

# TOMA DE DECISIONES Y RESULTADOS

# PRINCIPIOS

# PARA DECIDIR

# BIEN



**MIGUEL Á. ARIÑO**

Profesor de Análisis de Decisiones, IESE



**PABLO MAELLA**

Colaborador Científico de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Tomar decisiones y ponerlas en práctica es la tarea más importante de un directivo. Por ello, 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.

ANÁLISIS DE DECISIONES • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

# A

andar se aprende andando. A nadar se aprende nadando y a tomar decisiones se aprende.... ¿tomando decisiones? Pues no, uno puede estar tomando decisiones toda su vida y no mejorar el modo en que las toma. Uno puede observar si consigue andar, si consigue nadar, y así sabe si ha aprendido o no. Con las decisiones no sucede lo mismo. Uno puede tomar una buena decisión y no conseguir el resultado que pretendía y al revés. Este hecho nos está diciendo que no es posible saber, a la vista de los resultados, si se ha decidido bien. La afirmación puede parecer muy sorprendente, pero es así.

**Kenneth Lay**, el que fue CEO de Enron, ante el objetivo de aumentar su riqueza, decidió manipular la contabilidad de la compañía para que mostrara beneficios ficticios, aumentando así el valor de la acción y de su patrimonio, dado que recibía buena parte de sus honorarios en forma de *stock options*. A la vista de que inicialmente consiguió sus objetivos podría deducirse que decidió bien a la hora de manipular la contabilidad. Sin embargo, la decisión fue errónea porque independientemente de que después terminara en la cárcel, engañar es siempre una decisión incorrecta (la decisión no fue incorrecta





porque terminaron en la cárcel, sino al revés, terminaron en la cárcel porque decidieron mal). El caso contrario también se da. A veces decidimos bien y no nos salen las cosas como queríamos. El ejemplo que utilizamos siempre en clase es ofrecer a los alumnos la posibilidad de participar en un juego consistente en mostrarles una urna que contiene 99 bolas blancas y una negra. Se extrae una bola, si sale blanca ganan 1.000 € y si sale negra pierden 1 €. Naturalmente todos aceptan participar en el juego. Se saca la bola y sale negra. No consiguieron sus objetivos (los 1.000 € que estaban en juego), pero todos estaban de acuerdo en que habían decidido bien. De hecho todos afirman que participarían otra vez si se les ofreciera otra oportunidad bajo las mismas condiciones.

#### **DECIDIR BIEN O MAL NO ES LO MISMO QUE ACERTAR**

- Evaluar si estamos decidiendo
- bien o mal y si estamos aprendiendo a tomar mejores decisiones no es algo tan fácil, ya que no se puede saber viendo los resultados de nuestras decisiones. Esto se debe a que los resultados que producen nuestras decisiones dependen de muchos factores, algunos de ellos están fuera de nuestro control y son imprevisibles en muchos casos. Interviene la suerte, las decisiones que toman otras personas que también nos repercuten, y decisiones que tomamos nosotros mismos hace varios meses y que cuando lo hicimos no caímos en la cuenta de que nos iban a afectar en el futuro (véase cuadro).

Por otro lado, las decisiones que tomamos ahora también tendrán consecuencias a largo plazo. Podemos estar contentos con una decisión tomada porque sus consecuencias inmediatas son satisfactorias, pero puede ser que tenga funestas consecuencias en el futuro.

#### **¿SE PUEDE APRENDER A DECIDIR MEJOR?**

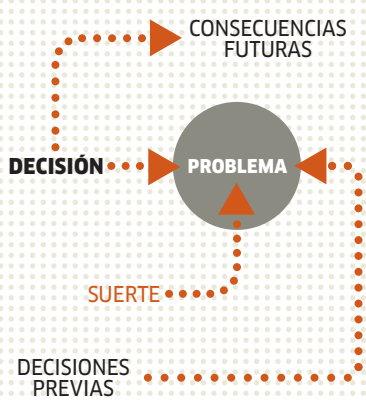
- En definitiva, la toma de decisiones es algo complejo y observar los resultados de nuestras decisiones no nos permite hacer un juicio sobre si

**PENSAR QUE  
DECIDIR BIEN  
CONSISTE EN  
CONSEGUIR  
LO QUE SE  
PRETENDE ES  
PONER LA TOMA  
DE DECISIONES  
A LA ALTURA DE  
LA MAGIA.**

## PRINCIPIOS

### PARA TOMAR DECISIONES

- **Identificar** cuáles son **nuestros objetivos**.
- **Plantear los problemas** de forma realista.
- **No autoengañarnos** pensando que las cosas son como pensamos que son en lugar de cómo en realidad son.
- Tener claro **qué información es relevante** en cada situación.
- **Reconocer** que **la incertidumbre** existe y gestionarla.
- **Ser creativos** en la generación de alternativas.
- Tener en cuenta que nuestras decisiones también tienen **consecuencias no deseadas e imprevistas**.
- **Poner en práctica** lo que decidamos.
- Tener en cuenta que **no todo es racionalidad**.



### MÁS INFORMACIÓN

[www.ieseinsight.com](http://www.ieseinsight.com)

*Iceberg a la vista: principios para tomar decisiones sin hundirse*, M. A. Ariño y P. Maella (Empresa Activa, 2010)  
<http://tomadedecisiones.iese.edu>

estamos decidiendo bien o no. En estas condiciones ¿qué podemos hacer? ¿Cómo podemos mejorar nuestras decisiones?

Primero, enviar un mensaje de calma. Se piensa que decidir bien consiste en conseguir los resultados que se pretendían con la decisión, y que si no se ha conseguido lo que se pretendía es que algo se ha hecho mal. Nada más alejado de la realidad. Pensar que decidir bien consiste en conseguir lo que se pretende es poner la toma de decisiones a la altura de la magia, la adivinación o el tarot.

### GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE, ENTENDER LAS DECISIONES DE OTROS

● Cuando se decide, hay incertidumbre. Si no la hubiera, la toma de decisiones no ofrecería ninguna dificultad, y la incertidumbre es eso, incertidumbre: no se sabe lo que va a pasar. Por tanto, cuando tomemos decisiones no nos exijamos saber lo que no se sabe. Lo más importante es conseguir interiorizar esto en nuestra vida diaria, tanto personal como profesional. Nos libera de muchas tensiones y angustias, nos descarga de la necesidad y responsabilidad de saber lo que no se sabe. Somos responsables sólo de los factores que están bajo nuestro control o tenemos alguna posibilidad de influenciar, pero nada más. Debemos liberarnos de un injustificado sentimiento de responsabilidad. La conciencia de que las consecuencias de nuestras decisiones se ven afectadas por la suerte, por circunstancias externas a nuestro control, por decisiones de terceros, etc., nos ayudará a poner las cosas bajo una perspectiva más justa.

Interiorizar este principio tan fundamental también facilitará que no seamos injustos con nuestros subordinados y con las personas que trabajan con nosotros. Muchas veces las cosas no salen como estaba previsto, pero por causas ajenas a la responsabilidad de estas personas. Es injusto en estos casos culpar a estos subordinados de lo que no tienen culpa. Un caso paradigmático de incompetencia directiva es cuando al juzgar actuaciones de otros

lo hacemos usando información que se ha sabido *a posteriori*, pero el que tomó la decisión no sabía lo que iba a pasar. A toro pasado todos sabemos lo que se debería haber hecho. Por eso las quinielas hay que rellenarlas antes y no después de los partidos.

Pero el hecho de que los resultados positivos o negativos no nos permitan inferir si se decidió bien o mal, no significa que se pueda hacer cualquier cosa, porque no se me puede evaluar por los resultados. Mientras en una decisión concreta no se puede establecer una relación directa entre decidir bien y resultados, a largo plazo, en el conjunto de las decisiones que uno toma, si se decide bien se obtienen mejores resultados que si se decide mal.

Además, si el criterio para evaluar si estamos decidiendo bien o no fueran los resultados, no podríamos saber si estamos decidiendo bien o no hasta poner en práctica nuestra decisión y ver que es lo que pasa. Es decir, no podríamos juzgar si una decisión es correcta hasta que viéramos sus consecuencias. Pero es responsabilidad del directivo saber si una decisión es buena o no antes de ponerla en práctica. Saberlo cuando ya la hemos implantado es demasiado tarde.

### ¿QUÉ ES DECIDIR BIEN?

● Pero, ¿qué es decidir bien? Es identificar cuáles son nuestros objetivos; plantear los problemas de forma realista; no autoengañarnos pensando que las cosas son como pensamos que son en lugar de cómo en realidad son; tener claro qué información es relevante en cada situación; reconocer que la incertidumbre existe y gestionarla... Son algunas de las bases que se desarrollan en el libro *Iceberg a la vista. Principios para tomar decisiones sin hundirse* y que, si se siguen (si bien nunca podremos garantizar que en una decisión determinada nos van a salir las cosas bien) sí que se puede garantizar que estamos tomando bien las decisiones, que cada vez aprenderemos a tomarlas mejor y que, a la larga, obtendremos mejores resultados que si nuestro proceso es defectuoso.