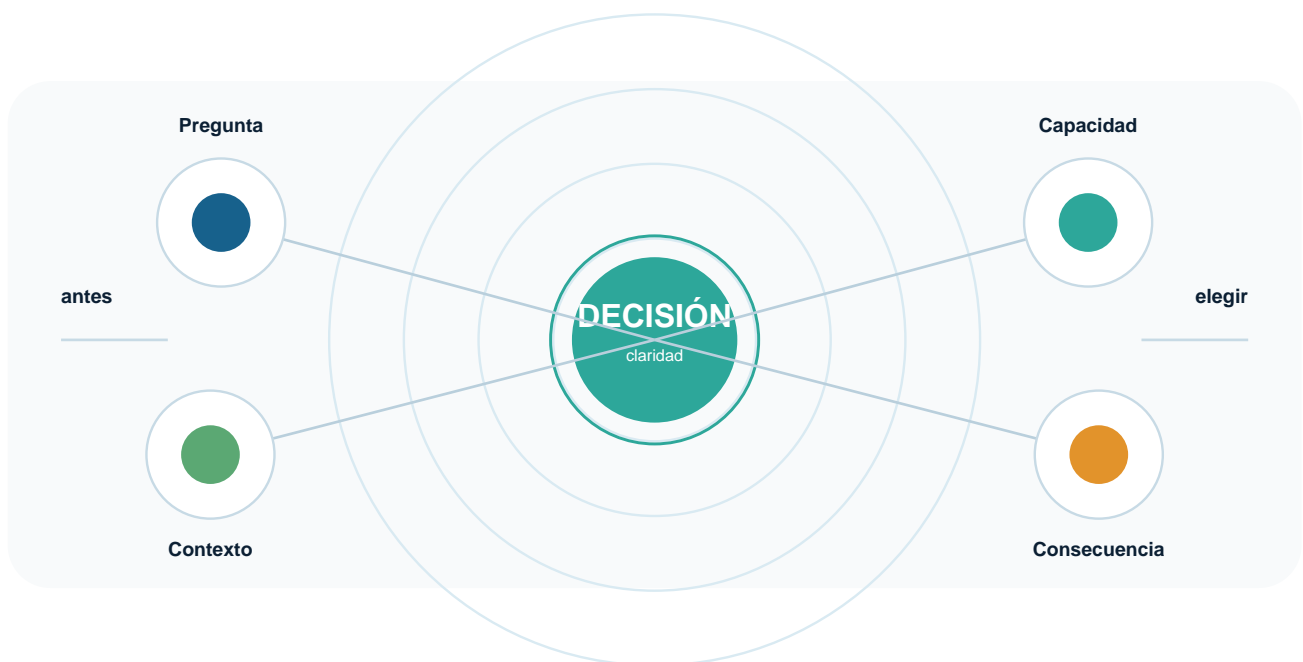


# ANTES DE LA DECISIÓN

Una breve guía para líderes que necesitan claridad antes de tomar decisiones importantes.



Las decisiones importantes suelen llegar antes de que la situación esté clara. Un consejo tiene que dar una respuesta. Debe aprobarse una transformación. Una reestructuración, una inversión o un movimiento estratégico ya no pueden esperar.

Antes de la decisión es el momento de preguntar qué necesita hacerse visible, no solo qué necesita hacerse. Clarity Before Change ayuda a los líderes a crear suficiente orientación compartida para elegir de manera más responsable.

Las mejores decisiones empiezan antes del punto de elección: cuando los líderes hacen que la situación sea lo bastante visible para el juicio.

# Por qué las decisiones necesitan claridad

Muchas decisiones importantes no fracasan porque a los líderes les falte valentía. Fracasan porque el punto de partida sigue siendo demasiado estrecho, demasiado fragmentado o demasiado basado en supuestos.

- Puede tomarse una decisión estratégica antes de que la organización pueda absorberla.
- Puede aprobarse una transformación antes de que las capacidades sean visibles.
- Una reestructuración puede abordar síntomas en lugar de patrones.
- Una decisión de liderazgo puede estar guiada por la urgencia, la política o datos incompletos.
- Una decisión del consejo puede fijar la dirección sin ver las condiciones de ejecución.

La calidad de una decisión no depende solo del análisis. Depende de lo que la organización puede ver antes de comprometerse.

En cada caso, los líderes pueden estar listos para elegir mientras la organización todavía no se ha visto con suficiente claridad.

## El cambio que genera

Antes de la decisión cambia la calidad de la conversación antes de que se haga una elección.



### LO QUE LOS LÍDERES EMPIEZAN A PREGUNTARSE

- ¿Cuál es la verdadera decisión?
- ¿Qué es visible y qué sigue siendo supuesto?
- ¿Qué patrones están modelando la situación?
- ¿Quién llevará la decisión a la acción?
- ¿Qué condiciones organizativas moldearán el resultado?

# Lo que viene antes de la decisión

## Qué aclarar

### La pregunta real

¿De qué trata realmente la decisión, más allá de la petición visible o de la presión inmediata?

### El patrón organizativo

¿Qué se repite en las decisiones, los equipos, las iniciativas o las conversaciones de liderazgo?

### La condición de capacidad

¿Qué puede absorber, sostener y llevar adelante la organización de manera realista?

### El campo de consecuencias

¿Qué hará posible esta decisión, qué bloqueará, qué activará o qué hará más difícil después?

## Qué evitar

### No parálisis por análisis

La meta no es analizar sin fin. Es empezar desde un punto mejor.

### No ritual de consenso

La meta no es el acuerdo a cualquier precio. Es una visión compartida más clara.

### No búsqueda de certeza

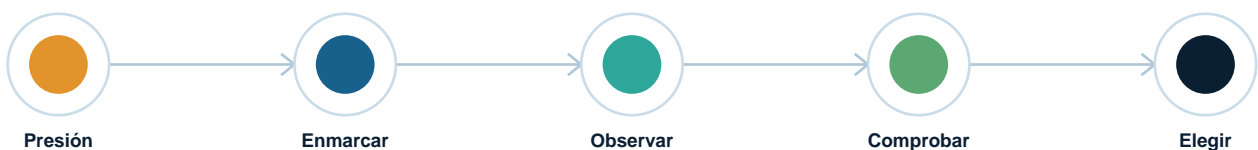
Las decisiones complejas rara vez ofrecen certeza. Exigen juicio responsable.

### No sustituto del coraje

La claridad no elimina la responsabilidad. Refuerza la base de la elección.

# La secuencia de decisión

La claridad emerge cuando los líderes interrumpen el paso automático de la presión al compromiso y crean espacio para enmarcar, observar, comprobar y elegir.



La pregunta cambia de “¿Qué debemos decidir?” a “¿Qué necesita hacerse visible antes de que esta elección sea responsable?”

## Dónde importa antes de la decisión

Antes de la decisión es útil siempre que los líderes afrontan elecciones importantes en condiciones organizativas complejas.

- dirección estratégica
- transformación o reestructuración
- integración posterior a una fusión
- inversiones importantes
- decisiones del CEO, del consejo o de la propiedad
- cambios en el modelo operativo
- intervenciones de rendimiento
- alineación del equipo directivo

### El papel del Organization Twin

El Organization Twin apoya la claridad para decidir al hacer visibles patrones seleccionados en decision-making, management, leadership, organización, capacidades y contexto.

Su valor está en dar fundamento a la conversación antes de que una elección se convierta en compromiso.

### El papel de las Guided Clarity Sessions

Una Guided Clarity Session ayuda a los líderes a trabajar con lo que se hace visible. No es una conversación de ventas, un diagnóstico de consultoría ni una sesión de consejos. Ayuda a los líderes a ver con más claridad antes de elegir.

## Una primera reflexión

Antes de su próxima decisión importante, considere cinco preguntas:

1 ¿Qué decisión estamos afrontando realmente y qué la hace importante?

2 ¿Qué sabemos y qué estamos suponiendo?

3 ¿Qué patrones en decision-making, management, leadership y organización están modelando la situación?

4 ¿Qué opciones se abren o se cierran si miramos la organización como un todo?

5 ¿Qué necesita hacerse visible antes de elegir el siguiente paso?

**Antes de la decisión, la tarea no es retrasar la elección.**

**Es hacer que la situación sea lo bastante visible para un juicio responsable.**