

Introducción

Por si a estas alturas alguien no conoce su historia, el *Titanic* fue un enorme y lujoso barco de transporte de pasajeros que se hundió al chocar con un iceberg en la noche del 14 al 15 de abril de 1912, durante su viaje inaugural de Inglaterra a Estados Unidos. La colisión provocó uno de los mayores desastres que se conocen en la historia de la navegación, causando más de 1.500 muertes.

Para la construcción del barco se emplearon los medios técnicos disponibles más avanzados, y por ello fue conocido popularmente por el nombre de «el Insumergible». Las dimensiones del buque eran de las mayores de su época: 269 metros de largo, 28 de ancho y 56 metros de alto. Podía transportar a casi 3.550 personas, aunque en su primera y última travesía transportaba cerca de 2.230, incluidas las 897 personas que integraban la tripulación. Sólo unos 700 individuos sobrevivieron al accidente.

Muchos estudiosos de este hecho han afirmado que fue un accidente inevitable, debido a que se produjeron una secuencia de acontecimientos que condujeron indefectiblemente

te al hundimiento del barco. Sin embargo, otros analistas sostienen que el desastre se podía haber evitado si se hubieran tomado otras decisiones.

A lo largo de los siguientes capítulos iremos utilizando el ejemplo del *Titanic* para ilustrar el procedimiento de adopción de decisiones y sus posibles consecuencias, exponiendo y analizando algunas de las decisiones que se tomaron antes, durante y después del naufragio.

LA IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

A andar se aprende andando. A nadar se aprende nadando. Pero a tomar bien las decisiones no se aprende sólo tomando decisiones. Se aprende a decidir cuando se interiorizan unos principios básicos, que son los que pretendemos transmitir a lo largo del libro. Algunos de estos principios pueden parecer muy básicos y elementales, pero son justamente las cosas obvias las que muchas veces no se tienen en cuenta y conducen a decisiones ineficaces.

Nuestras vidas y también las organizaciones de las que formamos parte dependen de dos factores: las decisiones que tomamos y el entorno externo. El entorno externo son todas aquellas circunstancias que nos rodean y sobre las que no tenemos ningún control, no tenemos manera de influir sobre ellas.

El ser listo o tonto, más alto o más bajo, francés, norteamericano o etíope; haber nacido en la segunda mitad del siglo XX o en el siglo XVI, son circunstancias que nos afectan,

Introducción

pero sobre las que no podemos hacer nada. Nos toca convivir con ellas nos guste o no. Como no podemos hacer nada, lo mejor es aceptarlas como puntos de partida de nuestra vida. El desear ser algo que no somos y que no está en nuestra mano ser sólo puede ser origen de frustraciones. Lo mejor es aceptar la realidad que nos ha tocado vivir y no añorar lo que podía haber sido. Aceptando el entorno y siendo conscientes de que no siempre seremos capaces de resolver todos los problemas que se nos planteen, podremos tomar decisiones más realistas.

Algo distinto sucede con esas otras circunstancias que nos acompañan en la vida y sobre las que sí tenemos posibilidad de influir. Sobre algunas tendremos control total y sobre otras simplemente podremos influir en cierto grado. Controlamos o influimos sobre todas esas circunstancias mediante las decisiones que tomamos. Es por esto que lo que en el futuro sea nuestra vida dependerá de las decisiones que adoptemos a lo largo del tiempo, porque tomando decisiones es como influimos en la realidad.

Podemos decir que nuestra historia personal es la historia de las decisiones tomadas, y que nuestro futuro —que está condicionado por aquellas que ya hemos tomado— lo vamos forjando a través de las futuras decisiones. De ahí la importancia de la toma de decisiones en la vida de las personas, ya que en último término cada uno es lo que decide ser. De hecho, tomar decisiones es la actividad más importante que realizamos las personas. En el ámbito empresarial, es el acto directivo fundamental, porque un directivo lo es en la medida que decide.

La toma de decisiones está tan ligada a nuestra vida que no podemos prescindir de ello: no podemos abstenernos de hacerlo, porque decidir no tomar una decisión implica de por sí haberlo hecho. Lo que sí podemos decidir es si la queremos tomar nosotros o si preferimos que otros lo hagan por nosotros. En ese caso estamos decidiendo poner el control de nuestra vida en manos de terceros. Por eso no podemos renunciar a decidir, porque haciéndolo nos convertimos en espectadores en vez de en actores protagonistas de nuestra existencia.

La toma de decisiones no la podemos subcontratar, a diferencia de, por ejemplo, la gestión patrimonial de la empresa. Cada persona está irremediablemente obligada, por acción o por omisión, a tomar decisiones. Por todo esto es bueno acostumbrarse a adoptar decisiones activamente, aunque sea sobre cosas pequeñas. Este es un hábito que fortalecemos con la práctica y que sin ella se anquilosa. Si no acostumbramos a no tomarlas proactivamente, entonces nos costará más hacerlo, porque la indecisión genera más indecisión.

A la decisión siempre va ligada la posibilidad del error. Hay personas que tienden a no tomar decisiones porque tienen miedo a equivocarse, y dejan que las circunstancias decidan por ellas, abandonando así el control de su propia existencia. Este tipo de personas, que se niegan la posibilidad de «fracasar», paradójicamente, lo acaban haciendo porque al no decidir no tienen posibilidades de salir al encuentro del éxito. Renunciando a la posibilidad de fracasar, renuncian también a la posibilidad de triunfar.

Introducción

Las personas de éxito también han tenido desventuras. Personas consideradas como grandes empresarios acumulan en su historial fracasos, algunos de ellos sonados. El éxito muchas veces es fruto del fracaso. Tener éxito consiste en levantarse una vez más de las veces que se haya caído. Si no probamos no podemos ganar. Si no compro billetes, no me va a tocar la lotería.

EXISTEN PRINCIPIOS PARA DECIDIR BIEN

Las personas tomamos decisiones para solucionar problemas que se nos presentan y lo hacemos en la forma en que pensamos que los solucionaremos mejor. Pero muchas veces nos sucede que andamos despistados sobre si la alternativa escogida es la adecuada o no para resolver el problema que tenemos.

¿Qué podemos hacer? Pues lo que se puede hacer es seguir una serie de principios que existen para asegurar un proceso correcto de toma de decisiones. Estos principios no nos dictarán qué alternativa hemos de escoger en cada momento ni cómo solucionar el problema que tenemos, sino que nos indicarán las características que tienen que tener las alternativas que escojamos para no equivocarnos. Son una especie de *checklist* que se ha de verificar cada vez que se toma una decisión. Quien incorpore el hábito de seguir tales principios para la correcta toma de decisiones, acabará haciéndolo mejor.

Afortunadamente la mayoría de las veces los aplicamos

inconscientemente, de manera intuitiva. Son los modos rutinarios que tenemos para abordar las situaciones habituales. Sin embargo, hay ocasiones en las que la decisión exige una mayor reflexión y tener en cuenta explícitamente estos principios.

Si bien tenerlos en cuenta nunca garantizará la decisión óptima, desde luego sí que evitará que entremos en una espiral de errores sistemáticos. Su aplicación creará en nosotros un hábito que hará que en muchos casos podamos decidir casi intuitivamente. Habremos adquirido el hábito de la decisión. Decidir bien cada vez nos será más fácil, y estaremos preparados para corregir enseguida los errores y aprender de ellos.

Por el contrario, cuando no seguimos esos principios básicos de la toma de decisiones, sólo podemos aspirar a decidir y esperar a ver qué pasa. De esta manera dejamos la solución de los problemas al cuidado de la suerte. Cuando nos salgan las cosas bien, nos atribuiremos el éxito, pensando erróneamente que el hecho de que el resultado haya sido favorable es una prueba de que hemos decidido bien, descartando con ello la acción del azar. Por otro lado, cuando nos salgan las cosas mal, estaremos perplejos y sin saber por qué ha sido así. Tomar decisiones siguiendo unas pautas permite aprender a tomarlas cada vez mejor.

En los siguientes capítulos abordaremos distintos principios que es conveniente seguir para garantizar que aprendemos a decidir cada vez mejor. Iremos ilustrando estas pautas con ejemplos de las decisiones que se tomaron en el hundimiento del *Titanic*.

RESUMEN DE IDEAS

-
- A decidir bien no se aprende sólo tomando decisiones. Se aprende cuando se siguen unos principios básicos.
 - Las decisiones que vas tomando son las que van conformando tu vida: cada uno es lo que decide ser teniendo en cuenta las circunstancias que le ha tocado vivir.
 - Acostúmbrate a decidir activamente, porque si no lo haces cada vez te costará más hacerlo.
 - Admite que puedes equivocarte —eres humano—, para concederte la posibilidad de acertar.
 - Sé consciente de que no puedes resolver todos los problemas que se te plantean.
-



***Diez principios fundamentales
para decidir con eficacia***



1

Preocúpate por decidir bien más que por acertar

La noche del hundimiento del *Titanic*, el responsable del barco, el capitán Smith, actuó ante los primeros signos de que estaban adentrándose en una zona peligrosa. Pero la reacción fue más simbólica que efectiva: el 14 de abril, después del tercer mensaje de alerta que se recibió ordenó que se modificara levemente el rumbo hacia el sur. Ya no hizo nada más a pesar de que los avisos de peligro de icebergs de los barcos que se encontraban en las proximidades continuaron llegando a lo largo de la tarde y de la noche. Si bien Smith reaccionó, según los expertos su respuesta fue manifiestamente insuficiente. Virando ligeramente la trayectoria hacia el sur no se evitaban los bloques de hielo. Tomó una decisión para resolver un problema, pero ésta era claramente insuficiente para evitar el efecto no deseado, en este caso la colisión.

Un hombre experimentado como él, ya sabía que esta decisión no era correcta, que dejaba al barco en una situación muy vulnerable, a merced de los icebergs, pero seguramente tenía la secreta e ingenua esperanza de acertar con esa

decisión. *Decidió de forma incorrecta con la esperanza de tener suerte en los resultados; es por ello que aunque hubiese evitado la colisión, la decisión hubiese sido incorrecta. Tomó una mala decisión con la esperanza de que la suerte le hiciese acertar.*

Los pasajeros de tercera del *Titanic* fueron los últimos en enterarse del accidente. Nadie se lo comunicó formalmente, y como la gran mayoría se encontraba durmiendo en sus camarotes, hasta que el movimiento del desalojo en los botes de la cubierta del barco fue muy evidente no se dieron cuenta de la situación en la que se encontraban. Dado que desde la zona de tercera clase no existía un acceso libre a las cubiertas donde se encontraban los botes salvavidas, y dado que la tripulación tenía órdenes de no abrir las puertas de acceso a los pasajeros de tercera, éstos tuvieron que romper violentamente las barreras que les separaban de primera para poder acceder a los botes salvavidas.

Como la dirección decidió primero evacuar a los pasajeros de primera y segunda clase, los de tercera tuvieron que tomar ellos mismos la iniciativa para intentar buscar un modo de salvarse. El resultado fue que algunos pudieron acceder a los botes logrando salvar la vida. *Pero aunque todos los pasajeros de tercera se hubiesen salvado, que no fue el caso, la decisión de cerrar los accesos a cubierta era en sí misma una decisión incorrecta porque les estaba limitando sus posibilidades de sobrevivir.*

* * *

Preocúpate por decidir bien más que por acertar

Decidir bien no es lo mismo que acertar. A veces uno decide bien, pero circunstancias imprevisibles hacen que las cosas nos salgan mal. Se puede decidir bien y no acertar. A menudo en nuestras clases realizamos una prueba para explicar este hecho, ofrecemos a un grupo de personas la posibilidad de participar en un juego. El juego consiste en extraer una bola de una urna. Si la bola es blanca reciben 100 euros y si es negra tienen que pagar un euro. Además les informamos de que en la urna hay 99 bolas blancas y una negra (cosa que pueden comprobar). Después les preguntamos cuántos de ellos aceptarían participar. Evidentemente todos aceptan la propuesta. Una mano inocente extrae una bola y resulta ser negra. ¿Han decidido bien o han decidido mal? Evidentemente todos han decidido bien. Si la bola ha salido negra y han perdido un euro es exclusivamente por mala suerte, no porque hubieran tomado una mala decisión. De hecho todos aceptan jugar una segunda vez.

Podemos decir que las decisiones pueden ser correctas o incorrectas en función de cómo se decidió y que pueden ser favorables o desfavorables en función de los resultados. Todas estas consideraciones nos llevan a cuatro posibles situaciones como muestra la siguiente figura:

ICEBERG A LA VISTA

		Decisión	
		+	-
Resultado	+	OK	Aprendizaje negativo
	-	Mala suerte	Posibilidad de aprendizaje

a) Decisión correcta con resultados favorables.

En esta situación todo el mundo está contento, las cosas marchan bien. ¡Enhorabuena!, no hay nada más que decir. Va usted por el buen camino.

b) Decisión correcta y resultados desfavorables.

Ante la sorpresa de unos resultados desfavorables, lo más razonable es revisar nuestro proceso de toma de decisiones. Quizá estos resultados fueron fruto de un modo erróneo de decidir. Después de revisar nuestro proceso de decisión comprobamos que decidimos bien y que simplemente los resultados desfavorables fueron sólo consecuencia de factores absolutamente imposibles de predecir. A largo plazo todo bien, porque si se decide correctamente, aunque en un momento concreto no se acierte, acabarán por llegar los

resultados. En este caso, simplemente hubo mala suerte. No pasa nada.

¿No pasa nada? Bueno, ¡un momento!, depende de su jefe. Si su jefe es competente, entonces no pasa nada, entenderá la situación y que usted decidió bien. Pero si su jefe es un incompetente, será incapaz de ver que a pesar de que los resultados no son los pretendidos el proceso de decisión que siguió usted fue el adecuado, y que en las mismas circunstancias volvería a elegir lo mismo. La actitud más inteligente en este caso es intentar cambiar de trabajo.

c) Decisión incorrecta y resultados desfavorables.

Su compañía no puede sobrevivir a muchas situaciones como ésta. Sin embargo, es una situación bastante frecuente. Permite a su empresa y a usted aprender de los errores y mejorar su proceso de decisión. Aprender a tener en cuenta factores que debería haber considerado y no lo hizo.

d) Decisión incorrecta y resultados favorables.

Usted ha tenido suerte. Este es el caso más peligroso. Los resultados favorables hacen pensar que se decidió bien y, por tanto, se confirma como adecuado el modo incorrecto de decidir. En definitiva, se aprende a decidir mal. La única causa de los buenos resultados ha sido la suerte. Pero si la buena marcha de su compañía es a causa del azar favorable, usted ¿qué está aportando? La suerte es quién dirige su compañía y no usted, y esto es muy peligroso, pues aquella juega unas veces a favor y otras en contra.

La suerte (la buena o la mala) es el conjunto de factores impredecibles e incontrolables que intervienen en una situación. Es frecuente que los directivos que han tomado alguna

decisión incorrecta, aunque hayan podido tener suerte y los resultados de esa decisión hayan sido favorables, atribuyan insensatamente el éxito a su capacidad directiva, y sigan decidiendo defectuosamente una y otra vez. Se cuelgan medallas y no atienden a quienes sugieren otros modos más sensatos de decidir. El tiempo juega en contra de estos directivos. A medio plazo las consecuencias negativas de sus defectuosos modos de decidir acaban saliendo a la luz. Si se decide mal, aunque se haya acertado puntualmente, acabarán por llegar los malos resultados.

Un ejemplo de mala toma de decisiones cuando el objetivo es intentar acertar lo tenemos en algunas personas que tienen inversiones en bolsa. En un intento de sacar la máxima rentabilidad están continuamente comprando y vendiendo acciones. Compran las que sólo hace unos meses vendieron y venden las que hace poco compraron. A los únicos que beneficia esta agotadora práctica es a los operadores del mercado que cobran comisiones por cada transacción. Y, como es lógico, están interesados en que se realice el máximo número de transacciones.

Por contraste, la manera de operar del hombre más rico del mundo, Warren Buffett, es todo lo contrario. Invierte en pocas acciones, pero bien escogidas y se compromete a largo plazo con las compañías que escoge para invertir. ¿Cómo lo hace? Considera que el principio de que la diversificación disminuye el riesgo, es cierto, pero a su vez es una tontería. Es cierto que cuando inviertes en un gran número de acciones las que van mal quedan compensadas por las que van bien, y al final aseguras una rentabilidad media.