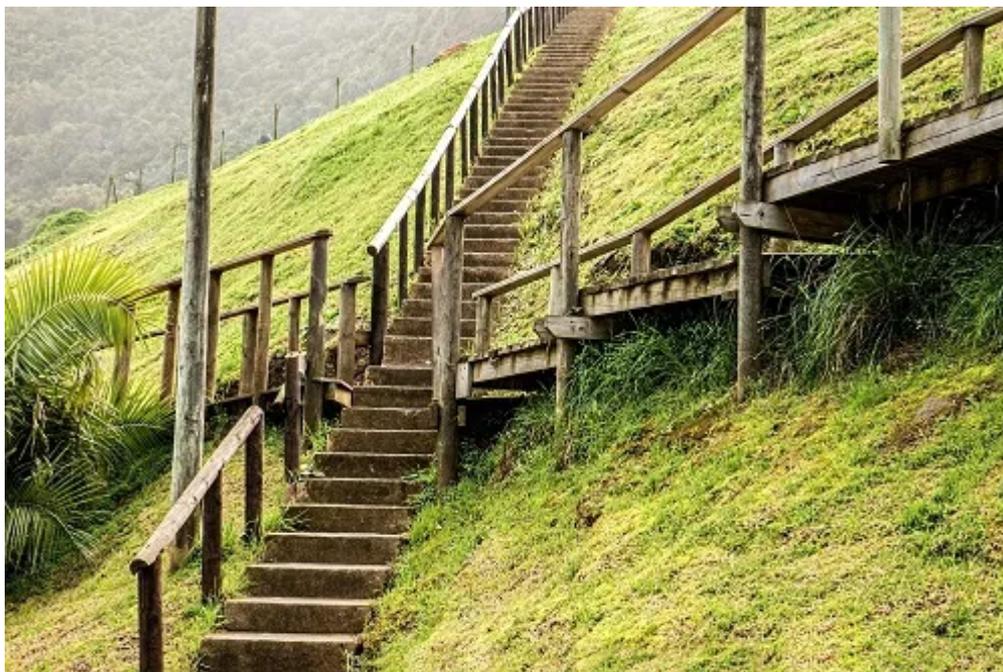


GENERAL / HABILITATS DIRECTIVES

La toma de decisiones – Seby García

🕒 22 de setembre de 2020 👤 EAPC 💬 1 COMENTARI

“Cuando tienes que tomar una decisión y no la tomas, eso es en si mismo una decisión.” William James (filósofo y profesor de psicología en la Universidad de Harvard. 1842-1910)



Introducción

La toma de decisiones está directamente relacionada con el ejercicio de la responsabilidad de cualquier posición directiva, tanto en la administración pública como en la empresa, pero también es algo que afecta a nivel doméstico e incluso en lo más íntimo del ámbito personal.

Comienza siempre

con la posibilidad de decidir o no decidir, la necesidad para tener que elegir entre una o varias opciones, o por el contrario quedarse a la espera y que las cosas discurran por sí solas. Para muchas personas y en muchas ocasiones, la elección entre una opción u otra puede significar un momento de

tensión y cierta ansiedad. Podríamos decir que, al tomar una decisión sobre un determinado asunto, estamos asumiendo el compromiso adquirido para que se cumplan los resultados que se quieren alcanzar. Por otro lado, en sentido contrario, cuando no tomamos una decisión, estamos indicando que nos da igual que las cosas sucedan sin más, sin hacer nada para lograr los objetivos deseados. Actuar de una forma o de otra, está condicionado por nuestras creencias, nuestra actitud y en definitiva por nuestros *modelos mentales*. Se puede afirmar que, se toma una decisión por la firme voluntad de alcanzar el objetivo, lo que supone que nos dirijamos a la consecución de lo que nos proponemos y si, por el contrario, evitamos tomar una decisión en un momento determinado, como mucho lo que queremos es evitar el fracaso.

La toma de decisiones tiene asociada de forma casi natural la emoción del miedo, por el temor que produce el resultado de la propia decisión y sus consecuencias. Debemos tener presente que habrá decisiones acertadas y otras que no lo sean tanto y que, en todo caso, servirán de aprendizaje.

El modelo clásico de aprendizaje (basado en estímulo-respuesta) nos conduce a evitar el fracaso más que a luchar por el pretendido éxito, por lo tanto, por evitar el fracaso, nos paralizamos y evitamos o retrasamos la toma de una decisión. Esta actitud puede provocar el efecto contrario y desde luego unas consecuencias no deseadas.

La toma de decisiones es un proceso interno de cada persona, por eso no basta con unas simples normas para tomar decisiones de carácter general, pues cada uno en función de esos procesos mentales, toma la decisión en un momento u otro, en un sentido u otro, o directamente elude la responsabilidad, dejándose llevar.

Tomar una decisión

El poder de la decisión es lo que precede a todas nuestras acciones y determina las acciones que tomamos. Todo lo que hacemos, desde lo más pequeño a lo que puede condicionar nuestra vida, va precedido de la toma de una decisión. Por lo tanto, toda toma de decisiones comienza con un *decidir* (compromiso con los resultados) o *no decidir* (dejar que las cosas sucedan, sin más compromiso).

La toma de decisiones está asociada a la asunción de riesgos, a un equilibrio entre la capacidad de asumir un reto en función de nuestra capacidad o talento. Una decisión sobre un tema que nos sobrepasa puede crear unos altos índices de estrés y ansiedad, de la misma forma que hay quien está acostumbrado a tomar decisiones y lo hace asumiendo sus consecuencias, para las que cuenta con la preparación adecuada por si se tuvieran que enmendar algunas acciones.

También la toma de decisiones tiene que ver con la capacidad creativa que tengamos para buscar alternativas y de esta forma no enfrentarnos un sí o no, blanco o negro. Las alternativas nacen de la creatividad, del conocimiento de la materia y de la "soltura" que tengamos en la misma.

La toma de decisiones, en forma más extrema, es fácil asociarla a riesgos, algo similar a lo que sucede también, salvando las distancias, en el mundo del deporte. Quien asume riesgos no debe ser una persona que se lanza sin más a algo desconocido. Todas las personas que se lanzan a algún riesgo tienen el pleno convencimiento de su éxito y conocen las consecuencias de asumir el riesgo. En el mundo del deporte conocido como "extremo", a pesar de la imagen que se da de ellos, quienes lo practican son personas con una gran precisión en la ejecución de su actividad. Los practicantes son

constantes en su preparación y prudentes para que el riesgo esté medido, nadie quiere sufrir daños y menos aún perder la vida. Los rasgos comunes de estas personas son:

1. **Preparan todo** de forma concienzuda, estudiando cada detalle y cada posibilidad de riesgo.
2. **Se preparan** para conocer cada detalle que pueda afectar a su decisión.
3. **Analizan** con detalle los factores que podrían actuar en contra.
4. **Programan** su actuación de conformidad con el riesgo.
5. **Visualizan** y piensan cómo va a desarrollarse la actividad.
6. **Actúan.**

Esto lo puedo afirmar a nivel personal, pues he practicado *kayak en aguas bravas*, sorteando corrientes y salvando pequeños saltos de agua, desafiando rápidos de ríos; para muchos podría ser una actividad “de riesgo” y en ningún momento he tenido la más mínima duda que llegaría al final del recorrido. En todo momento sabía que todo saldría bien, porque tenía la experiencia necesaria y había analizado con otros compañeros las corrientes del río y teníamos la garantía que no habría crecidas ocasionales por el desagüe de una presa que está aguas arriba. Tenía los medios apropiados para la actividad y además la firme voluntad de llegar al final sin ningún percance y, por supuesto, también aprovechábamos que la climatología fuera favorable.

Estamos educados para garantizarnos seguridad en todas las áreas de nuestra vida, tanto personal como profesional, buscamos un futuro agradable y de prosperidad, por lo que la seguridad en nuestra toma de decisiones está mediatizada por evitar perder estas comodidades que, sin ser necesariamente las mejores, sí son las que menos nos incomodan en un preciso momento. Este hecho ya lo anticipó Abraham Maslow en su “pirámide de las jerarquías de las necesidades humanas”, donde la seguridad está situada en el segundo escalón de su base, tras las necesidades primarias. Todo esto nos lleva a evitar cualquier situación que pueda derivar en un fracaso que nos aleje de esa seguridad, por lo que inconscientemente tendemos a evitar riesgos que además consideramos innecesarios. Por eso, para no perder la seguridad, nos aferramos a lo que tenemos y de aquí nace la emoción del miedo, que paraliza y que nos convence de dejar de hacer todo lo que supone hacer algo nuevo. Actuar con miedo es tener de pareja a un mal compañero de viaje, pues lo único que pretende el miedo es que dejemos de actuar, y lo hace boicoteándonos y poniendo en nuestra mente un montón de males y terroríficas consecuencias que raramente luego suceden.

El miedo se retroalimenta de sí mismo, además, si le dejamos actuar, nos aumenta el ritmo cardíaco, nos acelera la respiración, hace que aflore la ansiedad, nos seca la boca... y nuestra mente entonces nos dice, inconscientemente, que debemos dejar de hacer lo que quiera que sea para ponernos a salvo. Todo esto es producto de reacciones ancladas en nuestro cerebro más primitivo, el que por instinto nos salvaba de ataques y decenas de peligros que acechaban a nuestros antepasados hace millones de años. Por este motivo, es importante que nos demos cuenta cuando aflora esta emoción y hablarnos a nosotros mismos para hacernos el guion de cómo debemos actuar cuando el miedo aparezca.

El riesgo mayor es no arriesgarse, de no dar el primer paso muchas veces, jamás lograremos lo que queremos en la vida. Asumiendo riesgos nos ponemos en condiciones de vivir un vida más intensa y más plena.

Obtener el éxito vs evitar el fracaso

Hagámonos esta pregunta y reflexionemos:

Cuando tomamos decisiones ¿lo hacemos para obtener el éxito en lo que hacemos o para eludir el fracaso y, como mucho, quedar bien con quien espera algo de nuestra decisión?

Todo esto tiene mucho que ver con la forma en la que asumimos el fracaso, si lo hacemos como un *proceso terminal* en el que ponemos nuestra imagen, nuestro proyecto vital en ese momento y también nuestro ego, nos estaremos identificando como perdedores si nuestra decisión no llega a buen término. La idea es asumir un modelo mental diferente, un modelo en el que el fracaso, en caso de producirse, sea un suceso temporal de un resultado no satisfactorio, que nos da una determinada enseñanza que nos servirá para otra ocasión. El fracaso real es cuando no hacemos nada, cuando nos paralizamos por el miedo a no decidir.

El camino de la toma de decisiones es el que nos lleva a la consecución de nuestro objetivo. Podríamos asemejarlo a un recorrido con un mapa y una brújula por el monte. Sabemos el lugar de nuestro destino y nos vamos guiando con el mapa y nuestra brújula hacia él, pero por el camino aparecen obstáculos no previstos que hay que sortear, quizá eventualmente cambiar nuestra dirección en algunos momentos, pero al final los superamos para seguir al lugar al que queremos llegar.

Decía Thomas Alva Edison (inventor de la cámara de cine o la bombilla, entre otros) que no se sentía desanimado por todo intento erróneo descartado, pues este es un paso hacia adelante. Fijémonos que Edison no hablaba de fracaso sino de intento erróneo. Edison evitaba el proceso mental de fracaso, que nos lleva a desistir de seguir intentando conseguir el resultado. Este modelo de fracaso tiene mucho que ver con la forma en la que hablamos o nos hablamos cuando decimos “voy a tratar de...” o “voy a intentar hacer...” que son formas de decir una afirmación sin que detrás haya un compromiso real de llevarla a cabo. Dicho esto ¿de qué forma tienes que hablarte para crear verdadera voluntad de tomar acción y de ir de forma inequívoca hacia tu objetivo? A partir de ahora ¿cómo lo harás?

Decisión y proactividad

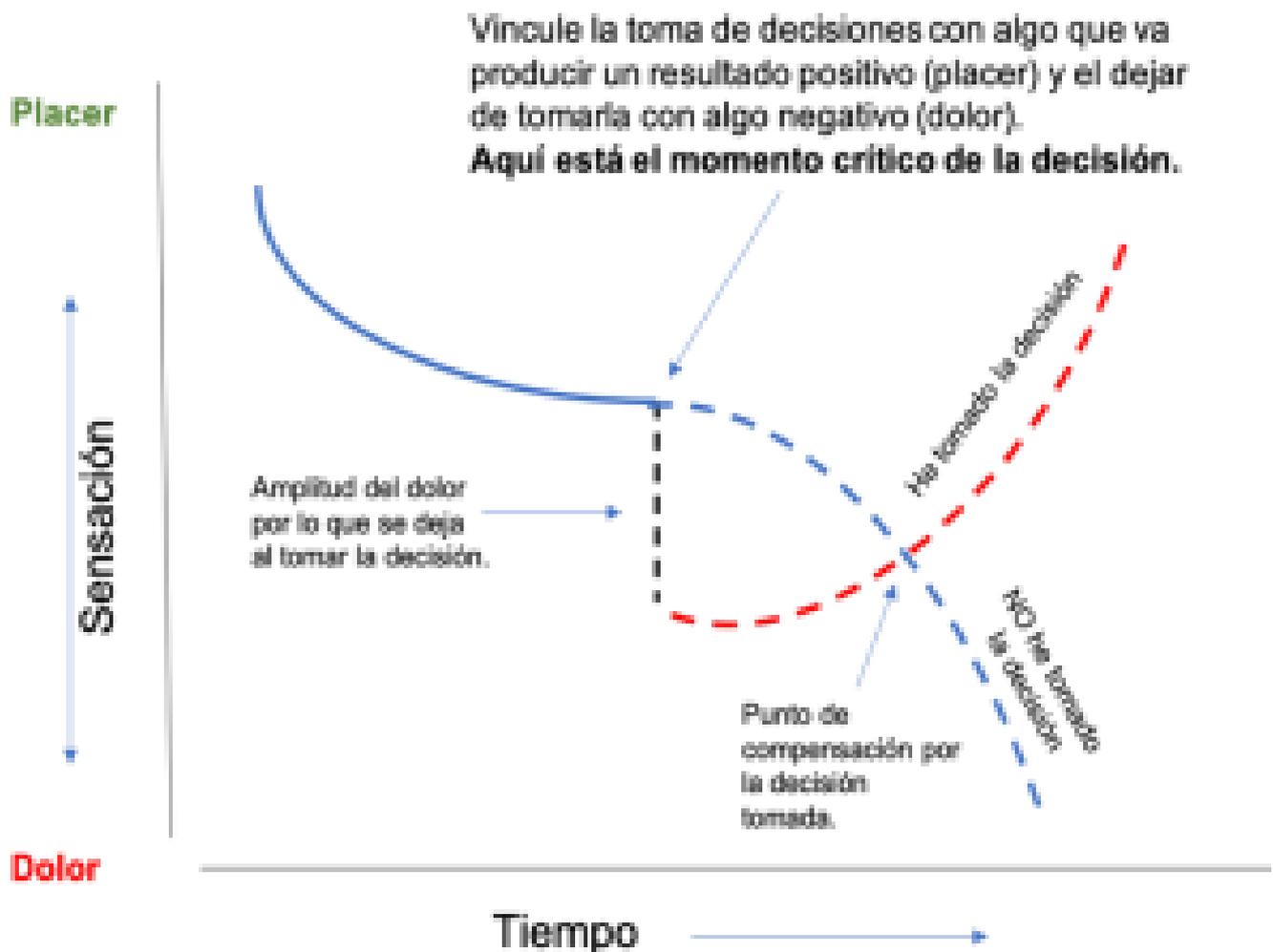
Una persona es proactiva, cuando actúa para que las cosas sucedan y no después como reacción. Por lo tanto, la proactividad es un detonante de la toma de decisiones y nos hace responsables de las consecuencias de las mismas. Responsabilidad como habilidad para responder ante una determinada circunstancia de una forma coherente, activa y basada en valores en lugar de por sentimientos o cualquier otra circunstancia condicionante.

Otra de las características de la proactividad en la toma de decisiones es no echar la culpa a otros por algo que es de nuestra responsabilidad. Decisión y proactividad implican hacer que las cosas pasen, provocar que sucedan, en lugar de estar a la espera de un “a ver qué pasa...”.

Una actuación de espera a que las cosas sucedan es reactiva. La actitud reactiva se basa en la no previsión y también en no tener alternativas más que la que el tiempo, las circunstancias o, lo que puede ser peor aún otras personas, decidan. La reactividad se pone en marcha cuando un hecho sucede de forma sobrevenida y esto es fácil que pueda suceder cuando no somos nosotros quienes provocamos que las cosas pasen.

Tomar acción, tener una actitud proactiva y, en definitiva, tomar una decisión supone en muchos casos tener que salirse de un entorno de actuación cómoda e incluso “familiar” pues siempre estará la duda de saber si lo elegido será mejor o no. En este punto se libra con más o menos intensidad una “batalla” contra la comodidad de lo conocido que nos lleva a un vacío de incertidumbre y de inseguridad. Lo desconocido nos asusta, nos da miedo y nos paraliza. ¿Solución? Poner acción y aprender nuevas habilidades personales (en este sentido un proceso de *coaching* puede ser muy provechoso). Una vez puesta toda nuestra voluntad y, por ende, la proactividad en la toma de una decisión, notaremos un fortalecimiento de nuestra autoestima que además nos abrirá las puertas a nuevas posibilidades que interiorizaremos haciéndolas nuestras.

También debemos ser conscientes, que a veces una determinada decisión nos puede generar dolor y malestar a corto plazo, incluso una decisión puede estar asociada a una sensación de fracaso que con el paso del tiempo se volverá placentera. En el gráfico se indica la forma en la que en un determinado momento hay que actuar y decidir. Es muy posible que haya momentos de cierto dolor y pesar por lo que hay que decidir y que puede implicar dejar algo atrás, pero no tardará en llegar el punto de compensación por la decisión tomada que impulsará la curva del placer hacia arriba.



5 preguntas para reflexionar en la toma de decisiones

I. ¿Qué es lo que quiere y qué le impide hacerlo?

Con esta premisa:

- Establezca objetivos
- Actúe con sinceridad, integridad y acorde a sus valores.
- Valore la situación como una oportunidad, porque no es una amenaza.
- ¿Qué elementos le alejan de la decisión adecuada?

II. ¿Qué sentirá si no toma una decisión? ¿Qué sentirá si la toma?

Esto es importante que se visualice cuando se duda si tomar o no una decisión.

III. A la hora de tomar una decisión ¿Qué pensamientos le paralizan o limitan?

Las decisiones sobre cualquier tema, no deben tomarse en el mismo nivel de pensamiento en el que se provocó la situación que los provocó.

Debemos tener muy presente que la toma de decisiones está influenciada por modelos mentales y por creencias que tenemos “insertadas” en nuestro pensamiento.

En estos casos, eliminemos la carga de ego que puede aparecer a la hora de tomar una decisión concreta y que, de hacerlo así, va a viciar el sentido de la misma.

IV. ¿Qué otras alternativas podrían plantearse? ¿Qué opciones hay?

En todo caso siempre busque alternativas, del tipo que sean, que le alejen del fracaso.

La creatividad en la toma de decisiones puede jugar un papel determinante, por lo que debemos conocer el proceso creativo, que se puede descomponer en las siguientes fases:

Descongelar. Lo que vendría a ser *romper el hielo* para retirar los obstáculos que puedan dañar la creatividad (creencias, opiniones, pre-juicios...) Esto nos va a facilitar el desarrollo de nuevos modelos que van a permitir nuevas formas de actuar.

Acumular. Reunir los datos, recopilar información y aportar nuevos datos.

Analizar. Tomar datos, analizarlos y clasificar la información.

Asentar. La información debe asentarse para tomar la decisión correcta. No forzar los tiempos.

Finalizar. Tomar la decisión. En esta fase tendremos claro el *qué*, el *cómo* y, sobre todo, *para qué* hemos tomado esa decisión.

V. ¿Cómo defenderá la decisión tomada?

La decisión una vez tomada debe mantenerse firme y debemos reforzar a todos los actores que están implicados en la decisión. Confíe en los tiempos para que la decisión tomada produzca los efectos previstos.

En esta fase se tiene que hacer una revisión y ver los posibles efectos.

Problemas y consecuencias en la toma de decisiones

Problemas más comunes en el proceso	Consecuencias de una inadecuada toma de decisiones
Falta de puntualidad	Desmotivación en el personal

Conexiones no detectadas con otros problemas	Inseguridad
No hacer un seguimiento de la decisión tomada	Poca valoración personal
No establecer reglas claras de las decisiones	Gestión de crisis
Inseguridad, indecisión y falta de confianza	Malestar del personal
Exceso de confianza	Pérdida de recursos
Falta de claridad o indefinición	Falta de compromiso

Seby García

Consultor, business coach certificado

www.sebygarcia.es

🔗 CANVI, DECISIONS, DIRECCIÓ PÚBLICA, FORMACIÓ, HABILITATS DIRECTIVES, LIDERATGE, SEBY GARCÍA, SOFT SKILLS

ENTRADA PRÈVIA

[La gestió de la qualitat dels serveis públics com a palanca de transformació – Ester Manzano i Pelaez](#)

ENTRADA SEGÜENT

[Governança de dades, gestió documental o governança de la informació? – Joan Soler Jiménez](#)

Comentaris a La toma de decisiones – Seby García

Joaquim Fernandez EAPC ha dit:

22 DE SETEMBRE DE 2020 A LES 7:59 AM

RESPON 

Bon dia a tothoma. Felicitats pel post Seby i EAPC. A “bote pronto” i quan comences per “La toma de decisiones está directamente relacionada con el ejercicio de la responsabilidad de cualquier posición directiva” em ve al cap, i no sé si ets futbolero, que no és el mateix prendre decisions en un esquema 4 3 3 que en un 5 5 posem per cas, a més de que hi ha decisions que no pots prendre en segon quin tipus d'estructura organitzativa, i tantes altres coses que podem comentar en un altre moment.

Genial tractar el tema de la Por/Temor, la gran emoció adaptativa i de supervivència, però que també és un llast i que marca i defineix les organitzacions i les persones. Hi ha organitzacions i persones que funcionen i només saben funcionar en mode Por/Temor i se senten incapaces de funcionar en mode Confiança/Amor. Això malbarata molts esforços, fa perdre talent, fa perdre el temps, desmotiva, desincentiva, fa perdre el compromís i fa caure les organitzacions i les persones en la mediocritat. Potser ampliaré tot això (o potser no).

Abraçada i enhorabona.

Joaquim Fernandez Responsable de Cooperació Institucional EAPC

S'està carregant...

Deixa un comentari

Subscriu-te!

[Subscripció al blog](#)

Categories

Selecciona la categoria



Darrers posts

[Els 10 articles més llegits del 2023](#)

[L'Àrea de Sistemes d'Informació del CatSalut aposta per les metodologies àgils per al desenvolupament de productes – Maria Girona](#)

[Recerca *La governança del Codi ètic del servei públic de Catalunya. Fonaments i proposta.* L'experiència de participar com a mentor institucional en l'equip de recerca – Isidre Obregon](#)

[El padró, un deure que és un dret – Adam Majó Garriga](#)

Enllaços de l'Escola

[Web Escola d'Administració Pública de Catalunya](#)

[Blog de la Revista Catalana de Dret Públic](#)

[Blog de la Revista de Llengua i Dret](#)

Segueix-nos a Twitter

Els meus tuits

Etiquetes

aprenentatge comunicació dades obertes direcció pública Ester Manzano Peláez

formació gestió governança govern obert **innovació** Ismael Peña-López Jordi

Puigneró lideratge mentoria **Mònica Sabata** obrint finestres participació polítiques

públiques premis alfons ortuño **recerca serveis públics** smart city Smart City Expo World Congress

Tatiana Fernández tecnologia teletreball transformació digital **transparència** valors ètica

Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Avís legal

D'acord amb l'article 17.1 de la Llei 19/2014, la **Generalitat de Catalunya** permet la reutilització dels continguts i de les dades sempre que se'n citi la font i la data d'actualització i que no es desnaturalitzi la informació (article 8 de la Llei 37/2007) i també que no es contradigui amb una llicència específica.

PÀGINES

Informació

Informació i presentació de posts

Información y presentación de entradas

Information about and presentation of posts

Information et présentation de billets de blog

ETIQUETES

aprenentatge comunicació dades obertes direcció pública Ester Manzano Peláez **formació** gestió
governança govern obert **innovació** Ismael Peña-López Jordi Puigneró lideratge mentoria **Mònica**
Sabata obrint finestres participació polítiques públiques premis alfons ortuño **recerca** serveis públics smart city
Smart City Expo World Congress Tatiana Fernández tecnologia teletreball transformació digital **transparència**
valors ètica

Powered by WordPress.com. de CrestaProject.