

Aprender a tomar mejores decisiones —más sabias, prudentes y con más probabilidades de éxito— es una cuestión de alta prioridad.

En los últimos años se han escrito innumerables libros sobre la toma de decisiones, muchos basados en los hallazgos de las investigaciones realizadas en el campo de la psicología cognitiva. Los seres humanos, nos dicen, no son las criaturas racionales que describen los libros de texto de economía. Antes bien, cometen errores predecibles o son víctimas de prejuicios que a menudo socavan sus decisiones.

El consejo habitual para tomar mejores decisiones es el de que seamos conscientes de nuestra inclinación a los sesgos habituales y que encontremos la forma de evitarlos, lo cual tiene lógica en muchos tipos de decisiones. Pero, como veremos a continuación, es insuficiente para otras, incluidas muchas decisiones de una importancia trascendental.

### Bibliografía

#### **Phil Rosenzweig**

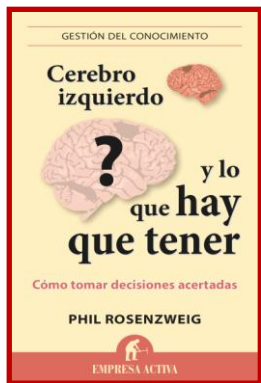
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# Cerebro izquierdo y lo que hay que tener

## Cómo tomar decisiones acertadas

**Phil Rosenzweig**

### INTRODUCCION

#### ¿Es mejor arriesgarse o ser prudente?

La primera clave para tomar decisiones parece sencilla: ¿es una decisión sobre algo en lo que no puedes influir, o por el contrario puedes ejercer algún tipo de control? El pensamiento convencional nos insta a no ser ni optimistas ni quiméricos, a mantener “los pies sobre la tierra”. Esto tiene lógica cuando se nos pide un juicio acerca de algo sobre lo que está claro que no podemos influir. Pero, cuando podemos más o menos influir en los resultados, las cosas cambian.

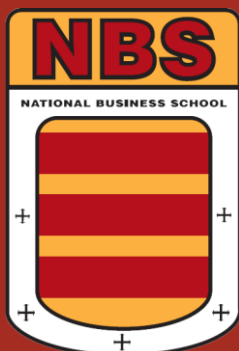
Varios experimentos realizados con deportistas confirman que el pensamiento positivo, por ejemplo pensar que los hoyos de un green de golf son mayores de lo que en realidad son o que uno pedalea en su bicicleta a más velocidad de la real, es crucial para el éxito.

Desde hace tiempo sabemos que la mentalización positiva puede mejorar todo tipo de rendimiento, aunque también pensamos que ver las cosas como no son es insano e insensato.

No obstante, esos mismos “delirios” nos ayudan a afrontar la adversidad. Los psicólogos Shelley Taylor y Jonathan Brown descubrieron que las personas que poseen ilusiones positivas tienen más amigos y crean vínculos sociales más fuertes. Así pues, las personas saludables manifiestan tres clases de distorsiones: autopercepción exageradamente positiva, sobrestimación del nivel de control personal y optimismo irreal sobre el futuro. En suma, una persona saludable no es alguien que vea siempre las cosas como son, sino alguien que posee la envidiable capacidad de distorsionar la realidad.

Desde la década de los setenta, numerosos estudios han hecho hincapié en que actuamos como si pudiéramos controlar los acontecimientos, cuando en realidad no es así. La ilusión de control se consideraba tradicionalmente un error de juicio y se nos advertía: “Puedes controlar menos cosas de las que te imaginas”. Pero esto no es del todo cierto. Es evidente que no tenemos ninguna capacidad de control sobre los juegos de azar, por ejemplo, pero en otros muchos terrenos tenemos más capacidad de control de la que pensamos. Y lo sorprendente es que tendemos a infravalorarla.

Para averiguar si sobrevaloramos o infravaloramos nuestra capacidad de control, nos podemos fijar en lo que en 2010 hizo un grupo de investigadores de la Carnegie Mellon University liderado por el psicólogo Don Moore. En su experimento, Moore puso frente a un ordenador a distintos grupos de personas. En las tareas que tenían que realizar en la pantalla introdujo distintas dificultades extra que complicaban el trabajo que se les pedía realizar y simuló distintos grados de control que los sujetos del experimento podían ejercer sobre esas dificultades.



Los resultados demostraron que la tendencia fue la sobrestimación del control cuando este era escaso y su infravaloración cuando era alto. Es decir, las personas cometen errores en ambos sentidos.

Nada de esto debería llevarnos a inferir que una actitud positiva pueda superar cualquier obstáculo o vencer todos los inconvenientes, ni ninguna otra tontería motivacional new age semejante. La dificultad estriba en la distinción entre lo que podemos y lo que no podemos controlar. En cuanto a las cosas en las que no podemos influir, no son muchas las ventajas que ofrece el pensamiento positivo. El mejor planteamiento suele ser el juicio imparcial y moderado, y protegerse de los sesgos o prejuicios comunes. Sin embargo, cuando podemos influir en los resultados y de alguna forma controlarlos, el pensamiento positivo —aun manteniendo pareceres un tanto exagerados— puede ser beneficioso.

Como norma general, es mejor equivocarse pensando que podemos hacer (y controlar) las cosas que renunciar a hacerlas, porque la ventaja es, en cualquier caso, mayor (mejora de rendimiento), y el inconveniente, menor.

Lejos de padecer una ilusión de control, los directivos de las empresas son mucho más proclives a subestimar su capacidad para influir en los resultados, y con frecuencia pueden conseguir más, influir más y provocar más cambios de los que imaginan.

La segunda clave para la toma de decisiones es saber si vamos a tratar de hacerlo bien o si tenemos que hacerlo mejor que los rivales. En el primer caso hablamos de rendimiento absoluto, es decir, lo que ganas te lo guardas, con independencia de lo que hagan los demás. En el segundo, nos referimos al rendimiento relativo, donde no es suficiente con hacerlo bien; lo único que importa es hacerlo mejor que el resto.

Para entender claramente la diferencia entre rendimiento absoluto y relativo podemos utilizar el ejemplo de las inversiones financieras. Una persona organiza su ahorro y sus inversiones

pensando en ganar lo suficiente para cumplir sus objetivos (educación de los hijos, jubilación...). Y lo hace pensando en sí mismo, no con miras a superar a otras personas. En este caso hablamos de rendimiento absoluto, es decir, lo que ganemos (o perdamos) es indiferente de lo que haga nuestro vecino.

Ahora pensemos en la National MBA Stock Market Competition, un concurso entre facultades y universidades canadienses en el que el equipo que consiga el mejor rendimiento operando en bolsa (de forma simulada, no con dinero real) recibe un premio en metálico de 5000 dólares. En este caso, el objetivo es el mismo, ganar, pero se trata de un rendimiento relativo, porque la distribución de recompensas es desigual (solo hay un ganador) y lo importante es superar a los rivales. La diferencia entre los dos escenarios a la hora de tomar decisiones es que, en el primero, lo sensato es actuar con cautela, mientras que en el segundo lo más indicado es asumir riesgos extremos.

Sin embargo, en muchas competiciones la naturaleza de las recompensas no está clara porque no hay normas establecidas, no todo el mundo conoce los premios y no hay clasificación. Quizá ni siquiera exista un criterio claro de valoración, o puede que haya varios. Esto es lo que sucede con frecuencia en el mundo empresarial, donde a menudo el éxito consiste en alcanzar un rendimiento alto a largo plazo y se produce el llamado efecto Reina Roja. Esta hipótesis señala que una empresa puede funcionar más deprisa y, al mismo tiempo, quedar rezagada, entre otras cosas porque las ventajas competitivas son difíciles de mantener.

Por tanto, para idear una estrategia, los ejecutivos deben conocer no solo el criterio de valoración y la distribución de las recompensas, sino también la fuerza de la competencia y la desviación de las recompensas tanto en el presente como a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista de las aspiraciones, los directivos deben preguntarse qué es lo máximo que pueden hacer, si es posible realizar un movimiento audaz y si vale la pena hacer una apuesta arriesgada que pueda reportar grandes

beneficios. Y desde la perspectiva de la supervivencia, deben ser conscientes de lo mínimo que necesitan para evitar la eliminación de su empresa.

Sin embargo, en la práctica la gente suele confundir el rendimiento absoluto con el relativo. Esta distinción es fundamental, ya que lo sensato cuando el rendimiento es absoluto puede ser suicida en casos en los que lo importante es el rendimiento relativo y las recompensas considerablemente desiguales. Entonces, ¿qué tipo de error es el más dañino? Infravalorar la intensidad de la competencia. Ante la duda, el comportamiento más inteligente consiste en equivocarse tomando decisiones contundentes.

Si combinamos la capacidad de los ejecutivos para ejercer más control del que creen que tienen, y la necesidad de superar a los rivales, algunas ideas convencionales sobre la toma de decisiones quedan trastocadas. La primera es que no merece la pena esforzarse mucho por lograr una pequeña mejora en el rendimiento absoluto. Al contrario, una leve mejoría en el rendimiento absoluto puede provocar una diferencia descomunal en el rendimiento relativo. En el mercado, la competencia es muy dinámica y poco compasiva, y además actuamos en un entorno repleto de incertidumbres respecto de los cambios tecnológicos y las preferencias de los consumidores.

Solo asumiendo riesgos y yendo más allá de los límites establecidos pueden las empresas confiar en mantenerse por delante de los rivales. Por tanto, lo contrario del éxito no es el fracaso, sino la mediocridad. La inacción es peor que actuar y fallar. O como dice Robert Sutton, profesor de Stanford, una de las normas para la innovación es "recompensar el éxito y el fracaso, y castigar la inacción".

Muchas investigaciones sobre la toma de decisiones nos alertan contra los prejuicios cognitivos, algo que parece ir en dirección contraria al enfoque proactivo defendido antes. Una vez más, hay que afirmar que las estrategias agresivas y peligrosas merecen la pena, eso sí, si comprendemos bien el contexto competitivo en el que se

enmarcan. Esta es la razón por la que Andrew Grove, presidente de Intel, insiste en su libro Solo los paranoicos sobreviven en la necesidad de asumir riesgos en sectores altamente competitivos (aunque no tendría sentido actuar así en otros más estables, como un restaurante, un bufete de abogados, etc.). Grove sabe que la paranoia no garantiza el éxito, pero también sabe que cualquier empresa que sobreviva habrá hecho gala de algo parecido a la paranoia.

## **El entorno en el que se toman las decisiones**

En 1995, resumiendo investigaciones de dos decenios anteriores, el economista Richard Thaler afirmó que "puede que el descubrimiento más contundente en psicología de la formación del juicio y la elección sea que las personas muestran un exceso de confianza". En los mismos años el psicólogo Scott Plous afirmó que "ningún problema en la formación del juicio y la toma de decisiones es más frecuente y más potencialmente catastrófico que el exceso de confianza". No estoy en absoluto de acuerdo.

En el habla cotidiana, el exceso de confianza se emplea después de la ocurrencia de un hecho para explicar por qué salió mal, pero quizá en ningún sector se culpe tan a menudo al exceso de confianza de los fracasos como en el empresarial. Por desgracia, esta opinión es errónea. En primer lugar, no todo lo que sale mal se debe a un error, porque vivimos en un mundo de incertidumbres y es difícil señalar una única causa de cualquier fenómeno. Además, hay muchos tipos de errores, y no todos se deben al exceso de confianza.

En fin, que si cualquier fracaso se atribuye al exceso de confianza, entonces la expresión acaba no significando absolutamente nada. En 2008, Don Moore y Paul J. Healy señalaban en un artículo titulado "The Trouble with Overconfidence" ("El problema del exceso de confianza") que la expresión se usaba para hablar de tres cosas distintas: exceso de precisión, que es la tendencia a estar demasiado seguros de que nuestro juicio es acertado;

sobrestimación, creer que nuestro rendimiento estará por encima de lo objetivamente justificado; y efecto mejor que la media, que nos lleva a pensar que nuestro rendimiento estará por encima del de los demás.

Sin embargo, conviene matizar estos casos de exceso de confianza, porque en muchas ocasiones se debe a que nos comparamos con las cuestiones y personas que conocemos, en cuyo caso nuestras conclusiones acerca de nuestras capacidades son perfectamente razonables. Otro tanto cabe decir de tareas difíciles. Si no sabemos que los demás son mejores porque nunca hemos intentado realizar una tarea determinada, nuestra valoración de nosotros mismos está determinada por la falta de información. En vez de decir que sufrimos de exceso de confianza, sería más correcto afirmar que somos miopes.

Por tanto, explicaciones, por ejemplo, como las de David Brooks sobre la crisis de 2008 basadas en el presunto exceso de confianza ("La hoguera del exceso de confianza se ha trasladado a Washington"), sin explicar que este sesgo puede significar tres cosas distintas y no una sola, son excesivamente generalizadoras y de una validez bastante limitada. En realidad, el mejor nivel de confianza es el que nos estimula a hacer las cosas lo mejor que sepamos pero sin llevarnos a la complacencia ni a dar por hecho el éxito. Y el nivel óptimo de confianza es el que nos empuja a hacerlo mejor que nuestros rivales. De hecho, cuando el rendimiento es elevado y las recompensas muy desiguales, un nivel de confianza muy alto no es excesivo, sino absolutamente esencial.

Cuando la confianza inspira y motiva, lo que por definición parece excesivo puede tornarse útil. Que numerosas investigaciones no lo vean así se debe a que parten de la idea de que somos actores racionales capaces de realizar juicios precisos y de tomar decisiones acertadas. Y, por otra parte, los experimentos sobre estas cuestiones los suelen diseñar psicólogos cognitivos que no dan importancia a realidades como la competencia entre empresas.

El exceso de confianza no es la única predisposición que ha de reconsiderarse cuando combinamos la capacidad de influir en los resultados y la necesidad de superar a los rivales. También tenemos que mirar con nuevos ojos el llamado error de la negación del índice básico o de la ratio base, identificado a mediados de la década de los setenta por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky, aunque en el siglo xviii el matemático Thomas Bayes y el francés Pierre Simon Laplace ya habían esbozado y desarrollado una fórmula sobre la probabilidad condicional. Un ejemplo de negación de ratio base es el siguiente:

En una ciudad, el 15 % de los taxis son azules y el 85 %, verdes. Si alguien puede identificar correctamente el color de un taxi por la noche el 80 % de las veces y dice que ha visto uno azul, ¿qué probabilidades hay de que realmente fuera un taxi azul? La mayoría de las personas considerarían que la probabilidad de que fuera azul es de más del 50 %, y muchas sostienen que estaría cerca del 80 %, lo cual aparentemente puede ser razonable puesto que en el ejemplo se dice que una persona acierta el 80 % de las veces.

Pero es frecuente olvidar la proporción de taxis azules y verdes y pensar solo en el porcentaje de aciertos de la persona en cuestión. Si tenemos todos los porcentajes en cuenta, las probabilidades de que acierte serán de un 12 % en el caso del taxi azul (restamos a 15 su 20 %, es decir, 3) y de un 68 % en el caso del verde (restamos a 85 su 20%, es decir, 17). Así pues, si identifica 29 vehículos como azules (12 + 17), el 41,4% (12/29) serán realmente azules, mientras que el 58,6% (17/29) serán verdes.

A la hora de emitir juicios, solemos omitir alguno de estos pasos porque, en condiciones de incertidumbre, tendemos a concentrarnos en el caso en cuestión y pasamos por alto la composición de la población general y el efecto de las probabilidades de un acontecimiento sobre otro. A su vez, estas probabilidades y las ratios base rara vez se proporcionan en el mundo real. Como afirma Nassim Nicholas Taleb en *El cisne negro*, en la vida real no conocemos las probabilidades, sino que

tenemos que descubrirlas. Y para complicar aún más las cosas, algunas ratios base cambian a lo largo del tiempo, mientras que otras lo hacen de forma aleatoria.

Por tanto, reconocer que las personas tendemos a pasar por alto las ratios base (se nos da muy mal pensar en probabilidades) es solo un punto de partida. Es más importante preguntarnos si las ratios se proporcionan o hay que descubrirlas, y si son fijas o no. Y por último, debemos preguntarnos si podemos hacer algo para cambiarlas. Esta es la pregunta más importante en la toma de decisiones en el mundo real y cuya respuesta puede identificar la presencia de un prejuicio cognitivo. Entonces, el error se produce cuando realizamos una predicción errónea del futuro ignorando el pasado.

En otras palabras, se trata de equilibrar los objetivos y los pronósticos con una saludable dosis de optimismo, como afirman algunos autores. Pero, de nuevo, ¿qué cantidad de optimismo es útil? La que nos permita mejorar los resultados de las ratios base históricas. Y para responder a esta pregunta, como siempre debemos plantearnos si podemos ejercer control sobre los resultados y si el rendimiento es absoluto o relativo. Establecer objetivos exigentes pero que puedan inspirar a nuestro equipo estimula su rendimiento. Es lo que se llama tener objetivos ambiciosos.

Y para lograr esos objetivos ambiciosos, podemos afrontar cierta ratio base baja redefiniéndola y dividiéndola en partes, en varios desafíos más viables. Por ejemplo, cuando se planteó la posibilidad de viajar a mayor velocidad que la del sonido (ratio base igual a cero, es decir, era visto como un desafío imposible), los especialistas dividieron la tarea aparentemente imposible en tres desafíos parciales con más probabilidades de viabilidad: ingeniería, diseño y ejecución precisa, aspectos que podían controlarse. En cuanto hubieron resuelto cada una de las partes, lo imposible se hizo posible.

Y, además, estaba la autoconfianza de los pilotos para hacer las pruebas. Así, el equipo fue dando pasos analizando y evaluando, usó su cerebro izquierdo, y al

final el piloto no cometió ninguna temeridad, sino que controló los riesgos. En suma, el objetivo no fue ir más allá de los límites de la física, sino de los que se habían autoimpuesto para adentrarse en lo desconocido. Esta voluntad es lo que yo denomino "lo que hay que tener".

Otro aspecto interesante del proyecto exitoso de volar por encima de la barrera del sonido fue que los pilotos fueron mejorando con el paso del tiempo mediante la adquisición de pericia, que no es lo mismo que la mera acumulación de experiencia. A este respecto, debemos aplicar la práctica deliberada, que consiste no solo en pasar una gran cantidad de tiempo practicando, sino en establecer una práctica que se ajuste a un claro proceso de acción, respuesta, corrección de lo aprendido y de nuevo acción. No hablamos de experiencia, sino de especialización. Este comportamiento es típico de los deportes, donde hay respuestas inmediatas a las acciones de los deportistas y modificaciones antes de intentarlo de nuevo. Se practica mucho, pero de forma deliberada.

Combinada con el pensamiento positivo, la práctica deliberada puede potenciar el rendimiento porque crea lo que el psicólogo Martin Seligman denomina "optimismo aprendido". Asociados a esto están los conceptos de mentalidad deliberativa y mentalidad ejecutiva. Según Peter Gollwitzer, psicólogo de la Universidad de Nueva York, en la primera mentalidad nos centramos en los hechos y dejamos a un lado las emociones, mientras que en la segunda, la ejecutiva, enfocamos en lo que es necesario para realizar un trabajo dado, dejando a un lado las dudas, y concentrándonos en lograr el resultado deseado, algo que aumenta las probabilidades de éxito.

Un ejemplo de cambio de mentalidad deliberativa a ejecutiva lo encontramos en el vuelo 1549 de US Airways, que aterrizó sano y salvo en el río Hudson en enero de 2009, y salvó las vidas de las 155 personas que iban a bordo.

En los momentos posteriores a que el avión despegara y chocara con una bandada de gansos que provocó la avería de ambos

motores, el capitán mantuvo una mentalidad deliberativa. Fría y sistemáticamente consideró sus alternativas, entre ellas el regreso a La Guardia o un aterrizaje de emergencia en el aeropuerto de Teterboro de Nueva Jersey. Ni lo uno ni lo otro era posible. El avión había perdido toda su potencia y no podría alcanzar ninguno de los aeropuertos.

En cuanto el capitán decidió que la mejor (y única) medida era un aterrizaje de emergencia sobre el río Hudson, toda su atención pasó a la forma de conseguirlo (mentalidad ejecutiva). A tal fin, tuvo que hacer acopio de una actitud mental positiva para que ese aterrizaje fuera ejecutado a la perfección.

La mentalidad deliberativa tiene que ver con la amplitud de miras y la decisión de lo que debería hacerse; la ejecutiva, con la parcialidad y la consecución de nuestras metas. Pero lo más importante es la capacidad para moverse de una a otra, que es precisamente una de las características de la práctica deliberada. Por consiguiente, el grado de optimismo también depende de la fase de realización de una tarea. Es mejor subirlo y bajarlo, acentuando un alto grado de confianza y optimismo durante el periodo de ejecución, y dejándolo de lado para aprender de la reacción y encontrar formas de mejorar.

Sin embargo, la práctica deliberada no es la panacea, porque cada día hay más pruebas de que el talento, que no se adquiere mediante la práctica, importa, y mucho, como demuestran los cuestionarios de inteligencia a niños pequeños. En segundo lugar, es tentador elegir ejemplos a posteriori, echar la vista atrás y afirmar que la práctica exhaustiva es lo que conduce al éxito. Así, por ejemplo, Malcom Gladwell utilizaba en su libro *Fueras de serie* el ejemplo de los Beatles para ilustrar el valor de las muchas horas de práctica tocando música de madrugada en los clubes de Hamburgo y Liverpool. Pero este argumento ignora las legiones de personas que también practicaron diligentemente, pero que no encontraron el mismo éxito.

Y lo más importante, la práctica deliberada se adecua muy bien a algunas actividades,

pero mucho menos a otras, sobre todo las prolongadas y de respuesta lenta, de orden simultáneo y rendimiento relativo.

En la empresa, las actividades rutinarias y que se producen con rapidez se ajustan muy bien al rigor de la práctica deliberada. Pensemos, por ejemplo, en los vendedores: cada una de las interacciones que tienen con los clientes los ayudan a mejorar y la práctica deliberada los puede ayudar a crecer en su profesión. En el ámbito de los procesos de fabricación también puede ser de utilidad. De hecho, es muy popular el sistema de gestión continua llamado Kaizen, que tiene mucho en común con la práctica deliberada: planifica, ejecuta, reacciona y verifica.

Pero otro tipo de tareas o decisiones, como la introducción de un nuevo producto o el establecimiento de una filial en el extranjero, no encajan dentro de la práctica deliberada, porque pueden pasar años hasta que sepamos si hemos acertado con una decisión o no. De hecho, cuanto más importante es la decisión, menos oportunidad hay de efectuar la práctica deliberada. El problema es que incluso psicólogos de la categoría de Anders Ericsson pasan por alto esta distinción crucial y llevan a la confusión a la gente. En 2007, en un artículo publicado en la *Harvard Business Review*, afirmaba que "la práctica deliberada se puede adaptar para alcanzar la pericia en la empresa y el liderazgo".

Ericsson también recomendaba que los directivos y demás profesionales dedicasen un periodo de tiempo cada día a reflexionar sobre sus actos y sacar conclusiones. Dos horas al día, comentaba, equivalen a 700 o más al año, y eso es mucho dedicar a la práctica deliberada. Estoy completamente a favor de la reflexión y valoración; volver atrás para considerar las propias acciones y tratar de extraer conclusiones de la experiencia es una buena idea. Pero, cuando la retroalimentación es lenta e imprecisa, y cuando el rendimiento es relativo y no absoluto, nos encontramos en una esfera diferente en la que la práctica deliberada es mucho menos adecuada. El premio en estos casos es tomar esa decisión que hace falta acertadamente y tal

vez prefiramos equivocarnos por exceso de prudencia y evitar errores con consecuencias devastadoras a largo plazo.

Esto nos lleva directamente a la cuestión del liderazgo, a esas decisiones que introducen una dimensión social. Y para entender las decisiones acertadas, tenemos que tener en cuenta qué es lo que caracteriza al papel del líder. En esencia, el concepto de liderazgo no es muy complejo: movilizar a las personas para conseguir un fin, guiar y estimular. Otra opinión en boga actualmente concibe el liderazgo como algo transaccional que induce a los seguidores a trascender su mezquino interés personal y a perseguir fines más elevados. A este respecto, un líder debe ser considerado genuino, sincero y digno de confianza.

En cualquier caso, como líderes tenemos que estimular a los demás, a veces infundiéndoles un grado de confianza que excede lo que pueda estar justificado por la experiencia pasada o las capacidades reales. En ese caso, ¿cómo reconciliamos la necesidad de estimular con la honradez, la transparencia y la autenticidad? Es fundamental que el líder nunca desfallezca, para que así consiga que las personas crean que pueden actuar a un nivel mayor. Valor, fuerza y sabiduría para darse cuenta de que el equipo puede ejercer el control e influir en los resultados, en eso consiste la responsabilidad de un líder.

En cuanto a la autenticidad, si pensamos en líderes como Steve Jobs, que convencieron una y otra vez a sus colegas de que podían hacer lo imposible y no verse limitados por el pensamiento convencional, vemos que hicieron lo que se espera de un líder en un sector con competencia intensa y donde la innovación permanente importa mucho. Pero ejemplos así nos obligan a contemplar con otros ojos la idea de la autenticidad, de ser genuino y fiel a uno mismo. En primer lugar, siempre podemos encontrar pruebas de autenticidad cuando alguien tiene éxito. Y si encontramos pruebas de autenticidad para cualquier líder con éxito, entonces el concepto pierde validez y acaba no significando nada.

Si un líder infunde un nivel de confianza que excede lo justificado objetivamente,

¿eso es autenticidad o engaño? Para resolver la cuestión, debemos empezar distinguiendo entre autenticidad y sinceridad. En los últimos decenios hemos hecho hincapié en la autenticidad, que para expertos como el sociólogo de Harvard Orlando Patterson es algo nefasto porque crea dudas en el interior de los individuos sensibles. Como pasamos el tiempo preocupándonos por nuestros numerosos sentimientos, a veces encontrados, en busca de los que son auténticos, dejamos de cumplir con nuestro deber. Es más, entre las personas, la búsqueda de autenticidad fomenta la desconfianza; en el seno de los grupos, el pensamiento grupal; y entre los grupos provoca políticas identitarias (*las políticas identitarias son un intento, en definitiva, de atacar la democracia liberal de defensa de los derechos individuales, desde postulados nacionalistas que reclaman para sí lo que ellos mismos niegan en su ámbito*).

La responsabilidad última de un líder consiste en movilizar a los demás para que consigan un fin, y para ello es posible que a veces tenga que comunicar algo menos que toda la verdad. La sinceridad del líder debe tener un propósito más elevado, y puede que eso exija prescindir de la transparencia y la coherencia absolutas, entre otras cosas porque a medida que ascendemos en una organización las decisiones se vuelven cada vez más complejas y tardan más en producir resultados. Por tanto, la evaluación de un líder se torna cada vez más difícil.

Conscientes de esto, muchos líderes actúan con la vista puesta en la impresión que causarán e intentan ajustarse a lo que se considera una conducta eficaz, que básicamente es aparentar decisión. Sin embargo, perseverar en una línea de actuación simplemente porque creemos que la coherencia percibida es la conducta adecuada para que nos vean como triunfadores en el seno de una organización puede producir un resultado desastroso. Actuar con el ojo puesto en el comportamiento que se espera de nosotros no es decidir, sino decidir cómo decidir.

Partiendo de la distinción entre resultados en los que podemos influir y aquellos en los que no, rendimiento absoluto y relativo,

decisiones que se prestan a una respuesta rápida y aquellas que no, y decisiones de individuos que actúan en solitario y las adoptadas por líderes, podemos estudiar la realidad de la mayoría de las decisiones empresariales. Pero antes de terminar, debemos analizar otro tema de actualidad, los modelos de decisión.

En los últimos años han surgido varios modelos de decisión, tantos que podríamos hablar de modelos por doquier producto de la suma de una inmensa cantidad de datos (big data) y unos algoritmos cada vez más sofisticados. La idea es que modelos tremendamente sencillos pueden conducir a tomar decisiones sorprendentemente precisas.

Estos modelos han demostrado una eficacia notable en campos que se suelen considerar competencia de los expertos. Por ejemplo, los politólogos Andrew Martin y Kevin Quinn elaboraron un modelo para predecir las decisiones del Tribunal Supremo de los Estados Unidos basándose únicamente en seis variables. Las universidades confían en modelos para evaluar las solicitudes de admisión, utilizando algoritmos que tienen en cuenta variables como la nota media del instituto, puntuaciones de pruebas, actividades extracurriculares, etc. Los bancos, por su parte, han refinado los cálculos previos que realizan antes de conceder un préstamo. Empresas como Palantir, en Palo Alto (California), analizan millones de transacciones de forma continuada para detectar el lavado de dinero y el fraude en las tarjetas de crédito.

Hay modelos predictivos de todas las clases y en todos los sectores, como el del economista de Princeton Orel Ashenfelter que elaboró un modelo para predecir la calidad de una añada de vino basándose en tres variables: la pluviometría invernal, las precipitaciones durante la vendimia y la temperatura media durante la temporada de cultivo.

Según el profesor de Derecho de Yale Ian Ayres, estos modelos funcionan muy bien (incluso el del vino, por cierto) porque evitan los prejuicios habituales. Entonces cabría preguntarse, ¿son los modelos de decisión la nueva forma de ser prudentes?

Sí, al menos para algunas clases de decisiones.

En situaciones en las que no podemos hacer nada para influir en el resultado final de un evento, los modelos pueden ser tremendamente eficaces. Pensemos, por ejemplo, en modelos para detectar el lavado de dinero o el fraude fiscal. Si el modelo está bien construido es de suma utilidad, porque las transacciones económicas analizadas son un dato, no hay capacidad de influencia ninguna sobre ellos. Pero cuando sí podemos influir en los resultados, entonces las cosas cambian. Pensemos en las decisiones importantes que debe tomar el responsable de una empresa. En estos casos, la labor del líder es como la del director técnico de un equipo deportivo, reunir a un conjunto de personas que tengan un buen rendimiento sobre el terreno. Sobre esos aspectos existe un control, pero una vez que el equipo comienza el partido o el torneo, el director técnico o el entrenador pierden su poder y, por muy sofisticado que sea un modelo predictivo, jamás podrán acertar en el resultado.

En definitiva, no debemos confundir las predicciones con la influencia en los resultados. Para quien tiene que conseguir que se haga algo, los modelos son insuficientes. Pero no debemos llegar a la conclusión de que son inútiles. De hecho, los modelos sí pueden influir en los resultados de forma indirecta si la forma en que se comunican consigue modificar la conducta de alguien.

Imagina que trabajas en un banco que utiliza un modelo para revisar las solicitudes de préstamos. Tú no tienes ninguna influencia sobre la conducta del solicitante; no puedes controlar sus hábitos de consumo ni estar seguro de que ahorre lo suficiente para devolver el préstamo. Pero imagina que en lugar de rechazar sencillamente la solicitud (que es la recomendación que te ha dado el modelo), te reúnes con esa persona y le explicas las causas de tu preocupación. Tu conversación podría provocar que él modificara su conducta, quizá elaborando un presupuesto mensual o quizá pidiendo a su jefe que hiciera una deducción automática de su



suelo para pagar una parte del préstamo. Vemos claramente que el modelo, aunque destinado a predecir un acontecimiento sobre el que no se puede influir directamente, ha sido útil al proporcionarte una herramienta para influir indirectamente en el comportamiento futuro del cliente. Algunos llamarán a esto manipulación (como cuando los políticos lanzan encuestas "cocinadas" para influir en los resultados finales de unas elecciones), pero utilizado con honestidad puede ser un ingrediente más en la toma de decisiones eficaz.

## **Un caso final: la decisión de crear empresas**

Una pregunta que está en la mente de muchas personas es por qué la gente no para de fundar empresas si la mayoría fracasa: en Estados Unidos, a los siete años el 80 % de las empresas creadas ha echado el cierre.

La investigación "oficial" sobre la toma de decisiones nos dice que esto es así a causa de los errores de juicio. Dos prejuicios destacan por encima de los demás, y a estas alturas los conocemos bien: el exceso de confianza y la negación de la ratio base. Según nos dicen, las personas suelen sobrestimar sus aptitudes, pensando que son mejores de lo que en realidad son, y también se colocan por encima de la media, creyéndose superiores a los demás. Hacen caso omiso asimismo de las ratios base y dan por supuesto que la experiencia de los demás no es aplicable a ellos.

No hay duda de que algunos aspirantes a empresarios sí son víctimas de la ilusión del éxito. Otros es probable que sean demasiado confiados y estaría bien advertirles de que no fueran tras un sueño imposible. Desanimar al que tiene menos probabilidades de triunfar es algo bueno. Pero al mismo tiempo, como ya hemos visto, para muchos emprendedores un alto grado de confianza es bueno la mayoría de las veces, sobre todo cuando pueden mejorar los resultados. Culpar de los fracasos en la creación de empresas al exceso de confianza es demasiado simple.

Además, ninguna agencia federal se dedica a prevenir a la gente contra el deseo de fundar empresas. Todo lo contrario, se fomenta. Y EE. UU. puede que no sea admirado por los problemas que presenta en educación, asistencia sanitaria, delincuencia, etc., pero es un modelo en todo el mundo por mantener un clima vibrante de creación de nuevas empresas que generan auténtico valor económico.

Por lo tanto, ¿cómo es posible que, en general, se piense que los emprendedores son gente chiflada y confiada que acabará estrellándose tarde o temprano y que, a la vez, la ebullición de nuevas empresas genere desarrollo económico sostenido hasta el punto de que se fomente desde los gobiernos?

La explicación es clara si se analizan con más detalle los datos. Si el éxito significa vender acciones en una oferta pública para cotizar en bolsa, entonces menos del 1 % de todas las empresas nuevas deberían considerarse un éxito. Pero si el éxito consiste, como mínimo, en cerrar sin deudas, el porcentaje de éxito se eleva hasta el 92 %. Es más, un estudio halló que una de cada cuatro empresas que cierra obtiene beneficios. Es decir, el hecho de que muchas empresas no duren mucho no demuestra que la mayoría de los nuevos negocios fracasen, sean un perjuicio para la economía y destruyan valor. Si esto parece sorprendente, hay que tener presente que las pequeñas empresas cierran por multitud de razones: cambio en las circunstancias familiares, aparición de mejores oportunidades, etc. Muchas empresas cierran, pero pueden pagar sus deudas e incluso les sobra algo, tal vez hasta lo suficiente para arrancar otro negocio más adelante.

Lo que ocurre es que resulta una historia seductora empezar con la premisa de que la mayoría de las empresas fracasan, observar la presencia de prejuicios cognitivos y a partir de ahí afirmar que lo uno es resultado de lo otro. Pero este silogismo no soporta el menor análisis. Peor aún, al perpetuar el mito de que los sesgos cognitivos son la causa principal del fracaso, nos olvidamos de poner nuestra atención en entender cómo los empresarios manejan los riesgos

con acierto y encuentran maneras de aprovechar las oportunidades mientras limitan sus pérdidas.

El equívoco a la hora de considerar qué es un éxito empresarial se debe a que pensamos que los emprendedores hacen apuestas sin más y confían en poder lidiar con los pronósticos adversos. Por el contrario, Brad Mattson, veterano de Silicon Valley y experto en capital de riesgo, opina que fundar una empresa consiste en hacer un análisis nítido y reducir o eliminar los riesgos, que son de tres tipos: el mercado, la tecnología y el económico. Los riesgos del mercado rara vez se pueden controlar (no puedes obligar a los clientes a pasarse a tu producto sin más), pero hay otros, como los técnicos, en los que podemos influir. Y respecto al riesgo económico, gastar el dinero con prudencia tiene la misma importancia que reunirlo. En definitiva, la clave del éxito consiste en establecer unos objetivos técnicos agresivos y luego perseguirlos con confianza. El mayor peligro es poner las miras demasiado abajo.

En cuanto al papel del líder en una empresa, con tantas incertidumbres es importante identificar los aspectos esenciales del éxito y proporcionar una hoja de ruta para alcanzarlo, y a partir de ahí transmitirlo con confianza. Según Mattson, la labor del líder consiste en decir: "Hay de seis a ocho elementos esenciales. Si hacemos estas cosas, ganamos. Si creéis que podemos conseguirlos, entonces podéis creer en el conjunto".

Incluso después de que una nueva empresa haya despegado sin problemas, el éxito no está asegurado. Los problemas a los que se enfrenta un nuevo negocio —controlar lo que podemos controlar, reaccionar a lo que no podemos controlar y, mientras, no perder de vista a la competencia— suelen continuar durante años. Al final, muchas empresas alteran sus productos y adaptan sus modelos empresariales de una manera inimaginable al comienzo por su capacidad para perseverar, improvisar y adaptarse.

Cuando pensamos en el fracaso de las nuevas empresas, los ejemplos que recordamos están en sectores de acceso fácil, como la restauración, el comercio

minorista y los salones de belleza. Los costes de inversión son bajos y casi no hay necesidad de propiedad intelectual. El problema es que muchos creen que tienen aptitudes para triunfar y no perciben que los demás poseen las mismas que ellos. En cambio, en otros sectores con costes de inversión altos, preferencias de clientes volátiles e innovaciones impredecibles, se exageran las dificultades y la gente es reacia a abrir un negocio de ese tipo. En estas actividades ocurre justo lo contrario; quizá es que haya participación insuficiente.

## Conclusión

En Pensar rápido, pensar despacio, el psicólogo y premio Nobel de Economía de 2002 Daniel Kahneman describe dos sistemas de pensamiento. Nuestra mente intuitiva sigue el muy rápido Sistema 1, que suele ser efectivo, aunque con frecuencia conduce a los errores habituales en la toma de decisiones. Nuestra mente reflexiva utiliza el más lento pero más prudente Sistema 2. Según Kahneman, "la manera de bloquear los errores que se producen en el Sistema 1 es sencilla: reconoce las señales de que te encuentras en un campo de minas cognitivo, aminora el paso y pide refuerzos al Sistema 2".

Este es un buen consejo, siempre que hayamos educado a nuestro Sistema 2 a darnos la clase adecuada de refuerzos. Mi propósito ha sido describir el aspecto que podrían tener algunos de estos refuerzos.

Como hemos visto, las decisiones acertadas combinan dos destrezas muy diferentes: cerebro izquierdo y lo que hay que tener.

Cerebro izquierdo es la forma reducida de decir "enfoque deliberado y analítico para resolver problemas". Este es un nombre un tanto inapropiado, claro está, porque ambos hemisferios cerebrales se utilizan en múltiples cometidos. Pero, en la medida en que el cerebro izquierdo está más íntimamente asociado al razonamiento lógico, el término es acertado. Utilizar el cerebro izquierdo significa lo siguiente:

- Conocer las diferencias entre lo que podemos controlar y lo que no, entre acción y predicción.

- Conocer la diferencia entre el rendimiento absoluto y el relativo, entre los momentos en que necesitamos hacerlo bien y aquellos en que debemos hacerlo mejor que los demás.
- Darse cuenta de si es mejor pecar por actuar y fracasar, o no actuar.
- Determinar si estamos actuando como individuos solitarios o como líderes en un contexto organizativo, al tiempo que estimulamos a los demás a que tengan un gran rendimiento.
- Reconocer cuándo los modelos nos pueden ayudar a tomar mejores decisiones, pero también a ser conscientes de sus límites.

Todos estos factores son importantes, pero no lo suficiente. Las grandes decisiones también exigen una disposición a asumir riesgos, a traspasar límites y a ir más allá de donde se haya llegado hasta entonces. Las grandes decisiones requieren lo que hemos llamado "lo que hay que tener". La expresión procede del libro publicado en 1979 por Tom Wolfe sobre el programa espacial tripulado de Estados Unidos, y hace alusión a la suma de aquellas cualidades intangibles que distingue a los mejores pilotos del resto. En palabras de Wolfe, lo que hay que tener no era solo la predisposición a jugarse el pellejo; eso lo puede hacer cualquier idiota. Más bien significaba "tener la aptitud para elevarse en una máquina arrojada y jugarse el pellejo, y tener los cojones, los reflejos, la experiencia y la sangre fría para hacerla retroceder en el último momento". Lo que hay que tener trata de la gestión inteligente del riesgo.

Poseer lo que hay que tener significa lo que sigue:

- Reunir unos elevados niveles de confianza, niveles que hasta podrían antojarse excesivos, pero que son útiles para conseguir un rendimiento alto.

- Ir más allá del rendimiento pasado y expandir los límites para buscar niveles inauditos.
- Infundir en los demás la disposición a correr los riesgos adecuados.

El cerebro izquierdo y lo que hay que tener pueden parecer factores contrapuestos, pero en realidad son complementarios, y en el caso de muchas decisiones es esencial que estén presentes los dos. Las grandes decisiones exigen una capacidad de raciocinio prudente y reflexivo, y también la disposición a asumir riesgos excesivos.