



¿Y si corto el cable equivocado?

Una de las tareas principales de un cargo directivo es la toma de decisiones; elegir entre una u otra opción y –por tanto– asumir la posibilidad de errar. No existe ninguna ley que asegure no equivocarse, pero sí consejos que nos ayudan a reducir riesgos.

Las bandas de cuatro chicos con guitarra están pasadas de moda". Esto es lo que los ejecutivos de la discográfica Decca argumentaron cuando en 1961 rechazaron a los Beatles y optaron por contratar a los Tremeloes, un grupo local que les suponía menos gastos en el transporte de los equipos. Una decisión tomada con la cabeza, bajo criterios racionales, pero con resultados desastrosos. Otro ejemplo clásico de mala decisión empresarial es la que tomó Ronald Wayne, el tercer y menos conocido socio fundador de Apple, al vender sus acciones en la empresa –justo antes de su despegue– por unos 800 dólares. Su experiencia y sus expectativas le hicieron creer que nunca recuperaría el dinero invertido; y que cuando los acreedores empezaran a reclamar las facturas de los materiales que Steve Jobs había adquirido a plazos para hacer los primeros equipos, la deuda sería inasumible. A principios de los 80 se valoró que su participación ascendería por entonces a cerca de 7.000 millones de dólares.

¿Rojo o azul? Tienes un 50% de posibilidades de acertar... o de fallar. Analiza los riesgos, espera al momento adecuado, asume el control y... ¡sigues ahí!

Cuando le preguntaron qué pensaba sobre esto, Wayne contestó que no se arrepentía de nada: "Tomé la mejor decisión que podría haber tomado en aquel momento".

Los cargos ejecutivos se caracterizan precisamente por la toma de decisiones. Esto es lo que determina su elevado salario. Los logros determinan (o deberían) sus retribuciones, aunque como se ha podido ver en la historia de la banca reciente (al menos en España), no siempre es así: cuando Ángel Ron, expresidente de Banco Popular, dejó su cargo tras 13 años al mando, el valor de las acciones de la entidad se había devaluado un 92%. El día en el que trascendió que le quedaba una pensión de 23 millones de euros como *recompensa* por su labor, los accionistas que lo habían perdido casi todo se mostraron, por decirlo de una manera clara, notablemente indignados.

En mayor o menor medida, es normal equivocarse en el mundo de los negocios. Lo importante es saber aprender de los errores y ser capaz de identificar los factores que conducen a tomar malas decisiones. En el universo *business*, se es lo que se decide y se decide lo que se es. "El peor enemigo de un ejecutivo a la hora de tomar decisiones es él mismo, ya que somos las personas las que provocamos que nuestras elecciones sean adecuadas... o no", nos explica Pablo Maella, consultor, *coach* de alta dirección y coautor de *Con la misma piedra* (Empresa Activa), libro en el que se analizan los errores básicos que se cometen a la hora de decidir. "La decisión va unida a la posibilidad de error y este es un hecho que hay que asumir. Hay quien no lo hace por miedo a equivocarse, pero si no nos encargamos nosotros ya lo harán otros en nuestro lugar... y no necesariamente mejor".

Ser consciente de lo que nos lleva a fallar es la única manera que tenemos de evitarlo. Miguel Ángel Ariño, profesor de Toma de Decisiones en el IESE y responsable de la obra antes mencionada, considera que es necesario sopesar todo aquello que puede salir mal antes de dar cualquier paso, y que los principales escollos provienen de no conocer la realidad o de tener "una imagen idílica" de ella. También debemos ser conscientes del papel que juegan las emociones, ya que pueden encadenarnos a una alternativa

aun cuando ésta no es la que un análisis racional aconseja. Las circunstancias que principalmente afectan a la hora de tomar de decisiones son las siguientes:

NO SER REALISTAS

Uno suele decidir convencido de la racionalidad de sus actos, pero en multitud de ocasiones éstos no responden a perspectivas realistas (ya sea porque existe falta de información, porque no se han valorado las consecuencias adecuadamente o por tener expectativas poco fundamentadas). También es posible que el gestor esté boicoteando la decisión subconscientemente porque está tan convencido de la idea que, sin saberlo, está desdeñando la información real que desaconseja esa línea de actuación.

DECIDIR SEGÚN LAS MODAS

La filosofía de imitar lo que hace todo el mundo, aunque no estén en tus mismas circunstancias, puede tener desastrosos resultados. Resulta fácil dejarse llevar y seguir las estrategias que a otros les funcionan en vez de idear una a la medida de la realidad de la organización, del mercado o del producto con el que se está trabajando. Esto es lo que hizo que se produjera la burbuja inversora en las empresas *puntocom* de finales de los 90: fueron muchos los que confiaron en empresas tecnológicas que no conocían simplemente porque era una moda en alza. Cuando la burbuja estalló, entre 2000 y 2003 desaparecieron casi 5.000 compañías de internet. Las pérdidas para quienes metieron su dinero en ellas fue considerable.

SER DEMASIADO IMPULSIVO

No tomarse tiempo para valorar los riesgos, estudiar las características del mercado o confiar demasiado en el instinto hace que la toma de decisiones se convierta en una ruleta rusa. Actualmente, la rama del *neuromarketing* está muy interesada en determinar hasta qué punto nuestras elecciones conscientes están condicionadas por factores de comportamiento que escapan a la racionalidad.

DEJARSE LLEVAR POR LAS PRISAS

En el mundo empresarial los tiempos son esenciales. Llevar a cabo algo no puede

dilatarse eternamente, pero tampoco precipitarse. Ejecutar una acción clave acuciado por el tiempo o temiendo perder una oportunidad puede constituir un sesgo muy importante en la idoneidad de la decisión. En estos casos, los expertos aconsejan que es preferible no hacer nada a hacerlo con premura, ya que siempre es mejor errar por omisión que después de realizar un gran desembolso. Rectificar es de sabios... y muy costoso.

SER ESCLAVO DE TU SISTEMA DE CREENCIAS Y VALORES

Cuando un directivo dice tener una buena idea, difícilmente le harán cambiar de opinión la realidad o las expectativas más favorables. Abundan los casos de empresas que se embarcaron (o no) en diferentes proyectos por estar convencidos de que éstos eran una idea brillante. Desde la aventura pizzera de McDonald's, cuyos mandamases tuvieron a bien instalar hornos en sus restaurantes antes de constatar que lo que su público realmente quería eran hamburguesas, hasta la no presencia de M&M's en E.T., ya que sus directivos desaconsejaron su aparición en la película. Después supieron que la cinta disparó las ventas de Reese's Pieces, la alternativa que usó Spielberg.

NO TENER CAPACIDAD RESOLUTIVA

En un mundo imperfecto, con información sesgada y comportamientos irracionales, uno no puede pretender tener un manual para tomar decisiones. Querer acertar plenamente puede llevar a que las resoluciones se produzcan a destiempo o a que sean tan garantistas que aporten beneficios ridículos. Decidir exige cierta agilidad para aprovechar las oportunidades que se presentan en el momento preciso, pero sin soslayar la racionalidad y el proceso de análisis necesario. Así perdió George Bell, consejero delegado de Excite, la oportunidad de comprar Google a Larry Page y Serguéi Brin. Corría el año 1999 y la operación rondaba el millón de dólares. Hoy la compañía está valorada por encima de los 100.000 kilos. *Glups*. Parece que sí que cortó el cable equivocado. 