



Centro UC
Gobierno Corporativo

DOCUMENTOS
DE OPINIÓN
43.2020

Toma de decisiones: lecciones clave de Colin Powell

13 julio de 2020

Por: **Laurent Choain**

El arte de decidir, visto y experimentado por uno de los generales más famosos de Estados Unidos.

A finales de la Primera Guerra del Golfo, Colin Powell, entonces Jefe de la coalición, compartió su experiencia de liderazgo a través de 18 lecciones formuladas de manera simple, pero que reflejan **la complejidad en la toma de decisiones en general** y en especial la postura de ser líder. Cinco lecciones, entre estas dieciocho, son particularmente instructivas en el contexto singular de la crisis provocada por el Covid-19.

1. Aprender la regla 40/70

Para tomar una decisión, usted no precisa el 100% de la información necesaria. Desde el momento en que disponga del 70% de ella, todo dato adicional será de utilidad marginal. El economista y sociólogo estadounidense Herbert Simon ganó un Premio Nobel en 1978 por explicar esta lógica de racionalidad limitada en la toma de decisiones. Por el contrario, **la probabilidad de tomar una buena decisión es muy baja** cuando se tiene menos del 40% de la información necesaria.

En otras palabras, todo aquel que ejerza una posición de liderazgo debería esperar hasta tener, al menos, el 40% de la información que requiere antes de tomar decisiones. Y particularmente, para aquéllas que son a largo plazo.

¿Qué se constata especialmente en los países que emergen lentamente de la pandemia? **Los líderes compiten con urgencia y prisa por “repensar el futuro”**: nuestras formas y espacios de trabajo, así como modelos sociales y económicos. ¿Disponíamos a principios del verano de 2020 en Europa del 40% de la información necesaria para dar forma a un futuro sostenible, totalmente diferente al que estaba en vigor a principios de la primavera?

En las crisis existe una peligrosa necesidad de “ser un líder” y, por lo tanto, de tener una visión a toda costa, poseyendo una lectura sistémica y transformadora de una realidad que parece caótica para la gente común.

En esta crisis, hay un “ahora”, un “futuro próximo” y un “futuro lejano”. Estos tres espacios de tiempo no están alineados. En Europa, entre junio y septiembre de 2020, todavía estamos en el “ahora”. Hay que enfrentarlo, organizarnos de la mejor manera e inventar medidas que puedan no ser sostenibles a largo plazo, pero sí necesarias en el momento.

Entre septiembre y diciembre, estaremos en el “futuro próximo”: espacios de trabajo reconfigurados y parcialmente divididos con la esperanza de evitar un rebrote de la pandemia, pero regresando a una forma de normalidad económica.

Posteriormente, a partir de enero de 2021, abordaremos el “futuro lejano”. ¿Cómo organizar el trabajo y la sociedad con una profunda inseguridad psicológica?, ¿cómo reinventar el trabajo, la vida en sociedad, el transporte, la gestión, la protección social, los trabajadores asalariados... en el círculo intelectual, emocional y cognitivo de una situación postraumática?

En unas pocas semanas, las empresas fijaron reglas para el teletrabajo que presumían de tener carácter definitivo hasta finales de año, y que -sin embargo- modificaron o derechamente dejaron sin efecto sólo unas semanas después, ante eventos de profunda desvinculación que no habían anticipado.

2. Dar voz al frente

En una situación de crisis, la posición del Estado Mayor Conjunto o, en lenguaje empresarial, de la casa matriz, es **tomar el control y dictar medidas de emergencia, de una sola talla**. Sin prejuzgar la buena intención que rige este activismo, hay varios mecanismos en juego: mostrar la utilidad de la casa matriz, aparecer como responsable y resolutiva, exhibir voluntad y prudencia cuando todos los demás las pierden y enviar la señal que hay un piloto en el avión con una comprensión más global del tema.

En cambio, la regla mencionada por Colin Powell es totalmente opuesta: *"en una situación de crisis, el comandante siempre tiene la razón y sus tropas siempre están equivocadas, hasta que se demuestre lo contrario"*. La realidad es, por supuesto, más compleja —y en particular cuando se está al mando de varias docenas de países—, el papel del grupo puede resultar decisivo para extraer lecciones de las buenas prácticas, anticipar a través de la experiencia y la coordinación y ampliar el campo de visión de las personas sometidas a presión. Sin embargo, la capacidad, en tiempos de crisis, de delegar el liderazgo o respetar su distribución natural, de escuchar y apoyar a los más cercanos a la acción no es intuitiva.

De manera más general, surge el papel del líder. La capacidad de tomar una decisión clara, en el momento adecuado, requiere la capacidad de lidiar con los múltiples altibajos y el flujo continuo de información sin importancia generada por la crisis. Existen varias pruebas psicológicas que distinguen entre las reacciones en tiempos normales y de estrés, que muestran cómo individuos extremadamente ecuanímenes y estables durante los períodos normales desarrollan conductas directivas, irracionales y, a veces, tóxicas cuando se someten a presiones inusuales. Esta ecuanimidad y estabilidad son recursos preciosos que deben preservarse entre los dirigentes en situaciones complejas de toma de decisiones y ser valorados entre los dirigentes más cercanos a la acción, cuya primera necesidad es el apoyo, no el liderazgo.

3. Desafiar a los profesionales en su campo

En un famoso juego de roles, los participantes son organizados en un grupo que se enfrenta a la caída del aparato en el cual se transportaban, dentro de una zona hostil (el desierto, la montaña, la luna, etc.). Luego se les pide que jerarquicen, primero individual y luego colectivamente, una lista de quince objetos en orden de importancia para su supervivencia. Este juego muestra consistentemente que la jerarquización hecha como grupo, obtenida en el caos y el dolor, es más alta que cualquiera de las jerarquizaciones individuales, ya que el conjunto es más creativo y corrige sesgos. Esto, excepto en dos situaciones: **urgencia** y experiencia.

La crisis del Covid-19 ha generado una fuerte sensación de urgencia en la toma de decisiones y de la experiencia necesaria para hacerlo. A partir de entonces, los expertos han tomado el poder, o al menos eso han creído. Pues bien, la naturaleza de tales decisiones depende en parte de los conocimientos especializados. Rara vez se ha comprometido tanto la responsabilidad del saber. Y la función de este saber no es dudar, sino, precisamente, conocer. “No sé” y “veremos” son dos grandes ausentes, o dos inaudibles del período de crisis.

¿Cuál es el papel de un experto en una situación de crisis? Informar. Establecer alternativas, y cerrar otras. Ser un compañero, un mentor, pero no un tomador de decisiones. Y desde el punto de vista del líder, escuchar no es aceptar; hay que crear un ambiente de preguntas, no aceptar lo obvio. Esto va de la mano con que la teoría de la decisión es la teoría del compromiso. Pedir a los científicos que se comprometan cuando tienen dudas los está obligando a asumir lo que sea.

4. Cuidado con los estereotipos

La aplicación de estereotipos, incluso los modernos, conduce a la rigidez, más que a la flexibilidad en la ejecución. Uno de los “pensamientos” desde el inicio de la crisis del Covid-19 fue afirmar que “nada volvería a ser lo mismo”. Más allá de las frases hechas, esto establece el principio de excluir una hipótesis antes incluso de pensar en ella. Asimismo, la generalización del teletrabajo, la reducción definitiva y generalizada de los viajes de larga distancia, la no recurrencia de ayudas estatales, entre otros aspectos,

ha hecho al mundo post Covid-19 uno de prejuicios. El teletrabajo, en particular, es objeto de muchas posiciones inexpugnables, siempre con la misma polarización excesiva desde dos ángulos: implementarlo plenamente o rechazarlo; trabajar desde casa o desde la oficina. En ambos casos, el abanico de posibilidades es mucho más amplio: se puede trabajar en “otros lugares”, que no sean el hogar ni la oficina.

Colin Powell insiste en sus lecciones que los grandes líderes siempre honran sus valores, pero son flexibles, ágiles y creativos en cómo aplicarlos. Hay verdades actuales en el manejo de la crisis del Covid-19 que no perduran y, en ocasiones, llegan a existir verdades contradictorias o, más precisamente, objetivos contradictorios.

Por ejemplo, el sector de la consultoría es propicio a la experimentación de formas avanzadas de teletrabajo, pero, al mismo tiempo, a menudo es la puerta de entrada al mundo laboral para jóvenes graduados, que aún no están familiarizados con el funcionamiento de las empresas. Muy rápidamente, los prejuicios demasiado unilaterales pueden contradecir cualquiera de estas dos realidades. Los líderes eficaces en tiempos de crisis son aquellos que logran mantener un alto nivel de transparencia, al tiempo que demuestran lo que Roger Martin (exdecano de la *Rotman School of Management* de la Universidad de Toronto) llama “pensamiento integrador”: la capacidad de afrontar, de forma constructiva, las tensiones que oponen dos modelos y, en lugar de optar por uno sobre otro, encontrar una solución creativa que permita combinarlos en un nuevo modelo superior a cada uno de los otros dos por separado.

5. Tener aspiraciones poco realistas

La crisis del Covid-19 ha supuesto un desafío para los profesionales que viven de la fe en sus predicciones (desde adivinos hasta representantes de ideologías, economistas, empresas de consultoría, etc.). Desde el inicio de la crisis, hacerse oír en un océano de incertidumbres parecía una competencia de velocidad. Dos grandes firmas consultoras en particular, posiblemente las más prominentes y respetables, han emitido informes deprimentemente oscuros, advirtiendo a los ejecutivos que no podrían medir la magnitud del desastre en curso y, en consecuencia, habría que optar por las medidas *churchillianas* llenas de sangre, sudor, lágrimas y valentía gerencial. Ello, olvidando fácilmente que, como primer ministro, Winston Churchill primero encarnó una esperanza. Una que de ninguna manera sería derrotada. Otras dos compañías, **Korn Ferry** y **Steelcase**, por su parte, se tomaron el tiempo, después de todos los demás, para producir los que posiblemente sean los dos documentos más útiles para que los ejecutivos considerasen positivamente, con mucho pragmatismo, lo que era posible hacer para empezar de nuevo, mientras se plantean alternativas abiertas sobre bases realistas.

El liderazgo oscila regularmente entre dos corrientes: una, la del famoso “coraje gerencial”, a menudo asociado con la “ejemplaridad” y otra, la de distorsionar la realidad para doblar el mundo hacia una visión disruptiva. En una palabra, están los que piensan que el sueño debe parecerse a la realidad y aquellos que piensan que la realidad debe parecerse al sueño.

Colin Powell insiste en una dimensión esencial: el líder es un “*dealer in hope*”, un mercader de la esperanza. Hay una ilusión recurrente, una auto-persuasión entre los líderes que, como ellos, la gente prefiere que se les diga la verdad, por terrible que sea. Es una proyección que ignora la necesidad de esperanza. No se trata de mentir, pero sí de encontrar el recurso, y creer en él. Colin Powell es de la corriente de Albert Camus, en el sentido que el papel del líder es rebelarse contra el absurdo del mundo y darle un significado que no tiene espontáneamente. El líder es, sobre todo, consciente del efecto multiplicador del optimismo y el pesimismo en la moral de las tropas, y su bando ya está elegido. No el del lado desagradable, y mucho menos de los que niegan las dificultades, sino de los que después dibujan lo deseable.

No dudemos en desafiar a Colin Powell

En los *spaghetti westerns* de Clint Eastwood, a menudo hay una moraleja simple: el mundo se divide en dos categorías. A esta premisa Woody Allen respondió una vez: “*es cierto. El mundo se divide en dos*”

categorías. Los que piensan que el mundo se divide en dos categorías y los demás”. Esta frase en realidad no está dirigida a los líderes y su modo de tomar decisiones, sino a quienes los apoyan y asesoran en estos tiempos. La decimoctava y última lección que Colin Powell extrajo de su experiencia fue que “el mando es solitario”. Pese a esto, y si bien la decisión es indudablemente solitaria, su preparación y maduración, implican mucho más que solo al líder. En estos tiempos de crisis, el asesoramiento no es gratuito, ni irresponsable.

Por supuesto, se puede considerar que Colin Powell perdió crédito posteriormente, durante la Segunda Guerra de Irak, y que esto invalida todo lo que dijo. O bien, podemos aceptar que una buena idea también puede provenir de la persona equivocada. Más que nunca en tiempos de crisis, sus decisiones lo determinan.

Publicado en el Harvard Business Review France - www.hbrfrance.fr

