

¿Por qué nos cuesta tanto tomar buenas decisiones? ¿Cómo podemos evitar que la mayoría de los ejecutivos piense que en su organización las malas decisiones son casi tan habituales como las buenas? ¿Cómo podemos mejorar?

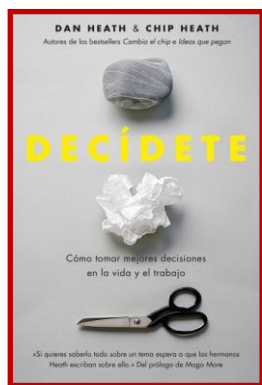
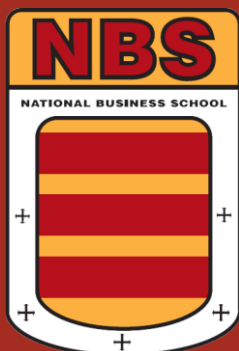
Estamos acostumbrados a tomar decisiones basándonos en una simple lista de pros y contras, y no nos damos cuenta de todos los sesgos de nuestro pensamiento que esta forma de actuar introduce en nuestros juicios, y que por tanto puede condenarlos al fracaso.

Nuestro objetivo es que conozcas estos sesgos y sepas cómo combatirlos con algo más que una lista, empezando por sustituir la pregunta "¿Hago esto O aquello?" por "¿Hay alguna forma de hacer esto Y aquello?". Definir nuestras opciones de forma demasiado restringida, ceñirse a una sola creencia sobre una situación, la exaltación de nuestras emociones y la confianza desmedida son los cuatro villanos del proceso de toma de decisiones que hay que saber combatir.

Bibliografía **Chip Heath y Dan Heath**

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.



Decídete

Cómo tomar mejores decisiones en la vida y el trabajo

Chip Heath y Dan Heath

INTRODUCCIÓN

Te proponemos un proceso que hemos llamado WRAP, por sus siglas en inglés, que significa: (1) aumentar opciones, (2) contrastar suposiciones, (3) tomar distancia y (4) prepararse para el error. Este proceso debería convertirse en tu forma habitual de tomar decisiones, ya que te protegerá de los sesgos que hemos identificado.

El modelo WRAP te insta a pasar del foco automático al manual, porque gracias a él centrarás de forma fiable tu atención en cosas que, de lo contrario, se te habrían escapado. Como afirma el psicólogo Roy Baumeister, cuando conducimos pasamos el 95 % del tiempo en línea recta, pero son los giros los que determinan dónde acabaremos. Este es un libro sobre esos giros que te ayudará a aumentar las probabilidades de llegar adonde quieres llegar.

Fase 1: Aumenta tus opciones

Cuando te enfrentas a una decisión, la estrechez de miras hace que se te escapen opciones. Según el investigador Paul Nutt, que pasó treinta años estudiando las tomas de decisiones mediante entrevistas a consejeros delegados y ejecutivos de diversas firmas, los equipos son como los adolescentes. Esto es, no ven todas sus opciones disponibles. El resultado es que el 52 % de las decisiones basadas en dar un sí o no a una sola preferencia fracasan. En cambio, cuando hay más alternativas, la tasa de fracaso baja al 32 %.

Por tanto, el primer paso para aumentar nuestras opciones es desconfiar de la dicotomía del sí o no. Como hizo Steve Cole, vicepresidente de investigación y desarrollo de HopeLab, una fundación que lucha por mejorar la salud a través de la tecnología. Cole quería una empresa de diseño que les ayudara a construir un dispositivo capaz de medir la cantidad de ejercicio que hacían los niños.

Normalmente habría solicitado un presupuesto a varias empresas y luego lo habría adjudicado a la que mejor precio y calidad ofreciese. En lugar de eso, Cole organizó una "carrera de caballos". Contrató a cinco empresas para que trabajaran solo en el primer paso del proyecto. En la segunda ronda ya podría descartar a los poco competentes. Cole podría haber hecho un estudio de pros y contras de cada proveedor y luego tomar una decisión. Pero eso habría reflejado una visión estrecha.

Pero ¿por qué nos cuesta tanto ver el panorama general? En primer lugar, porque no tenemos en cuenta el coste de oportunidad de nuestras decisiones, es decir, lo que perdemos cuando tomamos una decisión. Si formulásemos nuestras decisiones haciéndonos varias preguntas sencillas seríamos más conscientes de aquello a lo que renunciamos y de aquellas otras cosas que podríamos hacer con el mismo tiempo y dinero. Otra técnica para abandonar la visión estrecha es el llamado test de eliminación de opciones.

Si te planteas despedir a un empleado, ¿no sería mejor que cambiara de funciones en vez de abandonar la empresa? ¿Es posible que alguien se haga cargo de sus tareas sin que eso constituya un coste adicional para la organización? ¿Y si tus opciones actuales desapareciesen? Plantéatelo, ya que esto te haría abandonar la visión estrecha por pura necesidad.

Forma equipos diferentes para que aborden los problemas desde distintos ángulos o consideren opciones dispares. Aunque algunas veces sepamos cuál es la opción correcta nada más verla, el simple acto de permitir que aflore una alternativa nos ayuda a tomar decisiones mejores, ya que la convergencia que se produzca entre las soluciones confirmará las medidas correctas. Además, resulta gratificante para los trabajadores implicados y mantiene a raya los egos que bloquean la verdad en el seno de las empresas.

Una investigación realizada en la Universidad de Kiel acerca de una empresa que conservaba notas detalladas de sus reuniones, deliberaciones y decisiones, arrojó un resultado sorprendente acerca de las decisiones adoptadas varios años después. Aquellas en las que se había considerado más de una opción se consideraron muy buenas el 40 % de las veces. Solo el 6 % de las decisiones de sí o no obtuvieron la misma evaluación.

Según la investigadora Kathleen Eisenhardt, que estudió a grupos directivos de Silicon Valley, el proceso multipista ayuda a los ejecutivos a "entender el paisaje" y genera confianza para tomar decisiones rápidas. Asimismo, debilita las intrigas y, por último, proporciona a los directivos un plan alternativo. Obviamente, todos tenemos una capacidad limitada, de modo que a la hora de optar por este método debemos evitar la sobrecarga de opciones.

Otros riesgos que debemos evitar son presentar opciones falsas destinadas a mejorar la estima de la que se considera única opción real, o poco diferenciadas.

Esto último resulta muy difícil cuando nuestras mentes están sumidas en determinadas rutinas monótonas (efecto foco). ¿Por qué pensar únicamente en el tipo de parquet que queremos poner en el suelo de nuestra casa cuando existen otros materiales, o incluso las alfombras?

Las decisiones más sabias suelen combinar la mentalidad preventiva (orientada a evitar resultados negativos) con la de promoción (orientada a la búsqueda de resultados positivos), que pasa por fijarte objetivos nuevos. En vez de preguntarte cómo mantener una situación dada o cómo sobrevivir, simplemente pregúntate: ¿cómo tomaría esta decisión si me centrara en abrirme oportunidades?

Según un estudio realizado por investigadores de Harvard a 4700 empresas en tres recesiones globales — 1980, 1990 y 2000—, las compañías más exitosas combinaron los mejores elementos de la prevención y la promoción. Una de ellas, Staples, cerró algunas tiendas (prevención), pero contrató trabajadores para servicios de alta gama (promoción). Su rival Office Depot solo redujo la plantilla. La rentabilidad de Staples los tres años posteriores a la recesión de 2000 fue un 30 % mayor que la de Office Depot. Si los recortes son inevitables, ¿cómo podemos causar el menor daño y obtener, pese a todo, resultados positivos?

¿Y si la búsqueda de "esto Y aquello" en vez de "esto O aquello" no es posible porque en tu situación actual te resulta imposible generar nuevas opciones? ¿Estás atrapado en un aparente callejón sin salida? Busca a alguien que haya solucionado tu problema para que se convierta en tu fuente de inspiración. Mira hacia dentro, pero no restrinjas el campo de búsqueda. Indaga quién ha solucionado tu problema, y a partir de ahí crea una lista de reproducción de buenas prácticas que hayas observado en la competencia.

En el ámbito de tu organización, puedes crear una lista de reproducción para ayudar a tus colegas a descubrir sus

opciones frente a decisiones que ya se tomaron en otras ocasiones. Por ejemplo:

- ¿Es posible reducir el presupuesto posponiendo gastos previstos en vez de reducir gastos existentes?
- ¿Se han agotado otras fuentes principales de ingresos que podrían aliviar la necesidad de recortes?
- ¿Es posible ser selectivo con los recortes en vez de aplicarlos por igual a todos los departamentos?
- ¿Podríamos recortar más de lo necesario y así liberar una parte de esos fondos para invertirlos en oportunidades nuevas y fascinantes?

Una de las ventajas de las listas de reproducción es que espolean el proceso multipista. Sin embargo, ¿qué ocurre si no dispones de listas de reproducción, mejores prácticas que consultar, ni casos de éxito que estudiar para tu decisión? Busca analogías, es decir, hechos similares en un organismo similar.

Pregúntate, como hacía Sam Walton, fundador de Walmart: "¿Quién más se enfrenta al mismo problema, y qué puedo aprender de él?".

Mira a lo lejos, y para ello, emplea el escalonamiento, que consiste en ordenar los casos por orden de cercanía al tuyo. De este modo, te irás alejando cada vez más. El riesgo aumentará, pero también la innovación, y tu búsqueda no cesará.

Recuerda a Fiona Fairhurst, una diseñadora de la marca de bañadores Speedo que gracias a la observación de los tiburones ideó un nuevo bañador más rápido para los deportistas de élite.

La piel de textura áspera y repleta de microsurcos del tiburón le sirvió para crear su propio tejido rápido. ¿Por qué generar tus propias ideas cuando puedes probar el bufé de opciones del mundo?

Fase 2: Contrasta tus suposiciones

A menudo la opción adecuada no será evidente a simple vista, aunque quizá haya un atisbo de preferencia.

De modo que, para fundamentar nuestra decisión, necesitaremos reunir más información. En este momento nos tropezamos con un obstáculo que puede dar al traste con nuestros esfuerzos: el sesgo de confirmación, que nos tienta a recabar únicamente la información que confirme nuestra opción favorita desde el principio.

Los profesores de escuelas de negocios Matthew Hayward y Donald Hambrick se preguntaron por qué los consejeros delegados realizaban adquisiciones costosas y raramente fructíferas. Quizá la base del error no fuese de cálculo financiero, sino de exceso de confianza. Analizaron 106 adquisiciones de más de 100 millones de dólares durante dos años y descubrieron que los elogios de los medios, un reciente rendimiento positivo de la empresa y una mayor distancia entre la remuneración del consejero delegado y el siguiente directivo mejor pagado estaban relacionados con un incremento en el precio de la adquisición respecto de la oferta inicial. Claramente todos estos factores tendían a alimentar el ego del consejero delegado comprador.

Por el contrario, si los consejeros delegados estaban rodeados de personas con capacidad de rebatirles, como un presidente ejecutivo independiente o consejeros externos, las primas por las adquisiciones eran menores. La conclusión a la que llegamos es que todos tendemos a favorecer nuestras propias creencias. Nuestra burbuja no es física, sino mental: tendemos a buscar información que avale nuestras creencias.

¿Qué hacer para evitar esto? Es importante comenzar planteándonos lo contrario de lo que nos dictan nuestros instintos iniciales. Esto se logra con voluntad de provocar un desacuerdo constructivo, como en el caso del abogado del diablo que empleaba la Iglesia católica a la hora de decidir acerca de una canonización. O como hacía Alfred Sloan, durante muchos años consejero delegado y presidente ejecutivo de General Motors. En cierta ocasión interrumpió una reunión con una pregunta: "Caballeros, supongo que estamos todos completamente de

acuerdo en esta decisión, ¿verdad?”. Todos los presentes asintieron. “Entonces —dijo Sloan— propongo posponer toda conversación sobre este asunto para darnos tiempo para generar desacuerdo y alcanzar quizá cierta comprensión de lo que implica esta decisión”.

Pero ¿cómo podemos sembrar el desacuerdo en el interior de nuestras propias organizaciones? En primer lugar, entendiendo que lo importante no es la necesidad de una posición contraria formal, sino la de entender la crítica como una actividad noble.

En algunas empresas, el ejecutivo al mando asigna a unas cuantas personas del equipo directivo la elaboración de un ataque contra una propuesta arriesgada. Otra alternativa es buscar la disensión existente, en vez de provocarla, ya que generar un desacuerdo puede crear actitudes enconadas. Por último, podemos preguntarnos: ¿y si nuestra opción menos favorita fuese en realidad la mejor? ¿Qué datos podrían convencernos de eso? Este giro sutil nos distancia de nuestras creencias y nos permite aprender algo nuevo porque nos cuestionamos nuestro propio punto de partida.

El objetivo de todos estos métodos es evitar que creamos que recabamos información cuando en realidad buscamos apoyo. Hacernos y hacer preguntas comprometidas y discordantes, incluso incisivas, puede mejorar enormemente la calidad de la información que recopilamos.

Cuando queremos que algo sea cierto, recabamos información que secunde nuestro deseo. Pero el sesgo de confirmación no afecta únicamente a la información que busca la gente; afecta incluso a lo que ven de entrada. Piensa en un matrimonio con problemas: si un cónyuge ha etiquetado el defecto del otro, por ejemplo, ser “egoísta”, esa etiqueta puede autorreforzarse. Los actos egoístas son más fáciles de detectar, mientras que los generosos pasan desapercibidos.

En situaciones como estas, el terapeuta Aaron T. Beck, fundador de la terapia cognitivo-conductual, aconseja que las

parejas combatan conscientemente la tendencia a fijarse solo en lo que está mal. Para evitar esa trampa, les recomienda que escriban “diarios conyugales”, anotando las cosas que les agradan de sus cónyuges. En el caso de la terapia de parejas, un estudio descubrió que el 70 % de ellas afirmaba que, tras la redacción del diario, su relación mejoraba.

En el ámbito empresarial, algunos dirigentes animan a sus empleados a imaginar que las buenas intenciones motivan el comportamiento de sus compañeros aun cuando sus acciones les parezcan censurables a primera vista. Este filtro lo mencionó, entre otros, Indra Nooyi, presidenta ejecutiva y consejera delegada de Pepsi-Co, como el mejor consejo que le habían dado jamás. Con esta táctica intentas entender y escuchar porque en tu fuero interno estás diciendo: “a lo mejor no estoy oyendo algo que me dicen”.

En definitiva, ¿qué otras posibilidades hay de que algún comportamiento sea más positivo que lo que estás pensando? Quizá la forma más novedosa de plantearse lo contrario fue la que empleó Paul Schoemaker en la consultoría Decision Strategies International (DSI). Su objetivo: que sus colegas cometieran un error intencionadamente. Consiguió que su equipo redactase una lista de las suposiciones que subyacían a su trabajo para hacer aflorar la opinión dominante que no suele expresarse ni mencionarse. De las diez suposiciones iniciales se pasó a tres, aquellas de las que estaban menos seguros y que, en caso de demostrarse inciertas, tenían los mayores beneficios potenciales. Al final quedó una:

No vale la pena contestar a las subastas (peticiones de propuestas de un cliente para que los distintos proveedores pujen por quedarse con un contrato). Los clientes que utilizan subastas deciden por precio o cumplen con formalidades para justificar una decisión que ya han tomado.

La política de la empresa había sido no contestar nunca a una subasta, pero decidieron responder a la siguiente que les llegase. Es decir, se llevaron

intencionadamente la contraria a sí mismos. Para su sorpresa, la compañía invitó a DSI a reunirse con su consejero delegado y el equipo directivo. DSI acabaría consiguiendo más de un millón de dólares por asesorar a esa empresa. Como dijo Schoemaker: "La rentabilidad no estuvo mal a cambio de llevarnos la contraria por una vez".

¿Por qué no ibas tú a adoptar la estrategia de Schoemaker en tu organización? Además de fomentar la discrepancia, formular preguntas que favorezcan que aflore información contraria y plantearnos escenarios contrarios a los habituales, también podemos poner en cuestión nuestras impresiones y fiarnos más de los promedios. O como dirían los psicólogos, debemos distinguir entre la visión interna (impresiones y valoraciones propias) y la visión externa (categoría de la que algo forma parte).

La visión externa ignora todo lo que hay de especial en nuestra situación y puede proporcionarla un experto, que podría ser simplemente alguien con más experiencia que tú. Los expertos pueden fallar en sus predicciones, pero se les da de maravilla el análisis y la cuantificación de datos en ratios base. Hasta un experto de talla mundial puede fallar en sus predicciones sobre si tu nueva empresa triunfará o no, pero conoce lo que les ha ocurrido a empresas como la tuya en distintas ubicaciones geográficas y en distintas coyunturas económicas.

Así pues, cuando estés con un experto, no le preguntes qué pasará en tu caso concreto, sino intérate mejor por los promedios, tendencias, estadísticas... La adopción de la visión externa implica una actitud humilde que nos permita responder a la pregunta de qué podemos aceptar razonablemente que pase si tomamos una decisión determinada.

Pero la visión interna y externa por sí solas no son suficientes. Se necesita igualmente la llamada visión de primer plano, que aporta a las ratios base un elemento de intuición igual de importante. "Visitemos la escena del crimen", aquel lugar donde se desarrolla la acción.

Busquemos gente u organizaciones que se hayan planteado nuestros mismos dilemas. De esta forma podremos regresar a la visión interna, a lo característico de nuestra situación, pero con información de la que careceríamos si antes no hubiésemos alejado el zoom.

En 2001, la compañía Xerox tenía una deuda de 19 000 millones de dólares y casi no disponía de liquidez. Anne Mulchay, su nueva consejera delegada, ideó un programa llamado Focus 500 que obligaba a cada ejecutivo a trabajar con al menos uno de los 500 clientes más importantes de la empresa. Además, los ejecutivos se ocuparían de atender a los clientes durante un día de vez en cuando. Este programa tal vez crease el departamento de atención al cliente más caro del mundo, pero también logró que un grupo de altos directivos volviera a conectar con los clientes, que son el alma de una empresa.

Acudir a la escena del crimen, tanto la propia como la de la competencia, es también útil cuando creemos que un compañero de trabajo quiere hacer algo que consideramos un disparate. Exponer a otros a las consecuencias concretas de sus opiniones puede ayudarles a generar opciones igual de atractivas, pero menos descabelladas. Y, cómo no, una visita al mundo real puede ayudar a nuestros jefes a formar ese instinto que según ellos es el que al final les lleva a tomar su decisión final.

Otra táctica para contrastar nuestras suposiciones es el tanteo, acometer pequeños experimentos para probar una hipótesis propia. En lugar de tirarnos de cabeza a la piscina, metemos un pie primero. O, como dicen Jim Collins y Morten Hansen, "primero disparas balas, luego cañonazos". Por ejemplo, en los últimos años, en muchos lugares ha brotado la práctica de analizar opciones mediante pequeños experimentos, lo que los diseñadores denominan prototipado. En vez de pasar seis meses diseñando un producto, se monta una maqueta que se entrega a clientes potenciales. Esta interacción con el mundo real suscita ideas que conducen al siguiente prototipo,

y así el diseño va mejorando de forma iterativa.

Como hemos dicho antes, para tantear bien debes desconfiar de la capacidad de predicción de los expertos. En 2005, Phil Tetlock, profesor de psicología y gestión de la Universidad de Pensilvania, publicó un libro titulado *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* En él recopiló 82 361 predicciones de expertos. El resultado fue llamativo: si le dieras a un adolescente ciertas ratios base y una calculadora, podría fácilmente mejorar a los expertos. De hecho, la formación adicional no fomentó la precisión, y además los expertos más mediáticos tendían a ser los peores vaticinadores.

Esto no significa que los conocimientos carezcan de valor, sino que debemos ser humildes a la hora de valorar nuestras habilidades proféticas y tomar con reservas las ajenas. El tanteo ofrece una alternativa, una manera de descubrir la realidad en lugar de predecirla, sobre todo si tenemos en cuenta que algunos estudios, como el de la profesora Saras Sarasvathy, sugieren que los empresarios son más proclives al tanteo que los ejecutivos, quienes en cambio se inclinan más por la predicción. La actitud de los empresarios podría resumirse en la frase "en la medida en que podamos controlar el futuro, no necesitamos predecirlo". ¿Por qué íbamos a predecir si podemos saber?

Scott Cook, fundador de Intuit, está tan convencido de las virtudes del tanteo frente al poder, la persuasión y el PowerPoint que propugna lo que denomina liderazgo por experimentación. Cook cree que los gerentes deben olvidarse de tener todas las respuestas y tomar todas las decisiones. Esto fue lo que le permitió crear un producto que incrementó en un 20 % los ingresos de sus clientes en India. Se trataba de información recibida en los teléfonos móviles y mediante una suscripción de los precios que se pagan por diversas cosechas en distintos mercados. De esta forma pueden ofrecer su cosecha al precio más alto. El producto se puso en marcha mediante un programa piloto y trece experimentos previos.

El tanteo es ideal en situaciones en las que realmente necesitamos más información. No está pensando, sin embargo, para la cautela emocional ni para probar decisiones que sabemos que son acertadas. En definitiva, el tanteo debería utilizarse como método para acelerar la recopilación de información fidedigna, no para postergar una decisión que merece nuestro compromiso. También es eficaz cuando la cultura de una organización hace que nadie quiera renunciar a un mal proyecto o a una mala idea, puesto que eso significa la admisión de un fracaso. Esta perseverancia absurda y dañina podría cambiar si consiguiéramos crear un simulacro capaz de hacer ver a los demás las consecuencias del mantenimiento de una mala decisión. Es mejor admitir este fracaso ahora que afrontar un desastre en el futuro.

Un campo en el que el tanteo resulta útil es la selección de personal. Numerosas investigaciones han revelado que las entrevistas de trabajo pronostican mal el rendimiento laboral. Son mejores, en cambio, las muestras de trabajo, los tests de conocimiento y la evaluación de los compañeros del rendimiento laboral anterior. Entonces, ¿por qué nos fiamos tanto de las entrevistas? Porque creemos que se nos da bien y pensamos que durante la entrevista nos enteramos de más cosas de las que averiguamos realmente.

Fase 3: Toma distancia antes de decidir

Hasta ahora hemos dedicado un rato a pensar en cómo generar más opciones para nosotros mismos, aumentándolas, y cómo valorar esas opciones contrarrestando nuestras suposiciones. Y ahora ha llegado el momento de elegir. Antes de decidir, conviene tomar distancia para no sucumbir a la emoción a corto plazo, quizá nuestro peor enemigo y un consejero poco fiable. Suzy Welch, periodista especializada en finanzas, clasifica las emociones según un criterio que denomina 10/10/10 y que da título a un libro homónimo. Consiste en que, antes de tomar una decisión, nos

preguntemos: ¿cómo veremos esto dentro de diez minutos?, ¿diez meses?, ¿diez años?

El método 10/10/10 ayuda a equilibrar el campo de juego emocional. Lo que ahora sentimos es intenso y agudo, mientras que el futuro parece más borroso. Esa discrepancia le da demasiado poder al presente, porque nuestras emociones actuales están siempre en el foco. Sin embargo, el desplazamiento evita que nos dejemos dirigir. Esta táctica no presupone que la perspectiva a largo plazo sea la adecuada, sino que garantiza que la emoción a corto no sea la única voz.

Los sentimientos están mediatizados por un montón de verdades institucionales que integramos de forma natural en nuestras opiniones. Muchas de ellas serán incuestionables, pero algunas solo parecen ciertas porque nos resultan familiares. Esta preferencia por el statu quo, llamada principio de la mera exposición (esto es, la mera exposición a algo hace que lo veamos de forma más positiva), se agrava por la denominada aversión a la pérdida, según la cual las pérdidas nos resultan más dolorosas que placenteras las ganancias.

Esta aversión se manifiesta, por ejemplo, en el alto precio que muchos consumidores pagan por seguros en productos electrónicos. En el ámbito empresarial, esta distorsión emocional actúa cuando un dirigente propone un cambio de rumbo por la extrañeza y el temor a perder lo que se posee actualmente. Tanto el principio de mera exposición como la aversión a la pérdida bloquean las decisiones porque crean una acusada preferencia por el funcionamiento actual de las cosas.

En 1998, un recién licenciado de 23 años llamado Max Levchin cofundó PayPal. En aquella época, la compañía creaba software de seguridad para dispositivos portátiles. En la universidad, Levchin había creado varios programas de seguridad gratuitos para las PalmPilots y se le ocurrió que quizá estuviese ante un posible negocio.

A Levchin y a su colega Peter Thiel se les ocurrió crear un software que permitiese a la gente acumular dinero en sus PalmPilots e intercambiarlo de forma inalámbrica protegidos por la seguridad que ellos ofrecían. La aplicación fue puesta en marcha y atrajo a unos 300 usuarios al día. Para fomentar el interés, el equipo creó un sitio web que exhibía una versión demo del producto portátil. Pero ahí comenzaron los problemas.

Mucha gente usaba la demostración para realizar transacciones y no para adquirir el producto. De hecho, la utilización de la versión web crecía más deprisa que la portátil. Entonces, eBay propuso a Levchin usar su logo en sus subastas. Durante un tiempo, el equipo de Levchin se negó, pero después se dio cuenta de que no podía dar la espalda a una multitud de clientes potenciales, así que pulió su producto web y aparcó la Palm Pilot. Sus clientes pasaron de 12,000 a 1,200,000.

Levchin fue capaz de superar sus recelos iniciales, se expuso a un nuevo entorno llegando incluso a renunciar a su punto fuerte y varió su visión inicial. En otras palabras, dejó atrás sus primeros instintos y se abrió a nuevas posibilidades que ni siquiera buscó, sino que estaban ahí reclamando su atención.

Así pues, ¿cómo puedes evitar que las emociones saquen lo peor de ti? Poniendo cierta distancia. Hay algunas formas sorprendentemente sencillas de hacerlo. Para que lo veas te proponemos este ejercicio en el que debes pensar cuál de estos dos trabajos elegirías:

Opción A. Piensa en una trayectoria profesional para la que estás bien preparado. En la universidad cursaste muchas asignaturas sobre el tema, aunque tu interés se debió a la presión de padres y amigos. Tus primeros años de carrera serán muy duros, pero a largo plazo el esfuerzo te garantiza empleo bien remunerado y prestigio.

Opción B. Supón una trayectoria profesional que siempre te ha parecido interesante. La previsión de ingresos será mucho más modesta, pero crees que el

trabajo te llenará más. Te dará plena libertad para descubrirte a ti mismo y para beneficiar a la humanidad.

¿Qué profesión elegirías?

En un estudio realizado con este ejercicio, el 66 % de los estudiantes eligió el trabajo B. Sin embargo, cuando se les pidió que aconsejasen a sus amigos, el 83 % recomendó igualmente el B. La decisión resultó más fácil aplicada a los demás. La distancia aporta claridad porque cuando pensamos en nosotros mismos dejamos que la complejidad se inmiscuya en nuestras decisiones. En la decisión sobre qué trabajo elegir pueden entrar en juego factores como qué pensarán mis padres si renuncio a una profesión de prestigio, cómo me sentiría si tengo menos ingresos que mis conocidos... Cuando pensamos en nuestros amigos, vemos el bosque; cuando pensamos en nosotros, solo vemos los árboles.

La conclusión de todo esto es, por tanto, sencilla. Si los consejos priorizan los factores más importantes de la decisión y restan importancia a las emociones a corto plazo, la pregunta más eficaz para quebrar los bloqueos emocionales y tomar decisiones sensatas es esta: ¿qué le diría a mi mejor amigo que hiciera en esta situación? O aplicando el método 10/10/10, ¿qué le diría a mi mejor amigo que hiciera teniendo en cuenta los próximos 10 minutos, 10 meses, 10 años?

A este respecto, conviene hacer una aclaración crucial. El objetivo de nuestro proceso no es neutralizar la emoción. Todo lo contrario. Cuando despojas la toma de decisiones de todos los mecanismos racionales (generar opciones, sopesar la información), lo que queda en el núcleo es emoción. ¿Qué te impulsa? ¿Qué clase de persona aspiras a ser? ¿Qué crees que es mejor para tu familia a largo plazo? ¿Qué tipo de organización aspiras a dirigir? A largo plazo, ¿qué es mejor para tu equipo?

Estas preguntas apelan a las pasiones, los valores y las creencias, y cuando las respondes no hay máquina racional alguna que genere tu punto de vista. Por eso, a lo

que aspiramos es a que tomes decisiones que te convengan, que en este caso es apartarte de las emociones, pero de las cortoplacistas, porque te angustian, te distraen de tus aspiraciones a largo plazo, de tus prioridades nucleares.

Sin embargo, no es frecuente dar con personas que hayan actuado según este consejo aparentemente elemental por dos razones. En primer lugar, la gente casi nunca establece sus prioridades hasta que se ve obligada a ello. Y en segundo lugar, establecer prioridades no es lo mismo que comprometerse con ellas.

En un estudio realizado en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) se pidió a unos directivos que hablasen de los problemas importantes a los que se enfrentaban en sus empresas. La mayoría de ellos mencionó de cinco a ocho problemas. Avanzada la entrevista, se les pidió que describiesen sus actividades de la semana anterior. Ningún directivo informó de actividad alguna que pudiera relacionarse directamente con los problemas que habían descrito. Lo urgente, las circunstancias más intensas e inmediatas siempre acapararán nuestro foco.

Para dedicar más tiempo a nuestras prioridades nucleares, Jim Collins, autor del libro *Empresas que sobresalen*, propone confeccionar una lista de cosas para dejar de hacer. La idea le vino a la cabeza cuando uno de sus asesores le preguntó qué haría si recibiese dos llamadas que cambiaran su vida. En la primera se enteraría de que había heredado 20 millones de dólares. En la segunda, le comunicarían que, debido a una enfermedad rara e incurable, le quedaban solo diez años de vida. A continuación, su asesor le preguntó: ¿qué harías de otra manera? y ¿qué dejarías de hacer? Desde ese momento, dijo Collins, todos los años ha redactado una lista de cosas para dejar de hacer. Es tentador pero ingenuo pretender que podemos sacar tiempo para todo a través de la multitarea o trabajando con más eficacia. Pero, afróntalo, tu agenda no es tan flexible. Una hora invertida en una cosa es una hora que no se invierte en otra.

Puede darse el caso de que existan prioridades nucleares contradictorias. Cuando una empresa se plantea reducir drásticamente los precios de sus productos para expandir su base de clientes, debe decidir si su prioridad es la cuota de mercado o el margen de beneficios. Ante esta tesitura, es conveniente que la decisión no la tome solo una persona, sino que se consulte para conocer los puntos de vista de otros responsables.

Peter Bregman, un gurú de la productividad y bloguero de la revista Harvard Business Review, recomienda un sencillo truco para evitar el triste destino de no dedicar ni un minuto a nuestras prioridades nucleares. Nos aconseja programar un temporizador que suene cada hora, y que cuando lo haga nos preguntemos si estamos haciendo lo que más necesitamos hacer en ese momento. Esta interrupción creativa nos hace más conscientes de las prioridades que nos hemos marcado.

Recordar a la organización o al grupo de trabajo cuáles son las prioridades nucleares es un buen mecanismo a la hora de eliminar el atrincheramiento de un jefe o de un responsable dado, porque le estimula a la hora de explorar y analizar sus decisiones. Así que hazlo en tus reuniones cuando te enfrentes a una situación así.

Fase 4: Prepárate para el error

Después de tomar una decisión, tenemos que cuestionarnos y plantearnos dos preguntas: ¿cómo podemos prepararnos tanto para los buenos como para los malos resultados?; y ¿cómo sabríamos que es hora de reconsiderar nuestra decisión? En primer lugar, debemos ampliar nuestra idea de lo que nos puede deparar el futuro teniendo en cuenta numerosas posibilidades, tanto buenas como malas. Esa es la filosofía del reposalibros del inversor Byron Penstock. Según este método, hay que plantearse un escenario nefasto (el reposalibros izquierdo) y uno halagüeño (el

reposalibros derecho), ambos cuantificados. De esa forma, a medida que se vayan desarrollando los acontecimientos, sabremos cuándo la decisión ha dado todo lo que podía dar o se está desviando hacia un escenario negativo, en cuyo caso es el momento de abandonarla.

Hay investigaciones que respaldan el método que Penstock desarrolló de modo intuitivo. Los investigadores Jack Soll y Joshua Klayman pidieron a los participantes en su estudio que hicieran una serie de estimaciones, como la recaudación media de taquilla de películas en las que actuase Angelina Jolie, dentro de un intervalo del 80 % de confianza. El resultado demostró que fueron demasiado confiados, puesto que el promedio real de recaudación en taquilla cayó fuera de sus márgenes un 61 % de las veces.

Por el contrario, cuando les pidieron que calculasen los extremos, fueron mucho más exactos. Lo que indica este experimento es que cuando pensamos en los extremos ampliamos nuestra idea de lo que es posible y usamos datos adicionales, de modo que nuestra estimación refleja mejor la realidad.

A fin de prepararnos para el fracaso, necesitamos el equivalente a un seguro. Para el éxito inesperado necesitamos un plan para gestionarlo. Los psicólogos han creado unas cuantas herramientas sencillas para ayudarnos a prestar atención a las distintas posibilidades que se nos abren.

El psicólogo Gary Klein creó un método para testar las decisiones que denomina premórtem. El análisis premórtem, que comienza imaginando que nuestro proyecto ha sido un fracaso total, es una forma de fijar el reposalibros izquierdo e idear maneras de evitar acabar allí.

Una variante de esta táctica es la que usó la campaña "100 000 hogares", una iniciativa para dar techo a 100 000 indigentes. Los gestores de esta campaña identificaron lo que podría salir mal en cada paso de su plan, y por cada fallo en potencia se hicieron dos preguntas: ¿qué

probabilidades hay? y ¿de qué gravedad serían las consecuencias? Tras dar una puntuación del 1 al 10 a cada variable, multiplicaron las dos cifras para obtener un total. Los totales más elevados acapararon la mayor parte de su atención.

Pero, para realizar un análisis premórtem, también tenemos que hacer un predesfile, es decir, nos planteamos el éxito: pongamos que ha pasado un año y nuestra decisión ha sido un éxito aplastante, tanto que habrá un desfile en nuestro honor. Ante este escenario, ¿cómo asegurarnos de que estamos preparados para él? Por ejemplo, firmar preparatos con proveedores de envases aseguraría eficazmente el suministro de un producto en caso de que su éxito fuera mayor que el esperado.

Hay otra técnica útil para protegerse de lo desconocido sorprendentemente útil: presupón, sin más, que estás siendo demasiado confiado y concédete un margen de error seguro. Por ejemplo, muchos ingenieros incorporan el coeficiente de seguridad en sus proyectos. Este coeficiente varía según el ámbito y el sector, pero también opera en contextos menos arriesgados. Los programadores de Microsoft, por ejemplo, suelen subestimar mucho el tiempo que necesitarán para alcanzar sus objetivos, así que los directores de proyecto añaden un factor de amortiguación equivalente al 30 % de período inicialmente programado, y en algún caso ha llegado al 50 %.

Estos correctivos de la confianza desmedida tienen en común una especie de efecto de control del ego pincha-globos. Aprendemos a desconfiar de nuestro optimismo y contribuye a que la suerte juegue a nuestro favor. Una aplicación de este sistemapincha-globos es el nuevo método de contratación que están probando algunas empresas. En el sitio web exponen una serie de avisos y advertencias respecto al puesto de trabajo, por ejemplo "cada día se relacionará con clientes frustrados y exigentes", e incluso pueden incluirse ejemplos de tareas, como una grabación de una llamada. A continuación se le

pregunta al solicitante de empleo si sería capaz de realizar las tareas exigidas.

Estas denominadas sinopsis realistas de trabajo reducen la rotación de los empleados, quizá porque ahuyentan a quienes no habrían podido desenvolverse bien. No obstante, lo que sí parece que se produce es un efecto de vacunación entre los candidatos contra el shock y la decepción. A este respecto, las sinopsis realistas de trabajo reducen la rotación incluso si se realizan después de la contratación. Quizá convendría que tú mismo hicieras una para crear una simulación mental y prepararte para las decisiones que hayas tomado.

Confiar demasiado en el futuro nos vuelve apáticos. Por eso, acotarlo con reposalibros nos hace mover nuestros focos de un lado a otro para trazar todo el ámbito de posibilidades. Pero, lamentablemente, ni la mejor previsión basta para reaccionar en el momento justo y evitar pérdidas o aumentar al máximo las oportunidades. Para ello necesitamos un cable trampa. Con el fin de evitar dejarnos arrastrar por la estela de decisiones pasadas y corregir el rumbo de una organización necesitamos un sistema de alertas tempranas. A veces estas alertas o cables trampas son simples desmentidos de predicciones halagüeñas que la rutina no nos permite detectar.

Kodak constituye un buen ejemplo al respecto. En 1981, constató que los consumidores no aceptarían la calidad de las copias de las imágenes digitales como sustitución de las copias basadas en el revelado. Pero Kodak ni siquiera advirtió que, en caso de que un porcentaje determinado de personas se sintiera satisfecho con las imágenes digitales, esto supondría un peligro para la compañía. Ese podría haber sido uno de sus cables trampa. Kodak también pensó que los dispositivos electrónicos no tendrían precios lo bastante bajos para ejercer un atractivo generalizado.

En este caso, tampoco se preparó para un escenario en el que un porcentaje significativo de la población los adquiriera, y cuando aquello se produjo, sus

ejecutivos no corrigieron el rumbo. En 2012 la empresa se sumió en la bancarrota. Los cables trampa, que a menudo adoptan la forma de fechas límite o cuantificaciones de resultados (si no los has conseguido, algo deberías hacer), nos dicen cuándo tenemos que efectuar cambios. En algún momento la virtud de ser persistente se convierte en el vicio de negar la realidad.

Algunas fechas límite están respaldadas por la fuerza de la ley, como la de presentar impuestos, y no es ninguna sorpresa que estas fechas sean eficaces. Lo que es más curioso es la eficacia de las fechas límite inventadas para lograr que hagamos lo que igualmente nos habría convenido hacer.

Los investigadores Amos Tversky y Daniel Kahneman ofrecieron a unos universitarios una recompensa por realizar una encuesta. Cuando se les dio una fecha límite de cinco días, el 66 % de los estudiantes completó la encuesta y reclamó el pago. Cuando no se les dio una fecha límite, solo el 25 % cobró el dinero.

Otro método del cable trampa es la llamada partición, utilizada por algunos inversores de capital riesgo. En lugar de invertir de entrada gran parte del dinero, lo hacen poco a poco, en una serie de tandas.

Cada una da pie a un nuevo cuestionamiento del tipo "¿Es este el plan correcto?, ¿están satisfechos los clientes?".

De nuevo, evitamos el piloto automático en la toma de decisiones, además de fijarnos límites. La gran ventaja de los cables trampa es que, lejos de inhibir el riesgo, lo fomentan, pero creando un espacio seguro para la experimentación y reduciendo al máximo posible los costes de la confianza desmedida.

Conclusión

Hemos tratado varias maneras de empujar, incitar y estimular a los grupos a tomar mejores decisiones buscando

siempre una opción más. Asimismo, el método descrito facilita que abordemos las consecuencias de nuestras decisiones, ya que la mayoría conlleva una serie de daños añadidos. Usado rutinariamente, el proceso WRAP permite al personal implicado en una decisión entender cómo se ha tomado y le aporta tranquilidad al saber se ha hecho de modo coherente. Si el proceso WRAP tuviera que resumirse en dos palabras, serían estas: justicia procedimental.

El uso de opciones diversas entraña la participación de un mayor número de personas en las decisiones. Esto, lejos de ralentizar los procesos, los acelera en la fase de ejecución, precisamente por el consenso que se ha formado anteriormente y por la sensación de que se está teniendo en cuenta toda la información adecuada. A la postre, el éxito nace de la calidad de las decisiones que tomamos y de la suerte que tengamos. La segunda no se puede controlar, aunque la primera sí.

Cuando los investigadores preguntan a las personas mayores de qué se arrepienten en la vida, normalmente no se arrepienten de algo que han hecho, sino de cosas que no han hecho. Se arrepienten de haber desperdiciado oportunidades, de haber dudado, y de su indecisión.

Ser decidido es en sí una opción. La decisión es una forma de comportarse, no un rasgo heredado. Nos permite tomar decisiones valientes y firmes, no porque sepamos que acertaremos, sino porque es mejor intentarlo y fracasar que posponerlo y lamentarse.

Nuestras decisiones nunca serán perfectas, pero pueden ser mejores. Más atrevidas. Más sensatas. El proceso adecuado puede llevarnos a la elección adecuada. Y la elección adecuada, en el momento oportuno, puede cambiarlo todo.