PETER BRANDL

TOMAR DECISIONES DIFÍCILES ES FÁCIL SI SABES CÓMO

Peter Brandl

Tomar decisiones difíciles es fácil si sabes cómo

Título original: *Hudson River. Die Kunst, schwere Entscheidungen zu treffen*

© Peter Brandl, 2013
Publicado en alemán por GABAL Verlag, GmbH
Derechos de traducción: Sandra Bruna Agencia Literaria, S. L.
© Editorial Planeta, S. A., 2018
Temas de Hoy, un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Traducción del inglés: © M.ª Jesús Asensio
Diseño de la cubierta: © Planeta Arte & Diseño
Imagen de la cubierta: © Jane Burton / Getty Images

ISBN: 978-84-9998-638-8
Depósito legal: B. 27.589-2017
Preimpresión: Safekat, S. L.
Impresión y encuadernación: Huertas, S. A.
Impreso en España / *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como **papel ecológico**.

Índice

Prólogo: 208 segundos 9

PRIMERA PARTE
¿Por qué no hemos tomado aún una decisión?

1. La fuerza de gravedad: nadie dijo que fuera fácil 13
2. Cinturón de seguridad: lo que nos sujeta 32
3. La presión de los neumáticos: cuando las cosas se complican 52
4. Vuelo sin motor: no hay peros que valgan 66

SEGUNDA PARTE
Aterrizaje difícil

5. Remaches: por qué lo que parece sin importancia es muy importante 87
6. Copiloto: quien realmente decide 107

7. Tumbas: donde habita la vida 124
8. Fuerza: lo que nos ayuda a avanzar 141
9. Día de cobro: lo que no puedes darte a ti mismo 161
10. Sinceramente: ¿y si saliera bien? 181
11. Río Hudson: periodo de incertidumbre 199

Epílogo: Con los pies en la Tierra 223

1
La fuerza de gravedad: Nadie dijo que fuera fácil

Este es un verano de decisiones. Y después vendrán el otoño y el invierno de las decisiones. Ha llegado el momento de tomar decisiones.

Angela Merkel, 2005.

Tres galones en la manga. Había trabajado durante años para conseguirlos, me esforcé al máximo, superé obstáculos e hice sacrificios. Sabía exactamente lo que quería. Ya de niño asociaba ser piloto con ser libre. Pilotar un avión en la dirección que quisiera, dejando atrás una estela visible de vapor en el cielo. Tener el control en mis manos, con centenares de pasajeros confiando en mí. Ese era mi deseo, e hice todo lo que pude para que se convirtiera en realidad. Lo logré. Había concluido la formación de piloto. Había llegado.

Son las 23:34. Estoy acostado en la cama de mi habitación de hotel mientras rememoro la última semana. Mis primeros vuelos como piloto de aerolínea. Dos viajes de ida y vuelta a Hamburgo y un vuelo a Viena ayer. Una escala de cinco horas y luego vuel-

ta otra vez. Mañana Austria, de nuevo. Este soy yo, lanzándome al ancho mundo. Me reclino contra la almohada y miro el impoluto uniforme que cuelga en la pared de enfrente. Los galones relucen con la luz de la luna. Pienso en la tripulación; un equipo fantástico. Pienso en la aeronave, un Dash-8 con sus cincuenta asientos. Un gran avión. Sólido. Sin inconvenientes.

En rigor, todo va bien. Y sin embargo, estoy inquieto y no puedo dormir. Vuelvo a encender la luz para asegurarme de que he puesto bien la alarma del despertador. 04:10. La tripulación tiene previsto reunirse a las 05:20 y salimos para Viena a las 06:20. El icono del despertador está activado. Todo en orden.

¿Todo en orden? No, no está todo en orden.

¡Tranquilízate! ¡No te vengas abajo!

De repente siento una tremenda opresión en el pecho. Me parece inconcebible volar conforme a esa lista de turnos durante las próximas décadas. Hacer lo mismo día tras día para que la gente de negocios y los turistas puedan llegar a todos los rincones del planeta. No puede ser. ¡Realmente no quiero eso! Y no llevo ni tres meses haciéndolo. La realidad se me impuso, dejándome pasmado. Me siento en el borde de la cama y me leo la cartilla a mí mismo: «¡Tranquilízate! ¡No te vengas abajo! ¿Estás cuestionando tu proyecto de vida? Sabías perfectamente dónde te estabas metiendo. Has hecho muchos sacrificios. Cinco años de estudios a media jornada, unos 100.000 euros invertidos en formación, sin disfrutar de unas vacaciones, y ahora de buenas a primeras dices: "No. Esto no es lo mío". De ninguna manera. Si lo dejas ahora, todo habrá sido en vano. Tirar la toalla sería pura insensatez».

En un atolladero

La sensación de que has apostado por un caballo perdedor puede ir invadiéndote poco a poco. Lo que empieza siendo

una aprensión apenas perceptible se convierte en una inquietante angustia que no da tregua. Finalmente, ese extraño sentimiento se transforma en un nudo en el estómago que se resiste a desaparecer y que te acompaña todo el tiempo, día tras día, hora tras hora.

O, sencillamente, te arrolla, como una locomotora.

Da igual que sean mil pinchazos de aguja o el golpe de un martillo; en ambos casos llega un momento en que se hace evidente. Ahí está. Tienes que tomar una decisión. Hace falta un cambio de rumbo. Se trata de distanciarte de las cosas que han salido mal en el pasado y dirigirte hacia lo que es mejor para ti.

Parece fácil, ¿verdad? Pero es una de las cosas más difíciles de afrontar del mundo. Por si sirve de consuelo, a las empresas, los políticos y la sociedad no les va mejor. Esos dirigentes empresariales, juntas directivas, comisiones y comités de expertos con acceso a un arsenal de instrumentos y personas cuyo único derecho a existir se basa en que tomen decisiones. ¿Y cuál ha sido el resultado? No voy a mencionar siquiera las inversiones en infraestructuras innecesarias, la crisis educativa, el desempleo de larga duración ni la oportunidad perdida de introducirse en la industria del coche híbrido. Estas situaciones hablan por sí solas.

Casi todo el mundo llega a un punto en la vida en el que tiene que hacer borrón y cuenta nueva. Y no hay duda de que nos tocará hacerlo más de una vez. Pero, en lugar de tomar esas decisiones y aceptar las consecuencias, la gente prefiere distraerse con asuntos secundarios e invocar mil justificaciones para defender que seguir haciendo lo que ha hecho toda la vida es mejor que cambiar.

¿Qué es lo primero que haces cuando te das cuenta de que no vas por el camino adecuado? Te preguntas: «¿Por qué a mí? ¿Por qué tiene que pasarme esto a mí?» Maldices tu suerte y todo lo que te llevó a esa situación. «Todo fue por mi novia… Si mis padres hubieran… Si mi marido no hubiera…

¿Por qué nadie…?». Pero culpar a otros es una señal de debilidad. Eres *tú* quien está en la situación que requiere que tomes una decisión. Y *tú* eres la única persona que tiene que tomar esa decisión.

Sin embargo, cualquiera que tenga que enfrentarse a una decisión radical prefiere hacerse el loco a tomar esa decisión. «Es una decisión muy difícil», te dices a ti mismo. «Tengo que pensarlo, consultarlo con la almohada…». Lo que empieza como una noche, se convierte en dos, y luego en tres, hasta que finalmente incluso te olvidas de que tenías la intención de cambiar algo.

¡Eso es una completa locura! Nadie puede afirmar en serio que la filosofía de «yo no tomo decisiones, afronto las cosas como vienen» conduce a una vida plena de verdad.

Incluso cuando me vi en esa situación, sentado en la habitación del hotel, lo tuve más claro que el agua: Había cometido un error. Y no se debía al cansancio y/o a una falta temporal de motivación. Lo comprendí de repente y fue como si los hermanos Klitschko me arrearan sendos puñetazos en la mandíbula: en los últimos años no había hecho otra cosa que perseguir obstinadamente mis objetivos. ¡Zas! Izquierdazo de Vitali. Y ni siquiera me había dado cuenta de que había perdido el rumbo. ¡Toma! Derechazo de Wladimir. La dureza del entrenamiento de piloto había tapado todo lo demás. Había dado todo lo que tenía para construirme mi propio túnel de San Gotardo a través de los Alpes, y cuando salí a la luz del día, miré a mi alrededor y me di cuenta de que estaba exactamente donde siempre había querido estar. Solo que ya no quería estar allí.

Mejor pasar años pagando mi deuda que haciendo algo equivocado

Lo único que tenía que hacer era tomar la decisión correcta. Reestructurar mi vida. Allí mismo, sentado al borde de la cama del hotel, sin perder ni un minuto más en un proyecto que ya no tenía nada que ver con

mi objetivo en la vida. Sin pensar en el dinero que había gastado. Mejor pasar años pagando mi deuda que haciendo algo equivocado. La vida, sencillamente, es demasiado corta como para cargar con eso. Eso era lo que me decía la intuición. Mi cabeza pensaba de otra manera. Me gritaba: «¿Te has vuelto loco? ¡No puedes hacer eso! Sigue adelante». Me sentía paralizado.

¿Qué me impedía reaccionar? Aunque algunos podamos hacer caso omiso de ese sentimiento, hay algo profundamente arraigado en todos nosotros: El cambio nos asusta. Tenemos miedo de dejar el camino que hemos elegido, aunque sea pedregoso o erróneo.

En la autopista en zapatillas

Un pensionista belga cogió el coche para ir a comprar pan. Se equivocó de camino y terminó en la autopista. En lugar de parar para orientarse, él siguió adelante. Solo cuando se quedó sin gasolina, terminó su viaje. Estaba en Alemania, en la A3 cerca de Waldaschaff, a 400 kilómetros de su ciudad. La policía dio cuenta de ello cuando el hombre dejó el coche en el carril de emergencia y siguió a pie. En zapatillas de estar en casa.

En los periódicos aparecen noticias de este tipo constantemente. Cierto que es algo que sobre todo les sucede a confusos ciudadanos de edad avanzada, cuyos familiares, angustiados, tienen que ir a recogerlos. Creo que cuando eres mayor, lo que antaño disimulaste con una delgadísima capa de racionalización se vuelve del todo claro: tienes que seguir por el sendero del que partiste en primer lugar. Sin mirar ni a izquierda ni a derecha. Para no correr el peligro de tener que reconocer que vas en una dirección equivocada. Y puedes hacerte la ilusión de que todo es genial. Aunque ese sendero te aleje de tu propósito inicial. Lo principal es que todo siga igual.

Puede que tenga sentido adoptar un planteamiento disciplinado para lograr tus objetivos, no darse por vencido a la primera señal de dificultades. Plantar a tu pareja de años porque se ha olvidado de tu cumpleaños o porque ha dejado que se quemaran las patatas sería exagerado. O dejar un nuevo empleo por una pequeña disputa con el jefe. A veces la perseverancia disciplinada es el camino a seguir. Y a veces es el momento de que tú y tus antiguas metas y estrategias vayáis por caminos separados.

Sin duda existe un rígido modo de comportamiento muy arraigado en la cultura occidental orientado a la consecución de fines. Con un claro objetivo en mente nos proponemos alcanzar grandes logros. Luego nos deshacemos de cualquier estorbo y nos abrimos camino hacia nuestra meta. Y eso nos hace excepcionales. Dicha actitud dificulta el que seamos flexibles para adaptarnos a cambios de situación. Sin una meta tenemos la sensación de caminar de rodillas. Por eso preferimos aferrarnos a nuestra meta en lugar de rasguñarnos las espinillas.

Preferimos morirnos de hambre a tomar una decisión

Desde hace tiempo el mundo empresarial conoce los problemas que surgen cuando directivos de otras culturas se encuentran con empleados locales y viceversa. Los jefes de personal internacionales saben que los occidentales no son especialmente tolerantes con la ambigüedad. Ambigüedad en el sentido de vaguedad. Y si la mayoría de las personas occidentalizadas sienten aversión por la ambigüedad, ello significa que encuentran difícil adaptarse a situaciones complejas y fluidas. Cuando un montón de heno se convierte en dos y nosotros somos el burro que está en el medio, preferimos morirnos de hambre a tomar una decisión. Los chinos y los coreanos suelen ser mucho más flexibles en lo que a eso se refiere.

Esa es la razón por la que algunas personas del mundo occidental rehúyen los nuevos comienzos, aunque el camino

por el que han optado resulte ser impracticable o infructuoso. De hecho, abrigan la ilusión de que el camino que han elegido es el correcto, en lugar de pararse un momento a comprobar el rumbo y quizá incluso dar la vuelta.

Esta conducta casi autodestructiva no solo tiene efectos desastrosos a nivel personal, sino también a nivel social, donde esta forma particular de nostalgia lleva directamente al desastre. Y hay muchas personas en puestos de liderazgo que tienen ese mismo tipo de mentalidad.

Cierra los ojos y ábrete paso

Turno de noche. Los ingenieros se encuentran ante el panel de control. Hay programado un test de sistemas con el fin de comprobar la funcionalidad del complejo. ¿Pueden Las turbinas de la central eléctrica seguir generando suficiente electricidad para el sistema de refrigeración de emergencia, incluso en el caso de un apagón total? Un error de funcionamiento causa una subida drástica de tensión. Los ingenieros debaten sobre si sería mejor que se suspendiera la actividad o no. Sin embargo, el ingeniero jefe insiste en seguir adelante y ordena: «Uno o dos minutos más y habremos terminado. En marcha, señores». Es 26 de abril de 1986, y estamos en Chernóbil. Bueno, ¿qué puedo decir? Al fin y al cabo, formaban parte de un sistema totalitario que hizo lo imposible para educar a sus ciudadanos de manera que cumplieran servilmente el plan quinquenal. Costara lo que costase. O eso cabría pensar. Sin embargo, ello entrañaba un riesgo. Seguir tradiciones obstinadamente también había anunciado la ruina tan solo un par de líneas de longitud hacia el oeste. Kodak es un ejemplo.

Kodak era omnipresente en la industria del cine y la fotografía, casi un sinónimo de papel fotográfico, películas fotográficas para cámaras y cámaras súper 8. Hacia 1900 la compañía lanzó la primera cámara hecha para el público. Y

desde entonces, los competidores quedaron rezagados. La posición permanente de Kodak como líder mundial del mercado parecía ser una apuesta segura.

En 1976 Steve Sasson puso una caja de cuatro kilos encima de la mesa de su jefe. Dentro estaba la que iba a ser la primera cámara digital del mundo. Hacía fotos en blanco y negro y tenía 0.1 megapíxeles. Invención de Kodak. Pero algo pasó en el trayecto de la idea desde el genial empleado de I+D hasta el director ejecutivo de la empresa. Se diría que los artilugios modernos no tenían cabida en Kodak. El negocio de las películas y el papel fotográfico estaba en pleno auge. La idea de una cámara digital sonaba a canibalización. El temor era que nadie seguiría comprando las películas que habían hecho de Kodak una empresa tan próspera. Así que continuaron con la tecnología analógica, exactamente como lo habían hecho a lo largo del último siglo. Y dejaron el desarrollo de la fotografía digital a sus competidores. Para cuando la dirección cayó en la cuenta de su error, la oportunidad se había perdido irremediablemente. Kodak eliminó 47 000 puestos de trabajo en 2003, y en enero de 2012 se acogió al capítulo 11 de la ley de quiebras estadounidense.

Vale, o sea que no queremos parar y darnos la vuelta. No queremos desviarnos del camino que una vez emprendimos. No cuando ha costado tanto esfuerzo y está salpicado de piedras irregulares. Y no cuando ha sido relativamente fácil caminar por él, aunque sepamos que no siempre será así. Pero ¿por qué demonios no? ¿Qué hay de malo en atreverse a comenzar de nuevo si la meta hacia donde nos dirigimos parece ser inalcanzable o inútil?

El dolor de la separación

Cualquiera que esté en proceso de tomar una decisión crucial pensará siempre en el pasado. «No puedo dejar a mi novio,

hemos pasado por tantas cosas juntos…», así que prefiero quedarme con él aunque a veces me saque de quicio. Pero esos afectuosos recuerdos no son lo único que nubla el panorama de la realidad actual. El hecho de que hayas invertido en algo es razón suficiente. Y tirar una inversión por la ventana no le resulta fácil a nadie.

Tirar una inversión por la ventana no le resulta fácil a nadie

> ¿Dejar a la pareja con la que has estado durante 13 años supone que todos esos años han sido en vano?
>
> ¿O renunciar a tu empleo y cambiar de caballo a mitad de carrera? ¿Todo ese trabajo para llegar a subdirector fue inútil?
>
> ¿O vender la casa y mudarte? Nunca recuperarás lo que invertiste en las mejoras y la decoración.

En tu fuero interno sabes la verdad. No quieres seguir con esa pareja, trabajar en ese empleo ni vivir en esa casa. Te conoces muy bien. Y a pesar de eso tienes miedo de dar el paso. Hay un común denominador que hace que sea difícil tomar todas estas decisiones: el miedo de sufrir pérdidas. «He invertido mucho. No puedo renunciar a todo sin más».

Somos como esas empresas a las que les cuesta renunciar a partes de su negocio porque en el pasado fueron vacas lecheras, muy rentables, o porque metieron mucho dinero en ellas.

Menuda tontería. Es como el inversor que posee acciones en una empresa de telefonía móvil y se queda mirando mientras otras compañías de *smartphone* ganan cuota de mercado y el valor de sus acciones cae en picado. Incluso cuando la acción vale una décima parte de lo que valía antes, el titular trata de salvar todo lo que puede. Aunque en la sección de economía del periódico se informe sobre la quiebra, nuestro hombre se aferra a su inversión y confía en un milagro. Piensa: «He invertido mucho dinero en esto, no pasa nada por esperar

un poco más». Incluso hay algunos «expertos» que compran más acciones a la baja, cuando el valor de mercado toca fondo. Y cuando finalmente llegue el gran día y toda la espera y perseverancia se vea recompensada, entonces esa persona estará bien situada. Solo es tonto el inversor que espera en vano.

Realmente nadie tolera a un inversor que espera a que las vacas vuelvan a casa. Nadie echa la soga tras el caldero. ¿O sí? Cuanto mayor sea la inversión, más difícil se hace afrontar la verdad y tirar de la anilla. La cuestión primordial es: ¿qué falló y cuánto se había invertido ya? La respuesta te deja paralizado de la impresión. Casi nadie es inmune a montar un caballo muerto. Y naturalmente no se trata solo de las consecuencias financieras, porque de hecho puedes sobreponerte a ellas. No es más que dinero. Lo peor no es haber despilfarrado el dinero, sino darte cuenta de que has desperdiciado la vida. De que no sabes cómo dejar un estilo de vida, un empleo o una pareja que no son los adecuados. De que prefieres no hacer nada a ponerte manos a la obra. Y de que no estás dispuesto a dar algo por perdido. ¡Evitar las pérdidas a cualquier precio es un error garrafal! La importancia de una decisión no tiene nada que ver con cuánto has invertido en una opción equivocada. En otras palabras: no importa lo diligente que fueras en el pasado, en cuanto eres consciente de que te has equivocado de inversión, es evidente que la única decisión acertada es parar. Y luego empezar a caminar en otra dirección.

Hemos identificado ya dos cosas que hacen que nos sea difícil tomar decisiones de gran alcance: aferrarse obstinadamente a planes y metas anteriores, y el miedo de perder nuestra inversión. ¿Alguna cosa más?

Cuando las ataduras empiezan a hablar

Un turista que regresa de un viaje al sur de Francia ha conducido 800 kilómetros desde que salió por la mañana. Solo le

quedan otros 40 para llegar a casa. Está agotado. Incluso ha cabeceado una o dos veces, despertándose sobresaltado. Sabe perfectamente que sería mejor tomarse un descanso, pero sigue conduciendo. «Solo me queda media hora más. Sería una tontería parar a descansar ahora».

Los que sufren de «llegaditis» son propensos a la visión túnel; eso quiere decir que cualquier pensamiento sensato queda relegado a un segundo plano. Llegar a toda costa también tiene algo que ver con la antedicha determinación de lograr nuestro objetivo. Significa que el hecho de llevar un tiempo en la carretera me impulsa aún más. Y una cosa más a tener en cuenta: la meta se vuelve magnética por sí misma: «Ya he llegado hasta aquí, ¡así que voy a hacer este última parte también!». Cuanto más cerca estamos de la meta, más fuerte es la atracción. Estar tan cerca de la meta y darse la vuelta, o tomarse un descanso, requiere un esfuerzo hercúleo. Sorprendentemente muchos profesionales y expertos caen con frecuencia en esa trampa y pagan cara su obstinación, a veces incluso con la vida. Buceadores que no emergen a tiempo; escaladores que han perdido demasiado tiempo y energía en la ascensión tienen accidentes durante el descenso; pilotos que, pese a los avisos de la torre de control, no se desvían a otro aeropuerto y, tratan de aterrizar contra viento y marea y llevan el avión y a sus pasajeros a la catástrofe.

En julio de 2008, 585 corredores iniciaron la carrera extrema por la montaña Zugspitze. 16 kilómetros de larga, 2 en vertical. Llovía y las temperaturas eran cualquier cosa menos veraniegas, y hacía un viento cortante. La lluvia no tardó en convertirse en precipitaciones de nieve. De repente el sendero se cubrió de 10 centímetros de nieve. ¡En julio! Algunos corredores se retiraron. Otros persistieron, en *shorts,* camisetas sin mangas y sin gorro. Nada les pararía. Como consecuencia, seis corredores fueron llevados al Hospital de Garmisch-Partenkirchen con hipotermia severa. Otros dos murieron de agotamiento y congelación a poca distancia de la cumbre.

Esta actitud es lo que nos paraliza

«Por supuesto, los atletas tienen la firme voluntad de terminar la carrera», dijo a la prensa de Frankfurt en una entrevista Markus de Marees, especialista en fisiología a gran altitud de la Universidad de Educación Física de Colonia. Y esa es precisamente la actitud: si empiezo algo es para terminarlo. Esta actitud es lo que nos paraliza y anula la capacidad para tomar las decisiones necesarias que nos llevarían a dar los pasos apropiados en esa situación:

> «No, no investigaré esta interesante fisura, sino que emergeré con las reservas que quedan en la bombona de oxígeno».
>
> «Renuncio a alcanzar la cumbre y me dirigiré al valle antes de que se haga de noche».
>
> «Seguir en esta empresa con estas condiciones no tiene sentido; voy a mirar en otra parte».

Tomar la decisión correcta tiene mucho que ver con el aguante. Y no me refiero a resistir los últimos kilómetros ni a apretar los dientes para ascender los últimos metros. Me refiero a encontrar la manera de actuar en la situación actual. Tomarte un descanso de 30 minutos, aun cuando las ganas de llegar a casa sean irresistibles. Darte la vuelta cuando estás a 80 metros de la cumbre y regresar al valle sano y salvo.

No solo tienes que hacer frente al hecho de abandonar tus planes y olvidarte de tus propias expectativas. No, también tienes que ser capaz de defraudar las expectativas de los demás.

La decisión del comandante

El espléndido cielo azul es tan brillante que casi me duelen los ojos. Los cúmulos tienen un aspecto esponjado y suave como

una almohada de plumas que se hubiera sacudido. Un tiempo soberbio para el vuelo con mis amigos que teníamos planeado desde hacía tiempo. Los cuatro volamos en el Cessna a una altitud de 800 metros. Nos rodea un inmenso paisaje de nubes. Vamos desde Mainz a Friedrichshafen. El tiempo estimado de vuelo es de una hora y media. Mis amigos están entusiasmados.

Sin embargo, sé que esta clase de tiempo meteorológico también tiene sus peligros. Los cúmulos implican corrientes térmicas, y eso significa que hay muchos planeadores en el aire. Sobre todo en ese momento, ya que es fin de semana. Esos aviones ligeros son difíciles de divisar en las alturas. Son muy pequeños y blancos. Y cuando los ves, podría ser demasiado tarde para reaccionar cuando vuelas a 250 kilómetros por hora. Hay muchos accidentes y no quiero correr ese riesgo. Decido no volar entre las nubes, sino por encima de ellas.

Cuando estamos a 3000 metros, oigo unos alaridos procedentes del asiento que hay detrás de mí. Gesa, una vieja amiga de los años de estudiante, hace gesto de gemir. Tiene un repentino dolor de muelas. Se retuerce en el asiento. Su novio, Markus, se inclina hacia ella y trata de tranquilizarla. «Estupendo, solo me faltaba esto», es lo que se me viene a la cabeza. Una inflamación leve puede no notarse en tierra. Pero a esta altura la presión es tan baja —y un pequeño aparato de pasajeros como el nuestro no tiene cabinas presurizadas— que se siente un dolor punzante en la muela.

Mis pasajeros lo saben, y me dicen: «Peter, vuela más bajo. ¡Ya!». Tienen razón. En cuanto volviésemos a la altitud anterior, la muela dejaría de doler. Me paso la lengua por los dientes. Lo siento por Gesa, pero nos quedaremos arriba. No hay planeadores por encima de las nubes; el peligro por debajo de las nubes es demasiado grande. Esto desencadena una verdadera sublevación en los asientos traseros. «Vamos, Peter, no puedes hacernos esto. ¿No ves lo que está pasando aquí detrás?». Markus y Richard tratan de razonar conmigo. Gesa

está pasando un pequeño calvario. Faltan 55 minutos para que lleguemos a Friedrichshafen. Gesa tendrá que aguantarse. Y yo también, si vamos al caso.

Son estas formas de resistencia las que en última instancia dificultan las decisiones

Aguantar a unos amigos que tratan de influir en tu decisión. Soportar que cuestionen tu decisión. Soportar que intenten oponerse a ti. Soportar que traten de impedir que te atengas a tu propósito. Son estas formas de resistencia las que en última instancia dificultan las decisiones. Y no es solo decir «no» lo que es difícil, sino también darte cuenta de que quienes eran tus aliados se han vuelto contra ti. Se enfadan contigo. Incluso te gritan. Eso duele. Y no solo porque resulta desagradable pelearse, eso es solo un problema superficial. La verdadera razón por la que rehuimos tomar la decisión no es porque sea ingrato o riñamos. La verdadera razón es que de repente nos sentimos excluidos de un grupo del que pensábamos que formábamos parte de manera permanente.

Los padres que se sienten orgullosos de que el hijo estudie medicina. El jefe que no entiende por qué alguien rechazaría un ascenso y prefiere cambiarse de departamento. La esposa que piensa que todo el mundo es la mar de feliz en su vivienda unifamiliar con jardín. Todos *te* hablan sin cesar, te manipulan y tratan de impedir que lleves a cabo tus planes. ¿Y tú? Tú no quieres pasarte la vida peleando. No quieres decepcionar a los demás. Pero si quieres decidir qué hacer con *tu* vida, entonces vas a tener que ser firme con tus amigos íntimos, tu familia o tu jefe. Eso puede resultar difícil. Pero ¿quién dijo que la vida fuera fácil, eh?

El miedo de tener que tirarlo todo por la ventana, el peso de reconocer que necesitas una nueva meta, la preocupación de defraudarte a ti mismo y a los demás, todas esas cosas dificultan la toma de decisiones. Y dificultan que salgas de esa

rutina sofocante y vayas en otra dirección. Pero el problema más difícil aún está por llegar; la razón, más que ninguna otra, que te impide encarar las decisiones que tienes que adoptar con el fin de tomar las riendas de tu vida, en lugar de dejar que siga su propio curso. El argumento definitivo, por así decirlo…

No hay vuelta atrás

Los que toman decisiones, asumen riesgos. El riesgo de equivocarse. Creer que nunca cometes errores en la vida es una idea pueril. Los que toman decisiones también pueden perder. Como la empresa Dornier, fabricante de aviones.

Las instalaciones de producción Dornier crecieron con la fabricación de sus aviones. Y a pesar del excelente rendimiento de la empresa (estoy pensando en los legendarios hidroaviones de las décadas de 1920 y 1930, y los innovadores avances en la tecnología de las comunicaciones vía satélite de los años sesenta) y los casi cien años de experiencia, no pudieron evitar las disputas entre los herederos Dornier que debilitaron la compañía. Se esperaba que con el desarrollo de nuevos bimotores regionales se aliviaran esas tensiones. Parecía una buena idea, ya que el auge de los aviones tomó nuevo impulso justo antes del cambio de milenio. A Londres a tomar café, de compras a Milán…, todo parecía posible. Y Dornier se volcó con el Do 728, su proyecto de bimotor estándar de corto alcance.

Pero los costes de fabricación se dispararon y la financiación se tornó más precaria. El fin llegó cuando Lufthansa retiró su opción a comprar sesenta aparatos tras el atentado del 11 de septiembre de 2001. Al final, los bancos congelaron el crédito justo antes del vuelo inaugural. Dornier quebró. Lo único que quedó fueron tres prototipos cuyo desarrollo había costado centenares de millones de euros. Uno se vendió al Centro Alemán de Tecnología Aeroespacial por 19 000 € y en

la actualidad se utiliza para pruebas de cabinas acústicas. Con otro se proyectó convertirlo en un café, pero resultó ser demasiado caro. Y un tercero, sin las puertas y sin el estabilizador horizontal, fue a parar a las manos de un jubilado por 6000 €.

Toda decisión es la correcta cuando la tomas

A posteriori comprendemos mejor, claro. Lo que habría sido más inteligente y lo que podría haberse hecho de manera diferente o mejor. Con todo, sencillamente no hay decisiones «correctas». O, por decirlo de otra manera, toda decisión es la correcta cuando la tomas. Nadie elegiría conscientemente la segunda mejor opción. Cuando tomas esa decisión, es la «mejor» basada en la información disponible en ese momento. De lo que no puedes estar seguro es de que siga siéndolo al día siguiente. Las condiciones cambian, también las situaciones, y puede que mientras tanto salgan a la luz nuevas informaciones. Y de repente, la decisión que tú creías que era la mejor el día anterior, ahora parece completamente absurda. ¡Una metedura de pata!

Desgraciadamente, así son las cosas. Los que deciden, arriesgan. Se arriesgan a equivocarse. Una vida sin equivocaciones no es más que una creencia pueril. Por mucho que sopeses los pros y los contras. Por muy sustentada que esté una decisión, quien toma decisiones puede perder. Y no hay nada que pueda hacerse. Como siempre hay que considerar los posibles riesgos que entrañan todas las decisiones, parece lógico preguntarse si no tendrá más sentido evitar el riesgo de tomar decisiones equivocadas manteniendo todas las puertas abiertas. Al menos, si nos quedamos quietos, no cometeremos errores. Eso es lo que yo pensaba también. Me costó comprender las consecuencias que se derivan de ser incapaz de tomar una decisión. Lo que significa creer que no pasa nada por ir arreglándonoslas un poco más sin tener que decidir algo.

Lo increíble es otra cosa

Desde luego yo estaba muy verde a los dieciocho años. Pero tenía la suficiente confianza en mí mismo como para dejar el colegio y hacer un impulsivo viaje a Roma para ver a mi prima Anne. Lo primero que me llamó la atención fueron sus vistosos pendientes, cadenas y pulseras. Nunca había visto nada igual. Entonces Anne dijo de pasada: «Oh, no es más que bisutería de moda, muy barata…». Y era verdad. Las cuentas de colores podían conseguirse por una bicoca. Hasta yo podía permitirme comprarlas. Me hice con una buena provisión, y de vuelta en Alemania intenté sacar algo de dinero con ellas. No tenía nada mejor que hacer dado que había dejado los estudios.

La clientela perfecta se me presentó durante un festival al aire libre en Wurzburgo. Vendí todo lo que tenía en un abrir y cerrar de ojos. Las ganancias no fueron malas, así que seguí haciéndolo. Dos meses después, volví a Roma para proveerme de material. En realidad, era un trabajo adicional estupendo. Pero nada más. Nunca puse en ese negocio todo mi empeño. Solo era un extra. Tenía solo algunos medios, ni siquiera un puesto en toda regla, solo una mesa plegable. Y el resultado era proporcional a mi esfuerzo; me mantenía a flote, pero solo porque el agua cubría poco.

Si me hubiera tomado la cosa en serio, organizado mejor, si hubiera invertido más energía, probablemente habría ganado un buen dinero. La demanda estaba ahí, pero la decisión de centrarme de lleno en la bisutería no. Y allí estaba yo, con barro hasta las rodillas y mis cadenas y anillos en una tienda improvisada en un concierto al aire libre, barrido por la lluvia. Pensé: «¡Mierda!». Después de eso, lo dejé todo. El proyecto se fue al garete por mi falta de entusiasmo.

Así que ¿los que no toman decisiones no cometen errores? Lo siento, pero eso no es pensar bien las cosas. Esa persona que se encuentra en un cruce de caminos, queriendo mantener

¿Los que no toman decisiones no cometen errores?

todas las opciones abiertas, A, B, C y D, no dará un paso adelante en la vida.

Pero ¿qué hace que tomar decisiones sea tan difícil? Bueno, quien toma una decisión no solo decide *a favor* de algo, también lo hace *en contra* de algo. Con cada una de las decisiones que tomas estás desechando otras cien posibilidades. Después de todo, la palabra decisión tiene algo que ver con cortar, con separar. Separar lo bueno de lo malo, lo correcto de lo erróneo. Y esa es precisamente la cuestión: ¿Quién te dice qué es lo correcto? ¡Nadie! ¿Quién te dice qué es lo erróneo? ¡Nadie! No hay una medida objetiva; tú decides qué es lo bueno y qué lo malo. Y sí, tú eres el que tiene que vivir con esa decisión. Cuando decides matricularte en ingeniería mecánica en Aachen, significa que no estudiarás ingeniería electrónica en Braunschweig ni ingeniería civil en Berlín.

Has limitado tus posibilidades. Sí, así es cómo funciona. No existe el seguro de cancelación de viaje en la vida. Si no tomas decisiones, abandonas tu vida a la casualidad. Y esa es la mayor decisión de todas: ¿Quieres dar forma a tu vida y ser el capitán de tu barco? O en lugar de ponerte en el puente de mando, te pegarás al casco del barco cual lapa, esperando a ver hacia dónde navega el mando sin nadie al timón? Un capitán no puede eludir sus obligaciones: tienes que tomar decisiones y vivir con las consecuencias.

¡No permitas que la idea de no tener alternativas se convierta en el coco! No es cierto que cuando eliges A y dejas B vayas a estar eternamente encadenado a A. Pero lo que sí es cierto es que lo más probable es que no puedas volver atrás en el tiempo y optar por B un año después. Pero no temas, el siguiente cruce de caminos está un poco más adelante. Ahí es donde puedes seguir con A o plantearte X o Y. ¡Las alternativas nunca se agotan!

Claro que puedes intentar arreglártelas sin tomar ninguna decisión. Entonces te pido que firmes lo siguiente:

> «Declaro que de ahora en adelante otras personas pueden tomar decisiones sobre mi vida. Acepto las consecuencias de no ser yo quien las tome, y renuncio a interponer cualquier recurso».