

INTRODUCCIÓN

¿Qué pueden tener en común Camarón y Mao Zedong?, ¿Abraham y Stefan Zweig?, ¿Ingrid Bergman y Atila? Que todos ellos, en un momento determinado, tomaron una difícil decisión que marcó su vida y su entorno, a veces para bien, a veces para mal.

Todos nosotros tomamos continuamente decisiones de mayor o menor importancia en diferentes ámbitos y momentos de nuestra vida: el familiar, el profesional, el personal. Elección o descarte de pareja, elección de estudios, de trabajo, de lugar de residencia, asunción del riesgo de abrir un negocio, ingresar a los padres ancianos o acogerlos en casa, hipotecarse en la compra de una casa o alquilar, tener descendencia, etc.

Los diccionarios nos ofrecen varias definiciones de la palabra decisión. Todas ellas incluyen que una decisión:

- Es un proceso.
- Ha de permitir elegir.
- Ha de resolver una situación, un problema, un dilema.
- Comprende cualquier ámbito de la vida.

¿Cómo funciona la toma de decisiones? Por supuesto, hay procesos de toma de decisión bien diferentes entre sí. Unas se pueden programar en el tiempo mientras que otras requieren una respuesta rápida. Encontraremos algunas más autónomas, donde nuestra voluntad, intereses o valores marcan la pauta. En otras, heterónomas, la presión externa posee mucha fuerza, a veces determinante. En todas ellas nos encontramos ante un dilema que hemos de resolver tras

evaluar las condiciones, circunstancias y variables de la situación, ante un punto crítico en el que hay que tomar una decisión u otra.

Los estudiosos del proceso de toma de decisiones, especialmente en el ámbito profesional y de empresa, lo suelen dividir en etapas. Un proceso clásico sería este:

- *Identificar la decisión.* ¿Qué he de solucionar? ¿A qué he de responder?
- *Reunir información.* ¿Qué necesito saber?
- *Identificar alternativas.* ¿Qué opciones tengo?
- *Valorar* las ventajas e inconvenientes de cada alternativa.
- *Elegir una.* Es el momento de actuar.
- *Revisar.* Una vez aplicada, ¿cómo la valoro?, ¿me he equivocado en algo?, ¿he de rectificar o no es necesario?

Como podemos apreciar, este sería un proceso lógico, racional, ponderado, equilibrado, objetivo... Ahora bien, ¿tomamos siempre las decisiones de este modo? Por supuesto que no. El psicólogo alemán Gerd Gigerenzer, en su libro *Decisiones Instintivas*, plantea que buena parte de nuestra vida mental, incluida la toma de decisiones, se basa en procesos ajenos a la lógica. Las leyes del mundo real son diferentes a las del mundo de la lógica. Más información, más reflexión, no siempre llevan a una mejor decisión, según Gigerenzer. Aunque intentemos tomar las decisiones sin prisa, con la mente abierta y controlando las emociones, al final el instinto también juega su papel. Estamos ante el eterno dilema: Mente/ corazón, reflexión/ instinto, lógica/ intuición.

En mi experiencia como profesional de la selección de personal siempre me ha llamado la atención, en las entrevistas

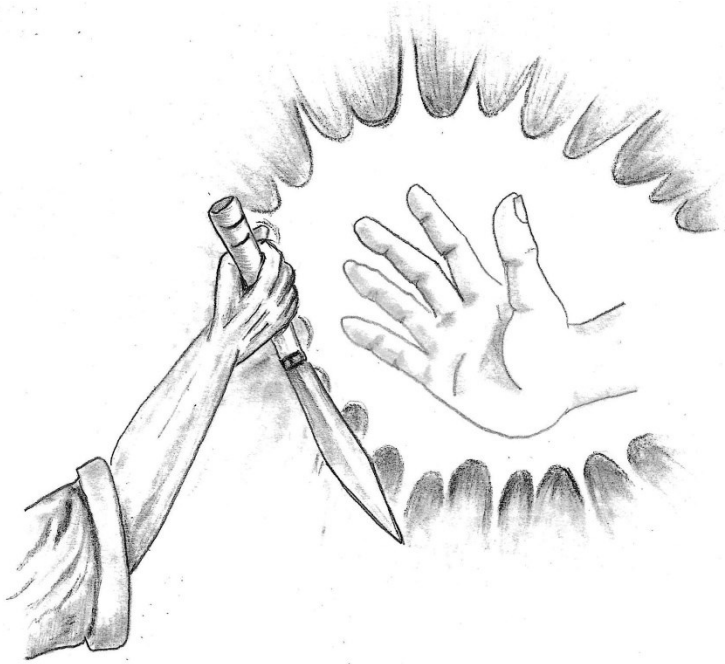
finales de presentación de candidatos, la importancia que buena parte de mis clientes daban a aspectos subjetivos ajenos a las características que el puesto requería. La decisión la tomaban a partir de los datos que nosotros les facilitábamos (experiencia, formación, datos personales, referencias de empresas en las que ha trabajado, resultados de la batería de tests y de la entrevista dirigida...) pero también de otros más de primera impresión, de “corazonada”, de instinto, de intuición. Aspectos como la imagen, la actitud durante la entrevista, la comunicación, el entusiasmo, la confianza que despierta, la franqueza o el reconocimiento de puntos débiles, tenían una importancia en la toma de decisiones que a menudo les resultaba difícil verbalizar, justificar. De esa combinación de los dos puntos de partida (información objetiva e impresiones subjetivas) surgía habitualmente una buena decisión.

En las próximas páginas presentaremos 12 casos de tomas de decisiones en diferentes ámbitos y épocas. Aparecerán dirigentes poderosos (Atila, Mao), personajes bíblicos (Abraham, Poncio Pilatos), escritores (Stefan Zweig), músicos (Camarón), políticos (Puigdemont), actrices (Ingrid Bergman), mafiosos (Tomasso Buscetta), activistas (Rosa Parks), teólogos (Castellio) e incluso personas desconocidas hasta que llegó su momento (Burnett).

En todos los casos nos centraremos en un momento de su vida en el que, ante una encrucijada, tuvieron que tomar una decisión que en unos casos generó un avance personal o social y en otros un auténtico desastre. Veremos en qué contexto se encontraban, con qué opciones contaban, qué factores influyeron en su toma de decisiones y cuáles fueron los resultados. Para ello bucearemos en libros (biografías, autobiografías, ensayos, cómics...) y películas.

Respecto al orden de los escritos, pensamos en varias opciones (orden cronológico, agrupados por temáticas...). Finalmente hemos optado por un criterio universal y claro: el orden alfabético. Los relatos se pueden leer en cualquier orden.

Espero que nos acompañen en este viaje, que disfruten de él y, ¿por qué no?, que aprendamos todos algo de los aciertos y errores de estas personas. Si nos permiten, recomendaríamos dejar un cierto espacio de tiempo entre un capítulo y otro que permita cierta reflexión. Incluso les proponemos un pequeño juego de toma de decisiones al final de cada lectura. ¿Qué hubiéramos hecho cada uno de nosotros de encontrarnos en una situación similar a la que se encontraron nuestros protagonistas? ¿Se atreven?



ABRAHAM

¿Por qué me pides esto?

Las palabras de Yahvé fueron recibidas con sonrisas de sorpresa e incredulidad por parte de Abraham y de Sara. ¿Cómo iba a nacer un niño de una mujer de 90 años, que además había sido estéril, y de un hombre de 100?

El Dios del Antiguo Testamento, cruel y generoso, justo y vengativo a la vez, algo molesto con la jocosa reacción del matrimonio, tuvo que recordarles su poder.

—¿Es que hay algo imposible para Yahvé? Yo os digo que el año que viene Sara dará a luz a un niño al que llamarás Isaac.

Y así ocurrió según la Historia de Abraham que narra el Génesis. Y todo ello a la vez que sellaban una alianza perpetua según la cual “yo seré tu Dios y el de tu pueblo y te daré toda la tierra de Canaán y bendeciré a Sara...”.

Abraham había sido un hombre con suerte, un elegido. A sus 75 años Yahvé le ordenó que abandonara Ur, su tierra, y que se dirigiera a Canaán, porque ello le reportaría grandeza:

—Yo haré de ti una nación grande, te bendeciré y engrandeceré tu nombre

Estamos ante el origen del pueblo de Israel.

El viaje fue largo y dificultoso. Durante su estancia en Egipto, para no poner en riesgo su vida, tuvo que simular que su mujer era su hermana y así dar esperanzas al rey de Egipto, que la pretendía. También tuvo que auxiliar a su hermano Lot en diferentes momentos.

Había sido ya padre de un niño, Ismael, concebido de la esclava Agar, no ya con el consentimiento de su estéril esposa sino por la propia iniciativa de esta, para así asegurar la continuación de la saga. Ismael es, para los musulmanes, el hijo legítimo primogénito, mientras que en la tradición judeo-cristiana es Isaac el que tiene preferencia, al ser el elegido para el sacrificio. Es una polémica religiosa que llega hasta nuestros días.

Este hombre afortunado, que adora a su hijo Isaac, va a sufrir una terrible prueba que le va a obligar a tomar una decisión. Dios quiere probar su fe.

—Toma a tu hijo unigénito (*así consta en la Biblia, entrando en contradicción con otros pasajes en los que se habla de hijos anteriores*) y ofrécelo en holocausto en el lugar que te indicaré.

Abraham queda perplejo. No entiende el sentido, el propósito del sacrificio. ¿Por qué? ¿Cómo responder a esta orden? ¿Qué opciones tiene Abraham? Básicamente dos:

- Obedecer y matar a su amado hijo, nacido como una bendición ya en su vejez, por obediencia a su Dios...
- o bien desobedecer a ese Dios, que ya ha dado abundantes muestras de su furia y violencia, y sufrir las consecuencias.

Acatar o desobedecer. Las dos opciones son dolorosas. El momento es terrible, podemos imaginar la angustia de Abraham. Instinto y amor paterno *versus* acatamiento por fe y/o temor a Yaveh. Sería un tipo de decisión de las que habíamos definido en la introducción como heterónomas, o sea, aquellas en que la presión externa tiene mucha influencia a la hora de tomarlas.

El Génesis, en un texto neutro y meramente descriptivo, no habla de ninguna reacción emotiva de Abraham. No protesta, no implora a Dios que revoque la orden. Ni siquiera se habla de dolor, tristeza o desesperación. Esa indefinición ha permitido a escritores, psicólogos y cineastas proyectar sus ideas sobre esa escena, como quien pinta en un lienzo en blanco. Veamos algunos ejemplos del mundo del cine, mucho más explícito en este campo que las escrituras originales.

En *Génesis. La vida de Abraham*, el protagonista recibe más con sorpresa que con dolor la orden de Yahvé. El filme es bastante fiel al texto literal de la Biblia y tanto Abraham como Isaac se muestran muy poco expresivos, totalmente obedientes. A Abraham le ha costado muy poco tomar la decisión. Parece que ni siquiera se la ha planteado firmemente. Solamente en el alivio final, cuando Dios interrumpe el sacrificio, aparecen sentimientos como la alegría y la liberación en sus rostros.

En el filme *La Biblia en el Principio* la expresión ya es más viva. Abraham (interpretado por Martin Landau) se muestra primeramente desesperado y molesto “¿Por qué me pides esto?” le pregunta sorprendido. Más tarde se resigna e inicia el viaje hacia el lugar indicado. En el momento del sacrificio aparece la duda. Abraham queda paralizado. Parece que no puede clavar el cuchillo en su hijo. Ha de ser este, que ya ha entendido y asumido la situación, quien le anime a cumplir la misión, en una reacción no mencionada en la Biblia. Por supuesto, en el momento de la interrupción, la emoción y el llanto inundan al aliviado padre.

En el *Abraham* de la RAI, un aterrorizado Richard Harris también plantea un por qué ante la extraña orden y llora como solamente lo sabe hacer Richard Harris. En este caso