

Fortuna

Madrid, el paraíso de la cerveza artesanal durante esta semana

La cerveza artesanal vive desde hace unos años un auténtico boom en España. Las variedades cada vez son mayores, como también los fabricantes: ya son casi 500 las empresas cerveceras inscritas en la Agencia Española de Seguridad Alimenticia y Nutrición. Hasta 28 de esos productores independientes, procedentes de 16 provincias, participan esta semana en la Artesana Week, llevando cerca de 300 variedades de cerveza a 26 bares del barrio madrileño de Lavapiés, que ofertan media pinta de esta bebida a un precio de 2,5 euros hasta el próximo domingo.



ABEL VALDENEBRO

LOS ERRORES QUE SIEMPRE SE COMETEN A LA HORA DE DECIDIR

Tomar decisiones es el proceso que más se repite a lo largo de la vida, pero no se enseña bien cómo hacerlo

Equivocarse no es suficiente: para aprender de los errores hay que reflexionar sobre ellos

ANA MUÑOZ VITA
MADRID

Vivir implica tomar decisiones continuamente. Por eso, pulir el proceso de toma de decisiones redundará en mejorar el desarrollo de la vida. Bajo esta premisa, los profesores del IESE Pablo Maella y Miguel A. Ariño han escrito *Con la misma piedra* (Empresa Activa), un libro que analiza los diez errores que más se cometen a la hora de decidir. En contra del dicho popular que sostiene que la mejor forma de aprender es

equivocándose, los autores sostienen que errar no es suficiente: hay que reflexionar sobre las decisiones que se han tomado y sobre cómo y por qué se ha llegado a una conclusión equivocada.

Esto sucede, sostienen los autores, porque las personas tienen sesgos a la hora de pensar. Si no son conscientes de ello, difícilmente tomarán una buena decisión. Uno de los sesgos clave, señala Pablo Maella, es la emoción. Ante un problema, la gente tiende a posicionarse emocionalmente primero para, más tarde, justificar esta elección con argumentos racionales. Así, se pone la razón al servicio de la emoción para llevar a cabo un autoengaño, en el que se piensa que se ha decidido usando la lógica. De esta desviación emocional derivan otras, como que se tienda a decidir en función de lo que se desea en lugar de priorizar aquello que se necesita, pues estas dos variables no siempre coinciden y es frecuente no ser consciente de esta última. La emoción también interviene al sentir la necesidad de contrastar, de formar constante, toda decisión tomada con terceras personas. Lo que se suele buscar al hacerlo es ratificar la elección ya realizada, ya que se tiende a buscar la opinión de personas con razonamientos similares.

Esto también tiene otros riesgos, como actuar en función de modas o por miedo a



3

Caprichos



La marca relojera Bering lanza los nuevos modelos de su colección para mujeres, minimalistas, clásicos y sencillos. En la imagen, uno de los prototipos, con movimiento de cuarzo a dos agujas, caja de acero negro de 31 mm, esfera rosada, brazalete de malla milanesa oscuro, cristal de zafiro y sumergible hasta 50 metros. Los relojes de la nueva colección combinan todos estos detalles en varios colores, formas y acabados, con precios que oscilan entre los 100 euros y los 249 euros. El modelo que aparece en la fotografía es de cuarzo rosa, y cuesta 189 euros.



Real Madrid y Atlético de Madrid se juegan esta noche su pase a las semifinales de la Liga de Campeones. Los primeros, contra el Bayern de Múnich, y los segundos, contra el Leicester. Sus aficionados pueden equiparse para una noche tan especial con las camisetas de inspiración retro de Cooligan. En la imagen, el modelo destinado a los aficionados merengues, que rememora las primeras elásticas que lució el club madridista tras su fundación en 1902. De manga corta y 100% algodón, se comercializa a un precio de 49,90 euros.



La nueva colección de mocasines de Tod's, para la temporada primavera-verano, llega con modelos confeccionados en aterciopelado ante, con costuras a la vista realizadas a mano, ojales metálicos, monograma grabado a fuego, lazo y la icónica suela con gomminos de la conocida marca. Un modelo intemporal, propuesto en una amplia gama de hasta 14 colores diferentes. Todos están hechos en Italia, con el interior en piel y una plantilla de 1,5 centímetros. En la imagen, modelo en color verde, por 320 euros.



quedar en evidencia. Si siempre se obra como el resto, no se está ofreciendo ninguna alternativa, y precisamente, no tener en cuenta todas las opciones es otro error común. Aunque algunos estudios demuestran que en grupo se piensa mejor, las decisiones consensuadas no son necesariamente las adecuadas. En los grupos hay presión por encajar y miedo a contradecir a la autoridad. Esto obstaculiza una verdadera expresión de todos los puntos de vista.

Pablo Maella sostiene que hay decisiones que pueden cambiar la vida, pero que, a lo largo de esta, se toman muy pocas trascendentales. La mayor parte de las elecciones tienen vuelta atrás, y aunque esto puede ocasionar alguna molestia, los autores recomiendan no obsesionarse con encontrar la opción perfecta, pues no existe. Esta angustia, con frecuencia, deriva de que la elección esté gobernada por el presente y el pensamiento a corto plazo.

Los estudios demuestran que, en una gran mayoría de los casos, la urgencia a la hora de tomar una decisión es autoimpuesta ya que las personas tratan de huir de la desazón que produce la incertidum-

bre. Sin embargo, esta prisa puede derivar en la precipitación. Por el contrario, los autores de *Con la misma piedra* consideran que es mejor decidir un poco tarde que precipitarse y tomar una mala decisión. Aunque el objetivo es lograr un equilibrio, pues retrasar la elección excesivamente (o no llegar a tomarla) también es una falta. Una decisión implica siempre un análisis del que se extraen los pros y los contras de las diferentes opciones. A menudo, como toda elección tiene aspectos negativos e implica asumir el riesgo de equivocarse, esta se acaba postergando.

“La decisión acaba cuando se lleva a cabo”, sentencia Pablo Maella. Se tiende a creer que reflexionar y sacar conclusiones sobre una idea, aunque no se ejecute, es suficiente, pero esto también es un error. Una decisión que no se lleva a la práctica es inútil. Por tanto, al estudiar las posibles alternativas, también se debe analizar su viabilidad y si va a ser o no posible su aplicación. En esto pueden intervenir distintos factores. Internos, como la voluntad y la perseverancia, y externos, como la implicación de los demás. Todos ellos deben ser tenidos en consideración.

En el lado opuesto, Pablo Maella también da las claves para tomar una buena decisión. Conviene empezar teniendo claro cuál es el objetivo, lo que se quiere lograr. Una vez se tenga esto claro, hay que reflexionar sobre las posibles alternativas. Un error común es quedarse con la primera opción que se pasa por la cabeza. Tras plantear la cuestión, se deben tener presentes los posibles sesgos que intervendrán a la hora de decidir, para tratar de evitarlos. Asimismo, hay que analizar cuál va a ser el impacto de la opción elegida, y por último, implantar la decisión para dar por terminado el proceso.

Sobre este tema, Miguel A. Ariño y Pablo Maella discurren con mayor profundidad en su anterior libro, *Iceberg a la vista* (Empresa Activa), en el que indican los diez mandamientos para ser más eficaces a la hora de decidir. Gracias a esta publicación fueron galardonados con el Premio Leader al mejor libro empresarial del año 2010. Aunque la orientación de ambos libros es empresarial, sus recomendaciones son igualmente aplicables a cualquier ámbito de la vida.

Sobre los autores

Con la misma piedra es el segundo libro que escriben conjuntamente Miguel A. Ariño y Pablo Maella tras el best seller *Iceberg a la vista*.

► **Miguel A. Ariño.** Es doctor en Ciencias Matemáticas por la Universidad de Barcelona y profesor de Toma de Decisiones en el IESE. Además, es profesor visitante en el Ceibs de Shanghái y en la escuela de negocios HKUST de Hong Kong.

► **Pablo Maella.** Estudió Filosofía en la Universidad de Barcelona y el máster en Recursos Humanos en la London School of Economics. Es profesor titular en el IESE y colaborador habitual en el periódico *El Independiente*. Además de conferenciante en empresas e instituciones, es consultor y coach de alta dirección.