

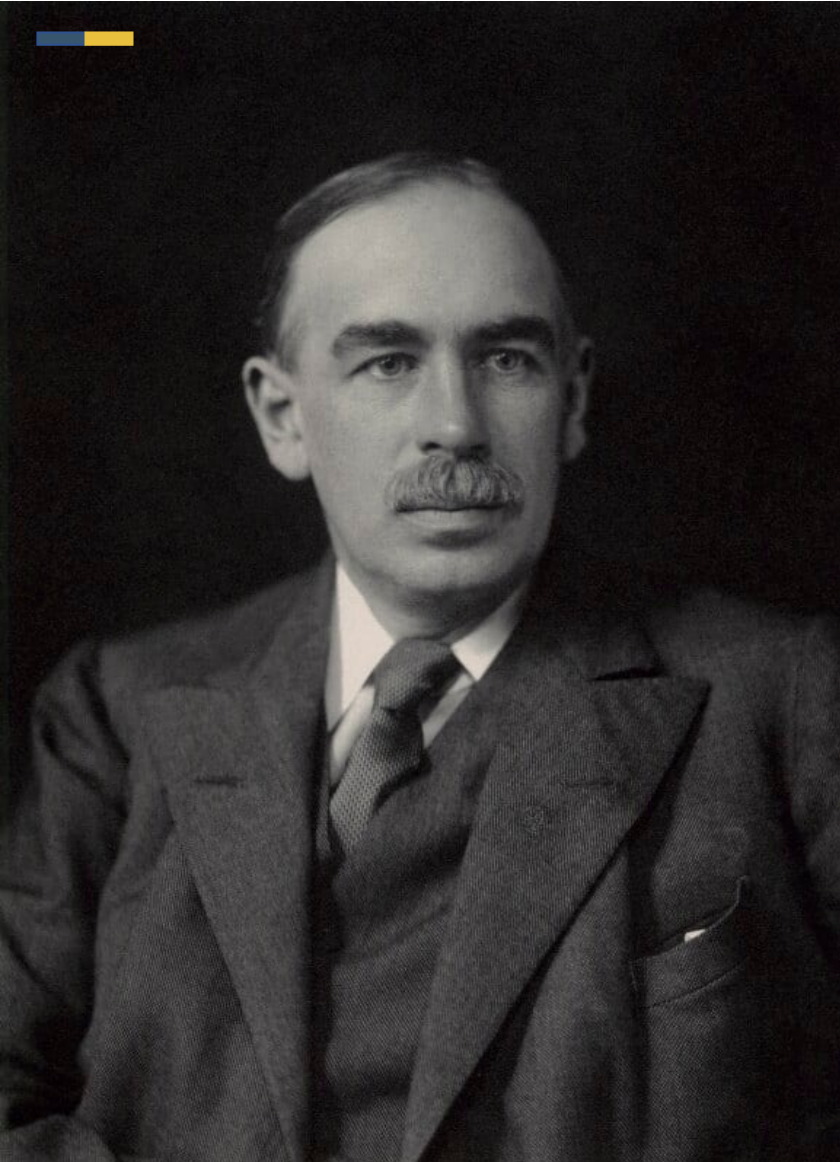


héctor  
murguía

# Liderazgo Trascendental & Maestría Personal

Módulo 5  
Toma de decisiones






“

Es mejor estar **más o menos** en lo correcto que totalmente **equivocado**

- John Maynard Keynes



¿Cómo es hoy el ambiente en el que debemos tomar decisiones?



V

Volatility

U


Uncertainty

C

Complexity

A

Ambiguity

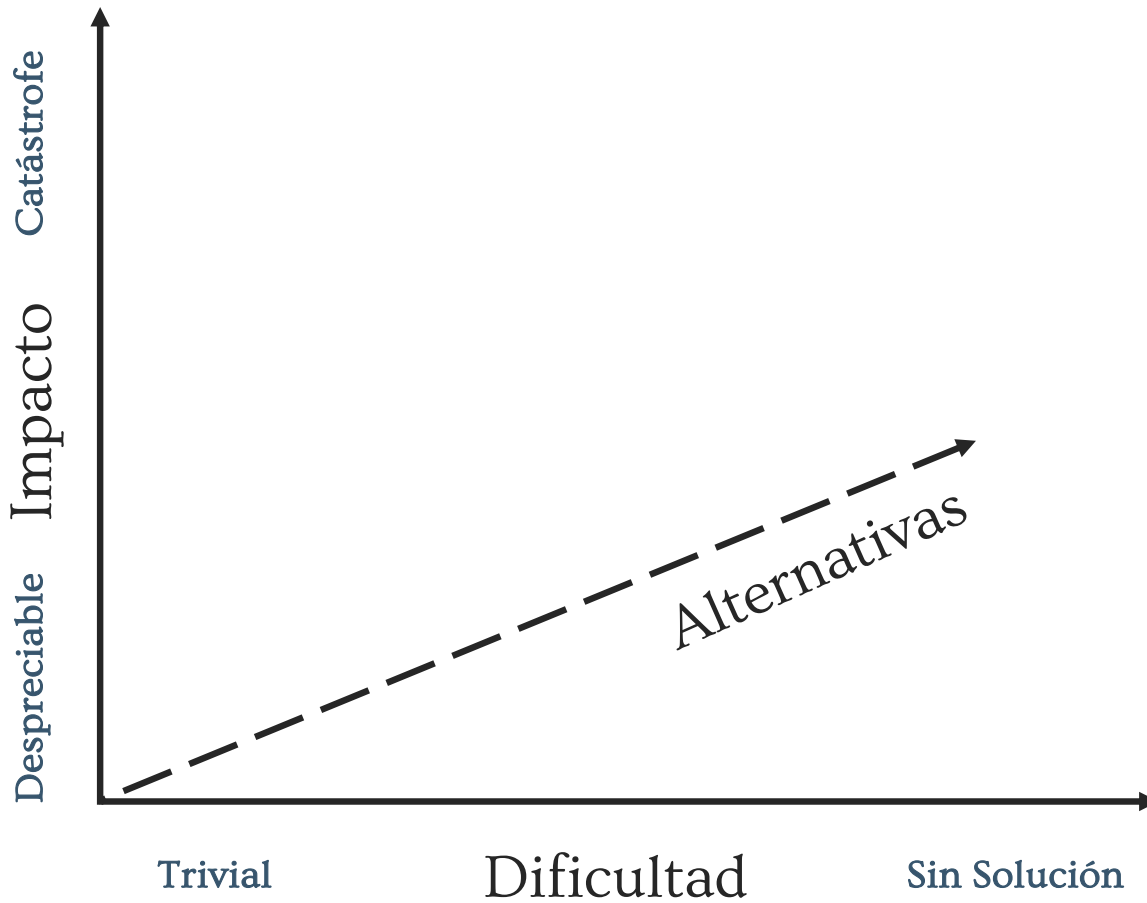


¿Por qué a veces es tan difícil tomar una decisión?



# de opciones







# Decidir es un proceso, no un evento

- Objetivo: ¿Qué debo resolver?
- Crear alternativas: ¿Qué puedo hacer?
- Información útil: ¿Qué debo saber?
- Validar razonamiento: ¿Estoy siendo objetivo?
- Compromiso: ¿Lo haré?
- Contexto: ¿Qué estoy decidiendo? ¿Sé lo que implica?

# Decidir es un proceso cognitivo



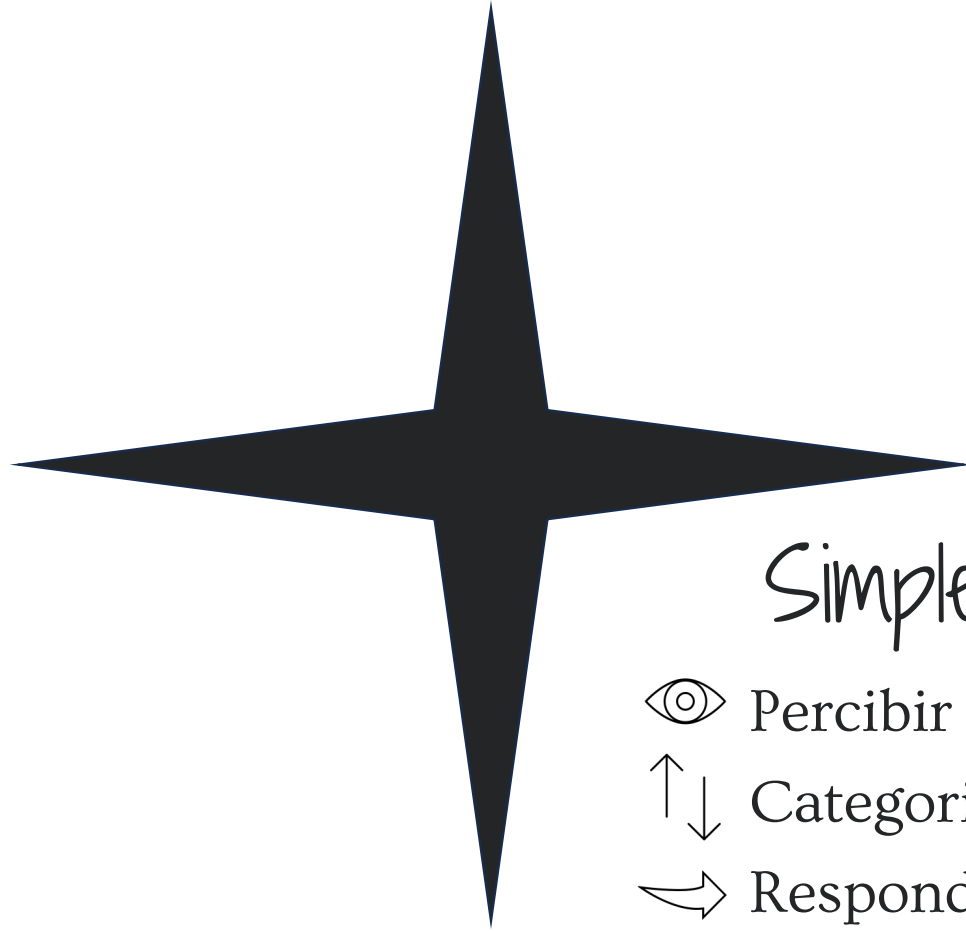
- Valores
- Preferencias
- Creencias
- Puede ser racional o irracional

¿Cómo evitar que mi decisión sea tan polarizada?






Modelo de toma de decisiones

Cynefin (kun-ev-in)



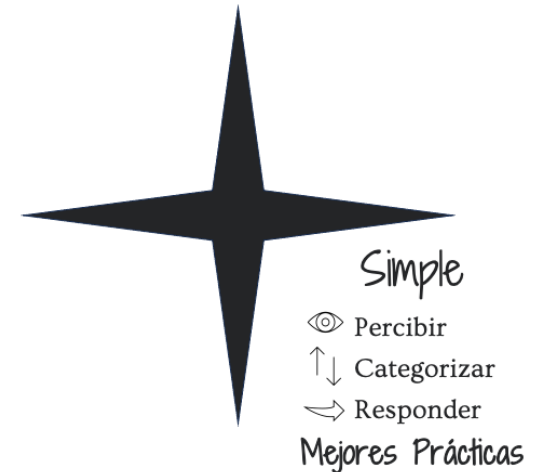
Simple

-  Percibir
-  Categorizar
-  Responder

Mejores Prácticas



# Situación Simple



- Lo que “sabemos que sabemos”
- Hay reglas establecidas, o “mejores prácticas”
- La situación es conocida y estable
- La relación causa-efecto es conocida
- Determina los hechos, categoriza y responde aplicando la regla o la mejor práctica



Complicado

 Percibir

 Analizar

 Responder

Buenas Prácticas

Simple

 Percibir

 Categorizar

 Responder

Mejores Prácticas



# Situación Complicada



Lo que “sabemos que NO sabemos”

La relación causa-efecto requiere análisis y *expertise*

No existe LA solución... hay varias soluciones válidas

Determina los hechos, analiza y aplica la práctica más apropiada





Complejo



Experimentar



Percibir



Responder

Prácticas Emergentes

Complicado



Percibir



Analizar



Responder

Buenas Prácticas

Simple



Percibir



Categorizar



Responder

Mejores Prácticas



# Situación Compleja

- Lo que “NO sabemos que NO sabemos”
- La relación causa-efecto se deduce en retrospectiva
- No existen alternativas correctas: experimentar y fallar
- Se genera conocimiento antes de responder
- Experimenta, observa los hechos y aplica la práctica que mejor se adapte



Complejo



Experimentar



Percibir



Responder

Prácticas Emergentes

Complicado



Percibir



Analizar



Responder

Buenas Prácticas

Caótico



Actuar



Percibir



Responder

Prácticas Novedosas

Simple



Percibir



Categorizar



Responder

Mejores Prácticas



# Situación Caótica



- La causa y el efecto no están claros
- Los eventos pueden ser muy confusos, cambiantes, impredecibles
- Se requiere actuar de inmediato y corregir en la marcha
- Hacer algo, lo que sea, es la única manera de responder de inicio
- Se actúa para reestablecer el orden, se percibe si eso da estabilidad y se responde para cambiarla a compleja



Complejo



Experimentar



Percibir



Responder

Prácticas Emergentes

Complicado



Percibir



Analizar



Responder

Buenas Prácticas

Caótico



Actuar



Percibir



Responder

Prácticas Novedosas

Simple



Percibir



Categorizar



Responder

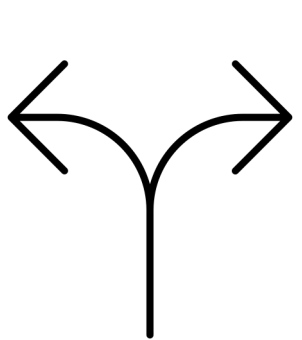
Mejores Prácticas



Tips para acelerar la  
toma de decisiones



# Rutinarias (operativas) o estratégicas



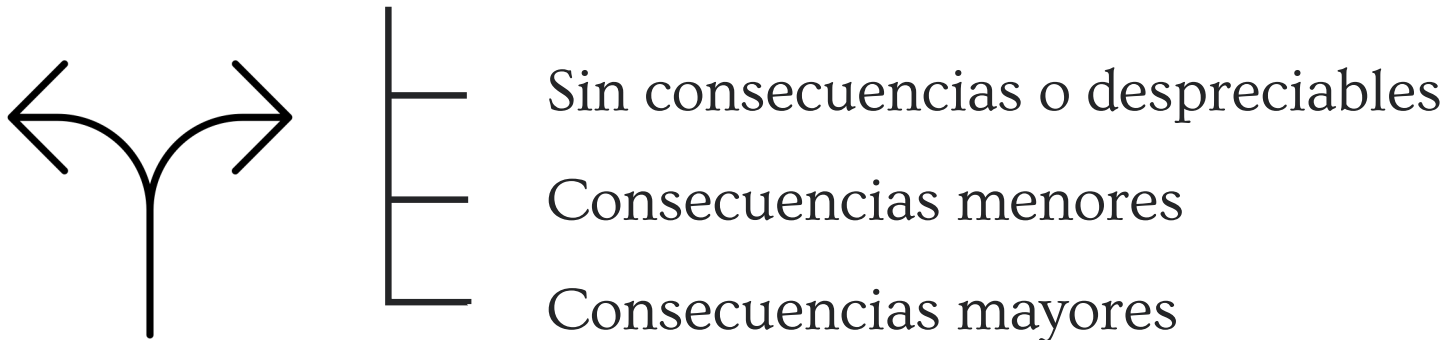
¿Existe una política que lidie con eso?

¿Lo puedes delegar?

¿Requiere de tu involucramiento total?



# Determinar el nivel de consecuencias





# Sin consecuencias

- Son temas casi intrascendentes. No hay consecuencias
- Generalmente lo que decidas está bien
- La olvidarás pronto
- No le inviertas tiempo
- Deja que se resuelva sola o sigue tu intuición




# Consecuencias menores

- Habrá consecuencias pero no son trascendentales
- Hay varias opciones que satisfacen la necesidad
- Requiere un análisis básico
- La olvidarás en pocas semanas
- Selecciona a alguien, dale contexto y sigue su sugerencia
- No patees la lata por el camino



# Consecuencias mayores

- Estas son las que deben consumir tu tiempo
- Tienen implicaciones a largo plazo
- Determina que es negociable y que no
- Recolecta información y forma un criterio
- Elige una. No busques la perfecta
- Si desechas una, que sea para siempre (no rumiar)



Pero nada de lo anterior  
tendrá efecto sin compromiso

“

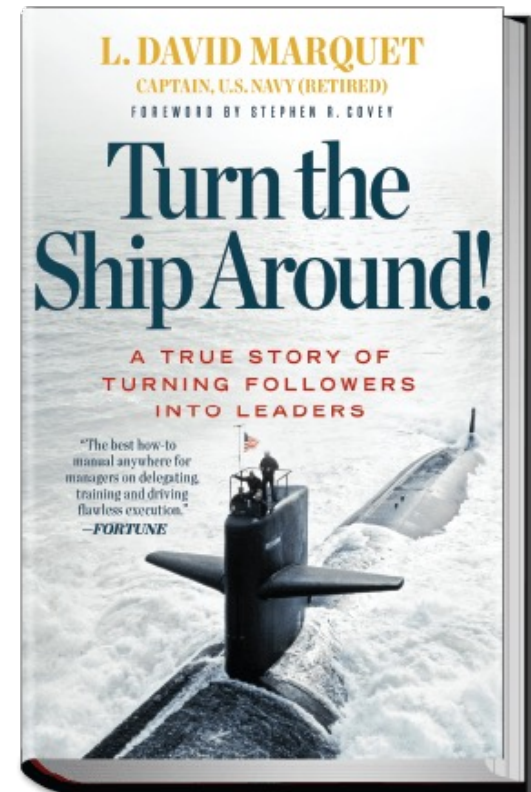
Debemos **aprovechar** al máximo aquellas cosas que están **en nuestro poder**, y tomar el resto como la naturaleza **nos lo da**.

- Epicteto



# Lectura sugerida

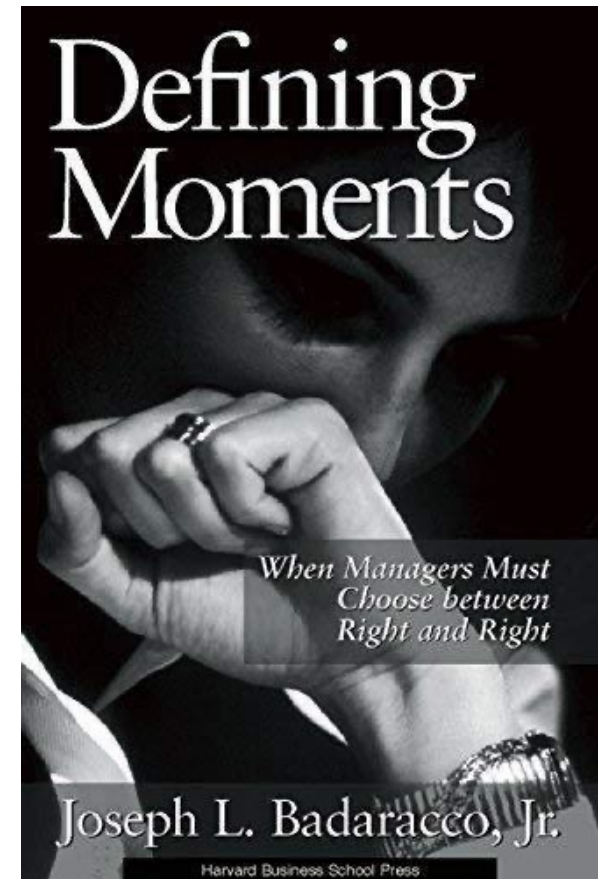
“Quienes reciben órdenes suelen correr a media velocidad, subutilizan su imaginación e iniciativa.”



# Lectura sugerida

“Una decisión ética normalmente implica elegir entre dos opciones: una que sabemos que es correcta y otra que sabemos que es incorrecta.

Sin embargo, un momento decisivo nos desafía de manera más profunda al pedirnos que elijamos entre dos o más ideales en los que creemos profundamente. Estos desafíos rara vez tienen una respuesta ‘correcta’.”



## Video sugerido

“Entender las decisiones difíciles descubre un poder oculto que cada uno de nosotros posee.

Lo que dificulta la elección es la forma en que se relacionan las alternativas. En cualquier elección fácil, una alternativa es mejor que la otra.

En una elección difícil, una alternativa es mejor en algunos aspectos, la otra alternativa es mejor en otros aspectos, y ninguno es mejor que el otro en general.”

How to make hard choices  
Ruth Chang | TED





# Introspección Final



¿Tomas las decisiones que te corresponden de acuerdo con tu nivel de responsabilidad?

#TodoComienzaConmigo



# Cuidado con el *We Syndrome*



El síndrome “Nosotros” afecta el accountability

Compartir las decisiones genera “lavado de manos”

Esto es muy distinto a buscar consensos...

... y eso es lo que más madurez requiere de todos



Ahora... si realmente así debe ser...



Proceso ordenado de discusión y gestión de desacuerdos

No se discute fuera lo que se se dijo en la sala

Todos salen con la misma narrativa

Se acuerda que TODOS apoyan la decisión



# Comentarios Finales

tapni

EN



**Héctor Murguía**

¡Desarrollemos tu Maestría Personal y transforma tu vida!

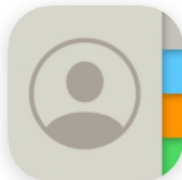
Connect

héctor  
murguía

Website



Email



Guardar  
Contacto



héctor  
murguía



Gracias!



héctor  
murguía

# Liderazgo Trascendental & Maestría Personal

Módulo 5  
Toma de decisiones