

Tomar decisiones y acertar

Guía básica para la toma de decisiones

por Gonzalo García¹

Copyright © Gonzalo García 2010

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o transmitirla por cualquier medio, incluso parcialmente, en cualquier formato o soporte, sin autorización expresa y escrita, que se puede solicitar a gonzalog@arqueting.com Están autorizadas las citas con la condición de mencionar el origen.

El autor atiende gratuitamente las consultas que se le hagan por escrito sobre la materia de este artículo dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

Otros artículos sobre esta materia en www.arqueting.com

Contenido

Trascendencia de tus decisiones	1
Tómate tu tiempo	2
Recopila los hechos	3
Un caso imaginario	3
Diagnostica	4
Busca alternativas	5
Decide qué hacer	5
Dentro de cinco años	6
Piensa cómo hacerlo	6
Conclusiones	7

Trascendencia de tus decisiones

La decisión de abrir un estudio, de casarte o de retirarte, son memorables y trascendentes. Condicionarán tu vida durante años. Hay que acertar.

La decisión de qué contestar a tu cliente mientras hablas con él por teléfono, de quedarte o no a trabajar un poco más, o de dar o no por terminado un presupuesto, no son memorables, pero pueden tener consecuencias importantes. Tu respuesta al cliente puede dejarle satisfecho o no, y eso puede determinar que su influencia en tu mercado sea positiva o negativa. Unos cuantos pasos como ése en la misma dirección te llevarán a tener muchos encargos o muy pocos. Terminar habitualmente tu trabajo a tiempo te llevará a estar sana² y de buen humor, a tener tiempo para tu familia y tu ocio, mientras

¹ Gonzalo García es arquitecto por la UP de Barcelona (1969) y PADE por el IESE (1995). Fundó y trabaja en la empresa Soft S.A., autora del programa Presto.

² Este artículo presupone, querida lectora, que eres mujer. Si fueras hombre, sólo tendrías que leer 'sano' en lugar de 'sana'.

que prolongar tu jornada de trabajo te hará perder efectividad, tener mal humor y quizá hasta enfermar. Dar por terminado un presupuesto después de que lo hayas comprobado, cotejado con los valores medios de mercado, o verificado que contiene todos los componentes necesarios, puede ser el origen de importantes avances en tu vida profesional.

Otras muchas decisiones, como la ropa que te vas a poner hoy, o si vas al trabajo en coche o en autobús, ni son memorables ni tienen consecuencias duraderas.

Hay quienes prefieren que la vida decida por ellos. Dejan pasar el tiempo, con la esperanza de que las cosas se clarifiquen por sí mismas. Es más cómodo, pero los resultados a la larga no son buenos. Esto es distinto de decidir no hacer nada, que puede ser una sabia medida en algunos casos.

una mala decisión es mejor que la mejor indecisión: toma decisiones

Vas a pasarte la vida tomando decisiones de diferente importancia. Acostúmbrate a acertar en las decisiones que tomes, sean de la gravedad que sean.

la buena voluntad no basta: hay que acertar

Tómate tu tiempo

A menudo las circunstancias te forzarán a tomar decisiones urgentemente. Tienes que decidir allí mismo, con el jefe de obra mirándote fijamente. Esa urgencia procede de varias causas: unas veces se debe a que cualquier retraso puede costar mucho dinero; otras, a que ellos se han retrasado previamente y quieren que tú subsanes su error, para lo que te niegan tu derecho a disponer del tiempo necesario; otras, a que te están probando, quieren medir tu pericia y tu capacitación para ser la que dirigirá el cotarro.

Por mucha que sea la urgencia, nadie puede negarte unas horas para pensar. Acostúmbrate a no ceder en esto y

tómate el tiempo que necesites para pensar

Cuando hayas decidido, nadie recordará tu velocidad, pero las consecuencias de tu decisión perdurarán y tendrán consecuencias.

Necesitarás más o menos tiempo en función de la mayor o menor complejidad de los factores implicados, no de la gravedad de las consecuencias de la decisión. Por ejemplo, si un día en una visita de obra echas de menos las redes de horca que deberían proteger los bordes de los forjados, y el jefe de obra te dice que van retrasados y no pueden esperar a que les suministren esas protecciones, las consecuencias económicas pueden ser importantes, pero los factores a analizar son muy sencillos: ahorro versus accidente laboral. Podrás tomar la decisión en pocos minutos: ordena de palabra y por escrito que se cierren físicamente los accesos a las plantas no protegidas mientras no estén las protecciones. En cambio, para decidir un cambio de color en la carpintería exterior, probablemente necesites algunas horas de pruebas antes de dar por bueno el cambio. Ese tiempo de pruebas no puede ser un problema grave para una obra que dura más de 7.000 horas. Equivocarte en esa decisión puede durar millones de horas.

Esfuézate por dar un plazo para tomar y comunicar tu decisión y acostúmbrate a cumplirlo. Eso permitirá a los demás reducir el impacto que pueda tener tu retraso. Si ven que cumples, tomarán con tranquilidad tus futuros retrasos.

Recopila los hechos

Acertar al tomar decisiones requiere analizar los hechos que concurren.

Los hechos son esquivos: tendrás multitud de opiniones de unos y de otros, y de ti misma, lo mismo que sensaciones, temores y esperanzas; pero pocos hechos, quizá porque son más aburridos y requieren mayor esfuerzo.

Haz una prueba: la próxima vez que alguien mencione lo que dice cierto documento de un tercero, apunta lo que dice que dice, y pídele que lo vaya a buscar. Probablemente se excuse diciendo que no sabe dónde está, que se lo dejó en el coche... Llénate de paciencia, exígele que lo traiga y espera. Un porcentaje alto de las veces te encontrarás con que el documento no existe, o no habla del asunto o dice otra cosa.

sólo los hechos son fiables

Los arquitectos nos hemos formado intensamente en el ámbito de las sensaciones, de la imaginación, de lo nuevo; no tenemos afición a estudiar lo sucedido, los antecedentes ni las alternativas. Para acertar en tus decisiones, acostúmbrate a mirar los hechos que han precedido a la situación en la que se encuentra el asunto. Ten en cuenta que la fiabilidad de los hechos es mucho mayor que la de los argumentos, palabras, sensaciones u opiniones.

Los hechos tienen el aspecto de ‘vino a verme el cliente y dijo que había que reducir el PEM un 5%’, ‘deposité el proyecto en el colegio tal día para que lo visaran’, ‘el primer presupuesto subía a tres millones’. En cambio, ‘dijo que ya era tarde’, ‘no van a caber las plazas de garaje’, ‘tenemos que correr mucho’... son opiniones o sensaciones.

Para tomar tus decisiones, apunta en un papel todos los hechos que recuerdes que tengan que ver con el asunto. Luego repasa la lista, borra todo lo que no sean hechos, y subraya los que te parezcan relevantes.

Un caso imaginario

“En mi estudio somos dos: Caya, que es delineante, y yo. Caya está en nómina y cuesta 1.900 €/mes. Yo no estoy en nómina y tengo un sueldo de 2.500 €/mes. Las dos trabajamos a jornada completa.

“Últimamente tengo muy poco trabajo. La cosa va mal. Si esto sigue así tendré que cerrar, porque el estudio tiene muchos gastos.

“El caso es que trabajamos bastante bien, nos salen unas viviendas más que aceptables, y creo que logramos que llamen la atención por su buen diseño. Con la crisis inmobiliaria, no se venden bien, a pesar de que la gente busca ante todo que sean baratas, y a nosotras nos salen baratísimas. Las últimas, por ejemplo, tuvieron un PEM de tres millones y medio, para cinco mil metros cuadrados construidos, o sea 600 €/m²; y he visto en los anuncios de venta de pisos que es esa zona se están vendiendo por un precio entre 700 y 1.000 €/m²

“Tengo en marcha dos direcciones de obra y una tasación. Las direcciones de obra me ocupan 25 h semanales; la tasación, unas 15 h en total.

“Mi principal y casi único cliente, Promovapor SA, debe estar pasándolo mal, porque, aunque veo algunas vallas de nuevas promociones suyas, no me encarga nada desde hace ocho meses.

“He pedido a Caya que dedique 15 h semanales a buscar encargos y me ha dicho que ella no sabe hacer eso, y que está contratada para otra cosa. Tiene razón.

Lista de afirmaciones relevantes del caso (en negro los hechos, subrayados los importantes, en rojo lo demás):

- Coste laboral: 4.400 €/mes, 52.800 €/año
- Dos personas a jornada completa: 1.760 h/año x 2 = 3.520 h/año = 73 h/semana
- **Tengo poco trabajo**
- **La cosa va mal: tendré que cerrar**
- **El estudio tiene muchos gastos**
- **Trabajamos bien: buen diseño**
- No se venden bien aunque son baratísimas
- PEM/m² = 600 €
- Precio pisos de la zona = 700 – 1.000 €/m²
- Encargos actuales: 2 DDOO + 1 tasación
- Ocupación actual: 25 h/semana + 15 h
- **Cliente Promovapor debe pasar dificultades**
- Promovapor no encarga nada desde hace 8 meses
- Promovapor sigue promoviendo
- He pedido a Caya que dedique 15 h/semana a vender
- Caya dice que no sabe vender y que vender no es misión suya

Diagnostica

Con la lista de los hechos relevantes delante, procura deducir un hilo conductor, que enhebre varios de esos hechos. Se trata de identificar los hechos que son causa de otros, para centrarse en ellos, y llegar lo más arriba posible en esa cadena.

Por ejemplo, intenta deducirlo de la lista siguiente, que son los hechos importantes del caso anterior:

- Promovapor sigue promoviendo pero no encarga nada desde hace 8 meses
- Las viviendas no se venden bien
- Ocupación actual: 25 h/semana + 15 h Sobran 73-25 = 48 h/sem, 720 €/sem

Resumen de los hechos

“Mi problema es que apenas tengo encargos. Y no tengo encargos porque sólo tengo un cliente (Promovapor + tasación) que no me encarga nada desde hace 8 meses. Mi delineante no sirve para conseguir otros encargos y tiene mucho tiempo improductivo. Las viviendas que proyecto no se venden bien.

Diagnósticos posibles

1. Capto pocos encargos del mercado
2. Mi estudio tiene un tamaño excesivo para el mercado de hoy
3. A mi cliente Promovapor no le interesa mi trabajo

Diagnóstico

Sin perder todavía de vista las otras posibilidades, elige la que te parezca causa principal de los problemas:

- a) Si tuviera más encargos del mercado, el tamaño del estudio no sería un problema
- b) Si tuviera menor tamaño, seguiría necesitando encargos, aunque no tantos

- c) Si Promovapor me volviera a encargar proyectos, no necesitaría más encargos del mercado ni sería problema el tamaño.

Me quedo, pues, como diagnóstico más elevado en el árbol causal, el 3:

a mi cliente Promovapor no le interesa mi trabajo

Busca alternativas

Se trata de recurrir al pensamiento lateral, para reunir todas las actuaciones posibles para corregir el problema diagnosticado.

“Para volver a interesar a Promovapor yo podría:

- a) Ganarme de nuevo su confianza*
- b) Lograr que las viviendas que proyecte se vendan enseguida*
- c) Detectar qué le interesa y buscar cómo convencerle de que lo voy a conseguir para él.*

“Me parece que la alternativa c) contiene a las otras dos, ya que probablemente lo que más interese a Promovapor sea vender enseguida las casas, y lográndolo, recuperaré su confianza.

“Deberé permanecer atenta a la validez de esta hipótesis, porque, aunque es razonable, podría no ser exacta.

Decide qué hacer

Has de concretar un objetivo a lograr, que responda a la alternativa elegida. Una vez que hayas elegido una alternativa, te mantendrás en ella mientras no haya razones positivas para cambiar (el puro temor a haberte equivocado no será suficiente motivo para titubear).

En esta fase es importante evitar los filtros del posibilismo, que te conducirán a pensar sólo en soluciones ‘posibles’ o ‘cómodas de poner en marcha’. Ya pensarás después en cómo ejecutar lo que ahora veas que hay que hacer.

Volvamos al caso.

¿Qué le interesa a tu cliente?

“Creo que lo que le interesa es que se vendan las casas; y como es poco probable que las más, siendo mejores y más baratas, no se vendan mejor que las de alrededor, he de analizar si son realmente mejores y más baratas.

“Empezaré por el precio, que es más fácil de medir.

“Al ir a preguntar el precio de venta de las casas que he proyectado y que aún están en venta, veo que su precio es de 1.800 €/m², no los 600 que han costado.

“Cuando se me pasa la indignación por el abusivo margen de beneficio del 200% que aplica Promovapor, pido opinión a un amigo que sabe de economía de la construcción. Me informa de que el PEM es, más o menos, un 40% de los costes totales, ya que hay que añadir el coste del suelo, los trámites y licencias, los costes financieros, los seguros...y sobre ello, un margen de beneficio del 6 al 12% al que tiene derecho el promotor.

“Así que mi construcción es, en realidad muy cara: un PEM de 600€/m² provoca un precio de venta final cercano al triple, los famosos 1.800 €/m², el doble de lo que se encuentra en la zona, lo que, en tiempos de crisis significa ‘imposible de vender’.

“Este es mi objetivo: proyectar edificaciones más baratas, mucho más baratas, concretamente a 250 €/m², y convencer a mi cliente de que eso va a ser así, y sin mermas apreciables de las ventajas de mis proyectos.

Dentro de cinco años

Tu objetivo en esta decisión tiene que cumplir una norma:

tus decisiones dirigen al estudio hacia su objetivo a largo plazo

Haz una prueba: analiza cómo afectará esta decisión a tu estudio dentro de cinco años, y si habría otra alternativa que mejorase ese resultado.

Volviendo al caso:

“Supondré que he logrado mi objetivo, por lo que Promovapor me habrá valorado nuevamente como arquitecta, y desde dentro de unos meses me estará encargando proyectos. Estaré facturando y trabajando como hasta ahora.

“A menos que les vaya mal a ellos, o que vuelvan a perder su confianza en mi, o que acabe la carrera alguna sobrina de alguno de los jefes, y desvíen los encargos hacia ella, o... En resumen: seguiré dependiendo de ellos, porque serán mi único cliente.

“La alternativa de captar más encargos me habría colocado en mejor situación.

“Sin embargo, recuperar a Promovapor me parece más rápido que iniciar un mercado de nuevos clientes, por lo que empezaré por ello, y, en cuanto pueda, avanzaré en lo otro.

Piensa cómo hacerlo

Una vez definido lo que hay que hacer, has de pensar cuidadosamente en cómo hacerlo. A veces podrás ir directamente al objetivo, otras que tendrás que pensar en algún rodeo, que haga que puedas alcanzarlo.

Se trata de definir un plan de etapas, apelando a tu capacidad para conocerte a ti misma y para comprender a las personas --lo que entienden, lo que sienten, lo que les alarma y lo que les desagrade-- con especial atención a detectar quién tiene el poder de decisión en cada momento. Volviendo al caso:

“Dedico unos días a estudiar los aspectos económicos de la edificación. Me entero de que la relación envolvente/volumen es significativa, que los ángulos en la fachada son caros, que unos materiales son más caros que otros, que la longitud de luz de los vanos de la estructura también lo es, lo mismo que la proporción entre huecos y macizos de la envolvente, que la duración de la obra aumenta los costes indirectos, etcétera.

“Hago el presupuesto de mi último proyecto, el del PEM a 600 €/m², modificado según los nuevos criterios, y compruebo que he logrado reducirlo, pero sólo hasta los 500 €/m². He de darle más vueltas.

“Cuando lo tenga, se lo presentaré a Promovapor, diciéndoles que he desarrollado un nuevo método de proyecto que me asegura ese abaratamiento en proyectos sucesivos.

En cuanto empiece a tener encargos de nuevo, iniciaré la captura de encargos de otros clientes, con el siguiente plan:

- a) Identificar un posicionamiento (imagen, comunicación, producto y ventaja diferencial, rango de honorarios, mercado, calidad de mi servicio) que resulte atractivo y tenga demanda*
- b) Contratar un comercial a tiempo parcial, o a comisión.*

Conclusiones

Toma una decisión cada vez que te encuentres en un dilema, o ante una situación nueva, amenazadora o no. Y acierta en el mayor número posible de decisiones que tomes.

Para ello cuenta con un poco de tiempo y aplica un método:

- recoge y analiza los hechos, seleccionando los relevantes
- deduce de ellos el diagnóstico de la situación
- estudia alternativas de actuación y elige la mejor
- comprueba el efecto de esa alternativa a cinco años y revisa otras alternativas
- prepara un plan de ejecución y realízalo

El método, así descrito, parece largo y artificioso. A medida que te entrenes y, sobre todo, que aprendas a estar en tu papel, a ocupar tu puesto en la sociedad, a tener claros tus objetivos, el método llegará a serte connatural, automático, casi espontáneo.