

	Tirada: <b>266.125</b>	Sección: -	
	Difusión: <b>208.070</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>586</b>	
Cataluña General	Audiència: <b>728.245</b>	Valor (€): <b>8.415,59</b>	Valor Pág. (€): <b>15.410,00</b>
Diaria	<b>25/07/2010</b>	Página: <b>43</b>	Imagén: <b>Si</b>

## Entrevista

**Pablo Maella | Miguel Ángel Ariño** ▶ professors del IESE

# «No s'ha d'oblidar que no és el mateix decidir bé que encertar-la»

AGUSTÍ SALÀ  
BARCELONA

Els professors del IESE Miguel Ángel Ariño (M.A.A.) i Pablo Maella (P.M.) analitzen el procés de presa de decisions al llibre *Iceberg a la vista*. Amb el referent del *Titanic*, que va protagonitzar amb el seu enfonsament una de les catàstrofes més grans al mar, conclouen que es pot decidir bé i tenir un enganyós mal resultat a curt termini. I també agafar el camí erroni i obtenir en canvi un èxit momentani, com va passar en els escàndols financers.

**-Suposo que ha de ser perillós obtenir bons resultats amb una mala decisió.**

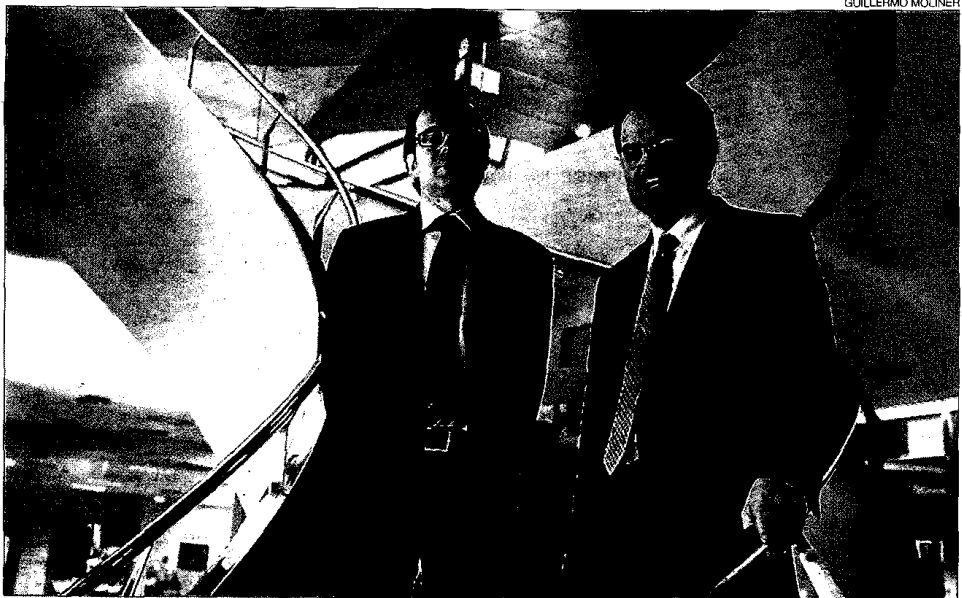
-P.M.: Sí, perquè és un aprenentatge negatiu. En canvi, si prens decisions correctes però no tens sort i, per tant, els resultats no són els esperats a curt termini, has de tenir la fredor de distanciar-te'n. Així adquireixes aprenentatge. No hem d'oblidar que no és el mateix decidir bé que encertar-la.

**-¿S'és responsable de tot el que passa després d'una decisió?**

-M.A.A.: S'ha d'assumir que es produeixen fets fruit de les decisions que es prenen, però que també hi ha altres circumstàncies, com la sort, sobre les quals no tenim cap responsabilitat.

-P.M.: Una altra cosa és que un n'hagi de carregar les conseqüències. Puc no ser-ne responsable però jo n'he de gestionar les conseqüències.

**-Ja que acabem de guanyar el Mundial i el futbol està tan de mo-**



GUILLERMO MOLINER

▶▶ Maella, esquerra, i Ariño, a la seu del IESE a Barcelona.

### Acció i temor

Els autors d'*Iceberg a la vista* opinen que no ens hem de deixar enlluernar pels bons resultats a curt termini. Un altre consell: no s'ha d'evitar mai o aparcar les decisions per por de cometre errors.

**da, ¿què li sembla aquella pràctica de canviar l'entrenador quan es perden alguns partits?**

-M. A. A.: És una mostra d'incompetència dels directius de l'equip i, en concret, del seu president com a últim responsable. Penso que qui s'ha de fer fora és el president per dirigir tan malament l'equip. Però, ¿qui fa fora el que mana? Aquest és el gran drama de moltes companyies.

**-Amb tot el que han analitzat el tema, ¿pensen que el Titanic podria haver evitat l'enfonsament?**

-P.M.: Pensem que hi va haver un seguiment de decisions que van empènyer

el *Titanic* a enfonsar-se. En el seu viatge inaugural, la premsa l'acusava de ser massa gran, pesant i lent. Davant d'això, l'armador va decidir anar més ràpid per arribar un dia abans del previst. El vaixell anava a tota velocitat i va rebre el mateix dia més de 14 missatges d'avertència. El capità no va fer cas dels avisos perquè volia arribar aviat, tot i els molts indicis que la cosa empitjorava. Va prioritzar arribar abans.

M.A.A.: El tipus d'objectius que es va marcar el responsable de portar el vaixell a bon port li va impedir prendre les mesures adequades per evitar el desastre. ≡