

BITÁCORA DE LA CLASE 1 – MÓDULO 3 - LIDERAZGO 3D - DESAFÍA

Fundamentación

La mayoría de las decisiones importantes no cuentan con información completa. Esperar “certeza” antes de actuar lleva a la parálisis por análisis. Un líder no decide cuando sabe todo, sino cuando define criterios para orientar la acción aun con datos incompletos.

En la formación tradicional se entiende “decidir” como comparar opciones y elegir la “mejor”. Ese modelo funciona cuando el contexto es estable, los datos son completos y los criterios de éxito son obvios.

Pero no es así en la vida real del liderazgo.

El liderazgo ocurre en incertidumbre, donde los datos son parciales, los tiempos incompletos y las consecuencias no están garantizadas.

Por eso, decidir no es elegir entre opciones, sino crear criterios que ordenen el pensamiento y orienten la acción.

Este reencuadre cambia la dinámica emocional del equipo:

- Pasamos del “no sé qué elegir” al “sé desde dónde evaluar”.
- Bajamos la ansiedad porque dejamos de esperar certezas que no van a llegar.
- Generamos orden porque tenemos parámetros claros, no intuiciones dispersas.

La claridad del líder no proviene de “tener más información”, sino de definir qué importa y por qué.

Una decisión firme nace cuando:

1. Se determina lo que hay que impactar.
2. Se elige qué mover primero.
3. Se comunica cómo se procederá.

La claridad es dirección, no datos.

Cuando hay dirección, el equipo puede accionar, coordinar, priorizar y sostener.

La decisión deja de ser trampa emocional y se convierte en palanca de ejecución.

En el ejercicio del liderazgo, la incertidumbre no es excepción, es regla. La idea de que “cuando tenga todos los datos voy a decidir” funciona sólo en un contexto técnico y estable. El liderazgo aparece cuando no hay garantías, cuando debemos actuar sin certeza total.

La clave no es acumular información sino ordenar pensamiento.

La calidad de la decisión no depende del volumen de datos, sino de la claridad de criterios.

La tarea del líder no es adivinar el futuro; es producir dirección aun sin claridad absoluta. Esto evita la parálisis por análisis y reduce el desgaste emocional.

Decidir no es “elegir entre opciones”. Ese modelo es insuficiente cuando no sabemos aún qué parámetros usar para comparar. Decidir implica definir desde qué criterio se mirará la realidad.

Sin criterios:

- Todo parece urgente.
- Nada tiene impacto claro.
- Se gasta energía en discusiones improductivas.

Con criterios:

- Hay prioridades.
- Hay enfoque.
- Hay avance coordinado.

La claridad no depende de la información; depende del marco interpretativo que construyamos.

La claridad es la capacidad de decir:

- “Esto importa más que esto otro.”
- “Esto lo hacemos ahora, esto lo vemos después.”
- “Esto se ejecuta así, con este estándar.”

La decisión deja de ser elección emocional y se convierte en diseño estratégico.

Criterios como brújula

Los criterios son “marcos mentales” que simplifican. Funcionan como brújula cuando el terreno no está marcado.

Un buen criterio no elimina la incertidumbre, la domestica.

Cuando el líder establece un criterio, el equipo entiende qué priorizar, qué evitar, qué sostener.

Los criterios:

- Evitan confusiones.
- Ordenan expectativas.
- Previenen conflictos.
- Crean coherencia entre decisiones.

En realidad, el criterio no te dice “qué hacer”, te dice “cómo evaluar”, y eso cambia todo.

La brújula no elimina el bosque, pero te orienta dentro de él.

Triple criterio práctico

Para decidir sin mirar infinitas variables, usamos tres preguntas clave:

Impacto:

¿Qué mueve más la aguja del resultado?

Trabajar donde el efecto es mayor evita dispersión y urgencia vacía.

Riesgo:

¿Qué pasa si no hacemos nada?

Medir el costo de la inacción aclara prioridades y ayuda a actuar.

Recursos:

¿Qué podemos ejecutar hoy con lo que tenemos?

Las decisiones reales son las que pueden implementarse, no las que “quedarían lindas”.

Este modelo no simplifica la realidad, simplifica la evaluación, y eso hace que la acción sea posible.

Modelo de claridad

La claridad no es “información”, es orden.

Claridad = dirección + foco + reducción de ansiedad + acción coordinada

- Dirección: saber hacia dónde se apunta.
- Foco: distinguir lo principal de lo accesorio.
- Reducción de ansiedad: calma emocional que permite trabajar.
- Acción coordinada: una decisión clara alinea tareas y personas.

La claridad tiene un efecto emocional directo:

reduce la angustia de “no saber qué hacer” y aumenta la sensación de “esto sí podemos hacer”.

La claridad siempre aumenta la confianza; la ambigüedad siempre la erosiona.

Conversación para decidir

Toda decisión se vuelve tangible cuando se baja a conversación clara. Los pasos son:

1. Definir qué se quiere impactar (no qué queremos hacer).
2. Elegir la acción concreta ejecutable (no la ideal).
3. Comunicar con estándares:
 - Qué se hace.
 - Cómo se hace.
 - Para cuándo.
 - Con qué resultado mínimo aceptable.

La conversación no es “hablar”. Es coordinar significado y conducta.

Decidir implica generar acuerdos exigibles, no intenciones confusas.

Salud emocional y decisiones

La ambigüedad desgasta emocionalmente cuando no hay un criterio, porque el equipo siente que “todo es posible” y “nada está claro”.

La decisión no sólo organiza tareas, organiza emociones.

Emocionalmente:

- La claridad calma.
- La calma permite accionar.
- La acción sostenida genera confianza.

La decisión no es sólo técnica, es también salud emocional del equipo.

Este punto es clave: un líder no sólo coordina trabajo, coordina tranquilidad.