



DECISIONES VALIENTES: LIDERAR CUANDO NO HAY CAMINOS FÁCILES

Hay decisiones que se toman con datos, otras con intuición, y algunas con el corazón en la mano. Pero hay un tipo particular de decisiones que todo líder enfrenta tarde o temprano: aquellas donde no hay una opción perfecta, donde cada camino tiene un costo, una renuncia o una consecuencia que nadie quiere asumir. En esos momentos, más que información, lo que se necesita es coraje.

La idea de que el liderazgo consiste en tener todas las respuestas es una de las fantasías más peligrosas del mundo organizacional. En la realidad, liderar implica navegar la ambigüedad, tomar decisiones con información incompleta, y actuar aun cuando ninguna alternativa sea completamente buena. Y, sobre todo, hacerlo sin perder el sentido del propósito.

Las decisiones más difíciles no son necesariamente las más complejas técnicamente, sino las que involucran dilemas humanos: mantener o desvincular a un colaborador que ha dado mucho pero ya no se ajusta al rumbo de la organización; priorizar un proyecto estratégico que implica postergar otro igualmente valioso; responder ante una crisis pública asumiendo la responsabilidad o buscando una salida menos comprometedora. Es en estas encrucijadas donde el propósito se pone a prueba.

Un propósito real no es solo una declaración aspiracional, sino una guía que ayuda a decidir incluso en la oscuridad. Cuando todo está claro, no se necesita tanto de él. Pero cuando el camino se vuelve difuso y cada alternativa tiene sus sombras, el propósito se convierte en la luz interna que permite actuar con coherencia.



El verdadero liderazgo se ejerce cuando el riesgo de equivocarse está presente y, aun así, se decide. No desde la arrogancia de la certeza, sino desde la humildad de quien reconoce la complejidad del contexto y actúa con responsabilidad. Como lo señala Ronald Heifetz (2017), experto en liderazgo adaptativo, una de las funciones del liderazgo es **“contener la tensión entre los valores que compiten”**, y eso no se logra evitando las decisiones, sino enfrentándolas.

Uno de los errores más comunes en el liderazgo actual es intentar complacer a todos. En contextos de alta incertidumbre, eso suele traducirse en inacción o decisiones tibias que no resuelven nada y terminan deteriorando la confianza del equipo. Las personas pueden aceptar decisiones difíciles si perciben que fueron tomadas con criterio, escucha y coherencia. Lo que no toleran es la incoherencia, la improvisación o la falta de

valentía.

En este sentido, es fundamental que los líderes no solo se entrenen en la gestión técnica, sino también en la madurez emocional. La capacidad de sostener conversaciones difíciles, de reconocer errores sin perder autoridad, de explicar las decisiones sin justificar todo, es parte del arte de liderar en escenarios grises.

Decidir también implica asumir que el error es posible. Y que no hay liderazgo sin riesgo. Por eso, las decisiones valientes requieren una cultura que no penalice el error honesto, sino que lo integre como parte del aprendizaje. Las organizaciones que castigan el desacierto generan líderes temerosos, que prefieren postergar o delegar las decisiones críticas, perdiendo velocidad y claridad.



Liderar cuando no hay caminos fáciles es también saber acompañar emocionalmente a quienes serán impactados por esas decisiones. No basta con comunicar. Hay que empatizar. Humanizar la decisión no debilita al líder; lo fortalece. La empatía no es debilidad, es responsabilidad emocional.

Un ejemplo inspirador fue el de **Arne Sorenson, CEO de Marriott International**, quien durante la crisis del **COVID-19** tuvo que tomar decisiones muy difíciles, incluyendo recortes y cierres temporales. En lugar de esconderse tras un comunicado frío, grabó un video en el que, con vulnerabilidad y transparencia, explicó la situación, reconoció el dolor de las medidas y reafirmó el compromiso de la empresa con sus colaboradores. Ese acto de liderazgo humano se convirtió en un caso de estudio por su impacto en la moral y la confianza de la organización (**Harvard Business Review, 2020**).

Desde la neurociencia, investigaciones recientes han mostrado que la toma de decisiones complejas activa redes cerebrales vinculadas a la evaluación emocional, la empatía y la planificación futura. Decidir bajo incertidumbre requiere integrar lógica y emoción, lo que refuerza la necesidad de liderazgos más humanos y conscientes (**Bechara & Damasio, 2005**).

En uno de mis artículos anteriores, **“Datos, decisiones y un nuevo comienzo”**, exploré justamente esta idea: que decidir sin prisa, con información, pero también con calma y propósito, es clave para tomar mejores caminos, incluso en contextos complejos (**Mendoza-Puccini, 2024**).

En un mundo que valora la agilidad, la valentía no consiste solo en decidir rápido, sino en decidir con sentido. Es decir, entender que cada decisión tiene implicaciones humanas, culturales y estratégicas. Que no hay neutralidad posible. Que no decidir también es decidir.

El liderazgo valiente no actúa desde la perfección, sino desde la integridad. Y esa integridad se construye cuando el líder se atreve a hacer preguntas difíciles, se rodea de perspectivas diversas, escucha de verdad y luego elige, sabiendo que cualquier camino tendrá un costo, pero confiando en que el valor de actuar con coherencia siempre es mayor.

Para cerrar, te propongo estas preguntas:

¿Cuándo fue la última vez que tomaste una decisión que no era perfecta, pero era la correcta? ¿En qué parte de tu liderazgo podrías atreverte más a elegir con valentía? ¿Tu equipo sabe que puede contar contigo, incluso cuando las respuestas no son fáciles?

Porque liderar no es tener todas las respuestas. Es saber acompañar, elegir y sostener. Incluso cuando no hay caminos fáciles. Especialmente entonces.

Referencias

- Bechara, A., & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, 52(2), 336-372. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2004.06.010>
- Harvard Business Review. (2020). Leading with Humanity in a Crisis. Recuperado de <https://hbr.org>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2017). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
- Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Datos, decisiones y un nuevo comienzo. *Ojopelao Magazine*. Recuperado de <https://ojopelaomagazine.co/datos-decisiones-y-un-nuevo-comienzo/>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **j MMP2015**