



## ¿Muslo o pechuga? Reflexiones sobre el difícil arte de decidir

Las decisiones diarias, tanto de ámbito profesional como personal, son hoy mucho más complicadas debido a la gran cantidad de alternativas que nos rodean. Además, el arte de saber elegir determina el éxito de muchas organizaciones en los momentos más decisivos. Pero de manera racional o intuitiva, lo importante es no quedarse bloqueado, porque, como ya dijo Benjamín Franklin, en el competitivo mundo actual en el que nos movemos “la peor decisión es la indecisión”.

ENRIQUE DE MORA, Socio Director, y CAROLINA MUÑOZ, Especialista en RR.HH. de Exceltia

### LA VIDA NO ES UNA TÓMBOLA

“La vida es una tómbola” es el nombre de una exitosa película y canción que protagonizó e interpretó Marisol en los años sesenta. La realidad es que, salvo que nos dejemos deliberadamente llevar por el azar, todos podemos conducir nuestras vidas en gran medida. ¿Cómo? Teniendo objetivos vitales más o menos definidos y tomando decisiones que nos ayuden a acercarnos a ellos.

Para bien o para mal, lo que somos es fruto de las decisiones tomadas en el pasado. La vida de cualquier ser humano es un camino sembrado de encrucijadas que nos obligan

continuamente a posicionarnos, a tomar determinaciones frente a un ramillete de alternativas. Cada nueva toma de decisión es una lucha contra la incertidumbre.

Cuando existen pocas alternativas y son muy diferentes entre sí (¿blanco o negro?), elegir no es una tarea difícil. No obstante, la inmensa mayoría de las veces nos topamos con situaciones o disyuntivas donde las opciones que se nos presentan no están tan diferenciadas entre sí (¿gris plata o gris perla?), por lo que a la hora de decidir nos surgen dudas. Nuestras dudas crecen en forma directamente proporcional a la envergadura de la decisión, es decir de las previsibles consecuencias de la misma. De hecho, a medida que crecemos, las elecciones que nos plantea la vida son más complejas.

Es innegable, por tanto que la capacidad de decidir es especialmente relevante en el desarrollo de nuestra trayectoria vital. Curiosamente, en el mundo de la formación empresarial, una competencia tan fundamental como la capacidad de decidir no tiene el arraigo que tienen otras (liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente,...), si bien es cierto que cada vez más universidades de prestigio la incorporan a su temario docente.

Cada día tomamos muchas más decisiones de las que nos imaginamos. Suelen ser *decisiones menores*, que adoptamos de modo prácticamente automático, pero son decisiones al

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** MUÑOZ, Carolina y DE MORA, Enrique.

**Título:** ¿Muslo o pechuga? Reflexiones sobre el difícil arte de decidir.

**Fuente:** Capital Humano, nº 208, pág. 84, Marzo, 2007.

**Resumen:** Los autores de este artículo reflexionan en estas páginas sobre la importancia de decidir y decidir bien en nuestra sociedad, en la que el tiempo es cada vez menor para analizar todas las posibles implicaciones. Las posibilidades se multiplican y los condicionantes internos y externos tienen peso en la toma de decisiones final. Y puesto que las decisiones son el motor de los negocios, el éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la adecuada selección de alternativas (aplicable en la definición de objetivos, delimitación de estrategias, determinación de presupuestos, selección de personas,...), es decir depende de la capacidad de decisión de sus directivos, subrayan Muñoz y De Mora en este texto.

**Descriptor:** Toma de Decisiones/ Reflexión/ Prioridades



fin y al cabo: qué ropa nos ponemos, qué desayunamos, qué medio de locomoción utilizamos para ir al trabajo y así sucesivamente. En la actualidad, las decisiones que nos depara el día a día, tanto profesional como personal, suelen ser más complicadas que tiempo atrás, simple y llanamente porque tenemos más alternativas y posibilidades de elección. Por ejemplo, si acudimos a un supermercado para comprar leche, podemos encontrar una quincena de tipos de leche blanca (entera, desnatada, semi-desnatada, con calcio, con omega 3, a base de soja, sin lactosa, con bifidus,...) mientras que en los años ochenta la disyuntiva era leche desnatada versus leche entera. Del mismo modo, en España no hace tantos años que sólo podíamos elegir entre dos canales de televisión, frente a las múltiples alternativas actuales. Hoy en día convivimos con lo que Jack Trout definió como la industria de la elección puesto que en un solo día recibimos el impacto de hasta tres mil marcas publicitarias.

La mayoría de decisiones de nuestro día a día son menores, de escasa importancia, pero cada cierto tiempo las circunstancias nos deparan decisiones muy relevantes. Nuestro éxito depende de nuestras elecciones frente a esas decisiones mayores, que afectan al plano personal (¿Qué carrera estudio?, ¿con quién me caso?, ¿tenemos hijos?, ¿adoptamos?, ¿a qué colegio los llevamos?,...) y al plano profesional (¿en qué tipo de empresa

quiero trabajar?, ¿en qué departamento?, ¿acepto esta promoción?, ¿acepto un traslado a otro país?, ¿quiero ser mi propio jefe y crear una empresa?, ...).

## EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

“Decidir” es la capacidad de escoger entre varias alternativas. Cuando nos encontramos ante la necesidad de tomar una decisión, solemos recurrir a un proceso que, con mayor o menor rapidez, se descompone en las siguientes fases: enumeración de alternativas, evaluación de alternativas, decisión provisional, validación y ajuste de la decisión, ejecución y compromiso con la ejecución.

La evaluación de alternativas debe realizarse a partir de criterios lo más objetivos posibles. Los criterios suelen ser de tres tipos:

- *Cuantitativos*: consideran los recursos que están en juego (por ejemplo, los económico-financieros)
- *Psico-sociológicos*: tienen en cuenta el impacto que va a producir en las personas la decisión final.
- *Éticos*: sopesan la repercusión profunda de una decisión en uno mismo y en los demás, para valorar si nos acerca o nos distancia de la posible obtención de la felicidad.



El cerebro humano está facultado para analizar y solucionar problemas, es decir para tomar decisiones. Dependiendo de la situación, la toma de decisiones será más racional o más intuitiva.

Una toma de decisiones *racional* es aquella que respeta el proceso antes descrito (enumeración de alternativas,...), apoyándose en experiencias anteriores e incluso aplicando técnicas concretas. Nuestro recurso inmediato suele ser la experiencia frente a problemas parecidos al que debemos solucionar, por lo que tendemos a repetir soluciones que en ocasiones anteriores se revelaron adecuadas.

Una toma de decisión *intuitiva* es aquella que, al no disponer de mucha información (y, a menudo, de tiempo), se “salta” el proceso racional y se deja guiar por percepciones difícilmente explicables utilizando la lógica.

Es importante destacar que ese sexto sentido denominado intuición no es un don o una capacidad sobrenatural, sino que suele ser propio de personas más formadas y entrenadas para resolver situaciones, que están en mejores condiciones para definir un camino a seguir. Ésta es la tesis que defiende Malcolm Gladwell, a través de su libro “Blink” (“Inteligencia Intuitiva”, en la versión española), gran best-seller empresarial el año pasado en Estados Unidos. Gladwell reflexiona sobre el hecho de que a menudo sólo dos segundos (el tiempo del parpadeo, “blink” en inglés) son suficientes para poder tomar buenas decisiones, sin necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la situación. La inteligencia intuitiva es aquella que, gracias a la experiencia, presta atención minuciosa a unos pocos datos reveladores, durante unos segundos, obteniendo de esta forma una gran cantidad de información realmente importante. La inteligencia intuitiva se suele usar en situaciones nuevas y que nos brindan poco tiempo para decidir. Es interesante fijarse en que la solemos usar siempre que conocemos a una persona (por ejemplo, en un proceso de selección).

**Las barreras más habituales con las que nos encontramos a la hora de decidir son los prejuicios psicológicos, los efectos de perspectiva, las presiones de tiempo y, por supuesto, las relativas a los recursos**

Por tanto, dependiendo de las circunstancias, recurrimos a una toma de decisiones racional o intuitiva, o incluso combinamos ambas, pasando de la toma de decisiones racional a la intuitiva y viceversa.

En cualquier caso, a la hora de decidir siempre ponemos en juego cualidades personales, fundamentalmente tres:

- Experiencia: los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura.
- Buen juicio: capacidad de evaluar información de modo inteligente. El buen juicio engloba el sentido común (ya saben, el menos común de los sentidos...), la madurez y la habilidad.
- Creatividad: capacidad de producir resultados mentales –ideas– nuevos y útiles, orientados a la consecución de un objetivo en un campo determinado. Requiere reformular la información que tenemos a nuestro alcance y operar con ella con un nuevo enfoque.

Cuando nos referimos al concepto “experiencia” le damos dos acepciones diferentes: por un lado, frente a determinadas situaciones, el haber vivido una “experiencia” directa similar facilita mucho la toma de decisiones, por otro, frente a situaciones nuevas, la “experiencia” global (por ejemplo, la experiencia en tomar decisiones o la experiencia en usar fórmulas creativas) ayuda a elegir.

## **LA TOMA DE DECISIONES Y EL CARÁCTER**

En la toma de decisiones influyen tanto factores extrínsecos (ambiente) como intrínsecos (carácter y cultura). En la famosa película “Una proposición indecente”, un multimillonario y persuasivo Robert Redford propone a Woody Harrelson acostarse una noche con su mujer –Demi Moore– a cambio de 1 millón de dólares. Aunque inicialmente el joven matrimonio, que pasa por serios problemas económicos, rechaza de plano la propuesta, finalmente toma la decisión de aceptarla... En este caso, los factores “ambientales” (crisis económica) son decisivos...

Centrémonos en aquello más cercano a nosotros y sobre lo que, a priori, podemos influir más, el carácter, es decir el conjunto



de cualidades psíquicas y afectivas que condicionan nuestra conducta.

Hay personas atrevidas y rápidas en la toma de decisiones y las hay lentas o indecisas. Las primeras suelen ser poco temerosas –lo que puede generar consecuencias negativas– y las segundas más bien débiles de carácter, y con una necesidad casi innata de consultar a terceras, o de imitarlas, para tomar decisiones. Esta diferencia de carácter se pone de manifiesto continuamente. Un buen ejemplo es el momento de enfrentarse a la carta de un restaurante (¿muslo o pechuga?)...

Según Joseph Ferrari, profesor del Instituto de Psicología de la DePaul University de Chicago (USA), un veinte por ciento de las personas se paralizan frente a la necesidad de realizar una elección. Estas personas se bloquean ante la necesidad de decidir. Suelen ser ansiosas, razón por la cual se sienten más cómodas rellenando el tiempo mediante actividades diversas y sufren cuando deben posicionarse, por lo que dilatan al máximo otras actividades para llegar a ese punto. Son indecisos pertinaces, como Hamlet, y por tanto tienden a la postergación de las decisiones. Una justificación habitual es la de la necesidad de tiempo para analizar, algo obviamente inherente a la capacidad de tomar decisiones (racional), pero que no debe llevarse al paroxismo (la conocida “parálisis por el análisis”). Como decía Benjamin Franklin, “la peor decisión es la indecisión”. A menudo, el no decidir es una forma de decidir (que los demás decidan).

Antoine Filissiadis, autor que compagina su actividad literaria y docente con la envidiable profesión de entrenador emocional, afirma que a menudo nos quejamos de nuestras condiciones vitales aún a sabiendas de que casi siempre podemos elegir entre varias opciones (diferentes trabajos, diferentes parejas,...) y, sin embargo, a menudo no nos atrevemos. Filissiadis aconseja que sea-

mos libres y nos arriesguemos decidiendo, porque de esta forma es cuando realmente elegimos vivir. Defiende la conveniencia de que seamos los responsables y artífices de nuestras decisiones, en lugar de que sea la vida la que elija por nosotros (en ese caso sí es una tómbola). Si no estamos a gusto, quizá es que debemos tomar alguna decisión para cambiar algo...

La buena noticia es que la capacidad de decidir es desarrollable. ¿Cómo? Ejercitándola. Buscando deliberadamente situaciones que requieran decidir. Liberándonos de la tiranía de nuestro propio carácter. Concentrando nuestra energía en cada nueva toma de decisión e incluso disfrutando de las encrucijadas que nos va planteando la vida.

## DECIDIENDO EN LA EMPRESA

Las decisiones son el motor de los negocios. El éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la adecuada selección de alternativas (aplicable en la definición de objetivos, delimitación de estrategias, determinación de presupuestos, selección de personas,...), es decir depende de la capacidad de decisión de sus directivos.

¿Qué barreras nos podemos encontrar al tomar decisiones en una empresa? Lamentablemente, demasiadas. Las más habituales suelen ser prejuicios psicológicos (interfieren en la racionalidad objetiva), efectos de perspectiva (¡no debemos desestimar el futuro!), presiones de tiempo (generalmente escaso, pero a veces excesivo), y, por supuesto, presiones de recursos (financieros, humanos, materiales).

Es sabido que tomar decisiones es parte esencial de la responsabilidad directiva. Aún así y por increíble que parezca, las barreras mencionadas justifican inevitablemente que entre los directivos también exista una proporción determinada de indecisos pertinaces –lo lógico, si han llegado a ser directivos, es que sea menor al 20% de la población–. Suelen manifestarse por su tendencia al análisis exhaustivo de las situaciones antes de tomar una decisión, lo que les lleva, con demasiada frecuencia, a la parálisis. Henry F. Amiel decía: “El hombre que pretende verlo todo con claridad antes de decidir, nunca decide”.

El proceso de la decisión se compone de la enumeración y evaluación de alternativas, decisión provisional, validación y ajuste de la decisión, ejecución y compromiso con la ejecución

Según estudios de la ya mencionada *DePaul University* de Chicago, un directivo toma, en promedio, una decisión cada nueve minutos, lo que suma un total de más de cincuenta decisiones al día. Esto significa más de diez mil decisiones al año, es decir diez mil posibilidades de acertar o de equivocarse.

No se trata sólo de tomar decisiones, sino de tomarlas bien. Dado el gran número de decisiones que debe adoptar un directivo, parece claro que el error es de vez en cuando inevitable. El reto está en acertar en la mayoría de decisiones realmente trascendentes, es decir en aquellas de marcado carácter estratégico y vinculadas a resultados. Para acertar, convendrá recurrir a decisiones racionales o intuitivas, según las circunstancias.

Decidir significa actuar, significa moverse. En el ámbito directivo, el movimiento se demuestra decidiendo... Dependiendo de las circunstancias e incluso del estilo de liderazgo, se producen decisiones individuales o decisiones en grupo. Tras optar por una

**El cerebro humano está facultado para analizar y solucionar problemas, es decir para tomar decisiones. Dependiendo de la situación, la toma de decisiones será más racional o más intuitiva**

decisión, hay que implementarla, comprometiéndose con ella al máximo. Cuando las personas que implementan la decisión no coinciden con la o las que la han tomado –circunstancia bien frecuente en el ámbito empresarial– es importante que las primeras comprendan la toma de la decisión en sí y las razones que la motivan.

Al cabo de un tiempo de ponerla en marcha, podremos evaluar si la decisión ha sido acertada o equivocada. Si funciona, quizás podemos aplicar la decisión a otros ámbitos de la organización. Si no funciona, hay que replantearse algunas cosas: ¿ha sido una decisión equivocada?, ¿es correcta pero requiere más recursos?,...



Por tanto, el simple transcurso del tiempo, –cuando la incertidumbre ha dado paso a la certidumbre– brinda la perspectiva para evaluar el grado de acierto en las decisiones tomadas en tiempos de duda. Pensemos en una empresa singular, pero empresa al fin y al cabo, que atraviesa por un claro ciclo de éxito, el FC Barcelona. A día de hoy, parece claro que parte importante del éxito se debe al entrenador Rikjaard, quien ha logrado crear un verdadero equipo, con talento, mentalidad ganadora y ambición, sin endiosamientos y que “*juega bonito*”. En la actualidad, el cargo de Rikjaard está fuera de toda duda y su cotización como entrenador es realmente elevada, sin embargo, su contratación, en junio de 2003, fue una solución con algún tinte de provisionalidad adoptada por la junta directiva del por aquel entonces recién estrenado presidente, Joan Laporta. Rikjaard había sido un excelente jugador en el Ajax y en el Milán, pero como entrenador carecía de experiencia y de recorrido. A los pocos meses de la contratación del entrenador holandés, tras algunos malos resultados, varios (influyentes) miembros de la junta pidieron su sustitución por algún entrenador de prestigio. Finalmente, prevaleció el darle la oportunidad a Rikjaard. ¿Acertaron en la decisión? Hoy pocos pueden afirmar lo contrario, no obstante, si en aquel momento hubieran adoptado la decisión contraria, es probable que el Barça no hubiera logrado dos ligas seguidas y una Champions y tal vez se hubiera truncado una gran carrera de entrenador (o tal vez ésta hubiera arrancado en otro club).

¿Y qué debemos hacer cuando asumimos que nos hemos equivocado en una decisión? Es evidente que todos nos equivocamos con frecuencia dado el alto número de decisiones que tomamos. Cuando esto sucede, es importante que sepamos aceptar el error con humildad, que lo reconozcamos y que busquemos nuevas medidas que nos ayuden a rectificarlo.

**Hoy en día convivimos con lo que el gurú Jack Trout definió como la industria de la elección, puesto que en un solo día recibimos el impacto de hasta tres mil marcas publicitarias**

Un interesante ejemplo empresarial de reconocimiento y rectificación del error lo tenemos en Coca-Cola. A mediados de los noventa, la primera empresa de refrescos del mundo, acuciada por su progresiva pérdida de cuota de mercado ante Pepsi-Cola, decidió cambiar el sabor de la bebida centenaria y lanzó al mercado la New Coke (más dulce que la tradicional). El resultado de esta decisión fue catastrófico: los clientes de todo el mundo mostraron su rechazo al nuevo producto y las ventas cayeron estrepitosamente. Coca Cola lo que hizo entonces fue rectificar, volviendo a su fórmula original y se mostró como una compañía humilde ante el público.

En conclusión, las principales reflexiones son:

- Debemos decidir continuamente, queramos o no. Por tanto, no conviene arrojarse, sino decidir. En un entorno de indecisos, el simple hecho de tomar determinaciones se convierte en una clara ventaja competitiva personal.
- A la hora de decidir ponemos en juego cualidades personales como experiencia, buen juicio y creatividad.
- Para decidir acertadamente, conviene dejarse guiar por la razón, sin olvidar que, a menudo, la intuición es también buena consejera.
- Una vez tomada una decisión, lo importante es implementarla con empuje y compromiso.
- Es imposible no equivocarse de vez en cuando. Se trata de minimizar el número de veces que erramos, especialmente cuando se trata de decisiones mayores, y de aprender de las equivocaciones para asegurar mejores decisiones futuras. ▲

## BIBLIOGRAFÍA

Malcolm Gladwell. “Inteligencia Intuitiva” (“Blink”, en su versión original), 2005

Antoine Filissiadis. “Persigue tus sueños”. 2005

José Antonio Rodríguez Álvarez. “Decidir no es fácil... pero te ha tocado a ti”.

“Métodos para la toma de decisiones”. “Emprendedores”, nº 92. Mayo 2005

Manel Baucells. “Toma de decisiones bajo la incertidumbre y la ambigüedad”. IESE.