



## Pablo Maella y Miguel Ángel Ariño:

**“Los directivos tienen que tomar muchas decisiones y es fundamental que lo hagan de manera adecuada”**

**Maella y Ariño explican a Gran Empresa los diez principios básicos que aseguran un proceso correcto en la toma de decisiones para conseguir los mejores resultados.**

Pablo Maella y Miguel Ángel Ariño, coautores del libro ‘Iceberg a la vista. Principios para tomar decisiones sin hundirse’ explican a Gran Empresa los diez principios básicos que aseguran un proceso correcto en la toma de decisiones. Para ellos, la toma de decisiones es una necesidad, una obligación y una responsabilidad.

Ambos señalan que tanto el trabajo como las relaciones con los demás dependen de las decisiones que tomamos y destacan que cada persona es lo que decide ser. Es por ello por lo que lamentan que en ocasiones dejemos en manos del azar la capacidad de decidir o repitamos ciertos patrones que nos han dado buenos resultados y nos dejamos guiar por nuestra intuición. Para concienciar a los profesionales de la importancia de decidir adecuadamente defienden en Iceberg a la vista que es posible aprender a decidir. Han utilizado el ejemplo del Titanic para ilustrar cada uno de los diez puntos que hay que tener en cuenta antes de escoger. El hundimiento del transatlántico es el hilo conductor a través del que analizan algunas de las decisiones que se tomaron la fatídica noche del 15 de abril de 1912. Según los expertos, si las actuaciones hubieran sido otras quizá la tragedia podría haberse evitado o, al menos, haber minimizado sus consecuencias. Para su análisis han establecido paralelismos entre las malas resoluciones adoptadas por los responsables del llamado «insumergible» y las elecciones que toda persona debe realizar en el día a día. Pablo y Miguel Ángel saben que nunca se puede tener la certeza de que se va a acertar, pero ofrecen una serie de pautas para que el lector pueda interiorizarlas y las tenga en cuenta cuando se encuentre en una encrucijada y, así, evitar errores.

**¿Podrían explicar a los lectores de Gran Empresa de qué trata el libro ‘Iceberg a la vista. Principios para tomar decisiones sin hundirse’?**

Básicamente, enuncia y desarrolla los diez principios fundamentales para tomar decisiones eficaces. Estos principios son sencillos y basados en el sentido común, pero con frecuencia no los tenemos en cuenta a la hora de tomar decisiones y son la causa de nuestros errores. Seguir los principios facilitará que tomemos mejores decisiones.

**¿Cuáles son estos principios?**

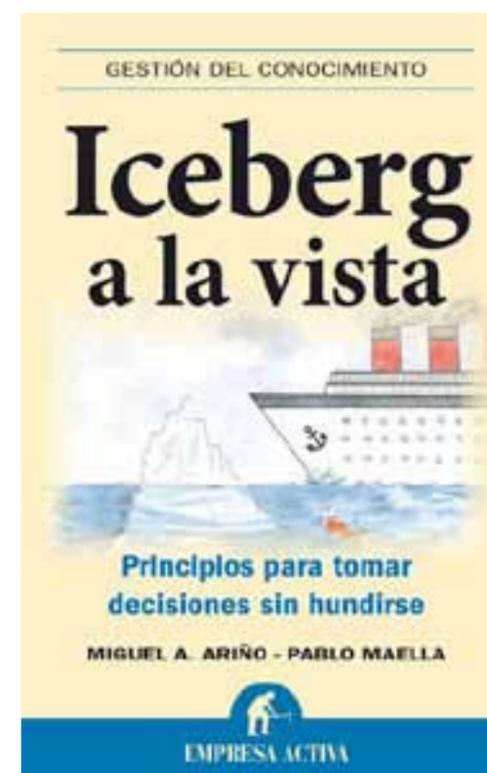
Algunos de estos principios son: preocúpate por decidir bien más que por acertar; identifica claramente tus objetivos; no te autoengañes, que es muy fácil hacerlo; o atiende sólo a la información relevante... En cada capítulo del libro se expone un principio, se explica y se ilustra con ejemplos reales. Al final de cada capítulo aparece un resumen con las ideas principales. La historia del hundimiento del Titanic acompaña a todo el libro como ejemplo de una mala aplicación de los principios que tuvo como consecuencia el naufragio del barco.

**Continuamente los directivos tienen que estar decidiendo sobre la marcha de la empresa ¿Consideran que el libro les ayudará?**

La toma de decisiones es un elemento básico tanto para la vida personal como profesional de los seres humanos. En el ámbito personal, las decisiones que vamos tomando son las que van conformando nuestras vidas. Vivir es decidir y decidir es vivir. Pero también la toma de decisiones es un factor fundamental en el ámbito profesional. El acto profesional más valioso y lo que nos puede convertir en un buen profesional o en uno mediocre son las decisiones que tomamos. Un buen profesional es el que toma buenas decisiones y un mal profesional es el que las toma malas.

**¿Cómo se les ocurrió escribir este libro?**

La formulación de los 10 principios es fruto de nuestra experiencia después de largos años como docentes, investigadores y consultores en temas de toma de decisiones. La eficacia de seguir estos principios está contrastada, de manera que quien lo haga, incrementará su eficacia profesional.



**¿Cuál es el principio más importante que deben tener en cuenta los directivos?**

Preocúpate por decidir bien más que por acertar. Pensamos que algo hemos hecho mal cuando las cosas no salen como habíamos previsto. Esto es autodestructivo, porque a veces las cosas no salen como queríamos por causas sobre las que no tenemos ningún control. No podemos pretender tener control de todas las variables. La suerte, buena o mala, también actúa y condiciona los resultados de nuestras

**Pero una decisión puede tener resultados desfavorables y no por ello ser incorrecta, ¿no?**

Efectivamente. Se pueden dar cuatro posibles soluciones.

- 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.

**¿Qué otro principio consideran importante?**

Otro principio interesante sería el de No te autoengañes, que es muy fácil hacerlo. Este principio lo violamos muy frecuentemente, pues en muchas ocasiones tenemos una percepción subjetiva de la realidad sistemáticamente sesgada, y casi siempre a favor nuestro. Vemos las cosas como nos gustaría que fueran más que como realmente son. No conocer bien la realidad hace que tomemos decisiones sobre bases poco sólidas y por tanto que sean erróneas. La percepción del Titanic como un buque indestructible facilitó que no se tomaran las precauciones necesarias de seguridad, y que por tanto, se hundiera.

**Pablo Maella**

Pablo Maella es Licenciado en Filosofía y Letras por la UB, MBA por el IESE, y Master en RR.HH por la London School of Economics (U.K). Además, también es Socio-Director de D. O. Consultores y profesor colaborador del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE.

**Miguel Angel Ariño Martín**

Miguel Angel 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).

**Los 10 principios**

1. Preocúpate por decidir bien, más que por acertar
2. Identifica claramente tus objetivos
3. Plantea tus problemas de forma realista
4. No te autoengañes; es muy fácil hacerlo
5. Atiende sólo a la información relevante
6. Reconoce la incertidumbre y gestionala
7. Sé creativo y genera alternativas
8. Ten en cuenta que tus decisiones tienen consecuencias
9. Lo que decidas..., ponlo en práctica
10. Sé consciente de que no todo es racionalidad