

## Habilidades requeridas para la capacidad de planificar

### ➔ Capacidad de Análisis y Calidad de la Toma de Decisiones

- Conoce tu parcialidad: Todos tenemos preferencias. La clave es tomar conciencia para que no distorsionen tu toma de decisiones. Ten conciencia sobre tus soluciones favoritas. Antes de tomar una decisión importante, pregúntate si tus preferencias te están afectando. ¿Usas siempre las mismas soluciones favoritas? ¿Tienes temas preferidos, decides rápidamente en un área y esperas en otra? ¿Evitas ciertos temas, gente, grupos y áreas funcionales porque no te sientes cómodo o no los conoces?
- Busca los errores comunes en tu forma de pensar. Se honesto/a contigo mismo/a sobre tu actitud, creencias, opiniones y prejuicios. Expresa tus opiniones y suposiciones como tales y no las presentes como hechos. No te precipites en hacer suposiciones.
- Analiza cuidadosamente la información. ¿Qué tan precisa es la información? ¿Qué métodos se utilizaron para recolectar la información? ¿Existen vacíos o información adicional que sería conveniente complementar? ¿Quiénes reflejan sus intereses o perspectivas en la información recopilada? ¿Qué perspectivas se han excluido?
- Define con detalle el problema. Averigua las causas del mismo. Sigue preguntando el por qué e identifica la mayor cantidad de razones que puedes observar. Busca modelos en la información, no sola te esfuerces en recopilarla sino que organízala en categorías que tengan sentido para ti. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que puedes ver más conexiones. En general, lo mejor es analizar los modelos y causas para crear alternativas. Reunir información aumenta nuestra confianza pero no mejora nuestras decisiones. Piensa en voz alta con otras personas y observa cómo ven el problema. Utiliza ciertas técnicas como los 5 Por qué.
- Evita actuar antes de tener claras las relaciones causa y efecto. Muchas veces atribuimos la causa y el efecto a las relaciones, cuando aún no se sabe si una es causa de la otra. ¿Generalizas basándote en un sólo ejemplo sin saber si es una tendencia y relación real? Aprovecha ciertas técnicas como la espina de pescado (Ichikawa).
- Considera tu historia. Haz un análisis objetivo de las decisiones que has tomado en el pasado y revisa el porcentaje de las que fueron correctas. La mayoría de nosotros tomamos mejores decisiones en algunas áreas que en otras. Es posible que necesites ayuda en tu habilidad para tomar decisiones en una o dos áreas limitadas, sobre la gente, sobre tu trayectoria profesional, sobre decisiones políticas, técnicas, etc.
- Si tienes dudas, no caigas en la parálisis por análisis pero encuentra una solución alternativa más e imagina las consecuencias. Se ha demostrado que la mejor decisión no es siempre la primera ni incluso la segunda. Las decisiones más apropiadas están entre la segunda y la tercera. Es posible que estés dudando porque tu intuición te dice que algo no está bien.

- ❑ Invierte tu enfoque. Las personas que piensan en casos opuestos cuando se les confronta con un problema tienden a hacerlo mejor. Pregúntate que es lo menos probable que podría pasar, qué cosa no es el problema, lo que falta en el problema o lo que pueda parecerse al problema.
- ❑ Si no puedes decidir, espera hasta el día siguiente. Haz algo completamente diferente y vuelve a pensar sobre tu decisión más tarde. O aún mejor, revisa el problema antes de dormir y vuelve a ella al otro día en el trabajo. La neurobiología del cerebro ha demostrado que incluso cuando no estás pensando, este sigue funcionando, y que cuando dormimos nuestras células cerebrales se modifican ligeramente, permitiendo que las toxinas acumuladas durante la jornada de trabajo se eliminen.
- ❑ Estudia y analiza a personajes que admiras por su toma de decisiones. Lea las biografías de algunas personas que respetes y pon atención en cómo tomaron decisiones en su vida. Anota cinco cosas que hicieron y que tú puedes hacer. Por ejemplo, Churchill siempre dejaba para el día siguiente las decisiones importantes, pasara lo que pasara. Inicialmente solamente hacía preguntas y trataba de entender el problema y argumento según se exponía. No expresaba sus opiniones hasta más tarde.
- ❑ Busca a alguien que conozcas y que tome decisiones en la forma en que piensas se deben de tomar, y pregúntale cómo lo hace. Trata de encontrar con esa persona las preguntas que hace y las pautas que sigue. Evalúa cuánto depende del consejo de los demás, cuánto consulta con el pasado para encontrar paralelos, y cómo se familiariza con las áreas desconocidas.
- ❑ Si quieres instruirte un poco más, hay algunos artículos interesantes respecto a la capacidad de análisis y de toma de decisiones.
  - El estilo de toma de decisiones del ejecutivo(a) experimentado. Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006). HBR.  
<http://colecciondedatos.blogspot.cl/2012/07/el-estilo-de-toma-de-decisiones-del.html?m=1>  
<http://www.harvard-deusto.com/articulo/El-estilo-de-toma-de-decisiones-de-los-directivos-experimentados>
  - Cómo imponerse a la cultura de la indecisión, Charan, R. (2006). HBR.  
<http://www.harvard-deusto.com/articulo/Como-imponerse-a-la-cultura-de-la-indecision>
  - Competir mediante el análisis, Davenport, T. (2006).  
<http://www.harvard-deusto.com/articulo/Competir-mediante-el-analisis>