

## Los 10 principios para tomar la decisión adecuada

- La decisión es el acto directivo fundamental, pero va unida a la posibilidad del error.
- El miedo a fracasar en ocasiones hace que no decidamos, pero no tomar decisiones tiene sus consecuencias.
- A tomar decisiones no se aprende sólo tomando decisiones. Se aprende a decidir cuando se interiorizan unos principios básicos.
- Adecco Professional junto con el Iese, presentan el Decálogo para la toma de decisiones con más de un centenar de directivos.
- Los directivos de NH Hoteles, Pelayo Seguros, Gearbox Grupo Seat y TNT Express exponen sus casos de éxito en la toma de decisiones más difíciles que han tomado en el marco de la crisis.

**Madrid, 28 de abril de 2010.-** Nuestra eficacia personal y la de nuestras empresas dependen en buena medida de cómo decidimos. En situaciones de incertidumbre como la actual, un proceso adecuado de toma de decisiones es especialmente relevante.

Con la premisa de que **la decisión es el acto directivo fundamental**, Adecco Professional, líder en recursos humanos, reunió ayer a 120 directivos en la conferencia *¿He tomado la decisión correcta?* Los profesores de la escuela de negocios Iese, Pablo Maella y Miguel Ángel Ariño, presentaron los 10 principios fundamentales para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que decidir es elegir y elegir es renunciar, y que por supuesto, a la decisión va unida la posibilidad del error. Por eso a veces nos cuesta decidir y acabamos no decidiendo.

Sin embargo, en ocasiones el miedo a equivocarnos nos lleva a **no tomar decisiones, pero eso tiene sus consecuencias**: además de renunciar a tener éxito, porque el éxito muchas veces es fruto del fracaso, también genera un círculo vicioso ya que la indecisión genera más indecisión.

De ahí la paradoja: **no se puede no tomar decisiones**. Hacerlo es ya haber decidido, entregando el control de nuestra vida a los demás y/o a las circunstancias.

Según los profesores Maella y Ariño, la toma de decisiones es un hábito que estimulamos con la práctica y que sin ella se anquilosa. Pero la práctica por sí sola no es suficiente: a andar se aprende andando y a nadar nadando, pero **a tomar decisiones no se aprende sólo tomando decisiones. Se aprende a decidir cuando se interiorizan unos principios básicos**, ya que posibilita que podamos ir mejorando con independencia de los resultados de nuestras decisiones.

Estos 10 principios básicos se resumen en el siguiente **Decálogo de toma de decisiones**:

1. **Preocúpate por decidir bien más que por acertar:** es habitual tener un injustificado sentimiento de responsabilidad, el cual nos lleva a pensar que si hacemos las cosas bien todo saldrá como estaba previsto. Pero en una decisión concreta podemos haber decidido bien y obtener malos resultados (y viceversa). El factor suerte también interviene.
2. **Identifica claramente tus objetivos:** si no sabemos dónde vamos difícilmente llegaremos. Es fundamental plantearnos ¿qué quiero/necesito conseguir? Saber dónde vamos nos permite actuar en función de nuestros objetivos, en vez de reaccionar ante lo que acontece.
3. **Planteamientos realistas:** el marco de referencia condiciona nuestro curso de acción. Es imprescindible que nuestros planteamientos puedan desarrollarse en la realidad.
4. **No te autoengañes, es muy fácil hacerlo:** cuando tomamos una decisión solemos buscar razones que avalan nuestra alternativa y no consideramos las razones que la cuestionan. Este problema se acrecienta cuando nos rodeamos de gente que piensa como nosotros, por eso, cuanto más heterogéneo sea el equipo directivo mejores serán las tomas de decisiones. Es un error que los directivos se rodeen de personas mediocres que sólo avalan sus decisiones y no las critican. Además, es habitual resistirnos a aceptar que algo está saliendo mal y a aceptar las pérdidas. Es curioso cómo además, el valor es subjetivo: las pérdidas nos afectan más que las ganancias, lo que nos lleva a correr riesgos muy altos por no aceptar las pérdidas.
5. **Atiende sólo a la información relevante:** esta información es aquella que reduce la incertidumbre a la hora de tomar una decisión y que su coste es inferior al beneficio que aporta. Sin embargo, a veces utilizamos otra información que no es la relevante y nos lleva a tomar malas decisiones. Por ejemplo, la *información sesgada*: el capitán del Titanic hizo un uso sesgado de los 17 mensajes de alerta de zona de icebergs que recibió antes del choque, porque no le interesaba reducir la velocidad o modificar la ruta con el fin de demostrar al mundo que era un barco muy rápido.

Otra información es la *histórica*, que en su momento pudo ser relevante pero que en la actualidad no es útil y sólo dificulta aún más la toma de decisiones. La *información con alto coste sobre el beneficio* es aquella que en realidad produce más coste que el beneficio que aporta, como por ejemplo, algunos estudios de mercado que se realizan y cuestan más que implantar el proyecto y comprobar si es efectivo o no. Y por último, la *información mítica*, basada en suposiciones y que no distingue entre hechos y juicios de valor. Ejemplo paradigmático es el de la pérdida de liderazgo de la industria de relojes suiza. Con una cuota de mercado del 90% antes de los años 70, el prestigio de estos relojes era incuestionable. Sin embargo, cuando los japoneses copiaron su mecanismo de cuarzo con la misma precisión que los suizos y más barato, su cuota se desplomó hasta el 20% en apenas de diez años. Los suizos cayeron en la suposición de que sólo ellos sabían hacer los mejores relojes. Otra de las míticas suposiciones es la que realizó en 1997 un fabricante de ordenadores: "No hay razón alguna por la que un individuo deba tener un ordenador en su casa".

6. **Reconoce la incertidumbre y gestiónala:** tenemos miedo a la incertidumbre y no sabemos manejarnos en ella. Por eso, es fundamental aceptarla, plantear varios escenarios y hacer planes contingentes para cada escenario. En general, no aceptamos la incertidumbre de los grandes proyectos, prueba de ello es que el 65% de los procesos de fusión no funciona y la mayoría de los proyectos emprendedores no tienen éxito, y es que infravaloramos las consecuencias futuras dando mucho peso al presente.

7. **Sé creativo y genera alternativas:** solemos pensar que la primera alternativa es la buena, pero no hay ninguna razón para afirmar que ante un problema ésa sea la mejor. En realidad, a más alternativas, en principio, mayor calidad de las decisiones. En cambio, si sólo tienes una alternativa no eliges, sólo decides lo que puedes. Es importante la creatividad para generar alternativas, pero en ocasiones, se infrutiliza y nosotros mismos la atrofiamos presionados por una urgencia ficticia. Sólo el 10% de las decisiones que se toman en una empresa son urgentes, y el 10% de ese porcentaje de decisiones requiere una actuación inmediata. Otro error habitual es evaluar al mismo tiempo que generamos las alternativas, algo aún más frecuente cuando se decide en grupo. Si separáramos la producción de alternativas de su valoración, nos ayudaría a ser más creativos.
8. **Consecuencias de las decisiones:** juzgamos muchas veces nuestras decisiones por lo eficaces que son, pero las decisiones tienen otro tipo de consecuencias. Un ejemplo claro es el de los directivos de Enron, que por ganar más dinero acabaron en la cárcel. Lo que es definitivo es que podemos decidir lo que queramos, pero una vez decidido, las consecuencias están determinadas por la decisión.
9. **Lo que decidas, ponlo en práctica:** a la decisión le tiene que seguir la acción, ya que ninguna decisión es buena hasta que se aplica. Un criterio a la hora de tomar una decisión es su aplicabilidad: gastar tiempo en tomar una decisión puede ser un ejercicio inútil si luego no se va a poder poner en práctica. Para ello, la voluntad es fundamental y depende de nosotros. El ejemplo más real es el de la decisión de dejar de fumar o ponerse a dieta. Pero también es crucial la “Venta de ideas” que hagamos y en la que intervienen ya terceros. En esta venta es clave saber a quién afecta mi decisión, qué es lo que necesito de cada una de las terceras partes y saber qué beneficios pueden obtener de mi decisión para conseguir su apoyo.
10. **Sé consciente de que no todo es racionalidad:** el último punto nos hace tener en cuenta que también las personas tenemos sentimientos y que éstos influyen en la toma de decisiones. La cuestión es que la racionalidad tiene unos límites individuales (la personalidad, la aversión al riesgo, el querer quedar bien,...) que generan una forma de pensar distorsionada dependiendo de cada individuo (pesimistas/voluntaristas, los que piensan en que todo es blanco o negro o los que se dejan llevar por las primeras impresiones,...). Por eso, en la toma de decisiones tenemos que gestionar estos límites individuales siendo conscientes de ellos gracias al autoconocimiento. Al mismo tiempo, también existen límites organizacionales que tienen que ver con los comportamientos políticos (intereses particulares vs organizacionales), y con decisiones tomadas en grupo que por el mero hecho de haber sido acordadas en grupo se dan por correctas por el miedo a desestabilizarlo al advertir que son incorrectas. Por eso, son muy útiles las opiniones externas para gestionar los límites organizacionales a la hora de tomar decisiones.

## CASOS DE ÉXITO

En esta sesión, cuatro directivos de sectores muy diferentes, automoción, logística, seguros y turismo, expusieron la toma de decisiones estratégicas que han llevado a cabo recientemente, explicando los porqués de sus decisiones y el efecto en su making decision process.

La Directora de Desarrollo y Comunicación Interna de NH Hoteles, Ana García-Fonseca, explicó su proyecto de *Todos somos ventas*. Un proyecto nacido en mitad de la crisis y que pretendía combatir sus efectos. El objetivo era claro: aumentar las ventas; y para ello convirtieron a toda su plantilla en comerciales. “Nos dimos cuenta de que contábamos en nuestras manos con la mayor fuerza de ventas, pero nuestros empleados no lo sentían así. El 80% de los recepcionistas no consideraban la iniciativa comercial dentro de sus propias tareas”. El reto fue enorme: corto plazo, limitado coste económico, pero el resultado fue extraordinario gracias a la definición de la estrategia, la implicación extraordinaria y una gran campaña de comunicación interna.

La Directora de Capital Humano de Pelayo Seguros, M<sup>a</sup> José Esteban Luis, tomó la decisión de que su empresa se convirtiera en empresa familiarmente responsable justo antes de la crisis. “Pero la decisión no fue tomada para aumentar nuestro prestigio, sino para emplear este modelo de empresa como nuestro modelo de gestión”. El reto era aumentar la competitividad de la empresa empleando como palanca al mayor recurso de la empresa, que era su capital humano. Y a pesar de las dificultades que asomaron por el camino, como el corto plazo y el escaso presupuesto, el proyecto se consiguió y los resultados fueron muy buenos gracias al apoyo desde el comienzo del presidente y a la implicación de los “apóstoles” que lideraron este proyecto para convencer al resto de la empresa.

El Director de Recursos Humanos de Gearbox Grupo Seat, Joaquín Juan Torres Lacambra, explicó cómo su empresa tuvo que reaccionar rápidamente para no ser arrastrada por la crisis y por la competencia de fabricantes de cajas de cambio de países más baratos. Para ello tuvieron que tomar la decisión de realizar una reestructuración de la plantilla, pasaron de más de 1.200 empleados a 1.000, y diseñaron un cambio de estrategia enfocada a la innovación y aumento de la oferta de sus productos para ser los más competitivos. La definición del proyecto y las consecuencias de las decisiones tomadas fueron la clave de este proceso, en el que se implantó la flexibilidad laboral requerida por el mercado con el consecuente efecto de revulsivo sobre los trabajadores, fueron los *Quality Agreements*.

El Director de Recursos Humanos de TNT Express, Eduardo López Puertas, presentó su proyecto como uno de los mayores retos dentro de la compañía en mitad de la crisis. Su cruzada fue aumentar un 50% de las horas por formación de cada empleado, en pleno proceso de reducción de costes de la compañía. Para ello se centraron en los mandos intermedios que son los que mueven la compañía y el resultado, a pesar de las dificultades, fue un éxito pues el aumento de la competitividad de la empresa en plena crisis ha estado directamente relacionado con el aumento de la formación.

### **Sobre Adecco Professional**

**Adecco Professional** es la división del Grupo Adecco especializada en el desarrollo de consultoría de selección para mandos medios, intermedios y directivos. Cuenta con dieciséis oficinas ubicadas en las principales ciudades de España y especializadas en perfiles profesionales a través de sus cinco líneas de negocio: Adecco Engineering & Technical, Adecco Finance & Legal, Adecco Information Technology, Adecco Medical & Science y Adecco Sales & Marketing.

---

*Para cualquier aclaración no dudéis en poneros en contacto con nosotros. Un cordial saludo:*

Marina Gómez/Luis Perdiguero  
Dpto. de Comunicación Adecco  
Tlf: 91 432 56 57  
[marina.gomez@adecco.com](mailto:marina.gomez@adecco.com)  
[luis.perdiguero@adecco.com](mailto:luis.perdiguero@adecco.com)

Silvia Enrique /Laura García  
Trescom Comunicación  
Tlf: 670 61 92 50  
[silvia.enrique@trescom.es](mailto:silvia.enrique@trescom.es)  
[laura.garcia@trescom.es](mailto:laura.garcia@trescom.es)