

Iceberg a la vista

Contenido

Introducción.

Pag 1

Diez principios fundamentales para decidir con eficacia.

Pag 2

Conclusión.

Pag 8

Título del Libro: Iceberg a la vista

Autor: Miguel Á. Ariño y Pablo Maella

Fecha de Publicación: 1 de Enero 2010

Editorial: Empresa Activa

Nº Páginas: 121

ISBN: 9788492452415



LOS AUTORES: Miguel Ángel Ariño Martín es director y profesor del Departamento de Análisis de Decisiones del IESE. También da clases en el CEIBS (China European International Business School).

Pablo Maella es licenciado en Filosofía y Letras por la UB, MBA por el IESE y máster en RR. HH. por la London School of Economics (Reino Unido). Además, es socio-director de D. O. Consultores y profesor colaborador del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE.

Introducción

Todos conocemos la historia del *Titanic*, el 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. Su hundimiento fue uno de los mayores desastres en la historia de la navegación, puesto que se llevó más de 1500 vidas humanas.

Muchos estudiosos de lo ocurrido han

afirmado que el accidente fue inevitable, dada la secuencia de los hechos que condujeron a la tragedia; otros analistas, sin embargo, son de la opinión de que ese desenlace se podía haber evitado si se hubieran tomado decisiones diferentes.

Convencidos de que existen métodos y principios que nos pueden ayudar a tomar decisiones mejores, los autores establecen paralelismos entre las malas decisiones adoptadas en el hundimiento del *Titanic* y las que todos adoptamos en nuestra vida laboral y personal.

Diez principios fundamentales para decidir con eficacia

1. Preocuparse por decidir bien más que por acertar

Decidir bien no es lo mismo que acertar. A veces decidimos bien, pero circunstancias imprevisibles hacen que las cosas nos salgan mal. 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 de una manera más simbólica que eficaz: el 14 de abril, después del tercer mensaje de alerta que 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, recibidos de otros barcos que se encontraban en las proximidades, continuaron llegando a lo largo de la tarde y la noche.

Un hombre experimentado como el capitán debía de saber que la decisión no era correcta, ya que dejaba al barco en una situación muy vulnerable, pero seguramente esperaba acertar con ella. Lo que hizo fue decidir de forma incorrecta con la esperanza de tener suerte en los resultados. Aunque hubiese evitado la colisión, la decisión habría sido incorrecta ya que hizo que el destino de su barco dependiera en exceso de la suerte.

Las decisiones pueden ser correctas o incorrectas en función de cómo se decida; y pueden ser favorables o desfavorables dependiendo en los resultados. Todas estas consideraciones nos llevan a cuatro posibles situaciones:

1) *Decisión correcta con resultados favorables.* Situación en la que todo el mundo está contento.

2) *Decisión correcta y resultados desfavorables.* Ante la sorpresa de unos resultados desfavorables, lo más razonable es revisar nuestro proceso de toma de decisiones. Si comprobamos que estos resultados no pudieron ser consecuencia de un modo erróneo de decidir, sino de factores imposibles de predecir, entonces todo está bien; porque decidir correctamente, aunque en un momento concreto no se acierte, significa que los resultados acabarán por llegar.

3) *Decisión incorrecta y resultados desfavorables.* Nuestra empresa no puede sobrevivir a muchas situaciones como esta, pero es la que nos permite asimilar que hemos cometido errores y mejorar nuestro proceso de decisión. Hemos de aprender a tener en cuenta qué deberíamos haber considerado y no hicimos.

4) *Decisión incorrecta y resultados favorables.* Este es el caso más peligroso, porque los resultados favorables hacen pensar que se decidió bien. Así aprendemos a decidir mal y, si seguimos por ese camino, los malos resultados acabarán llegando, porque la suerte no siempre puede acompañarnos.

Un ejemplo de mala toma de decisiones cuando se quiere acertar lo tenemos en aquellas personas que, en un intento de sacar la máxima rentabilidad en bolsa, continuamente están comprando y vendiendo sus acciones. Los únicos beneficiarios de esta agotadora práctica son los operadores del mercado que cobran comisiones por cada transacción y cuyo interés es que se realice el máximo número de estas.

Por contraste, Warren Buffett, el hombre más rico del mundo, hace todo lo contrario: invierte en pocas acciones, pero bien escogidas, y se compromete a largo plazo con las compañías que elige para invertir. Él solamente invierte en unas pocas

compañías que considera adecuadas y cuyo negocio entiende, como Coca-Cola. Buffett también toma en consideración si la compañía tiene futuro, una buena estrategia y unos directivos capaces de conducir con éxito esa empresa.

Una vez seleccionada una compañía con estas características, Buffett toma en cuenta el precio de la acción en el mercado de valores. Si se encuentra muy por debajo del valor que él ha calculado, entonces invierte en ella, mantiene su inversión a largo plazo y no se preocupa de las subidas y bajadas coyunturales del precio de su acción.

Este sencillo modo de proceder le ha convertido en el hombre más rico del mundo, mientras que muchos otros inversores, en un constante intento de acertar la próxima subida y esquivar la siguiente bajada de las acciones, básicamente merman sus ganancias con el pago de las pequeñas comisiones a los operadores. Si buscamos acertar en vez de decidir bien, acabamos siendo menos eficaces.

2. Identificar claramente nuestros objetivos

Antes de tomar una decisión lo fundamental es haber identificado qué se quiere conseguir. Acostumbramos a dar por supuesto que sabemos lo que queremos, pero muchas veces no hemos reflexionado sobre cuáles son nuestros verdaderos objetivos y presentamos como problemas cuestiones que no lo son realmente.

En los primeros años del siglo xx, el barco era el medio de transporte más utilizado para largas distancias. Las compañías de este sector centraban sus esfuerzos competitivos en ser los más rápidos: a mayor velocidad, más prestigio para la empresa. Sin embargo, la compañía

naviera inglesa White Star, propietaria del *Titanic*, adoptó una estrategia diferente: decidió competir en lujo y comodidad en vez de en rapidez. Por ello, la nave tenía que ser grande: en un barco pequeño, no se podrían haber construido camarotes amplios, ni salones espaciosos o zonas de recreo. Este objetivo iba a determinar las decisiones que luego se tomaron para alcanzarlo.

El máximo ejecutivo de la White Star, Bruce Ismay, afirmó públicamente que se realizaría el trayecto inaugural empleando un día menos de lo previsto. La adquisición de este compromiso implicó presionar al capitán Smith para que no redujera la velocidad de navegación a pesar de haberse avistado icebergs por la zona donde se encontraban. Llegar un día antes es, y debía ser en todo momento, una meta secundaria. En el caso del *Titanic* fue el propio dirigente de la compañía propietaria quien propició el hundimiento del barco por no priorizar sus metas. Si al percatarse de que iban a pasar por una zona de icebergs hubiese renunciado a llegar un día antes de lo previsto, la marcha se podría haber aminorado y se habría navegado entre los témpanos de hielo con más prudencia. Cuando no priorizamos adecuadamente y confundimos los objetivos secundarios con los vitales, entonces tomamos necesariamente malas decisiones.

Los numerosos mensajes de alarma que se recibieron la noche del hundimiento no fueron transmitidos al puente de mando por la exigencia a los operadores de ocuparse primero de la transmisión de mensajes privados de los pasajeros. La satisfacción de los clientes era prioritaria para la White Star. Sin embargo, si la prioridad de los telegrafistas hubiese sido la seguridad en vez de

la satisfacción del pasajero, el telégrafo no habría estado tan ocupado con la emisión de mensajes privados y se habría prestado más atención a los mensajes de alerta. Las prioridades marcan nuestras decisiones y nuestras acciones, por lo que hay que priorizar correctamente si queremos decidir y actuar adecuadamente.

Aparte de saber qué es lo que queremos conseguir, también conviene establecer y clarificar los criterios que nos harán tomar una u otra decisión. Los criterios son los elementos o las condiciones que le pedimos a una decisión. Si una persona tiene que tomar una decisión acerca de qué oferta de trabajo aceptar entre dos que tiene en firme, y para ella el criterio fundamental es el dinero, entonces tendrá que escoger la que represente mayores ingresos. Por el contrario, si el criterio es la cercanía o el horario de trabajo, entonces tendrá que tomar la que esté más cerca o la que tenga un horario más favorable.

En cualquier caso, la elección de los criterios y su priorización es algo que únicamente depende de nosotros, por lo que conviene hacer un esfuerzo para clarificarlos.

3. Plantear nuestros problemas de forma realista

Un mismo problema se puede enfocar desde puntos de vista muy diferentes y la decisión que tomemos dependerá de cómo lo hemos planteado.

Los directivos de la White Star y los técnicos encargados de la construcción del *Titanic* tenían una confianza desbordada en las capacidades reales del buque. Esto les llevó a no poner suficiente atención en el control de los elementos fundamenta-

les para la seguridad de la embarcación. Así, suprimieron algunos elementos destinados a paliar los efectos de un posible accidente, como los botes salvavidas, o rebajaron la altura de los compartimentos estancos, cuya finalidad era impedir el paso de agua de un compartimento a otro en caso de rotura. Su propia confianza en que no era posible el naufragio les llevó a ignorar las medidas para evitarlo.

Cuando decidimos sobre la base de opiniones generalizadas y no sobre hechos reales, la euforia nos puede llevar a no plantearnos de forma realista la posibilidad de error o fracaso.

Algunos vendedores juegan con este hecho cuando un cliente va a comprar un piso. Primero le enseñan uno malo y caro; y la segunda vez, otro igual de malo y caro, con lo que el comprador empieza a angustiarse. Por fin, el tercer piso que le muestran (y que es el que le quieren vender) es uno que tiene un precio normal, así que el cliente se lo queda porque le parece una ocasión inmejorable comparada con las anteriores. Si hubiera podido ver el último piso como primera alternativa, tal vez no le parecería tan bueno.

Plantear un problema de forma realista consiste básicamente en centrarse en sus causas principales. Si a una persona le duele la cabeza, puede decidir tomar una aspirina para aliviar el dolor. Pero si la causa de su dolor son unos malos hábitos alimenticios, la aspirina no resolverá sus dificultades, únicamente sus síntomas. Resolver sus dificultades implicaría hacer una dieta, lo que equivaldría a ir a la causa raíz del problema.

Una forma frecuente de no plantear los problemas adecuadamente es definirlos en términos de soluciones. Ocurre cuando, por ejemplo,

un responsable de almacén agobiado de trabajo le dice a su jefe: “Tenemos un problema en el almacén, nos falta gente”. Aquí, ya no hay análisis posible, porque en la propia formulación del problema se sugiere la solución.

Sin embargo, si planteamos este mismo problema señalando los hechos que lo ocasionan (“los pedidos del almacén no salen a tiempo”, por ejemplo), entonces, aparte de la falta de personal, se pueden considerar otras alternativas, como pueden ser la organización del trabajo, los medios materiales o los procesos.

Si nos atenemos a los hechos, entonces podremos plantear los problemas de una forma más realista y evitar sesgos personalistas. Para enfocar un problema y tomar una decisión hay que centrarse en lo que ha pasado realmente y no en las opiniones o interpretaciones de los hechos.

4. No autoengañarse, es muy fácil hacerlo

Muchas veces, a la hora de tomar decisiones, antes de analizar las distintas alternativas y razonar abiertamente cuál es la más conveniente, optamos por una de ellas por razones emocionales o porque tenemos la intuición de que es la mejor.

Durante la construcción del *Titanic*, se tomaron dos decisiones que pusieron en peligro la seguridad del barco: la primera fue el número de botes de seguridad que se añadieron y la segunda tuvo que ver con la altura de los compartimentos del barco.

La primera decisión ocasionó que el naufragio acabase en tragedia. Si hubiese habido sitio para todos, se habrían evitado muchas muertes.

Inicialmente, en la fase de diseño de la nave, se planeó colocar 64 botes salvavidas, suficientes para todos los pasajeros. Este número se redujo finalmente a 20 porque, de este modo, se mejoraban las vistas al mar desde la cubierta. Como el objetivo final era construir un barco de lujo, los elementos de seguridad pasaron a un segundo plano.

La dirección de la White Star amparaba su decisión sobre el número de botes en el cumplimiento de una normativa obsoleta (según la cual, solo eran obligatorios 16 botes), que les sirvió para justificar en parte que sabían que se ponían en peligro centenares de vidas humanas.

La segunda decisión que puso en peligro la seguridad del barco fue la de la altura de los compartimentos. Los directores de la compañía, que priorizaban el lujo por encima de cualquier otra consideración, insistieron reiteradamente a los diseñadores para que los espacios comunes, y en especial los restaurantes y salones, fueran espaciosos. Con el fin de satisfacer esas exigencias, los ingenieros tuvieron que comprometer los compartimentos del buque que servían para impedir que todo el casco del barco se llenase de agua y se hundiese: construyeron tan solo cuatro, con solo tres metros de altura por encima de la línea de flotación. Este hecho provocó que, al producirse el accidente, el agua cubriese rápidamente los compartimentos inferiores y que el barco se hundiera antes, lo que restó tiempo para que se pudiese organizar de forma adecuada la evacuación de los pasajeros.

Si los directivos de la naviera hubiesen sido conscientes de que la seguridad en un transoceánico era algo irrenunciable, no la habrían sacrificado en aras del lujo. La mejor manera de evitar un autoengaño es teniendo claro a qué no podemos

renunciar.

Sabemos que el impacto psicológico que produce una situación desagradable es mayor que el impacto positivo de una situación agradable equivalente. Así, cuando nos multan con 100 €, la sensación desagradable es más intensa que la más agradable que experimentaríamos si esos 100 € nos hubieran tocado en la lotería.

Es por esta razón por la que cuando nos enfrentamos a una situación agradable, disfrutamos de ella y no nos esforzamos mucho por mejorarla. Por el contrario, una situación desagradable tiene un impacto tan grande sobre nosotros, que hacemos lo que sea por salir de ella. Esto muchas veces nos lleva a decidirnos por alternativas que corrigen la situación actual negativa, pero que suponen un riesgo a menudo excesivo.

La compañía norteamericana Enron fue la protagonista de la mayor quiebra fraudulenta de la historia empresarial. Cuando los directivos de Arthur Andersen (la firma que auditaba a Enron) se percataron de que podían aflorar los problemas que tenía esta eléctrica, en vez de aceptar su culpabilidad, optaron por dar el arriesgado paso de destruir la documentación de la compañía. Con eso no solo consiguieron perder sus puestos de trabajo, sino que hicieron desaparecer su propia empresa. Es una muestra más de que, cuando nos enfrentamos a situaciones dolorosas, tomamos decisiones altamente arriesgadas con consecuencias mucho más devastadoras que si hubiéramos aceptado la situación inicial.

5. Atender únicamente a la información relevante

Acostumbramos a ignorar las seña-

les que nos llegan de la realidad cuando estas son contrarias a nuestros intereses; sin embargo, lo recomendable es extremar la prudencia ante ellas. Lo que hacemos es filtrar la información que nos llega para adecuarla a nuestros intereses y así hacemos que sea más difícil tomar decisiones ajustadas a la realidad.

Los tres primeros mensajes que llegaron al *Titanic* advirtiendo de la presencia de icebergs fueron comunicados al puente de mando por los operadores de radio; sin embargo, los demás no se enviaron. Una de las razones para esto fue que no existían procedimientos formales de qué es lo que tenían que hacer con los avisos que llegaban, a quién los tenían que dirigir ni cuándo hacerlo.

La única norma existente era que los operadores de radio tenían que comunicar al oficial de guardia cualquier misiva que llegase precedida por un código MSG o SOS (ambos indicaban la existencia de peligro). Dado que los mensajes de alerta recibidos no llevaban dichos códigos, consideraron que no tenían la obligación de comunicarlos. En esta situación, la falta de claridad en los procedimientos condujo a que información relevante para la toma de decisiones no llegara a quien tenía que decidir. Sin procesos claros ni canales de comunicación establecidos, es muy difícil que toda la información relevante para la toma de una decisión llega a quien tiene que tomarla.

La colisión no fue muy brusca y en el puente de mando pensaron que los daños no habrían sido muy significativos. Tanto los oficiales de mando como la tripulación y los pasajeros no podían calibrar la situación en la que se encontraban por estar en una posición más lejana y, por consiguiente, no podían

reaccionar de manera adecuada para intentar minimizarla. Esto demuestra que la perspectiva desde la cual vemos las cosas determina el tipo de información que obtenemos. Conviene, por ello, analizar las distintas perspectivas de una misma situación si queremos obtener más información.

El barco que acudió primero al *Titanic* fue el *Carpanthia*. Su capitán, Arthur Rostron, a pesar de que en un principio dudó del mensaje, cambió el rumbo en dirección al *Titanic* y se dirigió a su rescate. El capitán de otro barco que se encontraba en las cercanías del desastre, el *Californian*, tuvo una actitud completamente opuesta: ante los indicios de peligro, intentó comprobar si el *Titanic* estaba realmente en apuros, sin acudir a su rescate.

El capitán del *Californian*, a diferencia de Rostron, pensó demasiado antes de actuar, necesitaba demasiada información para tomar una decisión y eso hizo que el número de víctimas al final fuera mucho mayor. Sin embargo, la decisión y el arrojo del *Carpanthia* le llevaron a reaccionar eficazmente. A menudo, en situaciones en las que el tiempo de respuesta es un factor fundamental, lo primero que hay que hacer es actuar, antes de pararse a recabar información.

La información puede tener valor, pero también tiene un coste y, antes de buscarla, hay que cerciorarse de que vaya a ser realmente de utilidad y que el coste no sea superior al valor que aporta.

Esto lo podemos ver en el siguiente caso:

El director de cuentas de una compañía estaba pensando si introducir un nuevo yogur sin azúcar o no. Acertar con la decisión era importante, porque de ella dependía el mayor o menor éxito del nuevo producto. Si acertaban con el yogur y

este era bien aceptado por los consumidores, esperaban unos beneficios de cuatro millones de euros y, si se equivocaban, el beneficio se reduciría a solo tres millones. En estas circunstancias nunca se debería pagar más de un millón de euros a una empresa de investigación de mercados que nos diga cuáles son los gustos preferidos de la gente.

Aquí existe una gran posibilidad de cometer un error, ya que un directivo sabe lo que le va a cobrar una empresa de investigación de mercados por un uniforme específico, pero rara vez se preocupa de cuantificar los beneficios que le va a reportar el disponer de esa información, por lo que no suele comparar si el coste de la información es superior o no al valor que aporta.

6. Reconocer la incertidumbre y gestionarla

Una decisión casi siempre implica incertidumbre y quien la quiere evitar suele acabar anulando su propia capacidad de decidir.

El capitán Smith, imbuido del aura de indestructibilidad del barco, había declarado en un periódico de la época que los navíos modernos se construían de manera que era imposible que se hundieran. Desde esa perspectiva de exceso de confianza, no debe extrañar que, a pesar de los avisos de icebergs, el *Titanic* no variara apenas de ruta ni redujese la velocidad. El capitán confiaba tanto en su indestructibilidad, que esa suposición influía de manera determinante en las decisiones que tomaba. No obstante, lo correcto habría sido mantener el escepticismo sobre las propias suposiciones para poder replantearse en todo momento una situación determinada y tomar mejores decisiones.

Las suposiciones que hacemos sobre

una situación a veces nos parecen tan elementales, que ni siquiera nos las cuestionamos. Así, un alto directivo de IBM frenó en su momento la entrada de la empresa en el negocio de los ordenadores personales porque estaba convencido de que “no había ningún motivo para que alguien quisiera tener un ordenador en su casa”. Cuestionar nuestras propias suposiciones facilita que tomemos mejores decisiones. Diversos experimentos realizados demuestran que las personas preferimos la seguridad, aunque sea falsa, a la incertidumbre. Uno de estos estudios consiste en plantear a un grupo de personas una pregunta, al tiempo que se les proporcionan posibles respuestas. Por ejemplo, se pregunta cuántas veces ha ganado Brasil el Campeonato Mundial de Fútbol y se les dan dos posibles respuestas: cuatro o cinco veces. Se pide que respondan primero a si saben con seguridad la respuesta y, en caso de que respondan afirmativamente, se les invita a que den la contestación. Aunque sea de esperar que todas las personas que responden que saben la respuesta den la correcta, en realidad no es así: siempre hay entre un 10% y un 20% de personas que dicen estar seguras de algo que resulta ser falso. Ocurre como en el verso de Antonio Machado: “En mi soledad, he visto cosas muy claras, que no son verdad”. En general, cuando una persona dice estar segura de algo, normalmente el nivel de seguridad real suele situarse entre el 80% y el 90%.

7. Ser creativo y generar alternativas

Para poder decidir tenemos que contar con alternativas. Cuantas más alternativas haya, tendremos

mayores posibilidades de elección para tomar la decisión. De este modo, la generación de alternativas ante una determinada situación se convierte en un elemento fundamental para tomar decisiones de calidad.

Uno de los motivos por los que el *Californian* no acudió antes al rescate del *Titanic* fue que no entendieron los cohetes de auxilio que se les estaban enviando desde el barco. Cuando sobre las 00.00 h avistaron el primer cohete blanco, el oficial de guardia Stone avisó a su capitán, que le dijo que intentase ponerse en contacto con el *Titanic* mediante la lámpara Morse. Al primer cohete le siguieron en distintos intervalos cuatro más, pero desde el *Californian* continuaban insistiendo, a pesar de que no obtenían ninguna respuesta del *Titanic*.

Durante todo ese tiempo, a nadie en el *Californian* se le ocurrió despertar a su telegrafista para que se pusiera en contacto con el *Titanic* por radio para ver si tenían problemas. Si hubieran llamado al operador hubiesen recibido la información de que el barco estaba naufragando y de que necesitaban ayuda, pero nadie lo hizo, y en vez de ello, continuaron enviando inútiles señales con lámpara Morse, sin generar alternativas eficaces o útiles.

El director de una compañía de *jets* privados no sabía qué decisión tomar para reducir los costes de las demostraciones que llevaban a cabo para sus clientes. Las opciones que barajaba eran realizar las demostraciones más cortas o simplemente dejarlas de lado.

Uno de sus colaboradores, en vez de cerrarse a estas alternativas generó nuevas opciones, como juntar a más clientes en una misma demostración, usar la demostración para que el cliente hiciera un viaje de trabajo que tuviese pensado realizar

cobrando una parte del coste por ello, aprovechar el contacto con el cliente en la demostración para intentar vender otros productos, o cargar en el precio del avión el coste de las demostraciones, que no lo aumentaría de manera notable.

Con las nuevas alternativas generadas, el director se encontró con la posibilidad de ampliar su espectro de decisiones y mejorar su calidad, porque cuantas más alternativas sea capaz de generar una persona, mayores probabilidades tendrá de tomar una mejor decisión. La cantidad es hermana de la creatividad; y la creatividad, de la toma de decisiones correcta. Tener más alternativas nos da la capacidad de elegir, y quien no las tiene no elige, solamente hace lo único que puede hacer: seguir su única alternativa.

8. Tener en cuenta que nuestras decisiones tienen consecuencias

A la hora de tomar decisiones, uno de los condicionantes mentales de los que tenemos que ser conscientes y que debemos intentar evitar es dar un peso excesivo a las consecuencias que se van a producir en un futuro inmediato y conceder poca importancia a las consecuencias futuras más distantes en el tiempo.

Las decisiones que tomamos siempre tienen consecuencias, con independencia de que las queramos o no, las hayamos previsto o no. Por eso, antes de decidir es fundamental analizar las implicaciones que nuestras decisiones puedan tener. Si no lo hacemos, corremos el peligro de que las consecuencias negativas de nuestras decisiones superen a los beneficios que pretendemos alcanzar, tan solo por no analizar las posibles consecuencias de nuestras decisiones.

En el caso del *Titanic*, podemos ver cómo la decisión de sus armadores de construir un barco grande podía tener como consecuencia el poner en peligro la seguridad favoreciendo la novedad. Si hubieran querido evitar esa posibilidad, tenían que haber extremado las medidas de seguridad, y no lo hicieron.

Antes de la realización del viaje inaugural, estaba previsto efectuar unas pruebas de navegación con la tripulación pero, debido a condiciones meteorológicas desfavorables, se decidió recortar ensayos y finalmente solamente se llevó a cabo un corto recorrido de prueba. Por otro lado, la tripulación tampoco se conocía entre sí, casi todos embarcaron dos días antes del viaje, y el capitán lo hizo únicamente con unas horas de antelación. El resultado fue que no se preparó la travesía, los protocolos de actuación ante imprevistos ni los sistemas de reacción ante posibles accidentes y, cuando se produjo el choque, tuvieron que improvisarse todos los procedimientos de salvamento.

La falta de ensayo y práctica llevó a los responsables de la dirección del barco a no ser capaces de reaccionar de manera adecuada, por lo que ni pudieron evitar el choque ni minimizar sus efectos. Esto nos indica que hay que prever y estar preparado para gestionar adecuadamente los posibles efectos no deseados de nuestras decisiones, de modo que podamos reducirlos.

El rey Midas quería ser muy rico. Algo tenía que hacer para conseguirlo y le pidió a la diosa Minerva el poder de convertir en oro todo lo que tocara. La diosa le concedió su deseo y el rey Midas resolvió su problema tan solo para encontrarse con un problema aún mayor.

Keneth Lay, el presidente de Enron, tenía el mismo problema que el rey Midas. Quería ser muy rico y, cuan-

do los beneficios de su compañía empezaron a flaquear, decidió manipular su contabilidad y hacer aparecer artificialmente unas ganancias que no existían. Su decisión fue eficaz, resolvió el problema que tenía y llegó a ser muy rico. Solo que, al final, se encontró con un problema imprevisto y mucho más gordo que el que pretendía solucionar. A veces, las consecuencias no deseadas de las decisiones que tomamos son peores que lo que pretendíamos resolver.

Juzgamos que una decisión es correcta o no si resuelve el problema que pretendíamos solucionar. Sin embargo, este criterio no es suficiente, ya que las decisiones que tomamos no solo resuelven un problema, sino que pueden tener otras consecuencias. Por ello, a la hora de tomar una decisión conviene que respondamos a tres preguntas fundamentales: ¿se va a solucionar con esta decisión el problema que tenemos?, ¿qué impacto tiene esta decisión en las personas a las que afecta?, y ¿qué impacto tiene esa decisión en mí?

9. Poner en práctica lo que decidimos

Tomar una decisión es un elemento fundamental, pero todavía lo es más implantarla. Podemos haber dado con la mejor de las soluciones posibles, pero, si luego no actuamos, el impacto es nulo. Por tanto, uno de los criterios a la hora de tomar una decisión debe ser su aplicabilidad.

La poca visibilidad existente en la noche del hundimiento del *Titanic* y la excesiva velocidad del barco fueron factores que influyeron en que cuando se avistó el iceberg fuese ya demasiado tarde. Pero otro elemento fundamental fue también que los

vigías no disponían de binoculares para hacer su trabajo porque estos se habían perdido antes del inicio del viaje.

Determinados expertos afirman que si el iceberg se hubiese avistado con 60 segundos de antelación en vez de con los 30 con los que se contó, el choque podría haberse evitado. Por tanto, si los vigías hubiesen tenido prismáticos, es más que probable que el iceberg podría haberse sorteado. Sin recursos suficientes, las decisiones tomadas no se pueden aplicar. Por tanto, antes de tomar una decisión, hay que comprobar que se tengan los recursos mínimos necesarios para implantarla.

No obstante, lo más llamativo de la carencia de binoculares por parte de los centinelas es el hecho de que los oficiales sí disponían de ellos, pero ninguno debió de considerar necesario prestárselos para que hiciesen su trabajo. Los recursos existían, pero no estaban en manos de quienes más los necesitaban, los vigías, sino en posesión de quienes más mandaban: los oficiales.

En cierta ocasión un directivo de una empresa tomó la decisión de instalar una centralita con desvío de teléfonos para que cuando las personas de recepción se tuvieran que mover pudiesen atender al mismo tiempo el teléfono. Como la recepción no dependía directamente de él, el encargado de esta abortó la iniciativa porque lo consideró una intromisión, a pesar de que la propuesta era eficaz. De este ejemplo podemos deducir que la cuestión radica en que no solo tenemos que tomar la decisión, sino también tratar de manera adecuada a las personas a las que afecta nuestra decisión para crear aliados que la apoyen. Cuando decidimos algo, si queremos acertar, tenemos que ver a quién afecta y de qué manera; y, una vez identificados los actores

principales, convencerlos de los beneficios que obtendrán si aceptan nuestra decisión.

10. Ser consciente de que no todo es racionalidad

En teoría, decidir de un modo racional es lo más adecuado. Sin embargo, el ser humano no es solamente racional, sino que tiene impulsos irracionales con los que hay que contar. Desde el punto de vista racional, jugar a la lotería puede parecer una tontería: en conjunto siempre se pierde dinero. No obstante, en algunas circunstancias puede ser una buena decisión, pues el valor mental de la ilusión y la emoción de que nos pueda tocar puede ser superior al coste económico de participar en el juego. Al fin y al cabo, siempre hay alguien al que le acaba tocando.

Desde que la advertencia del vigía sobre la presencia del iceberg llegó al puente, el primer oficial, Murdoch, tuvo menos de un minuto para reaccionar. En este tiempo, ordenó al timonel girar todo a babor y a la sala de máquinas que parasen los motores y que retrocediesen a toda velocidad.

Según los expertos, las maniobras fueron desacertadas teniendo en cuenta la proximidad del iceberg. Si bien es cierto que con dichas medidas se evitó un choque frontal, al mismo tiempo propiciaron una colisión lateral con la proa del lado de estribor, considerada la parte más perjudicial. En el caso de que el choque hubiese sido frontal, se habrían destrozado únicamente tres o cuatro compartimentos estancos del barco, que le hubieran permiti-

do seguir a flote; mientras que al colisionar lateralmente lo que se produjo fue que se abrieran seis de los dieciséis compartimentos, lo que impidió que el barco se mantuviese sobre el agua.

Por falta de preparación, Murdoch no estaba en condiciones de gestionar una situación como la que se estaba produciendo y, ante la presión del tiempo, reaccionó como instintivamente le pareció más lógico. Su respuesta instintiva no fue adecuada porque no contaba con preparación previa.

La intuición como rutina automatizada no es buena para encontrar soluciones creativas a los problemas. Es adecuada para abordar situaciones conocidas ahorrándose el esfuerzo de tener que analizarlas. La tenemos sintetizada en nuestra experiencia y podemos fiarnos de ella para saber que estamos actuando bien.

La intuición como sospecha es muy útil para generar alternativas, pero esta sospecha requiere siempre de un análisis detallado para saber si tiene sentido o no.

Así, son tres los criterios que han de cumplir las soluciones intuitivas antes de que esté justificado ensayarlas. Primero: llevar a cabo una solución intuitiva ha de suponer un riesgo controlado, es decir, que si lo peor llega a suceder no va a suponer un auténtico desastre, ni para nosotros ni para la empresa. Segundo: esa solución intuitiva solamente debe ensayarse una vez que se haya analizado todo lo que sea posible analizar, es decir, no podemos ir tomando decisiones con la excusa de ser intuitivas y quedarnos a observar qué pasa después. Y tercero: dicha solución intuitiva debe

generar aprendizaje: tanto si las cosas salen bien como si salen mal, es bueno que aprendamos en el camino para evitar posibles errores en el futuro.

Conclusión

Tomamos decisiones para resolver problemas y pensamos que, si los hemos solventado, entonces hemos decidido bien; y si no, hemos decidido mal. Sin embargo, aunque hayamos podido resolver el problema que teníamos, podemos haber tomado una mala decisión. Esto es así porque lo que decidimos, además de resolver o no el problema, puede tener otro tipo de consecuencias que, por no haberlas previsto nos generan un problema mayor.

El hecho de que decidir bien no implique que uno consiga los objetivos que se marcó con la decisión hace que sea difícil aprender a decidir simplemente a base de decidir. Por otro lado, la mejor consecuencia de decidir bien es que cada vez estamos en mejores condiciones para decidir mejor y, al contrario, decidiendo mal quizá estemos en peor situación para la próxima vez. En resumen, no podemos juzgar la calidad de una decisión por los resultados, sino por el proceso que se ha seguido para tomarla, es decir, si hemos aplicado los principios básicos de la toma de decisiones correcta. Por lo tanto, si queremos tomar buenas decisiones, conviene que sigamos los principios expuestos en este libro.