

Decidir bien no siempre es acertar



13 de enero de 2010

Miguel A. Ariño y Pablo Maella plantean una serie de principios que encaminan hacia una óptima toma de decisiones. Aunque, como advierten, tomar la decisión correcta, no siempre asegura el éxito.

Tomar decisiones y ponerlas en práctica es la tarea más importante no sólo de los directivos en el ejercicio de sus cargos, sino de cualquier persona en su día a día. Decidir bien es fundamental para solucionar los problemas a medida que van apareciendo pero a la hora de hacerlo se debe pensar más allá de la dificultad concreta que se plantea y analizar las posibles repercusiones que esa decisión tendrá en un futuro. Los autores ponen el acento sobre una cuestión fundamental: para tomar una buena decisión hay que perder el miedo a no acertar. De hecho, una decisión puede tener resultados desfavorables y no por ello ser incorrecta. El profesor [Miguel Ángel Ariño](#) y el colaborador científico [Pablo Maella](#), dibujan cuatro posibles escenarios que permiten entender la importancia de interiorizar unos principios básicos a la hora de decidir.

- Una decisión correcta con resultados favorables es la situación ideal, pero no siempre se produce.
- Una decisión correcta con resultados desfavorables puede deberse a la mala suerte o a un factor exógeno y de imposible previsión. En este caso se obtiene un aprendizaje que mejorará futuras decisiones y el éxito acabará por llegar.
- Una decisión incorrecta con resultados desfavorables también permite aprender, pero hay que hacer todo lo posible para evitar que la situación se vuelva a producir.
- Una decisión incorrecta con resultados favorables es el escenario más peligroso, ya

que los errores se perpetuarán mientras que la suerte se acabará. Y el resultado de una empresa no puede depender de la suerte.

De estas cuatro posibles situaciones se desprende que lo importante no son los resultados, si no el proceso que lleva a tomar una decisión.

Definir objetivos y ser realista

Acotar claramente lo que se pretende conseguir, plantearse metas ambiciosas y comprometerse con su logro son elementos básicos para decidir bien. A la hora de definir objetivos es imprescindible priorizar adecuadamente para evitar que lo secundario se confunda con lo principal y, como resultado, se tome una decisión que no ayude a conseguir lo verdaderamente esencial.

Una vez definidos claramente los objetivos, es necesario ser realista. Muchas decisiones se toman en función de presupuestos erróneos repetidos hasta alcanzar la consideración de verdad incuestionable. Cuando un consenso común es la base de la toma de una decisión, ésta tendrá los pies de barro. Ser realista implica también plantear los problemas de manera adecuada. Es decir, centrarse en las causas principales del mismo, preguntarse por las razones últimas que lo provocan. Sólo así se podrá obtener una solución adecuada.

Ser realista es no intentar justificar lo injustificable. En ocasiones se fundan decisiones sobre explicaciones convincentes pero alejadas de la realidad. El ser humano puede justificar con palabras sus acciones y decisiones, pero el recurso a sofismos son el primer paso hacia el fracaso. Y es que el autoengaño es el peor enemigo para la toma de decisiones.

Uno de los pilares necesarios para ser realista es contar con la información necesaria para poder tomar una decisión correcta. A más elementos de análisis, más posibilidades de decidir correctamente. Sin embargo, el coste de la información nunca debe ser superior a los beneficios esperados de la toma de decisión.

La irracionalidad también cuenta

Si bien todos los principios apuntados en el libro [Iceberg a la vista. Principios para tomar decisiones sin hundirse](#) conducen hacia una racionalidad y objetivación del proceso decisorio, hay que tener en cuenta que el elemento irracional también juega un papel importante. En ocasiones, las decisiones tomadas de forma intuitiva pueden funcionar, pero para ello son necesarias tres condiciones:

- Llevar a cabo esa solución ha de suponer un riesgo controlado.
- Esa solución intuitiva sólo debe ensayarse una vez se haya analizado todo lo que sea posible analizar.
- Tanto si van bien las cosas como si salen mal, es bueno aprender el camino para evitar posibles errores en el futuro.

La hora de la ejecución

Tomar decisiones es complejo. Valorar los diferentes escenarios, considerar todas las variables y estudiar las posibles repercusiones de una decisión supone un gasto de tiempo significativo. Sobre todo si se hace correctamente. Por este motivo, una vez tomada una decisión es necesario ejecutarla. Si no hay una ejecución de la decisión, el tiempo invertido habrá sido perdido y el tiempo tiene un coste. Además, no implementar una decisión tomada inevitablemente crea frustración y ésta puede condicionar futuras decisiones.

Los autores también ponen de relieve la importancia de ganar aliados a la hora ejecutar una decisión. Muchas veces una buena idea no se aplica porque alguien dentro de la misma organización ve la decisión como una amenaza hacia su departamento o hacia su propia persona. Para evitar esta situación es necesario recurrir a la pedagogía, modular el lenguaje en función del interlocutor y, sobre todo, hacer entender a la otra parte las ventajas que la ejecución de dicha decisión le reportará.

Nada puede asegurar que después de seguir todos estos principios los resultados sean favorables. Decidir bien no es sinónimo de éxito y la corrección de una decisión no puede medirse en función de sus resultados. Lo que sí se puede afirmar es que si se interiorizan estos principios de decisión, los buenos resultados, tarde o temprano, llegarán.

www.iese.edu/es/insight