

Tomar decisiones en la empresa: el verdadero peso del liderazgo

Cuando se habla de liderazgo empresarial, muchas veces se presenta una idea simplificada: los buenos directivos son aquellos que toman buenas decisiones.

Sin embargo, la realidad de dirigir una empresa o varias es bastante más compleja.

Con el tiempo uno descubre que el verdadero desafío no es tanto acertar siempre en las decisiones, sino tener la capacidad de tomarlas cuando la información es incompleta, el contexto es incierto y sabes que inevitablemente serán cuestionadas.

Porque si hay algo que forma parte del día a día de cualquier CEO o directivo es precisamente eso: **decidir sin tener todas las respuestas.**

La ilusión de la decisión perfecta

Desde fuera, muchas decisiones empresariales parecen obvias. Cuando se analizan con el paso del tiempo, es fácil pensar que la respuesta correcta estaba clara.

Pero cuando estás dentro de la empresa, en el momento en que debes decidir, la situación es muy distinta.

Las decisiones se toman en un entorno lleno de incertidumbre:

- mercados que cambian constantemente
- clientes que modifican sus necesidades
- proveedores que fallan o cambian condiciones
- regulaciones nuevas
- crisis económicas o sectoriales inesperadas

Por mucho análisis que se realice, nunca se dispone de toda la información.

Se pueden estudiar datos, analizar previsiones, construir escenarios financieros o consultar a expertos, pero siempre existirá un componente de incertidumbre imposible de eliminar.

Y aun así, en algún momento hay que decidir.

El peso de decidir sabiendo que será cuestionado

Hay otro aspecto del liderazgo que rara vez se comenta fuera de las empresas: **las decisiones siempre generan debate dentro del propio equipo.**

Es algo completamente normal.

Cada persona dentro de una organización observa la empresa desde su posición, con su experiencia, su información y sus prioridades.

Por eso ocurre con frecuencia que cualquier decisión estratégica tenga distintas interpretaciones.

Si una empresa decide invertir en un proyecto nuevo, algunos verán una apuesta valiente mientras otros pensarán que es demasiado riesgo.

Si decide mantener una estrategia conservadora, algunos lo verán como prudencia y otros como falta de ambición.

Si se cambian procesos internos, habrá quien piense que era necesario evolucionar y quien considere que no hacía falta modificar lo que ya funcionaba.

En otras palabras, **casi cualquier decisión importante será cuestionada por una parte del equipo.**

Esto no es un problema; es parte natural del funcionamiento de las organizaciones.

Sin embargo, sí introduce una presión adicional que muchas veces no se menciona: el directivo no solo decide con incertidumbre, sino también sabiendo que no todos estarán de acuerdo con la decisión tomada.

El riesgo de posponer decisiones

Esa presión puede llevar a una situación peligrosa: **posponer decisiones importantes.**

No necesariamente porque falte convicción sobre qué hacer, sino porque se intenta esperar más información, más consenso o más seguridad sobre el resultado.

El problema es que en la empresa el tiempo también es una variable estratégica.

Mientras una organización espera la decisión perfecta pueden ocurrir muchas cosas:

- se pierden oportunidades
- los problemas se agrandan
- los equipos se desorientan
- la competencia avanza

La inacción puede parecer prudente, pero en muchos casos termina siendo más arriesgada que una decisión imperfecta.

Decidir también es asumir riesgo

Otra idea que conviene recordar es que las decisiones empresariales suelen juzgarse únicamente por su resultado.

Pero ese enfoque puede ser engañoso.

Una decisión razonable puede tener un mal resultado debido a factores externos que nadie podía prever.

Del mismo modo, una decisión equivocada puede parecer acertada si el contexto acompaña.

Por eso el valor de un directivo no debería medirse únicamente por el resultado final de cada decisión, sino también por la calidad del proceso que ha seguido para tomarla.

Ese proceso normalmente implica:

- analizar la información disponible
- valorar distintos escenarios
- evaluar riesgos y oportunidades
- tomar una decisión
- asumir la responsabilidad

Y, si es necesario, **rectificar a tiempo**.

Decidir rápido no significa decidir sin pensar

Hablar de decidir no significa actuar de forma impulsiva.

El liderazgo eficaz suele encontrar un equilibrio entre dos elementos fundamentales:

1. **Analizar lo suficiente para comprender el problema.**
2. **Actuar cuando ya se dispone de la información necesaria para decidir.**

Si se analiza demasiado, aparece la parálisis.

Si se analiza demasiado poco, aumenta la probabilidad de error.

La experiencia muchas veces consiste precisamente en desarrollar ese criterio: saber cuándo ya se tiene la información suficiente para tomar una decisión.

La ventaja de las empresas que deciden

Las empresas que progresan no son necesariamente las que siempre aciertan.

En realidad, muchas veces son las que siguen un proceso más dinámico:

- prueban
- aprenden
- corrigen
- vuelven a intentar

En un entorno económico cada vez más cambiante, la velocidad de aprendizaje puede ser más importante que la perfección de cada decisión individual.

Una decisión equivocada puede corregirse.

Pero una empresa que se paraliza esperando la seguridad absoluta suele perder capacidad de adaptación.

Una responsabilidad inevitable del liderazgo

Tomar decisiones implica asumir responsabilidad.

Y esa es probablemente una de las partes menos visibles del liderazgo empresarial.

Cuando un directivo decide, acepta que puede equivocarse.

Pero cuando no decide, también asume un riesgo: dejar que las circunstancias, el mercado o la competencia marquen el rumbo de la empresa.

En ese caso, la organización pierde algo fundamental: **la capacidad de dirigir su propio futuro.**

Reflexión final

En la empresa la certeza absoluta no existe.

Un CEO o un directivo nunca dispone de toda la información ni puede prever todas las variables que afectarán al resultado de una decisión.

Por eso el liderazgo no consiste en adivinar el futuro.

Consiste en algo mucho más sencillo —y al mismo tiempo mucho más difícil—:

analizar, decidir y asumir las consecuencias.

Porque al final, con el paso del tiempo, el mercado dirá si una decisión fue acertada o no.

Pero lo que casi siempre está claro es una cosa:

LA PEOR DECISIÓN, ES NO TOMAR NINGUNA DECISIÓN