



Entrevista

Pablo Maella y Miguel Ángel Ariño ▶ profesores del IESE

«No hay que olvidar que no es lo mismo decidir bien que acertar»

AGUSTÍ SALA
BARCELONA

Los profesores del IESE, Miguel Ángel Ariño (M.A.A) y Pablo Maella (P.M), analizan el proceso de toma de decisiones en el libro *Iceberg a la vista*. Con el referente del Titanic, que protagonizó con su hundimiento una de las mayores catástrofes en el mar, concluyen que se puede decidir bien y obtener un engañoso mal resultado a corto plazo. Y también tomar el camino erróneo y lograr en cambio un éxito momentáneo, como sucedió con los escándalos financieros.

—Supongo que debe de ser peligroso obtener buenos resultados con una mala decisión.

—P.M.: Sí porque es un aprendizaje negativo. En cambio, si tomas decisiones correctas pero no tienes suerte y, por tanto, los resultados no son los esperados a corto plazo, has de tener la frialdad de distanciarte. Así adquieres aprendizaje. No hay que olvidar que no es lo mismo decidir bien que acertar.

—¿Se es responsable de todo lo que sucede tras una decisión?

—M.A.A.: Hay que asumir que se producen hechos fruto de las decisiones que se toman, pero que también hay otras circunstancias, como la suerte, sobre las que no tenemos ninguna responsabilidad.

—P.M.: Otra cosa es que uno tenga que cargar con las consecuencias. Puedo no ser responsable pero debo gestionar las consecuencias.

—Ya que acabamos de ganar el Mundial y el fútbol está tan de mo-



GUILLERMO MOLINER

▶▶ Maella, izquierda, y Ariño, en la sede de IESE en Barcelona.

Acción y temor

Los autores de *Iceberg a la vista* opinan que no hay que dejarse cegar por los buenos resultados a corto plazo. Otro consejo: No hay que evitar o aparcar las decisiones por miedo a cometer errores.

da, ¿qué le parece esa práctica de cambiar al entrenador cuando se pierden algunos partidos?

—M. A. A.: Es una muestra de incompetencia de los directivos del equipo y, en concreto, de su presidente como último responsable. Creo que al que hay que echar es al presidente por dirigir tan mal el equipo. Pero ¿Quién echa al que manda? Este es el gran drama de muchas compañías.

—Con todo lo que han analizado el tema, ¿piensan que el 'Titanic' podría haber evitado el hundimiento?

—P.M.: Creemos que hubo una serie de decisiones que empujaron a que

el Titanic se hundiera. En su viaje inaugural, la prensa lo acusaba de ser demasiado grande, pesado y lento. Ante esto, el armador decidió ir más rápido para llegar un día antes de lo previsto. El barco iba a toda velocidad y recibió el mismo día más de 14 mensajes de advertencia. El capitán no hizo caso de los avisos porque quería llegar pronto, pese a que había muchos indicios de que la cosa empeoraba. Priorizó llegar antes.

M. A. A.: El tipo de objetivos que se marcó el responsable de llevar el barco a buen puerto le impidió tomar las medidas adecuadas para evitar el desastre. ≡