



Decision Making And Problem Solving

En tiempos inciertos, hágase estas preguntas antes de tomar una decisión

por Cheryl Strauss Einhorn

Mayo 1, 2025



Michael Prince/Getty Images

Resumen. En el mundo actual, siempre en crisis, esperar la estabilidad es como esperar un tren que nunca llega. Cuando todo a su alrededor se siente inestable, cuatro preguntas pueden servirle como herramientas estratégicas para ayudarlo a trabajar a través de la ambigüedad, replantear el riesgo y fortalecer sus músculos de toma de decisiones: 1) ¿Qué decisión de hoy seguirá teniendo sentido dentro de un año? 2) Si dentro de un año esta decisión se utilizara como ejemplo de nuestro liderazgo, ¿qué enseñaría? 3) ¿Y si no fuera la tormenta, sino el clima? 4) ¿Cuál es el coste de esperar? Sus respuestas a estas preguntas revelarán suposiciones erróneas, pondrán de relieve oportunidades ocultas y le ayudarán a centrarse en lo que está bajo su control. [cerrar](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta [encuesta](#) para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las [preguntas frecuentes](#).

[Read in English](#)

En medio de la inestabilidad geopolítica, las conmociones climáticas, la disrupción de la IA, etc., los líderes de hoy en día no navegan por las crisis ocasionales, sino que operan en un estado de perma-crisis.

Cuando el panorama no deja de cambiar, las decisiones que se basan en viejos supuestos pueden quedar rápidamente desfasadas. Lo que funcionó la última vez puede que ya no sirva.

En este momento, hacer las preguntas adecuadas es una de las acciones más poderosas que puede emprender un líder. Esto se debe a que las buenas preguntas no sólo le ayudan a encontrar respuestas, sino que abren su pensamiento y le ayudan a ver sus opciones desde nuevas perspectivas.

Las preguntas tradicionales pretenden reducir la ambigüedad: ¿Cuál es el rendimiento de la inversión? ¿Cuál es nuestro calendario? ¿Cómo determinaremos nuestros hitos clave? Pero cuando la volatilidad es la norma, estas preguntas pueden reducir involuntariamente el campo de visión demasiado pronto, llevando a los equipos a bloquearse demasiado pronto, pasar por alto los cambios sistémicos o retrasar la acción crítica. Aunque es natural centrarse en lo que resulta familiar cuando se está bajo presión, ese instinto puede crear una ilusión de control, cegándole ante los riesgos emergentes, oscureciendo oportunidades valiosas o manteniéndole encerrado en la lógica de ayer mientras el mundo avanza.

En condiciones de incertidumbre, los líderes necesitan preguntas que amplíen la perspectiva, generen nuevos conocimientos y despierten la creatividad. Las preguntas adecuadas no sólo le ayudan a evitar pasos en falso, sino que abren nuevos caminos.

Estas son cuatro preguntas que utilizo para ayudar a mis clientes a trabajar con y a través de la ambigüedad. Las respuestas no predecirán el futuro, sino que le ayudarán a pensar con más claridad *ahora mismo*, eliminando el ruido, sacando a la luz los puntos ciegos y creando impulso cuando se sienta atascado.

1. ¿Qué decisión de hoy seguirá teniendo sentido dentro de un año?

Es fácil tomar decisiones que resuelven problemas inmediatos pero crean consecuencias posteriores. Formular esta pregunta obliga a los líderes a hacer una pausa y considerar la durabilidad de sus elecciones, inyectando pensamiento a largo plazo en el caos a corto plazo.

Responder a esta pregunta no requiere una previsión perfecta, pero sí claridad: ¿En qué dirección estamos realmente comprometidos? ¿Qué valores queremos que refleje esta decisión? ¿Qué tipo de riesgo estamos dispuestos a asumir? La pregunta actúa como un filtro, ayudando a los equipos a ir más allá del pánico o la presión para tomar decisiones que se alineen con el lugar al que quieren ir en lugar de simplemente reforzar el lugar en el que están. Da prioridad a la resistencia frente a las victorias rápidas y a la estrategia frente al ruido.

Alana, una alta directiva de una marca de consumo global, estaba bajo presión para recortar gastos tras un trimestre decepcionante. Su equipo financiero le presentó una solución sencilla: Eliminar las iniciativas de sostenibilidad de la empresa. La medida produciría un ahorro rápido con una mínima disrupción operativa, justo lo que parecía pedir el informe trimestral. Pero algo en la recomendación la hizo dudar.

Tras preguntarse "¿Qué decisión de hoy seguirá teniendo sentido dentro de un año?", Alana se alejó para considerar las consecuencias a largo plazo de esta medida. La sostenibilidad se había convertido en una parte clave de la identidad de la marca, especialmente con su base de clientes de más rápido crecimiento: consumidores más jóvenes que se preocupaban profundamente por la responsabilidad medioambiental y social. Recortar esos programas podría ayudar a los márgenes de este trimestre, pero enviaría una señal equivocada al mercado y correría el riesgo de dañar la confianza ganada con tanto esfuerzo.

En lugar de recortar todo el programa, Alana identificó qué esfuerzos de sostenibilidad eran más visibles y más valorados, por ejemplo, las asociaciones de abastecimiento ético de la empresa. Esto le permitió preservar lo que más importaba, al tiempo que pausaba o reestructuraba los esfuerzos que tenían un impacto menos directo en el consumidor. Comunicó la decisión de forma transparente a los empleados, reforzando el compromiso a largo plazo de la empresa al tiempo que reconocía las limitaciones a corto plazo.

La pregunta ayudó a Alana a resistirse a una decisión reactiva y a elegir en su lugar una que equilibrara las necesidades inmediatas con el posicionamiento a largo plazo.

2. Si dentro de un año esta decisión se utilizara como ejemplo de nuestro liderazgo, ¿qué enseñaría?

En tiempos de incertidumbre, cuando los datos son incompletos y los resultados parecen impredecibles, esta pregunta ayuda a los líderes a pasar de la resolución reactiva de problemas a la elaboración intencionada de significados.

Es más que una pregunta de reflexión: es un instrumento de replanteamiento. Es una pregunta: ¿Qué tipo de historia estamos escribiendo con esta decisión? ¿Qué aprenderían los demás, no sólo sobre lo que hicimos, sino sobre cómo nos presentamos?

A diferencia de una pregunta que se centra en si una decisión resistirá la prueba del tiempo, esta pregunta se refiere a lo que sus decisiones dicen de *usted*: sus prioridades, su valor y su claridad. Es estratégica porque prompt a los líderes a ampliar la lente y considerar cómo sus decisiones reflejan la cultura que están construyendo y el ejemplo que están dando.

Tomemos como ejemplo a Raj, vicepresidente de una empresa tecnológica de rápido crecimiento, que dirigía el lanzamiento de un producto de alto riesgo. Un miembro del equipo planteó preocupaciones éticas sobre la posibilidad de que los datos de los usuarios no permanecieran anónimos. Aunque el equipo jurídico había dado su visto bueno, quedaba una zona gris. Retrasar el lanzamiento significaría perder un importante hito de los inversores. El equipo estaba dividido.

Preguntarse "Si dentro de un año esta decisión se utilizara como ejemplo de nuestro liderazgo, ¿qué enseñaría?" cambió la conversación. Ya no se trataba sólo de plazos o riesgos, sino de carácter. ¿Qué lección querían modelar? ¿Qué querían que su equipo -y sus usuarios- recordaran? Raj decidió retrasar el lanzamiento dos semanas para incorporar protecciones de datos más sólidas y explicar públicamente el cambio.

El resultado: La empresa no alcanzó el hito, pero se ganó la confianza interna, el respeto externo y la confianza de los inversores. Y un año más tarde, esa decisión fue puesta como ejemplo definitorio de liderazgo con integridad.

3. ¿Y si no es la tormenta, sino el clima?

Esta pregunta da la vuelta a la forma en que los líderes suelen enmarcar la disrupción. En lugar de tratar la volatilidad como una tormenta temporal que hay que esperar a que pase, le pide que se lo plantee: ¿Y si esto fuera la nueva normalidad?

Ese cambio es más que semántico: es estratégico. Desafía el instinto de retrasar, aplazar o diseñar para un retorno imaginario a la estabilidad, y le invita a dejar de optimizar para la recuperación y empezar a prepararse para la persistencia y a construir para la resistencia. Fomenta las inversiones en sistemas, cultura y capacidades que puedan flexionarse bajo presión, no romperse. Al afrontar la incertidumbre de frente, los líderes pasan de ser reactivos a resilientes, tomando decisiones que no sólo sobreviven al momento actual, sino que prosperan ante lo que venga después.

Darryl, COO de una empresa de bienes de consumo, había tenido problemas con un proveedor clave de envases. Las entregas llegaban tarde. La calidad estaba decayendo. Pero cambiar de proveedor le parecía arriesgado: el actual llevaba años con ellos, conocía sus especificaciones y ofrecía precios decentes. Así que Darryl siguió presionando para que se solucionaran los problemas, con la esperanza de que fueran temporales.

Entonces, durante una reunión con su equipo para hablar de la cadena de suministro, su jefe de aprovisionamiento le preguntó: "¿Y si esto no es la tormenta, y si es el clima?".

La pregunta dio la vuelta a la conversación. En lugar de tratar los problemas del proveedor como turbulencias a corto plazo, Darryl empezó a ver un patrón más profundo: Aunque la relación había funcionado durante varios años, no lo había hecho en el último año, un periodo en el que la empresa de Darryl se había expandido a mercados internacionales. Quizá Darryl no estaba viendo fallos; quizá el equipo estaba viendo a un proveedor que ya no podía atender sus necesidades en expansión. El riesgo no estaba en hacer un cambio, sino en mantenerse fiel a una relación que ya no servía al negocio.

Darryl puso en marcha un plan de doble vía: Empezar a incorporar a un segundo proveedor mientras daba al actual un

último plazo de mejora de 90 días con puntos de referencia claros. Si los problemas continuaban, Darryl estaba listo para hacer el cambio.

El resultado: menos retrasos, mejor control de calidad y una posición más fuerte con los minoristas. La pregunta del jefe de aprovisionamiento evitó que la empresa de Darryl esperara a que las cosas "volvieran a ser como antes". La pregunta no ofrecía una predicción, sino que forzaba un nuevo encuadre. Y ese replanteamiento condujo a la acción.

4. ¿Cuál es el coste de la espera?

En una crisis, el instinto de hacer una pausa -de esperar a tener más datos, más certezas, a que se despeje la niebla- puede parecer responsable y prudente. A los dirigentes se les enseña a evitar las prisas, a reducir los riesgos y a basar las decisiones en pruebas.

Pero en entornos volátiles, la búsqueda de la claridad perfecta a menudo oculta un coste oculto: el coste de la inacción. Eso es lo que hace que esta cuestión sea tan estratégica. Obliga a los líderes a enfrentarse no sólo al riesgo de actuar demasiado pronto, sino al riesgo igualmente peligroso de actuar demasiado tarde.

Esta pregunta desplaza la lente de decisión de la demora basada en el miedo a la acción centrada en la oportunidad. Anima a los líderes a examinar lo que se puede perder dudando: posición en el mercado, impulso, moral del equipo, ventanas de innovación o la oportunidad de liderar en lugar de seguir. No se trata de ignorar la cautela, sino de sopesarla con lo que está en juego si pasa el momento. En las crisis, el momento oportuno suele importar más que la precisión, y esperar a tener un panorama más completo puede significar perder la ventana para su mejor jugada.

Mónica, directora de estrategia de una pequeña empresa de servicios financieros, se enfrentó a una difícil decisión sobre la incorporación de un alto cargo de marketing en medio de la

incertidumbre económica y la volatilidad del mercado bursátil. Su instinto fue esperar: seis meses más de datos, quizá un mercado más estable e inversores que estarían interesados en nuevos productos financieros.

Pero en una reunión de dirigentes, preguntó en voz alta: "¿Cuál es el coste de esperar?".

A medida que el equipo lo analizaba, descubrieron riesgos reales: no conseguir que su nombre y su producto llegaran a inversores potenciales, no llegar a los clientes que se beneficiarían de su producto, perder frente a los competidores y dañar el impulso interno tras meses de trabajo. Y lo que es igual de importante, se dieron cuenta de que esperar a un mercado más estable probablemente significaría desechar la pila de currículos de alta calidad que había sobre la mesa de Monica.

Al cambiar el sesgo del miedo a actuar por el de la conciencia de la inacción, tomaron una decisión que equilibraba la valentía y la cautela. Siguieron adelante con la contratación y reimaginaron la estructura de compensación para recompensar en gran medida la incorporación de nuevos activos. La pregunta no eliminó la incertidumbre, pero ayudó al equipo a avanzar de todos modos, con los ojos bien abiertos.

Pasar de la vacilación a la acción significativa

En el mundo actual de perma-crisis, esperar la estabilidad es como esperar un tren que nunca llega. Cuando todo a su alrededor se siente inestable, utilizar estas cuatro preguntas como herramientas estratégicas puede permitirle tener un mejor análisis, replantear el riesgo y fortalecer sus músculos de toma de decisiones.

No necesita una previsión perfecta para liderar bien en tiempos de incertidumbre, pero tener las preguntas adecuadas para formular puede dar forma a su forma de responder. Revelan

suposiciones erróneas, sacan a la luz oportunidades ocultas y le ayudan a centrarse en lo que está bajo su control. La toma de decisiones estratégicas no consiste en tener todas las respuestas, sino en plantearse las preguntas que le lleven a resultados más sabios y resistentes.



Cheryl Strauss Einhorn is the founder and CEO of Decisive, a decision sciences company using her AREA Method decision-making system for individuals, companies, and nonprofits looking to solve complex problems. Decisive offers digital tools and in-person training, workshops, coaching and consulting. Cheryl is a long-time educator teaching at Columbia Business School and Cornell and has won several journalism awards for her investigative news stories. She's authored two books on complex problem solving, *Problem Solved* for personal and professional decisions, and *Investing In Financial Research* about business, financial, and investment decisions. Her new book, *Problem Solver*, is about the psychology of personal decision-making and Problem Solver Profiles. For more information please watch Cheryl's [TED talk](#) and visit areamethod.com.



Read more on **Decision making and problem solving** or related topics **Strategy, Crisis management, Business management** and **Strategy formulation**