

Determinación

La capacidad de reconocer factores clave y finalizar decisiones difíciles

vs. indecisión



Decisiones **bajo presión**

Cómo Kimray, Inc. toma decisiones de alta calidad —y fabrica productos duraderos

Desastre **tipo dominó**

Qué hacer cuando una decisión equivocada lleva a otra



Cinco claves

1. Recoger información exacta

Desarrollar el hábito de recoger información correcta y tener consejeros confiables.

2. Mantener una perspectiva clara

Aprender a separar y sopesar los hechos, las metas, los sentimientos, los intereses y las opiniones.

3. Escoger la opción correcta

Toma decisiones sobre la base de principios morales sólidos, prioridades sabias e información precisa.

4. Dar seguimiento

Demuestra tu compromiso con una decisión tomada invirtiendo el tiempo, los recursos y el esfuerzo necesarios.

5. Aguantar las críticas

Reconoce los errores cuando sea necesario, y aprende lo que puedas de la crítica.

En los momentos cruciales

Tras ser criticado por sus “decisiones precipitadas”, el general George S. Patton replicó: “Cuando un cirujano decide, en el curso de una operación, cambiar su objetivo, empalmar esa arteria o cortar más profundo y extraer otro órgano que encontró infectado, no está tomando una decisión precipitada sino basada en conocimiento, experiencia y capacitación. Así actúo yo”.

La toma de decisiones implica más que lo que ocurre en el momento de la decisión en sí. Reúne datos, aprende de la experiencia, obtén buenos consejeros y toma decisiones basadas en los principios del buen carácter.

Al escoger un proveedor, procura discernir la integridad de la persona y de la empresa. Cuando informes sobre ventas o productividad, ofrece datos verdaderos, aunque sean incómodos. Al tomar un receso, lleva cuenta del tiempo para que no le estés sustrayendo unos minutos a tu empleador todos los días. Pregúntate: “¿Qué es lo correcto?”, ¡y hazlo!

Incluso si encuentras razones “irresistibles” para hacer algo incorrecto, detente y evalúa tu decisión a la luz del buen carácter. Actúa con integridad para que otros puedan confiar en las decisiones que tomas.



Una buena brújula moral te ayudará a tomar buenas decisiones

Obtener buena información

La calidad de tus decisiones depende de tu información. No supongas cosas ni saques conclusiones apresuradas. Reúne todos los datos que puedas en el tiempo disponible.

- Cuanto más sepas acerca de un tema, con más confianza podrás tomar decisiones. Lee buenos libros, toma clases y aprende más sobre tu industria o tu oficio.
- Pregúntate: “¿Dónde puedo obtener más información acerca de esto?” y “¿A quién le puedo pedir datos o consejo?”
- Toma la mejor decisión posible con la información y el tiempo que están disponibles. Si esperas hasta tener toda la información que necesitas, puede que sea demasiado tarde.

Temas para dialogar

1. ¿Disfrutas tomando decisiones difíciles? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cómo es vista la determinación en tu trabajo?
3. ¿A quién le pides consejo antes de tomar decisiones importantes en tu trabajo?
4. ¿Cómo influye tu misión o tu propósito corporativo sobre tus decisiones?
5. ¿Qué cualidades del carácter se aplican a una decisión simple, como dónde almorzar o cuándo salir del trabajo? ¿Qué cualidades del carácter se aplican a una decisión compleja, como la selección de un nuevo proveedor o la contratación de un nuevo empleado?

Decisiones bajo presión

Tom Hill, presidente de Kimray, Inc., encuentra analogías entre su servicio en Vietnam como oficial de interceptación

de radar en aviones de combate Phantom F-4B, y su trabajo actual. “Cuando uno está volando y de repente ve balas trazadoras de un avión enemigo sobre su carlinga... debe saber exactamente qué hacer, y no tiene tiempo ni para pensarlo. La manera de lograr esto es mediante la capacitación, saber qué es lo mejor que puede hacer y practicarlo. En los negocios es lo mismo.... uno se capacita para ser decidido. Las personas que no son decididas – no es porque no pueden tomar una decisión; es porque sienten temor de otra cosa”.

Dice Hill: “Se hace mucho más fácil tomar decisiones cuando uno dispone de coordenadas que lo guíen. Es muy difícil tomar decisiones cuando uno le permite que las circunstancias que lo rodean le dicten la dirección que debe tomar”.

Tomar decisiones acertadas

Garman Kimmell fundó Kimray en 1948, con dos empleados. Ahora la compañía de Oklahoma City tiene más de 550 empleados y

fabrica una gran variedad de válvulas y controles para petróleo y gas.

La directiva de Kimray ha establecido siete “marcas” que guían sus decisiones. Por ejemplo, Kimray se comprometió a permanecer libre de deudas. Por tanto, no adquiere maquinaria nueva hasta que no tiene el dinero disponible, y las máquinas deben tener un periodo de retorno de la inversión de 2.5 años o menos.

La responsabilidad financiera es otra “marca”. Este aspecto tiene relación a la seguridad laboral. “Tenemos un compromiso con nuestros empleados –en la medida de nuestras posibilidades– de ofrecerles buenos puestos con salarios y beneficios razonables, y de administrar nuestro negocio sin poner en peligro esos empleos”.

Hill recuerda cómo la rápida expansión de los años 70 dejó a Kimray con pocas reservas de efectivo, lo que llevó a casi 100 despidos durante la caída del petróleo de 1982. Como Kimray no toma dinero prestado, la directiva decidió establecer y mantener una reserva de efectivo. En consecuencia, durante la baja de 1985, Kimray pudo prestarle trabajadores al ayuntamiento de Oklahoma City y a entidades locales sin fines de lucro, y seguir pagándoles sus salarios y beneficios.

El compromiso de Kimray con la responsabilidad financiera incluye la prudencia en la contratación de más empleados en un mercado inestable. El capellán corporativo Shad Glass señala cómo estas marcas tienen un lado positivo para los empleados. “Ahora mismo estamos en una etapa en que trabajamos muchas horas extra y hay trabajo obligatorio los sábados, pero a cambio de trabajar todo ese tiempo tenemos la seguridad de que no hay contratación excesiva”.

Lea más sobre Kimray en members.characterfirst.com.



Presentación mensual sobre el carácter en Kimray

Los dirigentes de Kimray han acordado llenar necesidades en vez de crearlas.

De manera que las innovaciones tecnológicas y el crecimiento organizacional de la empresa surgen del reconocimiento de las necesidades de la industria más que de un deseo de crear nuevos productos o lograr una empresa más grande.

La “marca” de honrar y fortalecer las familias se logra parcialmente mediante el apoyo que Kimray brinda a organizaciones como Hábitat para la Humanidad. “Es más que simplemente darle una casa a alguien”, dice Hill. “Es enseñarle el valor de ser propietario y cómo cuidar de esa propiedad, y por eso nos sentimos cómodos ayudando una organización como esta”.

Alentar la determinación

Hill dice que con el fin de alentar la determinación, una organización debe comunicar claramente el eje en que los ejecutivos se basan para la toma de decisiones. Kimray hace esto mediante las “marcas” y las reuniones mensuales sobre el carácter con los empleados.

Las personas a cada nivel deben saber qué decisiones deben tomar, quiénes tienen la responsabilidad de las áreas fuera de su jurisdicción, y cómo dejar de controlar cada detalle en aquellas áreas delegadas a otros.

Además, expresa Hill, “les damos a nuestros empleados la libertad de traer ideas a la mesa sin intimidarlos”. Para alentar el diálogo franco y abierto, Kimray tiene individuos específicos con los cuales los empleados pueden compartir ideas. También se forman comités de empleados para abordar proyectos particulares.

Kimray tiene una tradición de 60 años de basar sus decisiones en principios morales y éticos. El ambiente de trabajo limpio y profesional; la baja rotación de empleados y alta satisfacción de los clientes, son algunas de las recompensas por hacer lo correcto. ■



Manufactura de válvulas y controles de precisión

Las “Marcas” de Kimray

- Operar de acuerdo a principios bíblicos
- Practicar la responsabilidad financiera
- Operar libre de deudas
- No planear la obsolescencia del producto
- Llenar una necesidad vs. crear una necesidad
- Mantener una buena reputación
- Honrar y fortalecer la familia

El efecto dominó

Una pieza de dominó derriba la siguiente, y así sucesivamente a lo largo de la fila. De manera similar, cada decisión refuerza hábitos e influye en las opciones disponibles para la próxima decisión.

Jim deseaba un nuevo televisor, de modo que lo compró sin tomar en cuenta todos los factores (error #1). Falto de dinero, Jim pagó con un cheque sin fondos en el consultorio del dentista (error #2) y le mintió a su esposa acerca del precio del televisor (error #3). Cuando ella encontró el recibo, Jim mintió otra vez, diciendo que había olvidado la cantidad (error #4). A continuación tuvo lugar una discusión acalorada (error #5), todo porque Jim había fallado cuando debió ser decidido.

Asume la responsabilidad por tus decisiones, repara tus errores y aprende cómo tomar mejores decisiones.



Character Training Institute
520 West Main Street
Oklahoma City, OK 73102
405.815.0001
www.characterfirst.com

Pensar por adelantado

En el baloncesto, el ajedrez y en la vida, actuar sin pensar puede tener serias consecuencias.

Prepárate

Los buenos jugadores de baloncesto practican para aprenderse mutuamente sus fortalezas, preparar un plan de juego y tomar buenas decisiones durante el partido. De manera similar, puedes desarrollar cualidades como sinceridad, paciencia y responsabilidad, que te ayudarán a responder correctamente cuando te sientas tentado a mentir, enojarte o descuidar tus responsabilidades.

No te apresures

Las primeras veces que enfrentes una decisión difícil, es posible que necesites más tiempo para considerar las alternativas y tomar la decisión correcta. Aun cuando te sientas confiado, algunas veces es útil lentificar y asegurarte de que sigues en el rumbo correcto.

Toma el tiempo necesario

Si alguien te presiona para que tomes una decisión al instante, ¡detente!, date tiempo para pensarlo bien. Responde: "Necesito tiempo para pensar", o "¿Puedo contestarle mañana?"

Incluso durante una emergencia, es mejor actuar firme y correctamente que apresurarse y entonces echar todo a perder.

Un buen jugador de ajedrez tiene que anticipar cada movida, y eso toma tiempo. Asegúrate de considerar todos los factores, y evita lamentar una decisión apresurada.



Entra a la biblioteca online en busca de relatos sobre la Determinación, videos, pistas sobre liderazgo, recursos para la familia, ¡y más!
members.characterfirst.com (en inglés solamente)

Temas para dialogar

6. ¿Cuáles son algunas decisiones apresuradas que hayas tomado? ¿Qué harías diferente si afrontaras la misma situación otra vez?
7. ¿A quién consultas cuando tomas decisiones personales importantes?
8. ¿Cómo deberías responder cuando otros te presionan para que tomes una decisión?
9. ¿Quién es un buen ejemplo de determinación? ¿Cómo puedes mostrar tu aprecio hacia él/ella?

Persona: _____

Qué hizo él/ella: _____

Los beneficios: _____