



“Nuestra eficacia depende de la forma en que tomamos decisiones”

Miguel Ángel Ariño profesor del IESE.



# Decidir ya es elegir

**Adecco** ❖ La decisión es el acto directivo fundamental y conlleva equivocarse

## COMPLEJA COYUNTURA

ISRAEL GARCÍA-JUEZ  
igarciajuez@eg-ocio.com

Nuestra eficacia personal y la de nuestras empresas dependen en buena medida de cómo decidimos. En situaciones de incertidumbre como la actual, un proceso adecuado de toma de decisiones es especialmente relevante.

Con la premisa de que la decisión es el acto directivo fundamental, Adecco Professional, líder en recursos humanos, ha reunido recientemente a 120 directivos en la conferencia *¿He tomado la decisión correcta?* Los profesores de la escuela de negocios IESE, Pablo Maella y Miguel Ángel Ariño, presentaron los 10 principios fundamentales para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que decidir es elegir y elegir es renunciar y que, por supuesto, a la decisión va unida la posibilidad del error. Por eso a veces nos cuesta decidir y acabamos no decidiendo.

Sin embargo, en ocasiones el miedo a equivocarnos nos lleva a no tomar decisiones, pero eso tiene sus consecuencias: además de renunciar a tener éxito, porque el éxito muchas veces es fruto del fracaso, también gene-

ra un círculo vicioso ya que la indecisión genera más indecisión. De ahí la paradoja: no se puede no tomar decisiones. Hacerlo es ya haber decidido, entregando el control de nuestra vida a los demás y/o a las circunstancias.

Según los profesores Maella y Ariño, la toma de decisiones es un hábito que estimulamos con la práctica y que sin ella se anquilosa. Pero la práctica por sí sola no es suficiente: a andar se aprende andando y a nadar nadando, pero a tomar decisiones no se aprende sólo tomando decisiones. Se aprende a decidir cuando se interiorizan unos principios básicos, ya que posibilitan que podamos ir mejorando con independencia de los resultados.

### El decálogo

1. Preocúpate por decidir bien más que por acertar: es habitual tener un injustificado sentimiento de responsabilidad, el cual nos lleva a pensar que si hacemos las cosas bien todo saldrá como estaba previsto. El factor suerte también interviene.

2. Identifica claramente tus objetivos: si no sabemos dónde vamos difícilmente llegaremos. Es

fundamental plantearnos ¿qué quiero/necesito conseguir?.

3. Planteamientos realistas: el marco de referencia condiciona nuestro curso de acción.

4. No te autoengañes, es muy fácil hacerlo: cuando tomamos una decisión solemos buscar razones que avalan nuestra alternativa y no consideramos las razones que la cuestionan. Es un error que los directivos se rodeen de personas mediocres que sólo avalan sus decisiones y no las critican.

5. Atiende sólo a la información relevante: esta información es aquella que reduce la incertidumbre a la hora de tomar una decisión y que su coste es inferior al beneficio que aporta.

6. Reconoce la incertidumbre y gestiona: tenemos miedo a la incertidumbre y no sabemos manejarlos en ella. Por eso, es fundamental aceptarla, plantear varios escenarios y hacer planes contingentes para cada uno.

7. Sé creativo y genera alternativas: solemos pensar que la primera alternativa es la buena, pero no hay ninguna razón para afirmar que ante un problema ésa sea la mejor. En realidad, a más alternativas, en principio, mayor calidad de las decisiones.

8. Consecuencias de las decisiones: juzgamos muchas veces nuestras decisiones por lo eficaces que son, pero las decisiones

tienen otro tipo de consecuencias. Un ejemplo claro es el de los directivos de Enron, que por ganar más dinero acabaron en la cárcel. Lo que es definitivo es que podemos decidir lo que queramos, pero una vez decidido, las consecuencias están determinadas por la decisión.

9. Lo que decidas, ponlo en práctica: a la decisión le tiene que seguir la acción, ya que ninguna decisión es buena hasta que se aplica. Un criterio a la hora de tomar una decisión es su

### Los directivos no deben rodearse de gente que les dé la razón siempre

aplicabilidad: gastar tiempo en tomar una decisión puede ser un ejercicio inútil si luego no se va a poder poner en práctica. Para ello, la voluntad es fundamental y depende de nosotros. El ejemplo más real es el de la decisión de dejar de fumar o ponerse a dieta. Pero también es crucial la venta de ideas que hagamos y en la que intervienen ya terceros. En esta venta es clave saber a quién afecta mi decisión, qué es lo que necesito de cada una de las terceras par-

tes y saber qué beneficios pueden obtener de mi decisión para conseguir su apoyo.

10. Sé consciente de que no todo es racionalidad: el último punto nos hace tener en cuenta que también las personas tenemos sentimientos y que éstos influyen en la toma de decisiones. La cuestión es que la racionalidad tiene unos límites individuales (la personalidad, la aversión al riesgo, el querer quedar bien,...) que generan una forma de pensar distorsionada dependiendo de cada individuo (pesimistas/voluntaristas, los que piensan en que todo es blanco o negro o los que se dejan llevar por las primeras impresiones). Por eso, en la toma de decisiones tenemos que gestionar estos límites individuales siendo conscientes de ellos gracias al autoconocimiento. Al mismo tiempo, también existen límites organizacionales que tienen que ver con los comportamientos políticos (intereses particulares vs organizacionales), y con decisiones tomadas en grupo que por el mero hecho de haber sido acordadas en grupo se dan por correctas por el miedo a desestabilizarlo al advertir que son incorrectas. Por eso, son muy útiles las opiniones externas para gestionar los límites organizacionales a la hora de tomar decisiones. ❖