

**PETER BRANDL**

**TOMAR  
DECISIONES  
DIFÍCILES  
ES FÁCIL  
SI SABES CÓMO**



Gracias por adquirir este EBOOK

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

# Índice

Portada

SINOPSIS

PRÓLOGO: 208 SEGUNDOS

PRIMERA PARTE. ¿POR QUÉ NO HEMOS TOMADO AÚN  
UNA DECISIÓN?

1. LA FUERZA DE GRAVEDAD: NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL
2. CINTURÓN DE SEGURIDAD: LO QUE NOS SUJETA
3. LA PRESIÓN DE LOS NEUMÁTICOS: CUANDO LAS COSAS SE COMPLICAN
4. VUELO SIN MOTOR: NO HAY PEROS QUE VALGAN

SEGUNDA PARTE: ATERRIZAJE DIFÍCIL

5. REMACHES: POR QUÉ LO QUE PARECE SIN IMPORTANCIA ES MUY IMPORTANTE
6. COPILOTO: QUIEN REALMENTE DECIDE
7. TUMBAS: DONDE HABITA LA VIDA
8. FUERZA: LO QUE NOS AYUDA A AVANZAR
9. DÍA DE COBRO: LO QUE NO PUEDES DARTE A TI MISMO
10. SINCERAMENTE: ¿Y SI SALIERA BIEN?
11. RÍO HUDSON: PERIODO DE INCERTIDUMBRE

EPÍLOGO: CON LOS PIES EN LA TIERRA

## Créditos

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

Para comprar un coche una persona invierte de media 20 horas en mirar y comparar. Pero las decisiones realmente importantes en la vida las posponemos hasta mañana, pasado mañana y finalmente hasta el día del juicio por la tarde. Seguimos durante años en un trabajo que odiamos, evitamos intencionadamente los conflictos y somos capaces de mantener una relación de pareja que hace años está muerta sin remedio. Las personas que evitan tomar decisiones pierden el control sobre sus vidas. En lugar de realizar sus propias elecciones se dejan llevar por las circunstancias o por otras personas. En el mejor de los casos, terminan en el lugar equivocado; en el peor, en un desastre. Solo aquellos que aceptan la responsabilidad de sus propias vidas pueden determinar con éxito su propio destino.

## PRÓLOGO

# 208 segundos

¿Qué dura 208 segundos?

- Recorrer 11,49 kilómetros en una autopista a 199,55 km/hora.
- La prueba de 4x100 metros relevos europeos en los campeonatos mundiales de natación de Roma 2009.
- Una cesárea de emergencia.
- El tiempo que se tarda en ir andando desde la estación de metro Bundestag al Bundestag de Berlín.
- El discurso final de Charlie Chaplin en la película de 1940 *El gran dictador*.
- La apnea de la buceadora Loïc Leferme, que batió su propio récord en 2004 al sumergirse a una profundidad de 171 metros sin equipo de respiración.
- La canción de AC/DC «You Shook Me All Night Long».

208 segundos después de que una bandada de gansos canadienses impactara en las dos turbinas de un Airbus A320-214 que acababa de despegar del aeropuerto de La Guardia de la Ciudad de Nueva York, el aparato acuaticizó en el río Hudson. Un avión en el río frente a los edificios de Manhattan, a poco más de kilómetro y medio de Times Square en línea recta.

¿Qué fue lo más importante de estos 208 segundos? Que se tomó una decisión.

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

## 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 vuelta 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 ex-

traño 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 pa-

ra 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