

Toda decisión que adopta un individuo es, en mayor o menor medida, producto de su historia personal, de la cultura en la que se ha formado y de muchas otras circunstancias ajenas a su voluntad. Sin embargo, los "momentos de la verdad" en la toma de decisiones son la oportunidad de ejercer la libertad personal. Esta libertad es el factor que, en última instancia, determina los destinos de los individuos, las empresas y los países.

Dominar el arte de la toma de decisiones es un requisito ineludible para moverse en el complejo mundo empresarial de hoy. Michael Useem ha recopilado en este libro múltiples historias reales, y del estudio de ese material ha extraído los principios que deben regular una toma de decisiones eficiente. Lo primero que hay que saber es que las decisiones son producto de un "momento de la verdad", en el cual se sopesan los pros y los contras de la información de la que se dispone hasta determinar en qué dirección conviene marchar.

Bibliografía

Michael Useem

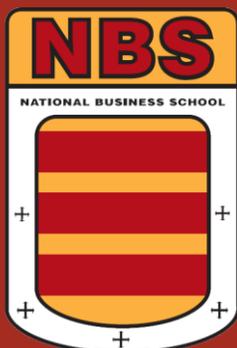
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El momento de la verdad

Principios y herramientas para una buena toma de decisiones

Michael Useem

INTRODUCCIÓN

Aunque las decisiones son enormemente variadas y ello hace complicado un intento de clasificación, la mayoría de ellas forma parte de uno de los dos siguientes grupos: las decisiones inaplazables, que hay que afrontar de manera inmediata, y las decisiones sin una fecha límite. Las primeras (como las que toman a diario los corredores de bolsa) están sometidas a la presión inexorable de los plazos. La persona implicada en ellas no puede apartar los ojos del reloj, tiene que actuar con rapidez y mantenerse inmune al estrés.

El segundo tipo (cambiar de carrera profesional, lanzar un nuevo producto, buscar un trabajo diferente) no tiene un plazo fijo de resolución y por ello aparentan ser decisiones más fáciles de encarar. Sin embargo, precisamente el creer que se dispone de tiempo suficiente para someterlas a consideración las convierte, a veces, en una trampa: sin factores externos que obliguen a actuar, la actitud habitual suele ser ir posponiéndolas hasta que ocurra algo que las demande de inmediato, hecho este que eleva el riesgo de no acertar. Ambos tipos de decisiones darán los frutos esperados si se sabe evitar la parálisis que el riesgo provoca, reflexionar sobre decisiones pasadas y observar cómo los demás las afrontan para de ahí extraer lecciones que redunden en el propio provecho.

Detenerse a analizar decisiones que se adoptaron en situaciones concretas es una vía para encontrar principios y modelos a partir de los que modelar el propio comportamiento. Para que estos modelos resulten de verdad útiles deben estar basados en la experiencia, que es lo que les da la impronta de inolvidables. Además, han de proporcionar herramientas prácticas para lograr convertir las ideas en acción, uno de los mayores retos para el comportamiento humano a todos los niveles. El principal mérito de la obra de Michael Useem es ofrecer unos modelos de toma de decisiones que cumplen con estas dos características.

Las decisiones tomadas en momentos de estrés agudo

En el mes de julio de 1994, Donald Mackey, jefe de un equipo de bomberos compuesto de 49 profesionales, tuvo que enfrentarse a un incendio desatado en la montaña Storm King, Colorado. Una combinación de mala suerte con unos factores medioambientales adversos colocó a los bomberos en mitad de una trampa, en la cual algunas decisiones individuales tuvieron repercusiones directas sobre la supervivencia de unos y la muerte de otros. Su experiencia ofrece muchas lecciones sobre la toma de decisiones cuando queda poco margen para el error o el retraso. Los "momentos de la verdad" a los que se enfrentaron Mackey y su equipo tuvieron unas consecuencias directas e inmediatas para el resultado final de su empresa.

El incendio en Storm King empezó el día 2 de julio; para el 4 de julio ya tenía una hectárea de extensión. La respuesta de los primeros bomberos no llegó hasta el día 5, pues a las autoridades locales les parecía una situación menor en comparación con otros focos activos en ese momento.

Sin embargo, esa falta de previsión trajo aparejado un balance trágico: en menos de 36 horas, la catástrofe ya se había cobrado sus primeras 14 víctimas.

Este resultado no fue solo consecuencia de factores naturales (la rapidez con la que el fuego avanzaba), sino también de varias directrices equivocadas que Don Mackey emprendió. Como en la mayoría de los desastres naturales, no fue una sola decisión la que condujo al desenlace fatal, sino que éste resultó de una concatenación de fallos menores. Una de las mayores tragedias del incendio fue que los errores podían haberse evitado. Una confianza excesiva, suposiciones sin verificar, advertencias ignoradas, información insuficiente y el desconocimiento de quién ostentaba la autoridad, desencadenaron el fracaso final.

Las decisiones de Don Mackey tuvieron un impacto decisivo en el desarrollo de la situación, aunque él no era el único líder del equipo de bomberos. Cinco de un total de sus nueve decisiones podían considerarse como óptimas, mientras que, del resto, algunas llegaron incluso a ser nefastas. Entre las primeras, que aumentaron las posibilidades de extinguir con éxito del incendio, estaban:

- La decisión nº 1 a las 11:30 h del día 5 de julio: solicitar dos cuerpos de bomberos de elite adicionales. Así aumentó el número de efectivos necesario para enfrentarse a un incendio que se extendía con rapidez.
 - La decisión nº 3 a las 9:30 h del día 6 de julio: iniciar un reconocimiento aéreo, que mejoró considerablemente la información de la que Mackey disponía sobre el terreno.
 - La decisión nº 7 a las 15:30 h: enviar a una de sus compañeras, Sarah Doehring, a la cumbre de la montaña, gracias a lo cual la chica salvó su vida.
 - La decisión nº 8 a las 16 h: enviar a 8 bomberos paracaidistas a la cumbre, con lo que consiguió trasladarlos a una zona segura.
 - La decisión nº 9 a las 16:06 h: evacuar el flanco oeste de la línea de fuego, con 6 bomberos, hacia otra de las zonas seguras, con lo que Mackey antepuso la supervivencia del equipo a la suya propia.
- Mackey tomó cuatro decisiones más que resultaron totalmente erradas, no ayudaron en nada a que el incendio se extinguiera y pusieron en peligro las vidas de sus subordinados. La ineficacia de estas medidas puede explicarse en parte por la influencia de tres factores adversos: la falta de preparación, un estrés muy alto y una autoridad ambigua. Así:
- A las 17:30 h del día 6 de julio, la decisión nº 2 de Mackey fue pedir una vigilancia aérea continua (para tener información de primera mano sobre las zonas de fuego que no podía ver directamente), que terminó en fracaso por no haber insistido lo suficiente a sus superiores. Estos se mostraron reticentes, a lo cual contribuyó sin duda el hecho de que él no fuera el responsable oficial de la operación. Si su autoridad hubiera sido indiscutible, tal vez lo hubiera conseguido.
 - La decisión nº 4, tomada a las 10:00 h de la mañana del día 6: construir una línea de contención del fuego en el flanco oeste. Esta orden contravenía los protocolos operativos y carecía de las medidas adicionales de protección que la situación requería. Un despliegue eficaz requería un equipo más numeroso del que en ese momento disponía Mackey.
 - La decisión nº 5 de las 14 h de no aclarar quién estaba al mando de la operación sólo sirvió para crear ambigüedad y aumentar los nervios y la fatiga entre los miembros del equipo.
 - Finalmente, la decisión nº 6 de las 14 h del día 6, de no pedir un pronóstico del tiempo, impidió al equipo de Mackey disponer de una información esencial justo en el momento que más se necesitaba. El traslado de 15 bomberos a la zona de seguridad se efectuó a costa del flanco oeste, el más expuesto al

viento que empezaba a soplar con una fuerza redoblada.

A pesar de que los cuerpos de bomberos forestales que trabajaron en el incendio de Storm King se encontraban entre las unidades de elite mejor formadas de EEUU, 14 de ellos, incluido su líder Don Mackey, perdieron la vida. Para muchos observadores cualificados, fue un desastre que pudo haberse evitado. La causa principal de la tragedia no fue la falta de entrenamiento (que era óptimo: todos conocían los peligros que acechaban en el desempeño de su trabajo), sino una capacidad poco desarrollada para tomar decisiones rápidas en unas condiciones extremas.

Entrar en el juego de la toma de decisiones

Las decisiones se toman o se posponen constantemente: en el trabajo, en casa o con los amigos. Algunas de ellas son triviales (elegir el tipo de cereales que se tomará en el desayuno), mientras que otras pueden tener consecuencias de largo alcance, como cuando se es testigo de las malversaciones de fondos en una empresa y se opta por callar.

La toma de complicadas decisiones es una de las experiencias más universales del ser humano. La capacidad de hacerlo o de entrar en el juego y salir airoso, es probablemente uno de los mejores indicadores del éxito o fracaso final de cualquier iniciativa. Según el ex-director general de General Electric, Jack Welch, los directivos de todos los niveles deben estar listos para tomar una gran cantidad de decisiones difíciles. Los que sean capaces de hacerlo prosperarán, mientras que quienes fallen no estarán a la altura de sus puestos.

Uno de los personajes que ocupa un destacado puesto en la historia de la toma de decisiones extremas es Roberto Canessa, víctima de un avión argentino que en 1972 se estrelló en los Andes cuando volaba a Santiago de Chile. Canessa consiguió salvarse a sí mismo y a 14 de sus compañeros durante varios días, cuando, al parecer, no quedaba ninguna esperanza de

que fueran a sobrevivir. Las condiciones de visibilidad eran pésimas cuando sobrevolaban los Andes y el piloto del avión perdió el control sin poder evitar el choque frontal contra la cordillera el 13 de octubre de aquel año. Canessa, un jugador uruguayo de fútbol americano de 19 años, junto con otros 28 de los 45 viajeros, logró salir milagrosamente ileso del impacto. Los supervivientes esperaban que la ayuda llegara pronto, pero la búsqueda organizada por las autoridades locales se prolongó durante 10 días y, desafortunadamente para ellos, no logró encontrarlos.

En unas condiciones extremadamente adversas, Canessa y sus compañeros tuvieron que intentar sobrevivir como fuera: descongelaban la nieve al sol para conseguir agua y comían los pocos víveres que quedaban en el avión. Tras una semana en un desierto de nieve totalmente aislado, a 11.500 metros de altura, muchos de los 27 supervivientes se encontraban al borde de la inanición. El décimo día después del accidente, Roberto Canessa se enfrentó a su primer "momento de la verdad". Consciente de lo poco que les quedaba de vida por la falta de alimentos, Canessa, por entonces estudiante de medicina, explicó a sus compañeros que la única manera de sobrevivir sería empezar a comer la carne de los que ya habían muerto. Como futuro médico, trató de presentarles la situación desde un punto de vista clínico: no había que horrorizarse ante algo que, en el fondo, era una fuente de proteínas sin las cuales sus cuerpos no podrían subsistir. Fue el primero en decidirse y los demás le siguieron, lo que les permitió prolongar sus vidas por un tiempo.

Sin embargo, la civilización quedaba muy lejos y las posibilidades de un rescate eran remotas. Casi dos meses después de la tragedia, sólo 16 personas permanecían con vida y quedaba claro que si no se decidían a hacer algo distinto (que no fuera simplemente esperar), sus posibilidades iban a reducirse definitivamente. Canessa propuso organizar una pequeña partida de tres personas para ir en busca de ayuda a través de los Andes. Tras 8 días de camino, Canessa y otro compañero (un tercero tuvo que dar la vuelta para ahorrarles comida) avistaron a varios jinetes chilenos al otro

lado de un río, pero hasta el día siguiente no lograron comunicarse con ellos, pues el ruido y la amplitud de las aguas dificultaban la comunicación. Finalmente, el 22 de diciembre los helicópteros consiguieron encontrar y rescatar al resto de los supervivientes. Canessa salvó de una muerte segura a sus compañeros con su decisión y determinación de ir en busca de ayuda.

De su actuación es posible deducir cinco principios para la toma de decisiones cuya validez sigue intacta en la actualidad:

1. Permanecer centrado. Canessa aprendió poco a poco a mantener a raya sus preocupaciones conforme iba pasando el tiempo, ya que le suponían un estorbo para tomar decisiones de manera serena. Su determinación de sobrevivir le sirvió para prestar atención sólo a las tareas que le esperaban por delante y no al pasado.
2. Establecer una meta alta. Al decidirse a partir como voluntario en busca de ayuda, Canessa reconoció que era uno de los miembros del grupo en mejores condiciones físicas y demostró su voluntad inquebrantable de hacer todo lo posible para salvar al grupo.
3. Apoyarse en algunas "verdades básicas". Para decidir qué curso de acción era el más apropiado, Canessa encontró apoyo en una serie de axiomas incuestionables que le guiaron a encontrar la salvación. Uno de ellos era la convicción de que se encontraban más cerca de Chile que de Argentina y, por tanto, dirigiéndose hacia el oeste sus probabilidades de supervivencia serían más altas.
4. No dudar de las decisiones ya tomadas. Para no perder la confianza en sí mismo y lograr hacer lo que se proponía, Canessa no se permitía dudar de decisiones ya pasadas, aunque hubiesen sido en extremo arriesgadas, como la de partir en busca de ayuda fuera de su campamento.
5. Mantener la frialdad y el cálculo para acrecentar las posibilidades de éxito. Una vez decidido a partir en busca de

ayuda, y a sugerencia de uno de sus compañeros, Canessa pasó horas estudiando mapas de la zona que habían logrado rescatar del avión. Además, recordaba que, poco antes de tomar el vuelo, había estado leyendo un libro en el cual se recomendaba no tomar ninguna decisión después de las 19 h, ya que la fatiga del día puede influir negativamente en el pensamiento. Independientemente de la validez objetiva de este principio, Canessa lo respetó siempre.

Aunque ya haya dejado de pensar en la experiencia más dura de su vida, Canessa ha reconocido que esta le enseñó unos principios que todavía hoy le sirven de guía: ser persistente, estar listo para lo imprevisible y saber que lo máximo que uno puede hacer es dar lo mejor de sí mismo.

Tomar decisiones en red

Tomar una decisión acertada exige, entre otras cosas, disponer de un pequeño grupo de consejeros de confianza. Según confirman algunos estudios de las empresas de Silicon Valley, el factor que diferencia a las que se mueven rápidamente de aquellas que marchan a paso lento es el hecho de que, en las primeras, los directivos buscan el consejo de colaboradores experimentados e imparciales antes de adoptar sus decisiones. Estos consejeros generalmente pertenecen a la propia empresa y su presencia significa que los directivos pueden contrastar opiniones, recibir sugerencias y aumentar la confianza en sí mismos. Entre los consejeros, los mejores suelen ser quienes conocen a fondo el negocio y no aspiran a alcanzar el puesto de la persona a la que asesoran. Solo de esa manera pueden proporcionarle un punto de vista global y desinteresado.

El valor de estos asesores fue especialmente visible en Cisco, dedicada a la producción de utilidades para Internet, durante los años noventa. Durante esa década, caracterizada por el desarrollo de Internet y las telecomunicaciones, gran parte del crecimiento de la compañía se debió a las adquisiciones de otras empresas que desarrollaban nuevas tecnologías y que competían entre sí para llamar la atención

de Cisco. John Chambers, el entonces director general, tenía un tiempo relativamente corto para elegir entre las decenas de ofertas que se le presentaban. Lo sorprendente del caso es que casi siempre lo hacía con gran acierto. El secreto estaba en la ayuda de sus dos colaboradores, John P. Morgridge y Larry Carter. El primero había sido director general de la empresa en sus comienzos; el segundo era el director financiero por aquel entonces. Ambos proporcionaban a Chambers una evaluación objetiva de las posibles compras, pues eran veteranos, conocían bien los entresijos de Cisco y ninguno tenía en mente ocupar el puesto de aquel.

Además de disponer de consejeros de plena confianza, delegar responsabilidades es otro de los mecanismos más eficaces para mejorar el proceso de toma de decisiones. Zhang Ruimin, director general del gigante chino de electrodomésticos Haier, ha utilizado esta práctica hasta convertir su empresa en un actor global. A principios de los años noventa, Haier apenas contaba con 600 trabajadores y estaba al borde de la bancarrota. En esas circunstancias, las decisiones tenían que ser rápidas y ejecutadas con precisión. El estilo de gestión que predominaba era vertical.

Casi dos décadas después, con 15.000 productos y 50.000 trabajadores en 160 países, la estructura de la empresa tendió a ser cada vez más descentralizada y, con ello, la toma de decisiones. Zhang creó las llamadas "mini corporaciones" en el seno de la compañía para facilitar la descentralización, invistiéndolas del poder de adoptar decisiones por su cuenta. Así, por ejemplo, el director de operaciones para Norteamérica, al recibir instrucciones de Zhang de competir simultáneamente con los dos gigantes locales de electrodomésticos, General Electric y Whirlpool, tuvo que tomar decisiones por su cuenta dependiendo de las condiciones del mercado local. Zhang se limitaba a establecer metas genéricas, mientras que toda la realización y sus métodos dependían del director de operaciones.

Haier es en la actualidad el mayor fabricante chino de electrodomésticos y una

gran parte de su crecimiento se puede atribuir a la toma de decisiones descentralizada introducida por su director general. No obstante, Zhang retiene para sí las decisiones de mayor envergadura, como la adquisición del tercer fabricante de electrodomésticos estadounidense, Maytag. Potenciar la descentralización no significa renunciar a la responsabilidad de las decisiones, pues su razón de ser es, ante todo, la de proporcionar distintas perspectivas y permitir que sean las personas mejor preparadas las que den el paso al frente.

A veces ocurre que el poder de tomar decisiones que se delega debe volver al máximo responsable. Es así especialmente en situaciones en las que los riesgos no fueron bien calculados o cuando las circunstancias previas cambian. Norman Pearlstine, editor jefe de Time desde 1994, vivió un momento así en 2005. En ese año, uno de los reporteros de la revista, Matthew Cooper, escribió un artículo donde contaba que una fuente gubernamental no identificada había señalado a Valerie Plame como agente de la CIA. Cuando Cooper se negó a revelar su fuente para la investigación abierta por el Fiscal General de EEUU sobre la filtración, se le amenazó con la cárcel.

En medio de este panorama, Pearlstine era consciente de que tenía que proteger la independencia de la revista en igual medida que los intereses de los accionistas del Time Warner Holding, de la que aquella forma parte. Tras intentar recurrir una última vez ante el Tribunal Supremo la exigencia del Fiscal de revelar la fuente, sumando un fracaso más, Pearlstine decidió obligar a la revista y al reportero a colaborar con la justicia.

La red de la toma de decisiones la conforman todos los niveles jerárquicos de una empresa. Saber qué decisiones son competencia exclusiva de los mandos superiores puede convertirse en un asunto delicado, puesto que la mayoría de los empleados no quiere parecer débil o indeciso ante sus superiores. Para solucionar esta disfunción, algunas empresas han desarrollado protocolos específicos en esta materia. En ellos se

indica qué tipo de decisiones deben llevarse ante instancias superiores y cuáles puede resolverlas el directivo o el empleado de menor rango.

HBOS, por ejemplo, una de las mayores compañías de servicios financieros británicas, tiene blindadas las competencias para tomar decisiones sobre el salario de sus ejecutivos, las transacciones que exceden los 50 millones de libras y las nuevas líneas de negocio. Otras empresas cuentan con prescripciones informales que reservan sólo los asuntos más importantes para la dirección y el resto es responsabilidad de los mandos superiores y medios.

Sin embargo, ocurre a veces que incluso asuntos en principio triviales, llegan a convertirse en capitales. Esto es lo que les ocurrió a los ingenieros de Boeing, que se enfrentaron al dilema de incluir o no los dispositivos de control del aire acondicionado en el nuevo modelo 787 que desarrollaban. No incluirlos y equipar el avión sólo con el aire acondicionado centralizado, simplificaría y aceleraría la red de conductos y la reconfiguración de los asientos. Pero por otra parte, los viajeros quizá se quejarían al verse impedidos de regular el aire acondicionado individualmente. Una decisión equivocada en un asunto relacionado con el diseño de un avión podía suponer pérdidas millonarias.

El principal arquitecto del modelo, Walter Gillette, decidió trasladar la decisión al consejo de administración, una vez que hubo recopilado toda la información al respecto, tanto de sus colaboradores como de clientes potenciales. En función de los datos disponibles, el consejo de administración adoptó tres decisiones estratégicas de gran envergadura: aprobar el presupuesto y fijar los plazos para el desarrollo del modelo, autorizar a los directivos de ventas de la compañía a consensuar las especificaciones, los costes y las fechas de la entrega con los clientes y aprobar la construcción del avión. Este ejemplo de Boeing muestra cómo las mejores decisiones son aquellas que se toman en red y de manera coordinada.

Ir más allá de los beneficios personales

El año 2002 fue para la comunidad empresarial norteamericana el de la "suspensión de la ética". El escándalo de Enron, la obstrucción a la justicia de Arthur Andersen o la bancarrota de WorldCom conmocionaron a la opinión pública. Uno de los casos más sonados fue el de Tyco International. Dennis Kozlowski, su principal ejecutivo, fue acusado públicamente el 4 de junio de 2002 de evadir impuestos en la compra de bienes artísticos por un importe de 13 millones de dólares. También se descubrió que había malversado fondos por una cantidad superior a los 600 millones de dólares. Finalmente, fue condenado a ocho años de cárcel al probarse su implicación en los hechos.

Su ejemplo es muy significativo. A pesar de que durante el tiempo en que dirigió Tyco International tomó cientos de decisiones acertadas, dispuso de una excelente red de colaboradores e hizo crecer exponencialmente los beneficios de su empresa, finalmente fracasó al anteponer su lucro personal al de la organización. Como resultado, no sólo acabó en prisión, sino que perjudicó a miles de inversores, clientes y empleados que esperaban de él un comportamiento responsable y recibieron, en cambio, todo lo contrario.

El principio último que permite alcanzar "momentos de la verdad" es el de mirar más allá del interés personal cuando se toman decisiones que afectan a otros. Hacerlo no es nada fácil, porque la búsqueda del beneficio personal es algo instintivo. Pero nada es más necesario que este imperativo en cualquier decisión que deba tomarse.

En contraste con el comportamiento de Kozlowski, aparece el de quien fue su sustituto en el puesto, Jack Krol. Propuesto por el consejo de administración para salvar a la compañía del funesto destino de Enron y WorldCom, Krol tuvo sus dudas al principio: la organización necesitaba una reestructuración completa, las malversaciones de Kozlowski podían ser aún más profundas y las posibilidades de

que los accionistas le reclamaran responsabilidades por la vía judicial -como nuevo máximo dirigente- eran muy elevadas. Sin embargo, finalmente aceptó la oferta, no tanto por los beneficios económicos que le reportaba (unos 100.000 dólares anuales más otros 120.000 en acciones), como por el desafío que suponía regenerar una organización que, a pesar de estar sumida en el escándalo, contaba con unos activos empresariales de excepción.

Krol se incorporó al consejo de administración de la compañía el 6 de agosto de 2002. En los doce meses que siguieron tuvo que dedicar más de la mitad de su esfuerzo a la reestructuración radical que Tyco necesitaba: renovó el consejo de administración al completo (algo sin precedentes en empresas que no están en la bancarrota), lidió con éxito con las irregularidades masivas de la contabilidad y consiguió pagar un elevado préstamo cuyo plazo vencía en el año 2003. De un total de 300 ejecutivos, sustituyó a 290, y transformó una cultura corporativa acostumbrada a expandirse mediante adquisiciones en otra dispuesta a crecer mediante operaciones reales. En 2005, la compañía se encontraba estabilizada, reestructurada y recuperada.

Al decidirse a entrar en el consejo de administración de Tyco International, Jack Krol optó por aparcar su desarrollo personal en favor de una meta más alta: la satisfacción de formar parte de un equipo que tenía como misión no defraudar las esperanzas de miles de accionistas y empleados. En menos de tres años, el nuevo consejo de administración se convirtió en uno de los más eficaces de su sector, con unas reglas de gobernabilidad destinadas a impedir de forma clara los posibles abusos de sus miembros.

El puesto de Dennis Kozlowski y Jack Krol llevaba aparejadas unas responsabilidades similares en cuanto a las actuaciones en beneficio de los accionistas. La principal de ellas era la de respetar las regulaciones de seguridad y prudencia en el manejo de los fondos.

Sin embargo, aunque las responsabilidades eran comunes, las decisiones sobre la mejor

manera de emplear el dinero que tenían a su disposición eran diametralmente opuestas. Mientras uno utilizaba su capacidad de decidir en su propio beneficio, el otro la ponía a disposición del bien común.

Los errores no forzados en la toma de decisiones

Las decisiones correctas traen consigo la satisfacción y el avance económico, mientras que las consecuencias nefastas de las equivocadas no tardan en aparecer. Algunas de estas últimas son estrictamente personales y no tienen consecuencias más que para la persona que las toma. Así ocurrió en 1886, cuando el explorador sudafricano, Sors Hariezon, vendió sus derechos de explotación sobre un área en la cual aparecería más tarde una de las mayores minas de oro del mundo. Otras afectan a grandes empresas y a muchos de sus miembros, como cuando Western Union decidió no comprar la patente del teléfono de Alexander Graham Bell, convencida de que el telégrafo tenía más futuro.

Para evitar en la mayor medida de lo posible las decisiones erróneas, como individuos y como organizaciones, algunos principios pueden resultar de gran ayuda:

Problema: la autoridad no se recibe.

Herramienta: buscar la responsabilidad.

Algunas personas simplemente reciben responsabilidades (ya sea por herencia o por ser inherentes a su cargo), mientras que otras las buscan de una manera activa. Este último es el caso de Madhabi Puri Buch en el ICICI, uno de los principales bancos de la India. Con escasa experiencia en campos muy especializados, Madhabi asumió responsabilidades que iban desde la venta por Internet hasta la gestión de las hipotecas, y en todas ellas demostró su valía. Finalmente, decidió solicitar un puesto en el departamento de administración, uno de los menos vistosos pero más importantes para el funcionamiento de la empresa. Su objetivo era aprender a gestionar un departamento

más del banco y mejorar así su formación profesional.

Problema: parálisis del análisis.

Herramienta: la solución del 70%.

El conocimiento y la seguridad totales no existen. Los que esperan encontrarlos para ponerse a actuar sufren de la "fobia a la toma de decisiones". La solución del 70% consiste en que, cuando se tiene el 70% de la información, se ha completado un 70% del análisis y se llega a sentir un 70% de confianza en sí mismo, se proceda a la acción. Su lógica es simple: una acción imperfecta, pero rápidamente ejecutada, es mejor que ninguna. Debemos analizar, pero no en exceso es el mensaje de la vicepresidenta ejecutiva de Hewlett-Packard, Ann Livermore. Para ella, lo más importante es que las decisiones sean lo suficientemente rápidas y no que la información de la que se dispone sea total y completa.

Problema: juzgar precipitadamente.

Herramienta: mantener las opciones abiertas.

Muchas decisiones hay que tomarlas en cortos plazos de tiempo si no se quiere perder una batalla o una oportunidad de mercado. Sin embargo, cuanto más seguro se esté y se mantengan abiertas las opciones, más acertada será la respuesta. El director general de Scottish Power, la gran eléctrica de Gran Bretaña y EEUU, Ian Russel, debe tomar decisiones sobre inversiones millonarias y, para hacerlo bien, él mismo sigue y aconseja la siguiente regla: tomar en consideración todas las opciones y dejar pasar tres, seis o doce meses hasta reducir la complejidad e inseguridad al mínimo, para solo entonces dar el paso final.

Problema: demasiado estrés.

Herramienta: escapar del círculo.

Los niveles bajos de estrés son productivos porque favorecen que la mente se concentre. Cuanto más aumenta el estrés, menos capaz es el cerebro de procesar nueva información. De ahí que sea

fundamental tratar de utilizar todo aquello que facilite restablecer el equilibrio y disminuir el estrés: técnicas de respiración, meditación, retiros en la naturaleza, etc.

Problema: miedo al hundimiento.

Herramienta: quemar el bote.

Siempre es difícil desprenderse de lo que uno ha creado, sea una máquina, organización, plan o párrafo. Esto lleva a que las inversiones puedan convertirse en una trampa. Henry Ford aconsejaba a los jóvenes en los años 20 revisar cada sistema, desechar cualquier método y abandonar cualquier teoría si el éxito del trabajo depende de ello. Él mismo cumplía sus palabras, siempre y cuando no se tratase de sus propios sistemas, métodos y teorías, incapaz como era de cortar los lazos emocionales que le unían a su famoso Modelo T. Con ello comprometió el dominio del mercado que su empresa ostentaba, sobrepasada entretanto por General Motors.

Problema: adversario peligroso.

Herramienta: copiarlo.

Copiar al adversario es una regla cuya validez es posible demostrar en cualquier escenario. Dado que no hay nadie mejor capacitado para percibir nuestros fallos y virtudes que el adversario, se trata de hacer lo mismo que él y así evitar la fatalidad de sus acciones adversas. Eso mismo fue lo que hizo el equipo del fútbol americano New England Patriots cuando, en enero de 2004, se enfrentó a uno de sus más peligrosos oponentes, Indianapolis Colts, y a su capitán, Peyton Manning. El entrenador de los Patriots encomendó a su propio capitán estudiar todos los movimientos de Peyton Manning y "convertirse" literalmente en él. Gracias a esa táctica, ese día los Patriots ganaron el partido.

Conclusión

Las decisiones consecuentes precisan prestar mucha atención si se quiere captar oportunamente "sus momentos de la verdad". Los principios y herramientas para una buena toma de decisiones pueden ser

muchos, pero es más que suficiente llegar a dominar entre cinco y diez de ellos, sobre todo para el tipo de decisiones que más comúnmente se toman, e intentar perfeccionar su aplicación.

Si las decisiones deben ser rápidas (como las de los bomberos en el incendio de Storm King), hay que entrenarse para actuar en situaciones altamente estresantes. Si implican grandes apuestas (adquisiciones, inversiones,...), hay que apoyarse menos en la intuición y más en una información completa. En cualquier caso, los contextos para la toma de decisiones cambian constantemente y, cuantos más principios se conozcan y más herramientas se dominen, tanto mejor para acertar en el paso final.

Nunca será demasiado leer cuanto sea posible sobre la toma de decisiones responsable y observar con atención a las personas que dominan este ámbito. La clave es aprender y basar la propia toma de decisiones en aquellos principios y herramientas que mejor se adapten a cada persona y situación particulares.