

Introducción

Decidir es vivir y vivir es decidir

Gran parte de nuestra vida se conforma mediante las decisiones que vamos tomando en cada momento. Tal vez hayamos tenido que decidir si trabajar o estudiar, si casarnos o ser solteros, o si vivir en un país u otro, y todas estas decisiones han ido marcando nuestra existencia de un modo fundamental. Decidir es lo más relevante que hacemos. Una tarea que tiene consecuencias para nuestra vida y la de aquellos que nos rodean. Si tomamos buenas decisiones tendremos una buena vida, y si tomamos malas decisiones tendremos una mala vida. Así de simple. Somos lo que decidimos y decidimos lo que somos.

Además, decidir es universal, es decir, no podemos no decidir. Nadie se escapa de esa tarea. Todos estamos constantemente tomando decisiones, unas relevantes y otras no tanto, pero siempre estamos decidiendo, ¡aunque no queramos hacerlo! Hay personas que tratan de

evitar la decisión, o que dejan que otros las tomen por ellos, pero incluso estas personas están decidiendo: en el primer caso han decidido no decidir y en el segundo que otros decidan por ellos.

No es fácil tomar buenas decisiones, porque se producen una serie de errores comunes y sesgos personales que, si no somos conscientes de ellos y los tratamos de evitar, nuestras decisiones difícilmente superarán la mediocridad.

Decidir es, por tanto, una tarea relevante, inevitable y que no es fácil. Sin embargo, ¿nos han enseñado en algún momento a tomar decisiones? Ni en la escuela primero, ni luego en el bachillerato ni en otros estudios superiores hay formación específica sobre la toma de decisiones. En el colegio nos enseñaban a sumar, los ríos de España y la literatura universal, pero no a cómo decidir con eficacia, criterio y sentido común. Paradójico, ¿no? Resulta que es un acto vital para nuestra vida pero nos tenemos que espabilar para aprender a decidir mejor.

Además, en este caso existe el agravante de que solo con el hecho de decidir no se mejora el proceso de toma de decisiones. Dicho de otro modo, a nadar se aprende nadando, pero a tomar decisiones no se aprende solo tomando decisiones, sino a base de analizar las decisiones tomadas, ver los errores u oportunidades de mejora que había en ellas y tenerlas en cuenta en el futuro.

Evitar los errores en la toma de decisiones

¿Cómo podemos entonces mejorar nuestras decisiones? Siguiendo unos principios y evitando errores comunes en la toma de decisiones. En el primer libro que escribimos, *Iceberg a la vista: principios para tomar decisiones sin hundirse*, señalábamos diez principios para mejorar la eficacia de nuestras decisiones. Aquí señalaremos los errores más comunes en la toma de decisiones. Si tratamos de evitar estos fallos, nuestras decisiones serán mucho mejores.

Estos errores son predecibles en el sentido de que las personas tenemos tendencia a caer en ellos de manera generalizada, unos más y otros menos, pero todos nos vemos afectados por determinados factores y, por tanto, conocerlos nos será de gran ayuda para tratar de evitarlos y mejorar los resultados de nuestras decisiones.

El objetivo del libro es facilitar a quien lo lea que conozca los errores comunes y que los sepa reconocer en sus propias decisiones para así poder evitarlos. De este modo, decidirá mejor y con ello mejorará su vida y la de los que le rodean. El premio es grande. Vale la pena ir a por ello. ¡Ánimo!

1

Buscar la decisión perfecta

Parálisis por análisis

Equivocarse es normal

Nadie es perfecto, todos cometemos errores. Les sucedió a un matrimonio amigo que necesitaban cambiar de coche. Después de mucho mirar se encapricharon con uno de aspecto deportivo con dos puertas y techo descapotable. Se pasaba un poco de presupuesto, pero era una maravilla. Estaban realmente satisfechos.

Meses después, ella se quedó embarazada. Nació el niño y no había manera de acomodar el sillín en el coche y tampoco cabía el cochecito del bebé en el maletero. Lo tuvieron que malvender y comprar otro nuevo más acorde con su situación. Sabían que en cualquier momento podrían ser padres, pero aun así decidieron erróneamente comprar el coche deportivo y tuvieron que acabar rectificando.

Cuando tomamos decisiones vamos a cometer errores. Y esto por una simple razón: porque somos humanos. La perfección solo existe en la mente humana. Las decisiones que tomemos siempre serán imperfectas y frecuentemente podrían haber sido mejores. El único modo que tenemos de no equivocarnos es no haciendo nada. Si tenemos iniciativa, si tomamos las riendas de nuestra vida, nos saldrán las cosas unas veces bien y otras no tanto.

El buscar la perfección en nuestras decisiones es uno de los errores más frecuentes. Por un lado, nos pone una presión innecesaria a la hora de decidir, y por otra, acostumbra a paralizar el propio proceso de decisión porque nos convierte en más dubitativos. Si no podemos fallar, entonces hasta llegar a lo que consideramos la decisión perfecta, puede pasar mucho tiempo.

El perfeccionismo nos conduce a un exceso de análisis y a una parálisis en la toma de decisiones. Intentar tomar la decisión perfecta nos puede llevar a considerar tantos factores, escenarios y posibles consecuencias que haga inviable tenerlos en cuenta para decidir correctamente. Y es que las decisiones conllevan un riesgo. Forman parte de lo no controlable en la vida, y si no lo asumimos no podremos tomar buenas decisiones.

Nuestro empeño por decidir bien muchas veces nos lleva a buscar la decisión óptima. Esto habitualmente conduce al fracaso. Conseguir la decisión óptima es muy difícil y lo único que conseguiremos es estar per-

manentemente frustrados. El modo más eficaz de tomar las mejores decisiones precisa de dos condiciones: la primera es no hacer las cosas tan mal que sea imposible enderezarlas, y la segunda es hacerlas cada vez un poquito mejor. Esta mejora continua es el mejor modo de llegar a hacer las cosas muy bien a base de ir aprendiendo poco a poco. Pretender la perfección desde el principio no solo es una exigencia inhumana, sino que conduce a la frustración.

El problema es que solemos querer hacer las cosas muy bien de entrada y es muy difícil. Mejoramos poco a poco y esto es algo que cuanto antes lo asumamos menos frustración tendremos.

Ser conscientes de la imperfección nos va a ayudar a que seamos más cuidadosos a la hora de decidir. Sabemos que nos equivocamos fácilmente por lo que es mejor conocer qué errores son los más frecuentes en la toma de decisiones y así poder evitarlos en la medida de lo posible.

No nos gusta equivocarnos

A nadie le gusta reconocer que se ha equivocado. Por esto muchas veces nos autosugestionamos y nos convencemos de que lo que hemos hecho es lo correcto. Después de tres días en Disneylandia haciendo colas, gastando dinero y pasando calor, todo el mundo dice que es un pla-

nazo. Nadie reconoce que hubiera sido mejor unas vacaciones más normalitas. Preferimos autoengañarnos y pensar que hemos decidido bien.

Pasa lo mismo en las noches electorales: todos los partidos ganan. Unos porque son los que más han crecido, aunque apenas hayan pasado de dos a tres escaños. Otros porque han sacado más escaños de los que les daban las encuestas. Y otros porque han sacado más escaños que otro partido que en anteriores elecciones había pasado por delante. Nadie pierde, todos ganan. Pero no es cierto. Solo hay un partido que gana y los demás... a la oposición.

No es lo mismo decidir bien que acertar

A principios de 2001 una compañía norteamericana resolvió trasladar sus oficinas centrales a una de las torres gemelas de Nueva York. El traslado se hizo durante el verano, y a principios de septiembre se empezó a trabajar en la nueva sede. Diez días después esta compañía había desaparecido. La mayoría de sus directivos fallecieron en el atentado terrorista. ¿Podemos decir que la dirección de la compañía se equivocó cuando decidió el traslado a las torres gemelas? La respuesta es negativa. Hizo lo que tenía que hacer.

Muchas veces tenemos un injustificado sentido de responsabilidad. Pensamos que si damos los pasos adecuados, conseguiremos lo que teníamos previsto, y si no

lo obtenemos es porque hemos hecho algo mal. Esto es un error. En los resultados de nuestras decisiones influyen además de nuestra decisión otros factores que se escapan a nuestro control. El trasladar la sede central de la compañía a una de las torres gemelas posiblemente fue una decisión correcta si los responsables de la decisión tuvieron en cuenta todos los factores que había que considerar. En todo caso si la decisión fue incorrecta no se debió a que el 11 de septiembre de ese año hubiera un atentado terrorista.

Una cosa es decidir bien y otra obtener los resultados que pretendíamos con nuestra decisión. En una decisión concreta podemos decidir bien y no obtener los resultados que pretendíamos y viceversa. Somos responsables solo de aquellas circunstancias que están bajo nuestro control o sobre las que tenemos alguna influencia, pero hay muchos factores que afectan a los resultados de nuestras decisiones que se escapan a nuestro control. Uno de ellos, bastante importante, es la suerte.

A veces, a pesar de decidir mal, tenemos suerte y las cosas nos salen bien. Esto es lo peor que nos puede pasar porque podemos achacar los buenos resultados a nuestro buen saber y buen juicio. Al no ser capaces de darnos cuenta de que hemos tenido suerte, aprendemos a decidir mal y sembramos las bases de nuestro futuro fracaso. Esta situación es muy peligrosa. Además, si la causa de la buena marcha de nuestra compañía es la suerte, ¿qué aportamos a la empresa nosotros? Que la marcha de una

compañía dependa de la suerte es muy peligroso. La suerte juega unas veces a favor y otras no tanto...

Puede ocurrir que decidamos bien y el resultado no sea bueno, como les sucede en ocasiones a los comerciales. Persiguen una venta con mucho esfuerzo porque piensan que pueden lograrla, pero después de varias visitas al cliente este opta por comprarle el producto a un competidor. ¿Se puede decir que fracasó este comercial? Ni mucho menos. Realizó el trabajo que tenía que hacer, pero simplemente otros factores pesaron más en la decisión del cliente.

Por tanto, una cosa es decidir bien y otra muy distinta obtener los resultados esperados. Entonces ¿qué más da preocuparse por decidir bien o mal? Si alguien le dice: «Haga usted las cosas como quiera, que lo que usted haga puede tener poco que ver con los resultados», es falso.

Si bien es cierto que en una situación concreta las cosas pueden salir mal a pesar de decidir bien y viceversa, cuando se considera un conjunto de decisiones tomadas a lo largo de un periodo de tiempo, al que decide bien le salen las cosas mejor que al que decide mal. Esto es debido a que, si bien en un caso concreto se puede tener buena o mala suerte, en un conjunto de resoluciones, la buena y la mala suerte se acaban compensando, y lo determinante de nuestra situación es cómo hemos ido decidiendo.

El aprendizaje del error

A veces tomamos una decisión inadecuada y nos salen las cosas mal. ¿Es esto muy grave? Pues no, salvo que las consecuencias de esta decisión inadecuada sean catastróficas. Sin embargo, nos sirve para aprender y no volver a cometer otra vez ese error. Esto nos puede pasar por precipitación, y entonces el aprendizaje es ser más prudente la próxima vez, pero también nos puede ocurrir porque estamos experimentando nuevos modos de hacer una cosa y el fracaso está entre los resultados plausibles.

Por ejemplo, una familia que acostumbra a veranear en un hotel de montaña en el Pirineo de Huesca piensa que quizá sería bueno cambiar de costumbre y alquilar un apartamento en la playa. Pero la experiencia acaba siendo horrible: masificación en la arena, calor todo el día, gente por todas partes y poca tranquilidad.

Al final les queda claro que se equivocaron con la elección y que pasar un verano no muy agradable les hizo aprender, pues les sirvió para confirmar las bondades del veraneo en la montaña. El aprendizaje tuvo un coste, pero fue un coste asumible. Además, como el objetivo era saber si en la playa lo pasarían mejor o no, no se puede decir que se equivocaran al probar otra opción, al contrario, cumplieron su objetivo.

Muchas veces nuestro objetivo es aprender y para eso debemos experimentar. Y al hacerlo, las cosas nos

pueden salir bien o mal. Lo importante es estar preparados para el error. Esto significa que conviene que nuestros experimentos sean de bajo coste, en el sentido de que si nos sale mal, las consecuencias no sean muy graves. También es importante que no repitamos el mismo error una y otra vez. En definitiva, que aprendamos de los errores.

Lo primero que tenemos que pensar para quitarnos presión a la hora de decidir es que, habitualmente, las resoluciones que tomamos no son irreversibles y que, por tanto, si no eran adecuadas siempre las podemos cambiar. Si hemos optado por la carrera de derecho y una vez acabado el primer curso nos hemos dado cuenta de que preferimos económicas, es molesto cambiar, pero solo eso, un poco molesto. A quien le haya pasado habrá experimentado que no es tan grave y que al cabo de tres años uno ya probablemente ni se acuerde.

¿Qué pasa si nos equivocamos? Pues que generalmente podemos rectificar, esa es la gran ventaja. Lo que decidimos ahora raramente nos compromete de manera definitiva para toda la vida. Si quitamos presión a la decisión, decidiremos mejor. Tomás Alba Edison, el inventor de la bombilla, intentó más de mil modos de conseguir luz eléctrica. Iba fallando una vez tras otra y cada vez que fallaba se decía: «Ya sé que este no es el modo de proceder. Ya me quedan menos posibles intentos».

Perder el miedo a decidir

Decidir a veces nos puede provocar temor porque decidir es elegir, y elegir comporta renunciar a otras opciones. Además, una vez escogida una opción, siempre puede quedar la duda de si otra alternativa hubiera sido mejor. Tenemos miedo a equivocarnos. Si dejamos que estos temores nos impidan tomar decisiones, estaremos renunciando a protagonizar nuestra vida. Serán las circunstancias y los acontecimientos los que tomarán el control, mientras que nosotros seremos espectadores pasivos de lo que nos ocurre.

A un conocido jugador de baloncesto norteamericano, cuando ya se retiraba de su vida deportiva, le preguntaron cuál había sido la canasta que más le dolió fallar. Contestó sin dudarle: «Aquella que no me atreví a tirar». Así pues, hemos de vencer el temor a equivocarnos y lanzarnos a tomar decisiones.

Una vez convencidos de la necesidad proactiva de tomar decisiones, hemos de advertir que los riesgos que se asumen han de ser calculados. No podemos irresponsablemente asumir riesgos poco razonables escudándonos en que el que no arriesga no gana. Tirarse dentro de un tonel por las cataratas del Niágara es jugar a la ruleta rusa con casi toda la pistola cargada.

Muchas compras de empresas se han debido más al interés de un CEO por mandar sobre una empresa mayor que a una racionalidad económica. Quizá sea esta una de las razones por las que tres de cada cuatro adquisiciones

de empresas no generan los beneficios que se esperaban. Decidir, sí. Asumir riesgos también, pero sabiendo qué riesgos se están asumiendo y estando preparados para abordar posibles consecuencias adversas.

Ideas clave

- Buscar un resultado perfecto nos pone una presión innecesaria al decidir.
- No aceptamos el error porque no nos gusta equivocarnos. Por esto muchas veces nos autosugestionamos y nos convencemos que lo que hemos hecho es lo correcto.
- Una cosa es decidir bien y otra que obtengamos los resultados que pretendíamos con ello.
- Solo somos responsables de aquellas circunstancias que están bajo nuestro control o sobre las que tenemos alguna influencia.
- Si dejamos que el miedo a equivocarnos nos impida tomar decisiones, estaremos renunciando a tener protagonismo sobre nuestra vida.