



En el buen camino para tomar decisiones

'Iceberg a la vista' enseña los pasos que se deben seguir para resolver problemas de gestión habituales en las empresas

TERESA RUIZ-TAPIADOR *Madrid*

No es un libro de autoayuda, es, simplemente, de ayuda. *Iceberg a la vista* muestra el camino para dar con la decisión correcta, para encontrar la solución y seguir pautas que se acerquen a la buena elección en la toma de decisiones, imprescindibles para el día a día en la labor del directivo. Y para la vida.

Este libro está a caballo entre la psicología y el mundo empresarial; sin embargo, sus autores, Pablo Maella y Miguel Ángel Ariño, explican que "es aplicable a todos los campos", algo "de lo que nos dimos cuenta una vez escrito el libro", añaden. Ambos autores cuentan con una dilatada trayectoria en el ámbito de la gestión del conocimiento. Miguel Ángel Ariño es director del departamento de Análisis de decisiones de la escuela de negocios IESE y Pablo Maella es consultor estratégico especialista en el incremento de la eficacia de las personas en la consultora Maella & Partners, de la que es socio director.

A través de un paralelismo entre el hundimiento del famoso barco *Titanic* en 1912 y el ámbito de la empresa, los

autores analizan paso a paso las pautas en el proceso de toma de decisiones. "Estas indicaciones deben interiorizarse para automatizarse en la forma de gestión", explica Ariño. Una vez aprendidas, los directivos son capaces de alcanzar con rapidez cualquier solución, y su obra invita a ello. Al igual que el naufragio del célebre transatlántico, cualquier "desastre" empresarial siempre se puede evitar. La clave, para los autores, reside en "la elección de los actos", que en el caso del navío no fueron acertados. De esta forma, los expertos recorren los diez principios fundamentales de la eficacia en las decisiones.

La toma de decisiones es una de las principales tareas de un directivo y, sin duda, una de las que más tiempo ocupa en su trabajo diario. *Iceberg a la vista* invita a la reflexión, a plantear los problemas de forma realista, a no autoengañarnos y a ser conscientes de los sobresaltos que se esconden detrás de todo proceso de decisión", así lo explican desde Leader Summaries, empresa española experta en la difusión de obras relacionadas con la gestión empresarial.

Y precisamente la obra ha sido galardonada por dicha compañía con el



De izquierda a derecha, Pablo Maella, Enrique Monreal (de Leader Summaries) y Miguel Ángel Ariño.

Para indecisos

- **Preocuparse por decidir** bien más que por acertar. Los autores invitan a olvidarse del resultado final.
- **Identificar los objetivos.** Antes de tomar una decisión la clave es haber identificado qué se quiere conseguir.
- **Ser realista** en la toma de decisiones y no optar por "lo que opine la mayoría".
- **No caer en el autoengaño.** Para los autores, en la vida profesional es muy fácil dejarse llevar por "emociones".

- **Atender solo a la información relevante**, porque puede tener valor pero también un coste.
- **Reconocer la incertidumbre** y gestionarla, ya que una decisión implica duda y son inevitables los momentos de inquietud. Solo hay que manejarlos.
- **Utilizar la creatividad** para poner en marcha el mayor número de alternativas posibles.
- **Es necesario tener presente** que las acciones tienen consecuencias y se debe ejecutar lo decidido.

pasa por centrarse en decidir bien, más que en acertar con esa decisión. Además, invitan a los directivos a identificar los verdaderos objetivos, así como a plantear los problemas de forma realista. "Hay que valorar siempre los propios sesgos personales", explica uno de los autores, "si somos de tendencia pesimista, debemos valorarlo", añade.

Otra de las claves para el estudio es la incertidumbre que genera la toma de decisiones. "Lo mejor es reconocer que las cosas pueden ser distintas", explica Pablo Maella. Desde el libro se invita a los directivos a preparar varios escenarios, de tal forma que la realidad nunca sea una sorpresa. Además, la creatividad juega un papel fundamental, ya que de ello dependerán las posibles alternativas.

Los autores recuerdan un principio básico que parece olvidado en el mundo de la empresa: "Cada acción tiene consecuencias". Así pues, recomiendan que se evite dar una importancia excesiva a las consecuencias a corto plazo para pensar "en el futuro". Para Ariño y Maella, "tomar la decisión de escribir este libro" tampoco fue fácil, recuerdan. Sin embargo, comienzan a recoger sus frutos.

Premio Leader al mejor libro empresarial del año, cuya entrega se produjo en el contexto de la Feria de Dirección de Personas Expo DP, el pasado jueves en Madrid. Durante el acto, los ponentes explicaron muchos de los procesos que aparecen en su libro.

Los puntos claves en el texto abordan diferentes actitudes. El primero de ellos

