



# Harvard Business Review

América Latina

## Tomar decisiones basadas en el criterio

por Noel M. Tichy y Warren G. Bennis

---

Diciembre 2007

---

Reimpresión R0712E-E

Su mente puede hacerle trampas cuando usted está en pos de una adquisición. Aprenda a identificar y evitar los supuestos que pueden dañar un trato.

# Tomar decisiones basadas en el criterio

por Noel M. Tichy y Warren G. Bennis

**E**N CUALQUIER EMPRESA, EL PAPEL MÁS IMPORTANTE del líder es hacer buen uso de su criterio, es decir, tomar decisiones bien fundadas, sensatas, que logren el resultado deseado. Cuando un líder demuestra constantemente que tiene buen criterio, lo demás importa poco. Cuando demuestra no tenerlo, lo demás ya no importa. Por supuesto, no es humanamente posible tomar la decisión correcta en cada uno de los casos. No obstante, los líderes más eficaces aciertan una gran proporción de las veces en que deciden exclusivamente según su criterio, y cuando más importa.

A lo largo de nuestras vidas, todos tomamos miles de decisiones de este tipo. Algunas son triviales, como qué tipo de cereal comprar; algunas son trascendentales, como con quién casarnos. Nuestra capacidad de tomar las decisiones correctas sin duda afecta la calidad de nuestras propias vidas; en el caso de los líderes, la importancia y las consecuencias de las decisiones basadas en su criterio se magnifican exponencialmente, porque influyen sobre la vida y el trabajo de otras personas. En última instancia, es el criterio del líder el que determina el éxito o el fracaso de una empresa. En un nivel más personal, es la suma de

las decisiones basadas en el criterio del líder la que define el veredicto sobre su trayectoria profesional y, a fin de cuentas, su vida.

Sin embargo, el concepto de “criterio” es bastante ambiguo. La bibliografía sobre liderazgo ha mantenido un elocuente silencio sobre este tema, y creemos que se debe a que el buen criterio es difícil de definir. ¿Qué es, exactamente? ¿Es distinto del sentido común o de la intuición? ¿Es producto de la suerte? ¿De la inteligencia? Quisimos descubrir las respuestas, de modo que nos propusimos reflexionar sobre las incontables decisiones basadas en el criterio que hemos presenciado durante nuestros más de cien años de experiencia combinada. Realizamos encuestas y entrevistas formales sobre el criterio y recopilamos numerosos casos mediante conversaciones informales.

Nuestra primera conclusión nos centró en el tema: la mayor parte de las decisiones importantes basadas en el criterio de los líderes radican en uno de los siguientes tres campos: las personas, la estrategia o las crisis. Las decisiones sobre personas –sumar al equipo a las personas adecuadas y desarrollar gente nueva y talentosa que demuestra tener buen juicio– son elementales. Las personas en su entorno le ayudan a tomar buenas decisiones estratégicas y a escoger la mejor opción en las ocasionales pero inevitables crisis. A veces, es posible reparar el daño que sufre una empresa o una trayectoria profesional debido a una apreciación errónea de la estrategia o las crisis, pero es casi imposible recuperarse de la falta de buen criterio con respecto a las personas.

Nuestra segunda conclusión fue que la decisión criteriosa no es algo que ocurra en un momento puntual, sino que surge de un proceso. Los líderes que demuestran regularmente su buen criterio no están sólo experimentando una serie de rachas de decisiones muy acertadas (o afortunadas). Al igual que los árbitros, en algún momento determinado los líderes deben emitir un dictamen. Pero, a diferencia de los árbitros, no pueden rechazar rápidamente el disenso y seguir adelante. Por el contrario, los líderes exitosos emiten sus dictámenes en medio de un proceso que se desarrolla a lo largo de tres etapas. La primera es la preparación, durante la cual los líderes perciben y encuadran el tema que exigirá una decisión basada en el criterio, y alinean a los miembros de su equipo de modo que todos comprendan por qué la decisión es importante. La segunda etapa es el dictamen en sí mismo, el momento de decidir. Y la tercera es la ejecución, que consiste en convertir la decisión en realidad, y aprender y adaptarla

en el camino. Tal vez los líderes no puedan modificar sus dictámenes pero, casi siempre, pueden cambiar el curso durante la etapa de ejecución si están abiertos al feedback y comprometidos con hacer seguimiento.

En efecto, los buenos líderes aprovechan los *loops* de corrección que puedan aparecer a lo largo del proceso. Por ejemplo, si uno encuentra resistencia al intentar movilizar y alinear al equipo durante la etapa de preparación, tal vez logre detectar un error en la forma en que se enmarcó el tema. Si uno percibe la decisión criteriosa como un proceso, tendrá la oportunidad de volver atrás y corregir el marco antes de emitir el dictamen, lo que aumenta substancialmente la probabilidad de éxito. Si, por el contrario, uno trata una decisión basada en el criterio como un hecho aislado –se toma una decisión para luego lanzarse sobre la siguiente– está destinado a fracasar en la ejecución por no contar con el apoyo necesario.

Carly Fiorina, ex CEO de Hewlett-Packard, tenía una visión y no temía tomar decisiones pero, una y otra vez, demostraba falta de buen criterio en lo que concernía a las personas. Además, parecía concentrarse en el momento del dictamen y no prestaba suficiente atención a los retos relacionados con la preparación y la ejecución, al menos así fue respecto de su decisión estratégica en favor de adquirir Compaq. No había conformado un equipo de personas entusiasmadas con su visión, de modo que no pudo superar con éxito la etapa de ejecución; y una decisión que no se ejecuta con éxito es un fracaso, sin importar cuán brillante sea la estrategia. Fiorina no aprovechó el *loop* de corrección en ningún momento del proceso para retroceder y obtener apoyo para su decisión.

Por supuesto, el deficiente proceso de decisión criteriosa no fue la única causa de la caída de Fiorina. El consejo de administración de HP no demostró buen criterio al contratar a Fiorina para una tarea para la que no era idónea, no porque no fuera inteligente ni estuviera calificada sino porque sus antecedentes en ventas no le proporcionaban las herramientas que necesitaría para administrar una cartera de empresas grande y multidimensional.

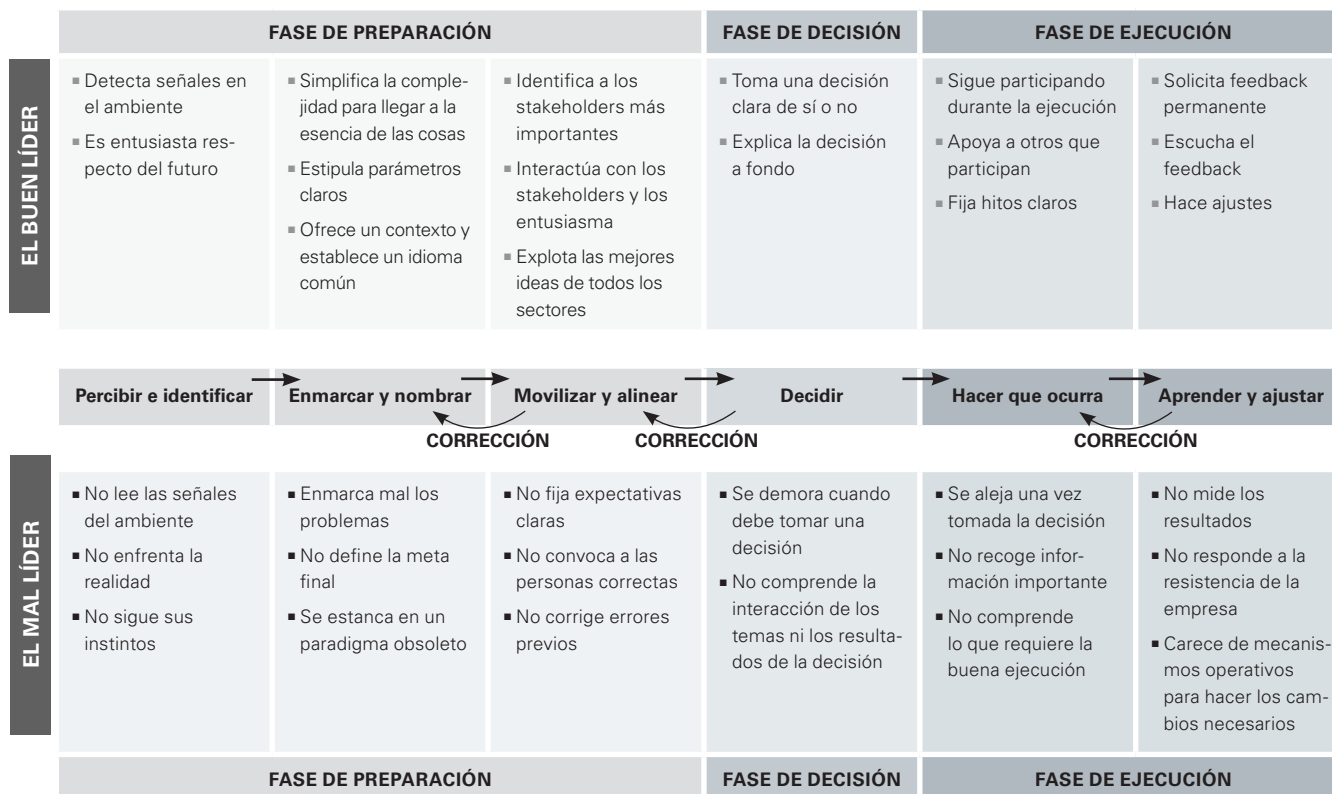
Después de la destitución de Fiorina, en 2005, Mark Hurd, su sucesor, se integró a una empresa con serios problemas y, casi sin modificar la cartera estratégica de la ex CEO, convirtió el triste fracaso de Fiorina en un rotundo éxito. Aunque Hurd, al igual que su predecesora, despidió a una gran cantidad de empleados, se concentró en los fundamentos en lugar de buscar estar en primer plano (la fortaleza de Fiorina) y además tenía la experiencia

---

Noel M. Tichy (tichy@bus.umich.edu) es profesor de gestión y operaciones, y director de Global Business Partnership en Ross Business School de la University of Michigan, en Ann Arbor. Warren G. Bennis (w.g.bennis@gmail.com) es profesor universitario y un reconocido profesor de administración de empresas en Marshall School of Business de University of Southern California, en Los Angeles. Su libro *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls* será publicado próximamente por la editorial Portfolio.

## Las fases del proceso de decisión criteriosa

Los líderes que demuestran buen criterio comprenden que una decisión criteriosa es un proceso, no un hecho aislado. Se desarrolla en tres etapas, cada una de las cuales presenta sus propios retos y oportunidades. Uno de los elementos más importantes de este proceso es lo que llamamos el *loop* de corrección: la oportunidad de retroceder e intentar otra vez si uno se saltó un paso o no lo manejó correctamente. Estos loops se incorporan en momentos determinados del proceso.



necesaria para ocuparse de las prioridades operativas de la empresa. Ésta fue una elección mucho más acertada del consejo de administración.

El buen criterio puede parecer una cualidad inefable; sin embargo, en este artículo, intentaremos desarrollar el análisis a fin de arrojar luz sobre lo que hemos llegado a percibir como la esencia del liderazgo. Comenzaremos por estudiar el concepto de la *línea argumental del liderazgo* que los buenos líderes utilizan para orientar sus acciones en las tres etapas del proceso de toma de decisiones.

### La línea argumental del liderazgo

Debido a su naturaleza misma, una decisión basada en el criterio podría tener resultados diversos, por lo que los líderes necesitan un contexto en el que escoger sus

opciones. Esto difiere de la visión y la estrategia, aunque combina elementos de ambas. Una manera de crear este contexto es formular una línea argumental que describa la identidad y la dirección de la empresa, y contenga tres elementos: una *idea* de cómo lograr el éxito de la organización; articulación y reforzamiento de los *valores* de la organización; y una estrategia para generar la *energía* necesaria para alcanzar sus metas. Cuando surge la necesidad de tomar una decisión, los líderes pueden comparar las posibles consecuencias de una decisión con la línea argumental formulada a fin de ver con claridad qué deben hacer.

Cuando Jim McNerney se convirtió en el CEO de Boeing, en julio de 2005, heredó una crisis. Boeing había sido acusada de adquirir miles de páginas de documentos

que constituían propiedad de su rival Lockheed Martin a fines de los 90, algunos de los cuales usó para conseguir la adjudicación de contratos del gobierno. Pocos años después, Boeing reclutó ilegalmente a una alta funcionaria de compras de la Fuerza Aérea de Estados Unidos cuando ésta aún estaba a cargo de miles de millones de dólares en contratos con Boeing. La funcionaria ayudó a Boeing a evadir los procedimientos competitivos normales para ganar un programa de aviones cisterna para reabastecimiento de combustible para la Fuerza Aérea por un valor de US\$ 20.000 millones. Phil Condit, a la sazón CEO de Boeing, renunció; Michael Sears, el director de finanzas, fue despedido y condenado a prisión.

En 2005, el consejo de administración exigió la renuncia del sucesor de Condit, Harry Stonecipher, por otro problema ético. McNerney se incorporó en una empresa con un pasado orgulloso pero con una imagen deteriorada y enfrentada a acusaciones muy graves del Departamento de Justicia de Estados Unidos. McNerney había sido miembro del consejo de administración, de modo que

sabía bien lo que le esperaba. Pero tenía una nueva línea argumental para Boeing, estructurada en torno a una integridad sólida y a alianzas basadas en la confianza con todos los stakeholders. Un año después de asumir como CEO, McNerney declaró ante el Comité de las Fuerzas Armadas del Senado acerca de su decisión de pagar US\$ 615 millones para poner fin a los tres años de investigaciones por comportamiento indebido de los empleados y altos ejecutivos de la empresa; se trató de la mayor sanción financiera impuesta jamás a un contratista de los servicios de defensa por un delito. Más aún, no solicitó la deducción de impuestos que legalmente le correspondía a Boeing debido al acuerdo, porque consideró que sería injusto para los contribuyentes.

McNerney podría haber negado las acusaciones y eternizado la discusión, y podría haber minimizado la importancia del asunto y culpado a los líderes anteriores. En cambio, recurrió a la nueva línea argumental de una empresa que aspiraba a ser un modelo de clase mundial de competencia y liderazgo ético, y con esa decisión con-

## La perspectiva tradicional versus la perspectiva de proceso

Las diferencias entre las decisiones de liderazgo vistas tradicionalmente y las decisiones vistas como un proceso se evidencian en diversas características.

PERSPECTIVA TRADICIONAL	CARACTERÍSTICA	PERSPECTIVA DE PROCESO
Un único momento, estático	<b>Tiempo</b>	Proceso dinámico que se desarrolla
Racional, analítico	<b>Proceso mental</b>	Racional y analítico pero también emocional y lleno de conflictos humanos
Conocibles, cuantificables	<b>Variables</b>	Con frecuencia, fuera del campo de acción del líder; pueden relacionarse indirectamente con la decisión
Individual: un líder heroico toma la difícil decisión	<b>Foco</b>	Organizacional: el líder guía un proceso pero recibe la influencia de muchos actores y decisiones juiciosas subsiguientes
Tomar la mejor decisión sobre la base de los datos conocidos	<b>Criterio de éxito</b>	Actuar y reaccionar a lo largo de un proceso de deliberación que guía a otros a un resultado exitoso
De arriba hacia abajo: el líder toma las decisiones más importantes	<b>Actores</b>	De arriba hacia abajo y hacia arriba: la ejecución influye en la reformulación de la decisión
Sistema cerrado en el que quienes toman las decisiones no comparten información ni explican su lógica	<b>Transparencia</b>	Proceso abierto en el que se comparten los errores y se utiliza el aprendizaje para hacer ajustes
Ocurre inconscientemente por experiencia o suerte; se reserva para los líderes principales	<b>Creación de capacidades</b>	Se genera deliberadamente en todos los niveles

virtió la crisis en una oportunidad para transformar la cultura interna y los comportamientos del liderazgo de Boeing. Definió un contexto para el rumbo que seguiría su empresa y lo expuso en su declaración ante el Senado de EE.UU. el 1 de agosto de 2006: “Esta introspección nos pone en camino a construir uno de los programas más sólidos de ética y cumplimiento en el sector empresarial estadounidense. Ése es el legado duradero –y el aspecto positivo– de esta gran mancha en nuestra historia”.

La línea argumental no tiene significado si no impulsa decisiones clave. La industria del petróleo sabe de decisiones tomadas con poco criterio (como el caso *Exxon Valdez*) pero, en un caso el año pasado, John Browne, a la sazón CEO de British Petroleum, no se mantuvo fiel a su línea argumental, que retrata a British Petroleum como una empresa líder en la sustentabilidad ambiental. A mediados de 2006, deficiencias en el mantenimiento provocaron derrames de petróleo en el oleoducto de la

empresa, contaminando la Bahía Prudhoe en Alaska y sus alrededores. Pocos meses después de esta crisis, una explosión en una de las refinerías de la empresa en Texas dejó un saldo de 15 trabajadores muertos. Esto motivó un estudio impulsado por el gobierno que dirigió James Baker, ex secretario de estado de Estados Unidos; el estudio reveló años de reducción de costos y mantenimiento deficiente en la empresa. Evidentemente, Browne y su equipo no estaban tomando decisiones cotidianas a la altura de la línea argumental de una empresa interesada por el medio ambiente.

### Prepararse para la decisión

La preparación, la primera etapa de la decisión criteriosa, consta de tres pasos. El primero es percibir e identificar el problema, lo cual implica interpretar las primeras señales; el segundo es enmarcarlo y ponerle un nombre, estableciendo parámetros claros y proporcionando un

## Cuatro tipos de conocimiento orientan al buen juicio

Nuestro estudio de la naturaleza del liderazgo criterioso nos demostró que se trata de un proceso, y que la mayoría de las decisiones que lo requieren surgen en los ámbitos de las personas, la estrategia y las crisis. Pero, en nuestras conclusiones, incluimos otra dimensión del buen criterio: la sabiduría multidimensional que permite al líder elegir el mejor camino. El buen criterio se basa –en los tres ámbitos y a lo largo de todo el proceso– en cuatro tipos de conocimiento:

	PERSONAS	ESTRATEGIA	CRISIS
<b>Autoconocimiento:</b> ¿Cómo aprende usted? ¿Enfrenta la realidad? ¿Observa y escucha? ¿Busca mejorar?	Decisiones personales sobre sus ambiciones, su papel y sus capacidades	Decisiones personales sobre su vida profesional y su proyecto de vida	Decisiones personales que se toman en tiempos de crisis e introspección
<b>Conocimiento de la red social:</b> ¿Sabe usted cómo construir un equipo fuerte? ¿Cómo aprende de otros miembros del equipo? ¿Cómo les enseña a tomar decisiones más criteriosas?	Decisiones sobre quién entra y sale de su equipo	Decisiones sobre la evolución de su equipo para satisfacer las necesidades de la empresa	Decisiones sobre cómo y con quién opera su equipo durante una crisis
<b>Conocimiento organizacional:</b> ¿Sabe usted cómo aprovechar las fortalezas de otras personas en toda la empresa? ¿Puede crear procesos amplios enseñándoles a tomar decisiones inteligentes?	Decisiones sobre sistemas organizacionales pensados para garantizar la calidad y capacidad de los miembros de la empresa	Decisiones sobre cómo comprometer y alinear a todos los niveles organizacionales en la ejecución de la estrategia	Decisiones sobre cómo trabajar con la empresa en tiempos de crisis
<b>Conocimiento contextual:</b> ¿Sabe usted cómo generar interacciones positivas entre la multitud de stakeholders, como los clientes, los proveedores, el gobierno, los accionistas, los competidores y los grupos de interés?	Decisiones sobre qué stakeholders son importantes y cómo involucrarlos	Decisiones sobre comprometer a los stakeholders para enmarcar, definir y ejecutar la estrategia	Decisiones sobre cómo se conectan los stakeholders internos y externos para resolver crisis

contexto; y el tercero es movilizar y alinear a los stakeholders clave, solicitando sus aportes y aprovechando su energía.

Los buenos líderes tienen el hábito de percibir, enmarcar y alinear, para así estar preparados para tomar la decisión, la que puede surgir en cualquier momento y, con frecuencia, sin previo aviso. Esto es especialmente importante en situaciones de crisis; la probabilidad de tomar una buena decisión se ve enormemente incrementada si ocurre en el contexto de una línea argumental.

Una de las mejores maneras de comprender una decisión basada en el criterio en momentos de crisis es observando una sala de emergencias. Kathleen Gallo, jefa de capacitación de North Shore–Long Island Jewish Health System, era directora de un departamento de emergencias en un centro traumatológico de nivel 1. Nos señala que, con suficiente experiencia y preparación, es posible incorporar a la rutina la toma de decisiones basadas en el criterio en momentos de crisis: “Si bien la llegada de un helicóptero con una familia entera de víctimas de un accidente automovilístico puede parecer una crisis y lo es para la familia, no es una crisis para el personal del centro médico, ya que el personal está preparado. Es un día de trabajo como cualquier otro”. El equipo tiene el hábito de utilizar los momentos de tranquilidad para prepararse, buscando camas libres y asegurándose de que estén listos los equipos intravenosos y otros más. Están percibiendo y enmarcando constantemente.

Al igual que los ejecutivos, los enfermeros de triage–recepción de las salas de urgencias– utilizan líneas argumentales para guiar sus decisiones. Estas líneas argumentales se basan en conocimientos médicos así como en valores que ayudan a los enfermeros a aplicar esos conocimientos. Uno de nosotros estaba en el Harlem Hospital Center estudiando las operaciones de la sala de emergencias, cuando una enfermera de triage decidió rápidamente hacer esperar a un chico con fiebre y a sus padres mientras ponía en marcha un equipo para atender a un hombre mayor con un paro cardíaco. Esta decisión pareció puramente intelectual: la fiebre no ponía en peligro la vida del chico. Pero, luego, surgió una situación más complicada: llegó una adolescente embarazada con una herida de bala, y la enfermera, sin titubear, llamó al equipo que atendía al paciente en paro cardíaco y lo reasignó a la chica embarazada. El anciano murió; la chica y su bebé sobrevivieron. La enfermera no se basó solamente en su diagnóstico médico de ambos pacientes sino también en sus valores para tomar la decisión de a quién asignar los recursos médicos limitados. Su línea argumental la guió a valorar las dos vidas jóvenes por sobre la de un anciano que probablemente moriría de cualquier manera. Bien o mal, su decisión reflejó un conjunto de valores claros (y relativamente fáciles de defender).

Contar con una línea argumental nos ayuda a enmarcar nuestras elecciones. También nos permite buscar acontecimientos que pueden verse influidos por esa línea argumental, o que pueden cambiarla. Puede permitirnos percibir señales débiles en el entorno, lo que a su vez nos permite tomar decisiones de manera proactiva en lugar de que las cosas nos tomen por sorpresa.

Por cierto, los enfermeros de triage y otros miembros de equipos de emergencia toman muchísimas decisiones basadas en el criterio en momentos de crisis; están entrenados para hacerlo. La mayoría de las decisiones de liderazgo surgen en circunstancias más tranquilas. De hecho, las decisiones de negocios pueden ser más complejas que las médicas debido a la diversidad de los valores que las definen. Pero, en general, los líderes de negocios pueden darse el lujo de tomarse más tiempo, por lo que podría decirse que no tienen excusa para no estar preparados adecuadamente y, en especial, para no tener una línea argumental.

Por ejemplo, observemos la decisión estratégica basada en el criterio que tomó Jeff Immelt poco después de hacerse cargo de General Electric. No se enfrentaba a una crisis porque la empresa estaba en excelente estado, pero sabía que General Electric tenía que cambiar junto con el mundo, y fue suficientemente astuto para ligar desde el principio el crecimiento de la empresa a la sustentabilidad. Esta perspectiva alimentó su opinión de que no bastaba con ser una gran empresa: General Electric debía aumentar su visibilidad y volverse más activa como ciudadana corporativa global. Los ataques terroristas del 11 de septiembre ocurrieron apenas unos días después de la llegada al cargo de Immelt, y le ayudaron a afianzar su argumento que postulaba que General Electric era una entidad más humana; no menos corporativa, pero compasiva y atenta a todo el espectro de necesidades de sus stakeholders. Como parte de su visión, Immelt se expresó sobre la necesidad de un trato respetuoso hacia los empleados de General Electric, ahora que tenían temores nuevos respecto de su seguridad: “Cuando la preocupación número uno al venir a trabajar a la mañana es si uno va a abrir un sobre con ántrax, ¿se imagina combinar eso con un jefe insoportable?”

Es fácil descartar estos sentimientos como perogrulladas, pero Immelt no trata de minimizar la importancia de los fundamentos de la empresa. Finalmente su línea argumental lo guió hacia un modelo empresarial cuyos elementos son construir infraestructura para los países en desarrollo, crear productos que no dañan el medio ambiente para los países en desarrollo y desarrollados e invertir en servicios de salud, todo esto fuertemente centrado en el crecimiento de la empresa.

El *loop* de corrección en la etapa de preparación llega cuando uno descubre que no puede poner en marcha y

alineara la organización, probablemente debido a que no enmarcó el problema en forma correcta o convincente. En lugar de atrincherarse en su posición, los buenos líderes retroceden y establecen el contexto antes de impulsar su decisión. Vuelven a considerar los parámetros de la elección que deben tomar, de ser necesario reclasifican el problema, y redefinen el objetivo de una manera que los demás pueden aceptar.

### Tomar la decisión

La etapa en que se toma la decisión basada en el criterio suele ser tan breve como apretar un interruptor. Según Immelt, consulta el tema con muchas personas y, luego, “Tomo la decisión en un dos por tres”. Y, en efecto, es en el dictamen en sí mismo donde comienza y termina la noción tradicional de la decisión (vea el recuadro “La perspectiva tradicional versus la perspectiva de proceso”). Es cierto que, en un momento determinado, el líder no tiene decidido qué camino seguirá y, en el momento siguiente, está en la etapa de ejecución. Pero éste es, justamente, el motivo por el cual son vitales la buena preparación y ejecución. Es antes y después del dictamen que el líder tiene la oportunidad de tomar aliento y obtener apoyo.

Entre el final de la etapa de preparación y el comienzo de la etapa de decisión hay un *loop* de corrección que podría ofrecer otra oportunidad para movilizar y alinear la organización si no lo consiguió antes. A la mayoría de los líderes les cuesta mucho aprovechar esta oportunidad. Una vez que se toma la decisión, en especial una decisión difícil, puede parecer innecesario retroceder y pedir opiniones. Pero este *loop* de corrección puede ser crucial. En 2001, cuando A.G. Lafley se hizo cargo de Procter & Gamble cuando la empresa enfrentaba graves problemas, debió tomar una gran cantidad de decisiones basadas en su criterio. Muchas de las primeras se refirieron a personas, y una de ellas, en particular, resalta el poder de la línea argumental y de los *loops* de corrección.

Como es archisabido, en su línea argumental, Lafley identificó a los consumidores –no a los empleados ni a los accionistas– como los stakeholders más importantes, lo que le proporcionó un marco para las decisiones subsiguientes. Detectó rápidamente los problemas más apremiantes, de los cuales el peor era una grave caída en las ventas de productos para el cuidado del bebé, la categoría más importante de la empresa después de los productos para el lavado de ropa. De acuerdo con la línea argumental de Lafley, la empresa no estaba encantando al consumidor, y eso se debía, en sus palabras, a que “la gente de las máquinas y las plantas tenían la última palabra; la máquina era el jefe”. Las personas al mando no tenían una relación con el consumidor. Fue

así que Lafley tomó la difícil decisión de encontrar a un líder que pudiera conectarse con el consumidor, sin importar sus conocimientos técnicos. La persona a la que seleccionó, Deb Henretta, provenía de la división de productos para el lavado de ropa y no tenía ninguna experiencia en productos para el cuidado del bebé. No le interesaba cómo funcionaban las máquinas. Lo importante para ella era comprender qué quería el consumidor y, luego, lograr que las máquinas lo fabricaran. Además, era reconocida por su capacidad de consolidación de marca y de marketing eficaz.

Lafley estaba seguro de su decisión, pero se había saltado una parte vital de la etapa de preparación: movilizar y alinear al equipo. Henretta no figuraba entre la reserva de candidatos potenciales. Lafley no pidió el consejo de su equipo y la reacción al nombramiento de Henretta fue, según dijo él, “casi una revuelta”. Sabio, Lafley aprovechó el *loop* de corrección. Invitó al equipo superior a una reunión en la que cada miembro podría argumentar en favor de otro candidato que no fuera Henretta. Tomó en serio lo que escuchó pero, en última instancia, seguía creyendo que su elección era la correcta y explicó su razonamiento, sólidamente basado en la línea argumental que había presentado hasta convencer a los miembros del equipo. El resultado puede no haber sido satisfactorio para todos, pero Lafley neutralizó la resistencia. Lo importante es que no intentó imponer su decisión por la fuerza. Preparó el terreno para el éxito antes de proceder.

### Ejecutar la decisión

La ejecución consiste, básicamente, en hacer realidad la decisión. Una vez tomada la decisión, el líder debe movilizar recursos, personas, información y tecnología para apoyarla. Cuando en 2002 Brad Anderson, CEO de Best Buy, decidió que su compañía debía convertirse en una empresa centrada en el cliente, inició un proceso que llevaría años de concentración y esfuerzo. En rigor, no tomó la decisión final hasta después de que un equipo de ejecutivos pasó un par de meses explorando potenciales segmentos de clientes: la etapa de preparación.

Luego, una vez que tomó la decisión, movilizó a seis equipos de trabajo de alto nivel y les encargó que destinaran seis meses a la elección de los primeros segmentos que cultivaría la empresa. Finalmente, se decidieron por cinco, entre ellos el de las madres ocupadas y el de los hombres aficionados a la tecnología. A continuación, seleccionó de entre los miembros de los equipos de trabajo a las personas que supervisarían los segmentos, elegirían las tiendas que deberían transformarse y capacitarían a empleados en las funciones de servicio al cliente para ejecutar la nueva estrategia. La etapa de ejecución inicial llevó más de cuatro años.

También incluyó *loops* de corrección, los que son permanentes. Por ejemplo, este año, la empresa está refinando su estrategia en lo que respecta al segmento femenino dentro de los productos electrónicos para el consumidor, un objetivo de especial interés, ya que las mujeres controlan 65% de las compras e influyen significativamente sobre 90%. Mientras escribimos este artículo, Julie Gilbert –una alta ejecutiva de Best Buy que lideró el desarrollo del rentable sector alto del segmento masculino– está a cargo de 13.000 de las mujeres empleadas de Best Buy en un proceso de aprendizaje y adaptación para hallar nuevas maneras de capturar poder adquisitivo femenino y, al mismo tiempo, capacitar a las empleadas.

Más de 100 equipos, compuestos principalmente por mujeres, participan en talleres y en una red virtual en donde pueden intercambiar ideas. Un descubrimiento se relaciona con el Geek Squad de Best Buy, una empresa que envía técnicos en computadoras a los hogares de los clientes para instalar hardware y software, y ofrecer asistencia tecnológica en general. Históricamente, la mayoría de los *geeks* (expertos de las computadoras) de la empresa solían ser hombres, pero la empresa entendió que, debido a que las *geeks* mujeres tienen otra perspectiva, las clientas podían sentirse más cómodas con ellas y, por lo tanto, agregar nuevos proyectos una vez que la empleada técnica está en su hogar. Kat S., una empleada técnica, tenía tal interés en explicar a los padres los riesgos potenciales que presenta Internet para los chicos, que formuló un folleto y programas de capacitación para ayudar a los clientes a resguardar a sus hijos, un servicio completamente nuevo para la empresa. Hasta ahora, los números demuestran que, mientras más mujeres se incluyen en el personal, tanto en tiendas como en el equipo de expertos Geek Squad, mayores son las ventas.

En Yum Brands –que opera varias cadenas de restaurantes de comida rápida, como Taco Bell, KFC y Pizza Hut–, el CEO David Novak tomó una decisión basada en su criterio para atraer el deseo de los consumidores de tener alternativas combinando restaurantes en una misma ubicación: dos tiendas en una. El objetivo era incrementar el volumen, señala Novak. El elevado volumen de McDonald's, la envidia del sector, podía atribuirse en gran medida al hecho de que ofrecía siete tipos distintos de comida. Cada restaurante de Yum Brands representaba una sola oferta. A los consumidores les encantaba la idea de tener alternativas, pero los empleados se opusieron, porque estaban orgullosos del poder de sus marcas individuales. Cada unidad tenía su propia mercadería, sus mecanismos de operación, su marketing, todo.

En consecuencia, la decisión estratégica falló en un principio, y Novak y su equipo tuvieron que retroceder y hacer ajustes. Novak admite que su entusiasmo por la nueva estrategia pudo haber interferido con la ejecución. Lo consumió la faceta realizadora de la ejecución y, por eso, descuidó el elemento de aprender y ajustar la decisión. Retrospectivamente, nos dijo, tendría que haber reconocido el apego cultural a las marcas individuales y haber pasado más tiempo escuchando a los empleados e interactuando con ellos. Ahora se toma el tiempo necesario para conocer los intereses y preocupaciones de la gente y para ajustar su estrategia en consecuencia. Utilizando los *loops* de corrección, Novak logró alinear a los miembros de su equipo de liderazgo y acelerar la puesta en práctica de su estrategia multimarca.

Larry Bossidy, CEO de Honeywell ya jubilado, es coautor de un libro sobre ejecución en el que señala que el pensamiento no tiene importancia si no pasa nada. Suena obvio pero, con demasiada frecuencia, una vez preparado el terreno y resuelto el curso por seguir, los líderes pasan a la siguiente decisión.

...

Creemos que hemos logrado un comienzo al identificar los elementos que componen la decisión, pero sabemos que es sólo eso: un comienzo. El criterio es un fenómeno complejo, demasiado entrelazado con la suerte y las vicisitudes de la historia, demasiado influido por el estilo personal para poder definirse con exactitud. Sir William Osler, uno de los padres de la medicina moderna, decía que si todos los pacientes fueran iguales la medicina sería una ciencia, no un arte. Algo similar puede decirse del buen criterio: si todos los problemas fueran idénticos, el criterio sería una ciencia, no un arte. Apenas nos adentramos en el complejo territorio del criterio, llenos de curiosidad pero sin un mapa confiable, se nos recordó que nuestros conocimientos podían verse refutados en un instante.

Sin embargo, nuestras reflexiones e investigación nos revelaron dos cosas con certeza. Una es que los mejores líderes logran que la mayoría de las decisiones que toman sean correctas. La crónica de las decisiones basadas en el criterio de un líder es su biografía. La otra es que, cuando se trata de una decisión basada en el criterio, lo único que importa es ganar o perder. El entusiasmo, las buenas intenciones y la dedicación –más una dosis de inteligencia– pueden ayudar, pero lo que la gente recuerda es el resultado. Un buen resultado es el producto no del chasquido de los dedos sino de un proceso bien estudiado, que refleja el conocimiento colectivo y un compromiso con los resultados. ▽

---

Reimpresión R0712E-E