

# Judgment ::

How winning leaders make great calls

Juicio ::

Cómo toman decisiones los líderes que ganan

## SUMARIO

### Contenido

Sumario  
Pág. 1

Nos dicen los autores:  
Pág. 2, 6

Conozca a los autores:  
Pág. 7, 8

Dijeron sobre Juicio  
Pág. 9

Tanto si estamos conversando sobre presidentes de Estados Unidos, CEOs, directores técnicos de equipos deportivos o generales de guerra, los líderes son recordados siempre por sus mejores y sus peores juicios. Al enfrentar la ambigüedad, la incertidumbre y las demandas en conflicto, la calidad de los juicios del líder es lo que determina el destino de la organización. Esta es la razón por la cual el juicio es la esencia del liderazgo. A pesar de su importancia el juicio ha sido siempre un concepto difícil de explorar y comprender. ¿Es el juicio producto de la suerte o producto de la sabiduría? Los autores han dedicado décadas al estudio y la enseñanza de los temas de liderazgo y han asesorado a los CEOs más destacados entre los se encuentran, por ejemplo, Jack Welch y Howard Schultz. En este libro los autores presentan un poderoso marco conceptual para

poder decidir cuál es el sendero correcto a seguir en momentos en que la decisión no es obvia. La obra enseña cómo reconocer el momento crítico, cómo tomar decisiones y cómo entrar en acción a través un modelo tridimensional que incluye entrevistas con líderes como Jeff Immelt (CEO de General Electric), Joel Klein (Consejero del Departamento de Educación de la ciudad de Nueva York), Jim McNerney (CEO de Boeing), el General Wayne Downing, A.G. Lafley (CEO de Procter & Gamble) y Brad Anderson (CEO de Best Buy). Ninguna organización puede ignorar esta disciplina crucial y ningún libro antes la ha tratado con tanta precisión.

## Algunas preguntas que responde Juicio

- 1- ¿Qué es el juicio?
- 2- ¿Es el juicio producto de la suerte o producto de la sabiduría?
- 3- ¿Cómo hacer para tomar las mejores decisiones?
- 4- ¿Por qué es el juicio la esencia del liderazgo?



## NOS DICEN LOS AUTORES

---

Con buen juicio,  
lo demás  
importa poco.  
Sin él, nada  
más importa.

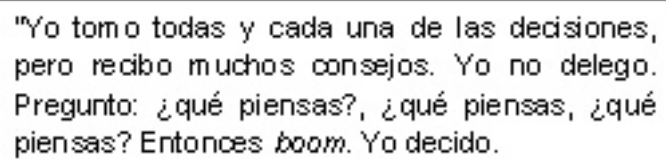
### El juicio en la vida cotidiana

A lo largo de nuestra vida tenemos miles de convocatorias al juicio. Algunas son triviales, por ejemplo, qué tipo de cereal comprar. Algunas son importantes: con quién casarse, qué carrera seguir. La medida de nuestro éxito en la vida es la suma de todas esas convocatorias al juicio. Nuestra capacidad para ejercitar el buen juicio determina la calidad de nuestra vida individual. Cuando tenemos posiciones de liderazgo, la importancia y las consecuencias de nuestros juicios se magnifican exponencialmente e incrementan el impacto por sobre la vida de los demás.

## El líder

El líder es la figura central en el proceso de emisión de juicios. El o ella no son los protagonistas sino los **arquitectos** de la acción. El líder es el pivote copernicano que está en el centro del proceso de toma de decisiones. Todos los demás, satélites, otros jugadores, giran alrededor del líder.

Jeff Immelt, CEO de General Electric- quien toma decisiones que afectan a cientos de miles de personas semanalmente (o tal vez diariamente) describe el proceso de este modo:



"Yo tomo todas y cada una de las decisiones, pero recibo muchos consejos. Yo no delego. Pregunto: ¿qué piensas?, ¿qué piensas, ¿qué piensas? Entonces *boom*. Yo decido.



Jeff Immelt

## Tres dominios y tres fases

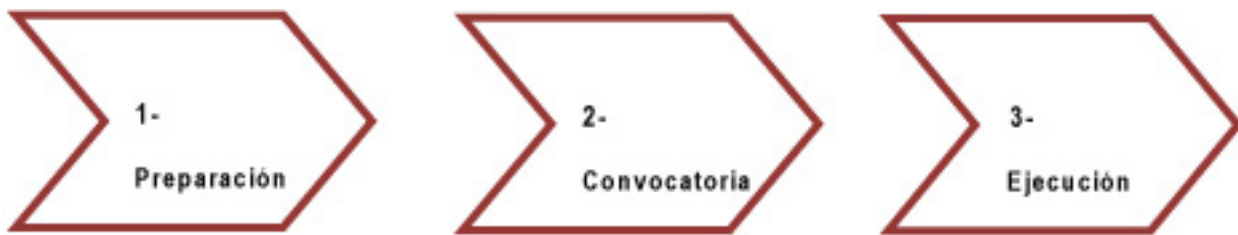
El juicio es un proceso de toma de decisiones informado contextualmente que abarca **tres dominios**:

**1- Gente**

**2- Estrategia**

**3- Crisis**

En cada dominio los juicios de liderazgo siguen un proceso de **tres fases**:



## El buen juicio

El buen juicio se basa en el conocimiento contextual sobre:

- ❖ **Si mismo.** ¿Quién soy? ¿Tengo valores claros respecto de lo que trato de lograr? ¿Cómo aprendo? ¿Conozco lo que sé y lo que no sé? ¿Cómo enfrento la realidad? ¿Cómo observo y cómo escucho? ¿Estoy dispuesto a mejorar?
- ❖ **Las redes sociales.** ¿Sé cómo construir un equipo fuerte? ¿Cómo le enseño a mi equipo a formalizar mejores juicios?
- ❖ **La organización.** ¿Sé cómo basarme en las fortalezas de los demás a través de la organización? ¿Soy capaz de crear procesos de gran escala para enseñarles a establecer juicios inteligentes?
- ❖ **Los grupos de interés.** ¿Sé cómo crear interacciones inteligentes con los grupos de interés: clientes, proveedores, gobierno, competidores, etc.?

## Dos principios claves

### 1- Núcleo

El juicio es el núcleo del liderazgo.

### 2- Resultados

En la toma de decisiones lo único que importa es ganar o perder: los resultados. Nada más importa. No es posible decir: "la operación fue un éxito, pero el paciente murió" ni tampoco "él actuó en forma brillante, pero el resultado fue pobre". El juicio es exitoso solo cuando los resultados que se consiguen están alineados con las metas institucionales. El entusiasmo, las buenas intenciones y el trabajo arduo pueden ayudar, pero sin buenos resultados, no importan.

## El proceso del juicio

	<b>Identificar</b>	<b>Encuadrar</b>	<b>Mobilizar/ alinear</b>	<b>Emitir juicio</b>	<b>Hacerlo realidad</b>	<b>Aprender/ Ajustar</b>
<b>Buen juicio</b>	. Identificación temprana del entorno. . Energizado respecto del futuro.	. Capaz de abordar la complejidad y llegar a la esencia. . Proveer contexto y lenguaje	. Identifica grupos de interés claves. . Se compromete y energiza. Toma las mejores ideas en todas partes.	. Explica claramente el juicio.	. El líder permanece en el juego. Apoya a aquellos que lo hacen realidad.	. Recibe retroalimentación continua. . Realiza ajustes.
<b>M a l juicio</b>	. No puede leer el entorno. No ve la realidad.	. La meta no está claramente definida.	. No establece expectativas claras. . La gente no es la apropiada.	. Fracasa en ver cómo las cosas se intersecan y funcionan.	. El líder se va. . Mala información. . Fracaso en ver todos los factores.	. Resistencia de la organización. . Métricas equivocadas o ninguna medición. . Falta de mecanismos operativos para enfrentar los cambios.

## Atributos de los líderes exitosos

<b>-Escanean el entorno</b>	Tienen el deseo de encontrar las mejores prácticas, impulso competitivo y paranoia respecto de los competidores. Esto los ayuda a identificar cuestiones inminentes.
<b>-Construyen buenas relaciones interpersonales</b>	Promueven la camaradería y establecen redes sociales tanto interna como externamente.
<b>-Tienen carácter y coraje</b>	No tienen miedo de tomar decisiones y lo hacen basándose en valores.
<b>-Miden resultados</b>	Se concentran en los resultados de sus decisiones y pueden rendir cuentas sobre su ejecución.
<b>-Crean círculos virtuosos de enseñanza</b>	Crean un ambiente en el que la gente dice la verdad y se enseñan unos a otros.
<b>-Poseen autoconfianza para equivocarse</b>	Saben que cometerán errores; por lo tanto buscan retroalimentación, admiten errores, revisan las fases del juicio tantas veces como sea necesario antes de ejecutar.

## Algunos beneficios que ofrece Juicio

- Profundiza sobre el buen juicio.
- Desmitifica los procesos de toma de decisiones de los líderes.
- Explora y ayuda a comprender por qué algunos líderes consiguen mayores éxitos en la toma de decisiones que otros.
- Presenta una teoría integral sobre el juicio y la toma de decisiones.

## CONOZCA A LOS AUTORES

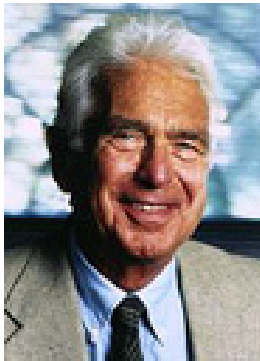
---

### Noel M. Tichy



Noel M. Tichy se desempeñó durante 9 años docente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia. Actualmente es profesor de comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan, donde es director de Global Business Partnership. Además conduce Cycle of Leadership, un programa para ejecutivos y Global Corporate Citizenship, una iniciativa diseñada para crear un modelo nacional de oportunidades de asociación entre los negocios y la sociedad con énfasis en la libre empresa y los principios democráticos. Es socio de Action Learning Associates.

### Warren G. Bennis



Warren G. Bennis es académico y consultor organizacional. Es profesor universitario y socio fundador de The Leadership Institute, en la Universidad de Southern California. Ha contribuido e impactado en el campo del liderazgo y el management. The Wall Street Journal lo calificó como uno de los diez principales conferencistas en 1999, la revista Forbes se refirió a él como el decano de los gurús del liderazgo en 1996 y The Financial Times como el profesor que estableció el liderazgo como un campo académico respetable en el año 2000.

## Ficha técnica del libro

**Título en inglés:**

Judgment

**Título en castellano:**

Juicio

**Subtítulo en inglés:**

How winning leaders make great calls

**Subtítulo en castellano:**

Cómo toman decisiones los líderes que ganan

**Autores:** Noel M. Tichy y

Warren G. Bennis

**Cantidad de páginas:** 392

**Editorial:** Portfolio

**Año:** 2007

### Para visitar:

<http://www.noeltichy.com/>

### Otros libros de Noel M. Tichy

The cycle of leadership

The leadership engine

Every business is a growth business

Control your destiny or someone else will

The ethical challenge (con Andrew McGill)

### Otros libros de Warren G. Bennis

Managing the dream: reflections on leadership and change

Invented life: reflections on leadership and change

Leaders: strategies for taking charge (con Burt Nanus)

### Otros libros de Noel M. Tichy y Warren G. Bennis

On becoming a leader

## DIJERON SOBRE JUICIO

---



**Richard D. Parsons**  
**Presidente y CEO de Time Warner**

Este es un clásico que será leído y consultado en los años venideros por los líderes y por aquellos que buscan convertirse en líderes.



**Vijay Govindarajan**  
**Profesor de Negocios Internacionales de la Tuck School  
en Dartmouth**

Si usted va a leer este año un único libro sobre liderazgo, entonces elija éste.



**Frances Hesselbein**  
**Presidente de Leader to Leader Institute**

Juicio- de dos de los más respetados pensadores líderes de nuestro tiempo- es un regalo para los líderes del futuro.