

Artículo de opinión:

Mayo de 2006

Autor: Gonzalo Martínez de Miguel, director general de INFOVA

Que osada es la ignorancia.

(El seleccionador nacional y la toma de decisiones en las organizaciones)

La decisión del seleccionador nacional de fútbol siempre viene cargada de una polémica que, desde el punto de vista de la gestión de empresas y organizaciones, me resulta simpática, por repetida. Vamos que me divierte ver lo que se parece el fútbol a la vida.

A Herbert Simon le dieron el Premio Nobel de Economía por su investigación sobre el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Venía a defender que lo importante en una organización es quien y como se toman las decisiones, como se delegan, como se reparten y como se estructuran los procesos que permiten acertar en las decisiones críticas.

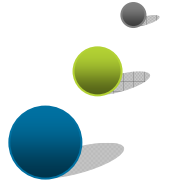
En el fondo el seleccionador viene a ser el responsable de una unidad de negocio, de una empresa en la que todos somos accionistas, que toma una decisión sobre que tipo de profesionales convoca para un proyecto importante, que no es otro en este caso, que ganar el mundial del fútbol de Alemania 2006.

Llegado el momento el responsable de tomar la decisión la comunica, como hizo el seleccionador, momento en el cual el resto de las personas afectadas más o menos por la decisión nos ocupamos de opinar, de criticar la decisión y señalar los errores. Lo osado no es que nos atrevamos a opinar, sino que pretendamos que nuestro criterio es mejor que el suyo.

Es decir, Luis Aragonés, en este caso, lleva una serie de años, junto a sus colaboradores, probando jugadores, viéndoles jugar, definiendo un sistema y una estrategia de juego, preparando exhaustivamente el mundial, estudiando a los rivales, los cruces hipotéticos en las siguientes fases, el equilibrio del equipo en todas las líneas,...en fin lo que sea que estudie un seleccionador nacional, y, como resultado de horas de reflexión y análisis, toma una decisión, que siempre es opinable, y entonces vamos nosotros que hemos reflexionado la centésima parte sobre el tema y pretendemos tener mejor criterio que él.

En las empresas ocurre igual. Delegamos proyectos y tareas importantes, en profesionales que consideramos cualificados, les pedimos que lo estudien, que se documenten, que consideren ventajas e inconvenientes, que valoren en profundidad las alternativas y nos propongan una decisión a tomar. Cuando lo hacen, ponemos cara de que la decisión no nos termina de convencer, pretendemos que su análisis no ha sido todo lo riguroso que sería deseable, hacemos dos preguntas al respecto y modificamos su decisión por la nuestra que tiene la gran ventaja de que es la nuestra. No está más fundamentada, no está más razonada, pero tiene ese “sex appeal” de que es nuestra decisión.

Explicaba Simon que los empresarios no pueden maximizar el resultado de sus decisiones por que no disponen de la información relevante suficiente.



En el caso del seleccionador podemos discutir su decisión, pero afortunadamente no la podemos cambiar. En otros muchos casos, en las empresas, cambiamos la decisión generando en nuestros colaboradores una sensación de falta de respeto a su trabajo que, como es lógico, tardan en perdonarnos, al tiempo que aprenden a trabajar al dictado, tratando de adivinar cual es la decisión que en el fondo nos gusta, esperando que tomemos las decisiones que en cualquier caso vamos a tomar. En definitiva, si no vamos a respetar la decisión de nuestros colaboradores, no les pidamos que las tomen, basta con pedirles que reúnan la información para que nosotros podamos tomar la decisión.

Y dicho todo esto, ¡Mira que no convocar a Morientes!. Yo no se...