

DAN HEATH & CHIP HEATH

Autores de los bestsellers *Cambia el chip* e *Ideas que pegan*



DECÍDETE



Cómo tomar mejores decisiones
en la vida y el trabajo



«Si quieres saberlo todo sobre un tema espera a que los hermanos Heath escriban sobre ello.» Del prólogo de Mago More

Índice

Portada

Dedicatoria

Prólogo

Introducción

1. Los cuatro villanos de la toma de decisiones

Introducción y Capítulo Uno en una página

2. Evita una visión estrecha

Capítulo Dos en una página

3. Multipista

Capítulo Tres en una página

4. Busca a alguien que haya solucionado tu problema

Capítulo Cuatro en una página

5. Plantéate lo contrario

Capítulo Cinco en una página

6. Aleja el zoom, acerca el zoom

Capítulo Seis en una página

7. Tantea

Capítulo Siete en una página

8. No sucumbas a la emoción a corto plazo

Capítulo Ocho en una página

9. Sé fiel a tus prioridades nucleares

Capítulo Nueve en una página

10. Acota el futuro con sujetalibros

Capítulo Diez en una página

11. Pon un cable trampa

Capítulo Once en una página

12. Confía en el proceso

Capítulo Doce en una página

Pasos siguientes

Bibliografía complementaria sugerida

Demostraciones prácticas

Superación de obstáculos

Agradecimientos

Notas

Notas de los autores

Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

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



Explora Descubre Comparte

*A nuestras mujeres,
Susan y Amanda, las mejores decisiones
que hemos tomado.*

Prólogo

Se supone que un prólogo sirve para hablar del libro que vas a leer; pues bien, antes de hacerlo, déjame que te hable de los autores.

Estás ante un libro escrito por los hermanos Heath y créeme, esto es un hecho relevante.

Si vas a una librería encuentras dos tipos de libros: los de ficción y los de no-ficción.

Dentro de los de no-ficción yo haría una división más: los escritos por un olimpo de elegidos (Malcolm Gladwell, Daniel Pink, Dan Ariely y algún otro) y el resto. Y en ese olimpo claramente están los hermanos Heath.

Nadie escribe libros de no-ficción como los Heath.

El primer libro de los Heath que cayó en mis manos se titulaba *Made to Stick*, traducido como *Pegar y pegar*, un libro sobre el arte de hacer presentaciones memorables y que impacten en el público. Como especialista, puedo decirte que he leído casi un centenar de libros que versan sobre este mismo tema y nunca me había topado con uno tan claro y tan ameno. Rápidamente lo coloqué en el escalafón de mis favoritos.

Su segundo libro, *Switch –Cambia el chip* en su versión en castellano–, publicado tres años más tarde, aborda el tema del cambio. Cómo conseguir cambiar como individuos y cómo propiciar el cambio en los demás, tanto a nivel personal como a nivel profesional.

Si el primero me encantó, el segundo fue una revelación. Está sin duda entre mis diez libros favoritos. Siempre que alguien me pide que le recomiende un libro, sin lugar a dudas *Cambia el chip* es el primero de mi lista.

Pero, ¿por qué son tan buenos los libros de los hermanos Heath? ¿Por qué siempre se convierten en auténticos superventas?

La razón es muy sencilla: el inmenso trabajo de investigación y documentación que subyace en cada capítulo. El resultado de todas estas horas de investigación es un montón de ejemplos de la vida real y un libro científico apto para profanos.

Ellos buscan a Wally por ti, para que no hagas ningún esfuerzo y lo entiendas a la primera.

Ambos trabajan en el entorno universitario dando clases y seminarios y trasladan toda su experiencia docente a todo lo que hacen. No se puede ser más claro explicando las cosas.

Estás leyendo un capítulo, de repente te explican un concepto y tienes un «momento ajá», «¡Ostras, con lo fácil que era! ¿por qué nadie me lo había explicado así?».

Cuando más emocionado estás, piensas: «me encantaría algún ejemplo» y te dan cuatro o cinco por capítulo, pero no ejemplos cualesquiera, no, ejemplos clarísimos que ilustran a la perfección lo que te están explicando.

Y cuando llegas al final del capítulo dices: «¡Jo!, estaría muy bien un pequeño resumen para acordarme de todo lo que he aprendido», y *voilà*, ahí está, un resumen perfecto donde condensan tanto los conceptos como los ejemplos.

Son como ese profesor del colegio al que cogimos cariño y al que todos recordamos porque explicaba las cosas de forma clara para facilitarte la vida.

Y los hermanos Heath te la facilitan, ¡vaya si lo hacen! Hasta tal punto de que me atrevería a decir que si quieres saberlo todo sobre un tema, no te pongas a investigar sobre ello, espera a que los hermanos Heath saquen el libro.

Los conceptos son tan claros que no tardas en incorporarlos a tu vida diaria. Sin darte cuenta, los introduces en tus conversaciones con amigos y colegas de profesión. Y siempre pasa lo mismo, cada vez que explicas uno de sus conceptos, te conviertes en el alma de la fiesta, te sientes como un predicador con sus acólitos, porque es imposible resistirse a escuchar una explicación clara sobre algo que nos afecta.

Pero no todo van a ser alabanzas, los hermanos Heath tienen un punto débil, se demoran demasiado en sacar un nuevo libro, y no me extraña. Escribir un libro de tales características, donde investigan todo sobre un tema y luego te lo dan masticadito para que sólo tengas que leerlo y disfrutarlo, requiere un esfuerzo considerable, pero créeme, la espera siempre merece la pena.

Y aquí están, tres años más tarde, esta vez con un tema que nos toca de lleno a todos, tanto a nivel personal como a nivel profesional, la toma de decisiones.

Para entender bien el tema déjame que te cuente antes una historia:

Hace unos años ocurrió un suceso en el hospital Groote Schuur de Ciudad del Cabo, la capital de Sudáfrica. En el ala de maternidad habían intercambiado por error las pulseras identificativas de tres recién nacidos, con lo cual no sabían a ciencia cierta quién era el padre de cada una de las criaturas.

El director del centro decidió reunir a los tres padres y les explicó lo ocurrido. Para colmo, sólo uno de los padres era sudafricano, más acostumbrado a este tipo de situaciones en aquella época, los otros dos eran un argentino y un inglés. Tras los primeros momentos de angustia convinieron en que la mejor solución sería sortear a los niños. Así que, decidieron jugárselo a la pajita más larga. Aquel que eligiera la pajita más larga sería el primero en escoger.

El inglés, un hombre refinado educado en Oxford, fue el que sacó la pajita más larga y por lo tanto tuvo el privilegio de elegir en primer lugar. Sin vacilar un instante, señaló a uno de los bebés y exclamó: "Quiero éste"

El director del hospital, después de una larga pausa de incomprendición, se dirigió al papá y le dijo: «Perdone mi intromisión, señor Smith, está usted en su derecho porque le ha tocado elegir primero, pero es evidente que el niño que ha escogido es del padre sudafricano porque es negro».

A lo que el señor Smith replicó: «¿Y qué quiere, que me arriesgue a llevarme el argentino?».

Esta historia, que, por cierto, me contó un amigo argentino, ilustra a la perfección el tipo de situación que todos hemos vivido alguna vez en la que tomar una decisión no es tarea sencilla.

Nos pasamos el día decidiendo. Según los expertos, tomamos unas 2 500 decisiones al día. Desde a qué hora te levantas, hasta qué desayunas, qué ropa te pones, qué camino tomas para ir al trabajo. La mayoría de estas decisiones son inconscientes, el problema llega cuando tenemos que pensar en ellas.

Es el famoso momento «qué me pongo?», en el que nos paralizamos ante más de una opción. Es lo que los expertos denominan «Parálisis por análisis».

Soy de esas personas a las que les cuesta decidirse. Yo pagaría por tener a alguien que lo hiciese por mí; una especie de «decisor» profesional.

Cuando voy a un restaurante, tardo en decidir el plato que voy a comer, y cuando el camarero se aleja siempre pienso: «¿me habré equivocado?».

Si eres como yo, te interesa leer este libro.

Los hermanos Heath no van a decidir por ti pero sí te van a enseñar un método en cuatro sencillos pasos.

Tomar decisiones siguiendo un proceso significa que no has dejado nada al azar y eso nos da una serenidad que es vital a la hora de decidir.

En lugar de perder el tiempo comiéndote la cabeza, dedicas tu tiempo a un proceso objetivo y probado. Porque sin duda alguna, es mejor dedicar tu tiempo a tomar una buena decisión que no perder el tiempo con las consecuencias de una mala decisión.

Porque a veces lo más importante en una decisión son las consecuencias que conlleva. Los Heath también tienen un capítulo dedicado a prever esas consecuencias y nos preparan para el error.

Desde el primer capítulo vas a aprender conceptos que puedes aplicar casi de inmediato. Analogías como «visión estrecha, los sujetalibros, análisis pre mórtem, cable trampa» son el tipo de nociones que harán que empieces a tomar mejores decisiones.

No te aseguran el éxito en la decisión, pero sí te aseguran algo mejor: confianza; la confianza de que has tomado la mejor decisión posible. Como ellos mismos dicen, «cuando tomamos una decisión, es imposible saber si saldrá bien. El éxito nace de la calidad de las decisiones que tomamos y la cantidad de suerte que tenemos. No podemos controlar la suerte, pero sí podemos controlar la forma en que tomamos las decisiones».

Como todos los libros de los hermanos Heath, te recomiendo que lo leas, lo releas, lo subrayes y aproveches todos los sabios consejos que contiene. Seguro que, como yo, lo convertirás en libro de cabecera.

Si tienes amigos, hazles un favor y regálaselos. Yo siempre lo hago con los libros de los Heath y desde entonces tengo un montón de amigos agradecidos, y además me sale más barato que regalarles jamones ;).

Para comprar este libro sin saberlo hiciste una elección. Ahora sólo tienes que disfrutarla. Tú eliges.

MagoMore

Introducción

Shannon, la gerente de una pequeña consultoría, no para de dar vueltas a la idea de despedir a Clive, su responsable de sistemas. Durante el último año, Clive sólo ha cumplido los requisitos mínimos. No es que carezca de aptitudes (es inteligente y tiene el don de sacarse de la manga soluciones económicas para los problemas técnicos), pero casi nunca tiene iniciativa. Y, lo que es peor, su actitud es negativa. En las reuniones suele criticar las ideas ajenas, a veces con mordacidad.

Por desgracia, perder a Clive crearía problemas a corto plazo. Sabe mejor que nadie cómo mantener la base de datos de los clientes de la compañía.

¿Qué le aconsejarías a Shannon que hiciera? ¿Debería despedirlo o no?

Si analizas los últimos segundos de tu actividad mental, es asombrosa la rapidez con que han empezado a formarse tus opiniones. Al reflexionar sobre la situación de Clive, la mayoría de nosotros tenemos la sensación de que ya contamos con la suficiente información para empezar a dar consejos. Tal vez le aconsejarías a Shannon que despidiese a Clive o la animarías a darle otra oportunidad, pero lo más probable es que no te quedaras callado.

«Un aspecto sorprendente de tu vida mental es que casi nunca te quedas sin palabras», dijo [Daniel Kahneman](#), un psicólogo que ganó el Premio Nobel de Economía por su investigación sobre el modo en que las decisiones de la gente se apartan de la estricta racionalidad que presuponen los economistas. En su fascinante libro *Pensar rápido, pensar despacio* (Debate, 2012) describe la facilidad con que extraemos conclusiones: «Tu estado de ánimo normal hace que tengas intuiciones y opiniones acerca de casi todo lo que se te plantea. Las personas te caen bien o mal mucho antes de saber gran cosa sobre ellas; confías o desconfías de los desconocidos sin saber por qué; crees que un negocio triunfará sin analizarlo».

Kahneman afirma que sacamos conclusiones precipitadas porque concedemos demasiada importancia a la información que tenemos delante, mientras que no tenemos en cuenta la que está entre bastidores. A esta tendencia la llamó «no hay más que lo que ves». Siguiendo con esta metáfora visual de Kahneman, nos referiremos a esta tendencia como el efecto «foco». (Piensa en cómo un foco dirige nuestra atención en el teatro; lo que queda dentro de su área de influencia se ilumina con nitidez.)

La situación de Clive que acabamos de ver es un ejemplo del efecto foco. Cuando se nos proporciona información sobre él (hace apenas lo mínimo, no tiene iniciativa, su actitud es negativa y es posible que su jefa lo despida), nos resulta facilísimo empezar a sacar conclusiones a partir de ese conjunto de datos que tenemos a mano.

Aunque, naturalmente, un foco sólo ilumina un punto. Todo lo que queda fuera del mismo no se ve; así pues, en la situación de Clive no se nos ocurre de entrada hacer un montón de preguntas elementales. Por ejemplo, en lugar de despedir a Clive, ¿por qué no cambiar su rol para que esté más acorde con sus virtudes? (Al fin y al cabo, se le da bien improvisar soluciones económicas.) O quizás podría asignársele un mentor que le ayudara a ponerse metas más ambiciosas y lanzar menos críticas mordaces.

Es más, ¿y si escarbamos un poco y descubrimos que a los compañeros de Clive les encanta su forma de hablar seca y directa? (Tal vez sea la versión del doctor House en tecnologías de la información.) ¿Y qué nos hace pensar que la imagen que Shannon tiene de Clive es de una nitidez absoluta? ¿Y si es una gerente pésima? Cuando empezamos a mover el foco de un lado al otro, la situación comienza a verse muy distinta. Es imposible pretender tomar una buena decisión sobre Clive sin mover este foco y, en cambio, forjarse una opinión sin hacerlo ha sido fácil.

Ésa es esencialmente la principal dificultad de la toma de decisiones: lo que está dentro del foco casi nunca es la totalidad de lo que necesitamos para tomar una buena decisión, pero no siempre nos acordamos de mover la luz. De hecho, a veces hasta olvidamos que hay un foco, y pasamos tanto tiempo dentro del diminuto círculo de luz que olvidamos que más allá de éste hay un paisaje más amplio.

Si observas los tipos de decisiones que toma la gente y los resultados de esas decisiones, verás que la humanidad no tiene un historial especialmente admirable.

[La carrera universitaria](#) que elegimos, por ejemplo, solemos dejarla o lamentar haberla elegido. Un sondeo de la American Bar Association (el Colegio de Abogados estadounidense) descubrió que el 44 por ciento de los abogados aconsejaría a los jóvenes que no cursaran derecho. Un estudio sobre la contratación de 20.000 directivos descubrió que el 40 por ciento de los contratados para puestos de relevancia «son despedidos, fracasan o dimiten antes de los dieciocho meses». Más de la mitad de los profesores dejan sus empleos antes de los cuatro años. De hecho, un estudio realizado en las escuelas de Filadelfia descubrió que un profesor tenía casi el doble de probabilidades de renunciar que un alumno.

[Las decisiones empresariales](#) con frecuencia son inapropiadas. Un estudio sobre fusiones y adquisiciones de empresas (entre las decisiones más arriesgadas que toman los ejecutivos) reveló que el 83 por ciento no genera ningún beneficio para los accionistas. Cuando otro equipo de investigación pidió a 2.207 ejecutivos que evaluaran las decisiones de sus organizaciones, el 60 por ciento de ellos sostuvo que las malas decisiones eran casi tan habituales como las buenas.

[En el ámbito personal](#) no somos mucho mejores. La gente no ahorra lo suficiente para la jubilación y, cuando ahorra, merma sistemáticamente sus propias carteras de valores comprando al alza y vendiendo a la baja. Los jóvenes inician relaciones con personas que no les convienen. Los de mediana edad dejan que el trabajo se interponga en sus vidas familiares. Los ancianos se preguntan por qué no dedicaron más tiempo a oler las rosas cuando eran jóvenes.

¿Por qué nos cuesta tanto tomar buenas decisiones? En los últimos años, muchos libros y artículos fascinantes han abordado esta cuestión, y han profundizado en sus problemas. Los sesgos. La irracionalidad. A la hora de tomar decisiones, está claro que nuestros cerebros son instrumentos

defectuosos. Menos atención se ha prestado, sin embargo, a otro asunto primordial: teniendo en cuenta que estamos programados para actuar tontamente en ocasiones, ¿cómo podemos mejorar?*

A veces se nos aconseja que sigamos a nuestro instinto a la hora de tomar decisiones importantes. Lamentablemente, [nuestro instinto rebosa de consejos dudosos](#). Piensa en el Ultimate Red Velvet Cheesecake de la cadena Cheesecake Factory, un postre de queso y terciopelo rojo verdaderamente delicioso y que contiene 1.540 calorías, lo que equivale a tres hamburguesas dobles con queso del McDonald's más una bolsa de caramelos de fruta Skittles. Es algo que se supone que tienes que comerte después de la comida propiamente dicha.

El Ultimate Red Velvet Cheesecake es justo la clase de cosa que vuelve loco a nuestro instinto, aunque nadie confundiría su consejo con el sentido común. Está claro que nadie elabora escrupulosamente un menú y llega a la conclusión de que *tiene que añadir más pastel de queso*.

Nuestro instinto tampoco mejora nada en las decisiones importantes. El 10 de octubre de 1975, Liz Taylor y Richard Burton celebraron su feliz enlace. Taylor iba por el sexto matrimonio, Burton, por el tercero. Samuel Johnson describió en cierta ocasión las segundas nupcias como el «triunfo de la esperanza sobre la experiencia». Pero, dado el historial de Taylor y Burton, su unión representó algo más grandioso: el triunfo de la esperanza sobre una montaña de evidencias empíricas. (El matrimonio duró diez meses.)

A menudo [no hay manera de que nuestro instinto se decida](#): se calcula que en Estados Unidos se borraron 61.535 tatuajes en 2009. Un estudio británico de más de 3.000 personas reveló que el 88 por ciento de los propósitos de Año Nuevo no se cumplen, incluido el 68 por ciento de propósitos para simplemente «vivir más la vida». El quarterback Brett Favre se retiró, luego volvió a jugar y después volvió a retirarse.

Si no podemos confiar en nuestro instinto, ¿en qué vamos a confiar? Muchos empresarios confían en el análisis meticuloso. Para comprobar esta fe, [dos investigadores](#), Dan Lovallo, profesor de la Universidad de Sidney, y Olivier Sibony, un directivo de McKinsey & Company, investigaron 1.048 decisiones empresariales durante cinco años, haciendo un seguimiento tanto del modo en que éstas se tomaban como de los consiguientes resultados en términos de ingresos, beneficios y cuota de mercado. Se trataba de decisiones importantes, como lanzar o no un nuevo producto o servicio, cambiar la estructura de la organización, abrir mercado en otro país o adquirir otra empresa.

Los investigadores descubrieron que, en la toma de la mayoría de las decisiones, los equipos habían realizado un análisis riguroso. Habían recopilado minuciosos modelos financieros y evaluado cómo podían reaccionar los inversores a sus planes.

Aparte del análisis, Lovallo y Sibony también preguntaron a los equipos acerca de su *proceso* de decisión; la parte más dúctil y menos analítica de las decisiones. ¿El equipo había debatido explícitamente las dudas que seguía habiendo sobre la decisión? ¿Incluyeron perspectivas que contradijesen el punto de vista del alto directivo? ¿Solicitaron la participación de un sector que tuviera pareceres distintos sobre la decisión?

Cuando los investigadores compararon proceso y análisis para ver cuál era más importante a la hora de generar buenas decisiones (éas que incrementaban los ingresos, los beneficios y la cuota de mercado), descubrieron que el «proceso importaba seis veces más que el análisis». Con frecuencia

un buen proceso llevaba a un mejor análisis; por ejemplo, desentrañando la lógica imperfecta. Sin embargo, lo contrario no era cierto: «Un análisis brillante es inútil a menos que el proceso de decisión de un juicio justo».

Para ilustrar la debilidad del proceso de toma de decisiones de la mayoría de organizaciones, Sibony estableció una analogía con el sistema legal:

Imagínate que entras en la sala de un tribunal donde un fiscal basa su acusación en un PowerPoint con diapositivas. En veinte gráficos muy convincentes éste demuestra por qué el acusado es culpable. El juez cuestiona entonces algunos de los datos de la presentación, pero el fiscal tiene una buena respuesta para cada objeción. De modo que el juez decide, y el acusado es condenado. Eso no sería un juicio justo, ¿verdad? Así pues, si este juicio te parece chocante en un juzgado, ¿por qué es aceptable cuando tomas una decisión de inversión?

Naturalmente, la simplificación es excesiva, pero este proceso es básicamente el que siguen la mayoría de las empresas para tomar una decisión. Tienen un equipo que debate sólo un aspecto del caso. El equipo elige qué puntos quiere tratar y cómo quiere plantearlos. Y a quien tiene que tomar la decisión final le corresponde tanto cuestionar como ser el juez supremo. Elaborar un buen proceso de toma de decisiones asegura en gran medida que no se produzcan estos fallos.

Dan Lovallo afirma que cuando habla de proceso con los dirigentes empresariales, éstos se muestran escépticos. «Tienden a no creerse que lo dúctil es más importante que lo concreto –dijo–. No le dedican mucho tiempo a eso. Todo el mundo cree que sabe hacer estas cosas.» Pero los que prestan atención, recogen los frutos: un mejor proceso de decisión mejora considerablemente los resultados de las decisiones, así como los réditos financieros asociados a ellos.

La disciplina demostrada por aquellos que toman buenas decisiones empresariales (explorando otros puntos de vista, reconociendo la incertidumbre, buscando indicios que contradigan sus creencias) puede ayudarnos también en nuestras familias y amistades. Un proceso firme no es sólo bueno para los negocios; es bueno para nuestras vidas.

¿Por qué un proceso? Porque entender nuestros puntos débiles no basta para enmendarlos. ¿Acaso saber que eres miope te ayuda a ver mejor? ¿O saber que tienes genio lo atempera? Del mismo modo, es difícil corregir un sesgo en nuestros procesos mentales simplemente tomando conciencia de él.

La mayoría casi nunca usamos un «proceso» para analizar con detenimiento las decisiones importantes, como despedir o no a Clive o mudarse por un nuevo trabajo, o cómo tratar a nuestros padres delicados y mayores. El único proceso de toma de decisiones de uso generalizado es la lista de pros y contras. La ventaja de este método es que es deliberativo. En lugar de sacar conclusiones precipitadas sobre Clive, por ejemplo, buscaríamos tanto factores positivos como negativos (moviendo el foco) hasta que nos sintiéramos preparados para tomar una decisión.

Lo que puede que no sepas es que la lista de pros y contras tiene un ilustre historial. En 1772, pidió consejo a Benjamin Franklin un colega a quien habían ofrecido una inusual oportunidad laboral. Franklin contestó por carta que, dado su desconocimiento de la situación, no podía aconsejarle si aceptar o no el empleo, pero le sugirió un proceso a seguir para tomar su propia decisión. Su método consistía en «dividir media hoja de papel en dos columnas con una línea y escribir en una “Pros”, y en la otra, “Contras”». Durante los tres o cuatro días siguientes, le dijo, debería anotar en las dos columnas los factores que se le fuesen ocurriendo. Y añadió:

«Cuando lo tengo todo anotado y a la vista, intento calcular sus respectivas ponderaciones; y si encuentro dos, uno en cada columna, que parecen iguales, tacho ambos; si encuentro un pro que equivale a dos contras, tacho los tres. Si calculo que dos contras equivalen a tres pros, tacho los cinco; con este sistema al final descubro dónde está el equilibrio; y si después de un par de días de profundas consideraciones no se produce ningún cambio importante en ningún lado, adopto una determinación en consecuencia.» (Capitalización modernizada.)

Franklin llamó a esta técnica «[álgebra de la moral](#)». Más de doscientos años después de que escribiera esta carta, su método sigue siendo, en términos generales, el método que usa la gente para tomar decisiones (es decir, cuando no confía en su instinto). Es posible que no sigamos el consejo de Franklin de tachar pros y contras de ponderación similar, pero hemos adoptado lo esencial del proceso. Cuando se nos plantea una elección, comparamos los pros y los contras de nuestras opciones y luego elegimos la que parece más ventajosa.

El método de pros y contras nos resulta familiar. Tiene sentido común. Y es, además, sumamente defectuoso.

Las investigaciones psicológicas de los últimos cuarenta años han identificado un conjunto de sesgos en nuestro pensamiento que condenan al fracaso el modelo de pros y contras para la toma de decisiones. Si aspiramos a hacer elecciones mejores, tenemos que aprender cómo funcionan estos sesgos y cómo combatirlos (con algo más potente que una lista de pros y contras).

Prepárate para conocer a los cuatro villanos más perniciosos de la toma de decisiones; y un proceso que podemos seguir para contrarrestar su influencia.

Los cuatro villanos de la toma de decisiones

1.

[Steve Cole](#), vicepresidente de investigación y desarrollo de HopeLab, una fundación sin ánimo de lucro que lucha por mejorar la salud de los niños a través de la tecnología, dijo: «Cada vez que en la vida tengas la tentación de pensar “¿Hago esto O aquello?”, pregúntate en cambio “¿Hay alguna forma de hacer esto Y aquello?”. Con sorprendente frecuencia son factibles las dos cosas».

Cole y su equipo de HopeLab querían encontrar un socio de diseño para un gran proyecto, una empresa que pudiese ayudarles a diseñar un dispositivo portátil capaz de medir la cantidad de ejercicio que hacían los niños. En el Área de la Bahía de San Francisco había por lo menos siete u ocho empresas de diseño capaces de hacer el trabajo. En una situación contractual normal, HopeLab habría solicitado una propuesta a cada empresa y luego habría cerrado un macrocontrato con el ganador.

Pero en lugar de elegir un ganador, Cole organizó una «carrera de caballos». Redujo la extensión del trabajo de manera que cubriera sólo el primer paso del proyecto, y luego contrató a cinco empresas distintas para que trabajaran en él por su cuenta. (Para que nos entendamos, no quintuplicó su presupuesto; como fundación sin ánimo de lucro, HopeLab no tenía unos recursos ilimitados. Cole sabía que lo que viese en la primera ronda haría más eficaces las posteriores.)

Con su carrera de caballos, Cole se aseguró múltiples opciones de diseño para el aparato. Podría elegir su favorita o combinar las mejores características de varias. Luego, en la segunda ronda del diseño, podría descartar a cualquier proveedor poco receptivo o incompetente.

Cole está enfrentándose con el primer villano de la toma de decisiones, la visión estrecha, que es la tendencia a definir nuestras opciones de forma demasiado restringida, a verlas en términos binarios. Preguntamos: «¿Me separo de mi socio o no?», en lugar de: «¿De qué manera podría mejorar esta relación?». Nos preguntamos: «¿Me compro un coche nuevo o no?», en lugar de: «¿Cuál es la mejor manera de invertir un poco de dinero para mejorar las condiciones de vida de mi familia?».

En la introducción, al preguntar si Shannon debería despedir a Clive o no, estábamos atascados en una visión estrecha. Habíamos iluminado una opción a costa de todas las demás.

Con su carrera de caballos, Cole sortea esa trampa. No fue un paso fácil; en su fuero interno, tuvo que pelear por la idea. «En un primer momento, mis colegas pensaron que estaba loco. Al principio, cuesta dinero y lleva cierto tiempo. Pero ahora aquí todos lo hacemos. Conoces a muchísima gente. Conoces un montón de cosas muy diversas del sector empresarial. Obtienes

convergencia en algunos aspectos, por lo que sabes que son acertados, y también aprendes a valorar qué hace a las empresas diferentes y especiales. No puedes hacer nada de esto si sólo hablas con una persona. Y cuando esas cinco empresas saben que participan otras cuatro, dan lo mejor de sí.»

Fíjate en el contraste con el método de pros y contras. Cole podría haber hecho un recuento de las ventajas y desventajas de trabajar con cada proveedor y luego haber usado ese análisis para tomar una decisión. Pero eso habría reflejado una visión estrecha. De forma implícita, habría dado por sentado que había un **proveedor excepcionalmente capacitado** para concebir la solución perfecta, y que podía identificarlo a partir de una propuesta.

2.

Aquí interviene también un factor más sutil; al reunirse con los equipos, Cole habría preferido inevitablemente a uno, un equipo con el que congeniara. Y aunque intelectualmente quizás entendiese que la gente que le cae bien a nivel personal no es necesariamente la que crea los mejores productos, habría estado tentado de manipular la lista de pros y contras a su favor. Quizá Cole ni siquiera hubiese sido consciente de hacerlo, pero como los pros y contras se generan en nuestras cabezas, es muy fácil, facilísimo, incidir en los factores. Creemos que estamos haciendo una comparación rigurosa, pero, en realidad, nuestros cerebros obedecen órdenes de nuestros instintos.

En la vida normalmente acostumbramos a abrazar una rápida creencia sobre una situación y luego buscamos información que reafirme nuestra creencia. Y ese hábito nocivo, llamado **«sesgo de confirmación»**, es el segundo villano de la toma de decisiones.

Aquí tienes un resultado típico de uno de los muchos estudios sobre el tema: en 1960, cuando la investigación médica sobre los perjuicios del tabaco era menos evidente, había más probabilidades de que los fumadores mostraran interés por leer un artículo titulado «Fumar no produce cáncer de pulmón» que otro con el título de «Fumar produce cáncer de pulmón». (Para ver cómo esto podría acarrear malas decisiones, imagínate a tu jefe ante dos estudios de investigación titulados «Datos que respaldan lo que piensas» y «Datos que contradicen lo que piensas». ¡Adivina cuál se menciona en la reunión de personal!)

Los investigadores se han encontrado una y otra vez con este resultado. Cuando la gente tiene la posibilidad de recopilar información del mundo, es más probable que seleccione información que apoye sus actitudes, creencias y acciones preexistentes. Los militantes de un partido buscan medios de comunicación que apoyen a su bando, pero raras veces pondrán en tela de juicio sus creencias buscando el punto de vista del otro bando. Los consumidores que codician coches u ordenadores nuevos buscarán razones que justifiquen la compra, pero no serán tan diligentes buscando razones para posponerla.

Lo engañoso del sesgo de confirmación es que puede parecer muy científico; después de todo, estamos recopilando datos. Dan Lovallo, el profesor e investigador de la toma de decisiones citado en la introducción, dijo: «El sesgo de confirmación probablemente sea el único gran problema en los negocios, porque ni la gente más experimentada lo entiende. La gente sale a recopilar datos y no se da cuenta de que está amañando las cuentas».

En el trabajo y en la vida a menudo fingimos que queremos la verdad cuando realmente estamos buscando reafirmarnos: «¿Me hacen gordo estos tejanos?» «¿Qué te ha parecido mi poema?». Estas preguntas no anhelan respuestas francas.

Compadécete si no de los pobres concursantes que intentan cantar en los reality shows pese a no tener una habilidad perceptible para interpretar una melodía. Cuando reciben una respuesta áspera del jurado, parecen sorprendidos. Abatidos. Y te das cuenta de que es la primera vez en sus vidas que reciben una respuesta franca. Ávidos de reafirmación, habían fijado sus focos en los elogios y el apoyo que recibían de amigos y familiares. Con ese respaldo, no es difícil entender por qué creían que tenían la oportunidad de convertirse en el siguiente ídolo americano. Era una conclusión razonable extraída de un conjunto de datos absolutamente tergiversados.

Y esto es lo que resulta un poco aterrador del sesgo de confirmación: cuando queremos que algo sea cierto, iluminamos las cosas que lo respaldan y, luego, cuando sacamos conclusiones de esas escenas iluminadas, nos felicitamos por haber tomado una decisión sopesada. ¡Pues sí que...!

3.

En sus memorias, *Sólo los paranoides sobreviven* (Granica-Adelphi,1997), Andy Grove recordaba un arduo dilema al que tuvo que enfrentarse en 1985 como presidente de Intel: acabar o no con la línea de [chips de memoria](#) de la compañía. El negocio de Intel se había basado en la memoria. De hecho, durante una época la compañía fue la única fuente mundial de memoria, pero a fines de la década de los setenta habían aparecido alrededor de una docena de competidores.

Entretanto, un pequeño equipo de Intel había desarrollado otro producto, el microprocesador, y en 1981 le surgió una gran oportunidad cuando IBM lo eligió para que fuera el cerebro de su nuevo ordenador personal. El equipo de Intel se dejó la piel para generar la capacidad industrial que la empresa necesitaría para fabricar los chips.

En ese momento Intel pasó a ser una compañía con dos productos: memoria y microprocesadores. La memoria seguía siendo la fuente preponderante de ingresos de la compañía, pero a principios de la década de 1980 su aventajada posición en la industria de memorias se vio amenazada por las compañías japonesas. «Los que volvían de visitar Japón contaban historias espeluznantes», dijo Grove. Dijeron que una compañía japonesa estaba diseñando a la vez múltiples generaciones de memoria; los que hacían la de 16K estaban en una planta, los de 64K, en la planta de arriba, y el equipo de 256K encima de éstos.

Los clientes de Intel empezaron a hablar maravillas sobre la calidad de las memorias japonesas. «De hecho, los niveles de calidad atribuidos a las memorias japonesas superaban lo imaginable», dijo Grove. «Nuestra primera reacción fue negarlo. Tenía que haber algún error. Como suele hacer la gente en este tipo de situaciones, rebatimos enérgicamente la información. Sólo cuando confirmamos por nosotros mismos que las afirmaciones en general eran ciertas, empezamos a trabajar en la calidad de nuestro producto. Nos habíamos quedado claramente atrás.»

Entre 1978 y 1988 la cuota de mercado de las compañías japonesas se duplicó de un 30 por ciento a un 60 por ciento. Se abrió un encarnizado debate en el seno de Intel sobre cómo había que reaccionar a la competencia japonesa. Un grupo de directivos quería adelantar a los japoneses en

fabricación. Proponían la construcción de una nueva fábrica gigante para hacer chips de memoria. Otro grupo quería apostar por una tecnología vanguardista que creía que los japoneses no podrían igualar. Un tercer grupo quería redoblar la estrategia de la compañía de abastecimiento a los mercados especializados.

Mientras el debate continuaba sin resolución, la compañía empezó a perder cada vez más dinero. La industria de los microprocesadores crecía como la espuma, pero las pérdidas de Intel en memoria empezaban a lastrar los beneficios. Grove resumió el año 1984 diciendo: «Fue un año desastroso y frustrante. Durante aquella época trabajamos como condenados sin una idea clara de si las cosas mejorarían en algún momento. Habíamos perdido el norte».

A mediados de 1985, tras meses de infructuoso debate, Grove estaba en su despacho hablando del dilema de las memorias con el presidente ejecutivo y consejero delegado de Intel, Gordon Moore. Ambos estaban hartos de las deliberaciones internas. Entonces a Grove se le ocurrió una idea:

«Miré por la ventana y vi girar a lo lejos la noria del parque de atracciones Great America; entonces me volví hacia Gordon y le pregunté: "Si nos echaran y el consejo de administración pusiese un nuevo consejero delegado, ¿qué crees que haría?". Gordon contestó sin dudarlo: "Dejaría de hacer memorias".

»Lo miré fijamente, atónito, y luego dije: "¿Y por qué no salimos por la puerta, volvemos a entrar y lo hacemos nosotros mismos?"».

En ese momento vieron la luz. Desde la perspectiva de un tercero, alguien que no tuviese que cargar con el legado histórico y las luchas políticas internas, lo más indicado era cerrar el negocio de las memorias. El cambio de perspectiva («¿Qué harían nuestros sucesores?») ayudó a Moore y Grove a ver con claridad el panorama general.

Naturalmente, dejar de hacer memorias no fue fácil. Muchos de los colegas de Grove se opusieron firmemente a la idea. Algunos sostenían que la memoria era el germen de la pericia tecnológica de Intel y que sin ella era probable que otras áreas de investigación decayeran. Otros insistían en que el Departamento Comercial no podría captar la atención de los clientes si no vendía un abanico completo de productos, memorias además de microprocesadores.

Después de mucho «rechinar de dientes», Grove insistió en que el Departamento Comercial comunicase a sus clientes que Intel ya no vendería productos de memoria. La reacción de los clientes fue básicamente de pasotismo. Uno dijo: «¡Sí que habéis tardado!».

Desde aquella decisión en 1985 Intel ha dominado el mercado de microprocesadores. Si el día del golpe de ingenio de Grove hubieras invertido 1.000 dólares en Intel, en 2012 tu inversión habría valido 47.000 dólares (en comparación con los 7.600 dólares del Standard & Poor's 500, un índice bursátil que incluye otras grandes compañías). Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que tomó la decisión correcta.

La historia de Grove destapa un defecto en la forma en que muchos expertos enfocan las decisiones. Si repasas la bibliografía de consulta sobre las decisiones, verás que muchos modelos de toma de decisiones son fundamentalmente [hojas de cálculo](#) con pretensiones. Si estás buscando piso, por ejemplo, tal vez te aconsejen que hagas una lista con los ocho pisos que has encontrado, los clasifiques en función de una serie de factores clave (precio, ubicación, tamaño, etcétera), les

asignes una ponderación que refleje la importancia de cada factor (el precio es más importante que el tamaño, por ejemplo) y luego hagas números para encontrar la respuesta (mmm..., vuelve a casa con papá y mamá).

En este tipo de análisis falta un ingrediente esencial: la emoción. La decisión de Grove no fue difícil porque careciera de opciones o de información; fue difícil porque él se sentía dividido. Las presiones a corto plazo y las discusiones estratégicas nublaban su mente y le impedían ver la necesidad a largo plazo de salir del negocio de las memorias.

Esto nos lleva al tercer villano de la toma de decisiones: la emoción a corto plazo. Cuando tenemos que tomar una decisión difícil, nuestros sentimientos se exaltan. Nos repetimos los mismos argumentos una y otra vez. Nuestras circunstancias nos atormentan. Cambiamos de idea de un día para otro. Si nuestra decisión estuviese representada en una hoja de cálculo, ninguna de las cantidades cambiaría (no hay información nueva añadida), pero en nuestras cabezas la sensación es otra. Hemos levantado tanto polvo que no podemos ver el camino que tenemos delante. En esos momentos lo que más necesitamos es perspectiva.

Benjamin Franklin era consciente de los efectos de la emoción pasajera. Su álgebra de la moral propone sabiamente que la gente amplíe su lista de pros y contras durante siete días, dándoles la oportunidad de añadir factores según se emocionen más o menos con una idea concreta. Aun así no es lo mismo comparar opciones detalladamente que ver el panorama general. No hay duda de que Andy Grove había estado elaborando durante años su lista de pros y contras para saber si salir o no del negocio de memorias. Pero el análisis lo dejó paralizado y necesitó una buena dosis de distancia (ver las cosas desde la perspectiva de su sucesor) para poner fin a la paralización.

4.

Las probabilidades de un accidente nuclear son de una en diez mil años.

Vitali Sklyarov, ministro de Energía y Electrificación de Ucrania, dos meses antes del accidente de Chernóbil.

¿Quién diablos quiere oír hablar a los actores?

Harry Warner, estudios Warner Bros, 1927.

¿Qué haría esta compañía con un juguete eléctrico?

William Orton, presidente de la Western Union Telegraph Company, en 1876, cuando rechazó la oportunidad de adquirir la patente del teléfono de Alexander Graham Bell.

Nuestra búsqueda del último villano de la toma de decisiones nos lleva a remontarnos al 1 de enero de 1962, cuando un grupo de rock and roll formado por cuatro jóvenes llamado **los Beatles** fue invitado a una audición en Londres para uno de los dos grandes sellos discográficos británicos, Decca Records. «Estábamos muy nerviosos —recordó John Lennon—. Se trataba de Decca.» Durante la hora que duró la audición tocaron quince canciones distintas, en su mayoría versionadas. Los Beatles y su manager, Brian Epstein, tenían la esperanza de conseguir un contrato y esperaban ansiosamente una respuesta.

Por fin les dieron el veredicto: Decca había decidido rechazarlos. En una carta dirigida a Epstein, Dick Rowe, un destacado cazatalentos de Decca Records, escribió: «No nos gusta cómo suenan tus chicos. Ya no se llevan los grupos; los cuartetos con guitarra, en concreto, están pasados de moda».

Tal como Dick Rowe no tardaría en aprender, el cuarto villano de la toma de decisiones es la confianza desmedida. La gente cree que sabe más de lo que realmente sabe sobre lo que ocurrirá en un futuro.

Acuérdate de que los colegas de Andy Grove habían hecho unos pronósticos alarmantes de lo que pasaría si Intel dejaba de fabricar chips de memoria. «Perderemos el germen de nuestro I+D. Nuestro Departamento Comercial no puede triunfar sin una línea completa de productos.» La historia demuestra que se equivocaron: el I+D y las ventas de Intel se mantuvieron fuertes. Pero lo curioso es que, en el momento en que hicieron estas declaraciones, no titubearon. No hicieron comentarios guardándose las espaldas, y diciendo: «Es posible que...» o «Simplemente me preocupa que esto pueda llegar a pasar algún día...». Sabían que tenían razón. Lo sabían.

Un estudio puso de manifiesto que cuando los médicos creían que estaban «totalmente seguros» de un diagnóstico, un 40 por ciento de las veces se equivocaban. Cuando un grupo de estudiantes calculaba que tenía sólo un 1 por ciento de posibilidades de equivocarse, en realidad se equivocaba un 27 por ciento de las veces.

Confiamos demasiado en nuestras propias predicciones. Cuando hacemos cábala sobre el futuro, iluminamos con nuestros focos la información que tenemos a mano y luego sacamos conclusiones de esa información. Imagínate al director de una agencia de viajes en 1992: «Mi agencia de viajes es líder del mercado en Phoenix, y tenemos unas relaciones inmejorables con los clientes. El área está creciendo tan deprisa que durante los próximos diez años podríamos fácilmente duplicar nuestro tamaño. Tomemos la delantera y abramos sucursales.»

El problema es que no sabemos lo que no sabemos. «¡Oh, oh, internet! Adiós a mi agencia de viajes.»

El futuro tiene una capacidad asombrosa para sorprendernos. Con el foco no podemos iluminar áreas que no sabemos que existen.

Resumamos dónde estamos. Un proceso de decisión normal se desarrolla generalmente en [cuatro pasos](#):

- Te encuentras ante una elección.
- Analizas tus opciones.
- Tomas una decisión.
- Vives con ella.

Y lo que hemos visto es que hay un villano que pesa sobre cada una de estas fases:

- Te encuentras ante una elección. **Pero la visión estrecha hace que se te escapen opciones.**
- Analizas tus opciones. **Pero el sesgo de confirmación te lleva a reunir información sesgada.**
- Tomas una decisión. **Pero la emoción a corto plazo te tentará a menudo para que tomes la errónea.**
- Luego vives con ella. **Pero a menudo confiarás demasiado en lo que ocurrirá en un futuro.**

Así pues, a estas alturas sabemos con qué nos enfrentamos. Conocemos a los cuatro villanos principales de la toma de decisiones. También sabemos que el clásico método de pros y contras no sirve para luchar contra estos villanos; de hecho, no contrarresta ninguno de ellos significativamente.

Ahora podemos dirigir nuestra atención hacia una pregunta más optimista: ¿Cuál es el proceso que nos *ayudará* a vencer a estos villanos y a tomar mejores decisiones?

5.

En el otoño de 1772 un hombre llamado [Joseph Priestley](#) hizo frente a una decisión profesional, y el modo en que la afrontó nos orienta hacia una solución.

Priestley, un hombre brillante con una asombrosa variedad de talentos, no carecía de opciones profesionales. Trabajaba de pastor para una iglesia disidente en Leeds, Inglaterra. («Disidente» significaba que ésta no se adhería a la iglesia anglicana, la religión autorizada por el Estado.) Pero era un hombre de muchas aficiones, cada una de las cuales por lo visto adquirió relevancia histórica. Como defensor de la tolerancia religiosa, contribuyó a fundar la iglesia unitaria en Inglaterra. Como filósofo, escribió libros de metafísica que John Stuart Mill y Jeremy Bentham citaron como influencias de peso.

Científico consumado, a Priestley se le atribuye el descubrimiento de diez gases, incluidos el amoníaco y el monóxido de carbono. Es conocido sobre todo por haber descubierto el gas más importante de todos: el oxígeno.*

Agitador político, Priestley defendió la Revolución francesa, lo que levantó las sospechas del Gobierno y sus conciudadanos. Más tarde, cuando los ánimos se enardecieron, una turba incendió su casa y su iglesia, forzándolo a huir, primero a Londres y finalmente a Estados Unidos, donde pasó el resto de su vida.

Priestley fue teólogo, químico, educador, teórico político, marido y padre. Publicó más de 150 obras, desde una historia de la electricidad a una obra seminal sobre gramática inglesa. Inventó la soda, así que cada vez que disfrutes de tu Coca-Cola *light* agradéceselo a Priestley.

En resumen, la carrera de Priestley fue un poco como la versión dieciochesca de *Forrest Gump*, si Gump fuese un genio. Se cruzaron en su camino un sinfín de movimientos de relevancia histórica y científica. Pero en el otoño de 1772 se enfrentó con un problema mucho más prosaico: el dinero.

Priestley, como cualquier padre, velaba por la seguridad económica de su familia, cada vez más grande. Su salario como pastor (cien libras anuales) no alcanzaba para ahorros sustanciosos que destinar a sus hijos, que acabaron siendo ocho. De modo que empezó a buscar otras opciones, y algunos compañeros lo pusieron en contacto con el conde de Shelburne, un científico aficionado y partidario de los grupos religiosos disidentes de la Cámara de los Lores. Shelburne había enviudado recientemente y buscaba compañía intelectual y ayuda en la educación de sus hijos.

Lord Shelburne ofreció trabajo a Priestley como tutor y asesor. Por un sueldo de 250 libras al año, supervisaría la educación de sus hijos y le asesoraría en cuestiones políticas y gubernamentales. A Priestley le impactó la oferta (sobre todo el dinero, naturalmente), pero también se cuidó mucho de

analizar a qué se comprometía. En busca de consejo, escribió a diversos compañeros a los que respetaba, incluido un hombre sabio e ingenioso al que había conocido cuando estaba escribiendo la historia de la electricidad: Benjamin Franklin.

Franklin le contestó con la carta del álgebra de la moral mencionada en nuestra introducción, en la que le sugería que usara el proceso de pros y contras para encauzar su decisión.

Gracias a la constancia que dejaron las cartas que Priestley escribió a sus amigos, es posible imaginar cómo usó el proceso de álgebra de la moral. Los pros: bastante dinero; más seguridad para su familia.

Los contras eran más abundantes. El empleo quizá requiriese un traslado a Londres, lo cual inquietaba a Priestley, que decía de sí mismo que estaba «tan feliz en casa» que detestaba contemplar la posibilidad de alejarse de su familia. También le preocupaba la relación con Shelburne. ¿Sería como la de amo y criado? Y aunque empezase bien, ¿qué pasaría si Shelburne se cansaba de él? Por último, a Priestley le preocupaba que los compromisos lo apartaran de tareas más importantes. ¿Acabaría dedicando sus días a enseñar a los niños a multiplicar en lugar de abrir nuevos caminos intelectuales en la religión y la ciencia?

Desde la perspectiva de la lista de pros y contras, aceptar la oferta parece una decisión bastante mala. Hay básicamente un gran pro (el dinero) en contraste con un despliegue de importantes contras. Afortunadamente, sin embargo, Priestley ignoró en gran parte el consejo de Franklin y encontró formas de sortear a los cuatro villanos de la toma de decisiones.

Primero, rechazó la visión estrecha: *¿Acepto la oferta o no?* Empezó, en cambio, a buscar con ahínco nuevas y mejores opciones. Se planteó otras maneras de obtener más ingresos, como viajes para dar conferencias sobre su trabajo científico. Con este espíritu de «Y, no O» negoció un trato mejor con Shelburne, en una época en la que la gente casi nunca cuestionaba a la nobleza. Priestley se aseguró de que un tutor se ocupara en su lugar de la educación de los hijos de Shelburne, y él se las arregló para pasar la mayor parte del tiempo en el campo con su familia, viajando a Londres sólo cuando Shelburne realmente lo necesitaba.

Segundo, esquivó el sesgo de confirmación. Al inicio del proceso, Priestley recibió una carta energética de un amigo que argumentaba rotundamente su oposición a la oferta de Shelburne, insistiendo en que lo humillaría y le haría depender de la caridad de un noble. Priestley se tomó muy en serio la objeción, y en un momento dado anunció que se inclinaba en contra de la oferta. Pero en lugar de inquietarse por su lista interna de pros y contras, salió a recopilar más datos. Concretamente, buscó el consejo de personas que *conocían* a Shelburne, y el consenso era evidente: «Los que conocen a lord Shelburne me animan a aceptar su propuesta; pero casi todos los que conocen el mundo en general, pero no a lord Shelburne en particular, quieren disuadirme de ello». En otras palabras, la gente que conocía mejor al lord estaba segurísima de la oferta. Basándose en estas valoraciones coincidentes, Priestley empezó a considerar la oferta más en serio.

Tercero, Priestley tomó cierta distancia de sus emociones a corto plazo. Consultó a amigos, así como a colegas más neutrales, como Franklin. No dejó que los sentimientos viscerales le distrajeran: la euforia repentina de que le ofreciesen un aumento del 150 por ciento, o la vergüenza social de que

un amigo lo considerase «dependiente». Tomó su decisión basándose en los dos factores que más le importaban a largo plazo: el bienestar de su familia y su independencia intelectual.

Por último, evitó la confianza desmedida. Esperaba que la relación fuese bien, pero sabía que podía equivocarse. En concreto, le preocupaba arriesgar la economía familiar si de repente Shelburne cambiaba de idea sobre el acuerdo. De modo que negoció una especie de póliza de seguros: Shelburne accedió a pagarle de por vida 150 libras anuales, aunque pusieran fin a su relación.

Al final Priestley aceptó la oferta y trabajó unos siete años para lord Shelburne. Sería uno de los períodos más prolíficos de su carrera, el período de su obra filosófica más importante y del descubrimiento del oxígeno.

Con el tiempo, Shelburne y Priestley se fueron cada uno por su lado. Las razones no están claras, pero Priestley dijo que la separación fue «amistosa», y Shelburne cumplió con su acuerdo de seguir pagándole las 150 libras anuales.

6.

Creemos que Priestley tomó una buena decisión trabajando con Shelburne, aunque es imposible saberlo a ciencia cierta; después de todo, es posible que pasar tiempo con Shelburne lo entretuviese bastante como para impedirle hacer otra contribución mundial histórica (¿panecillos de canela? ¿El baile electric slide?). Pero lo que sí sabemos es que es muy admirable el *proceso* que siguió para tomar la decisión, porque demuestra que es posible vencer a los cuatro villanos de la toma de decisiones.

Naturalmente, él no es el único que triunfó: Steve Cole, de HopeLab, venció la visión estrecha pensando en términos de «Y, no O». Andy Grove superó las emociones a corto plazo preguntándose: «¿Qué haría mi sucesor?».

No podemos *desactivar* nuestros sesgos, pero estas personas nos enseñan que con la disciplina adecuada podemos *contrarrestarlos*. La naturaleza de cada villano sugiere una estrategia para derrotarlo:

1. Te encuentras ante una elección. *Pero la visión estrecha hace que se te escapen opciones, así pues...*

→ **Aumenta tus opciones.** ¿Cómo puedes incrementar tu abanico de opciones? Analizaremos los hábitos de personas expertas en descubrir opciones nuevas, incluidos un asesor universitario, algunos ejecutivos cuyos negocios han sobrevivido (y hasta prosperado) a las recesiones globales y una empresa especializada que ha puesto nombre a algunas de las principales marcas mundiales, entre ellas Blackberry y Pentium.

2. Analizas tus opciones. *Pero el sesgo de confirmación te lleva a reunir información sesgada, así pues...*

→ **Contrasta tus suposiciones.** ¿Cómo puedes salir de tu cabeza y recopilar información fidedigna? Aprenderemos a formular preguntas más capciosas, a convertir una reunión polémica en productiva en treinta segundos y qué clase de asesoramiento experto debería hacerte recelar.

3. Tomas una decisión. *Pero la emoción a corto plazo te tentará a menudo para que tomes la errónea, así pues...*

→ **Toma distancia antes de decidir.** ¿Cómo puedes superar la emoción a corto plazo y los sentimientos encontrados para tomar la mejor decisión? Descubriremos cómo triunfar sobre vendedores de coches que son unos manipuladores, por qué el dolor de perder 50 dólares es superior al placer de ganarlos y qué sencilla pregunta suele hacer que las decisiones angustiosas sean facilísimas.

4. Luego vives con ella. *Pero a menudo confiarás demasiado en lo que ocurrirá en un futuro, así pues...*

→ **Prepárate para el error.** ¿Cómo podemos hacer planes ante un futuro incierto a fin de dar a nuestras decisiones la mayor posibilidad de triunfo? Te mostraremos cómo una mujer logró un aumento salarial simulando mentalmente la negociación de antemano, cómo puedes frenar la descabellada idea empresarial de tu cónyuge y por qué puede ser ingenioso advertir a los nuevos empleados de lo desagradable que será su trabajo.

Nuestro objetivo en este libro es enseñar este proceso de cuatro pasos para tomar mejores decisiones. Fíjate en el nemotécnico WRAP (acrónimo inglés de aumentar opciones, contrastar suposiciones, tomar distancia, prepararse para el error), que recoge los cuatro verbos. Nos gusta la idea de un proceso que «wraps», que «envuelve» tu forma habitual de tomar decisiones, ayudándote a protegerte de algunos de los sesgos que hemos identificado.

Los cuatro pasos del modelo WRAP son secuenciales; en general, puedes seguir su orden, pero sin rigidez. A veces desharás lo andado a raíz de algo que hayas aprendido. Por ejemplo, mientras reúnes información para contrastar tus suposiciones, quizás descubras una nueva opción que antes no habías tenido en cuenta. Otras veces no necesitarás todos los pasos. Un ascenso muy esperado probablemente no requiera mucha distancia para que aceptes y descordes el champán.

En esencia, el modelo WRAP te insta a pasar del «foco automático» al manual. En lugar de tomar decisiones a partir de lo que tu atención capta naturalmente (emociones viscerales, información sesgada, predicciones de confianza desmedida, etcétera), iluminas deliberadamente puntos más estratégicos. Abarcas con tu luz un paisaje más amplio y la diriges hacia los rincones ocultos.

Ahora has llegado a la parte del libro donde se supone que tenemos que asegurarte que si sigues religiosamente estos cuatro pasos, tu vida será la estampa de la satisfacción humana. Tendrás todo lo que necesitas y tus coetáneos pregonarán tu sabiduría. Pero, por desgracia, si algo indica nuestra propia experiencia, es que aún tienes que tomar una cantidad respetable de malas decisiones.

Éste es nuestro objetivo: queremos que se te dé un poco mejor tomar buenas decisiones, y queremos ayudarte a tomar esas buenas decisiones con un poco más de contundencia (con la confianza adecuada, a diferencia de la confianza desmedida). También queremos que des mejores consejos a tus colegas y seres queridos cuando estén tomando decisiones, porque normalmente es más fácil ver los sesgos ajenos que los propios.

Este libro abordará decisiones que se tarda más de cinco minutos en tomar: comprar un coche nuevo, aceptar un trabajo nuevo o romper con tu novio. Cómo tratar a un compañero difícil. Cómo distribuir recursos presupuestarios entre departamentos. Poner en marcha tu propio negocio.

Si una decisión es sólo cuestión de segundos (si, por ejemplo, eres un quarterback de la Liga Nacional de Fútbol Americano y tienes que decidir a qué receptor abierto le haces un pase), este libro no te ayudará. Mucho se ha escrito en los últimos años sobre las **decisiones intuitivas**, que pueden ser sorprendentemente rápidas y certeras. Pero, y éste es un «pero» crítico, la intuición sólo es certera en los dominios en los que ha sido concienzudamente entrenada. Entrenar la intuición requiere un entorno predecible donde recibas montones de repeticiones y una rápida respuesta a tus decisiones. (Para profundizar en este tema, véase el apartado de notas.)

Si eres un gran maestro del ajedrez, deberías confiar en tu instinto. (Llevas miles de horas de estudio y práctica con respuestas inmediatas a tus movimientos.) Si eres un gerente que está tomando una decisión contractual, no deberías. (Es probable que en estos años hayas contratado sólo a unas cuantas personas, y la respuesta de esos nuevos empleados es de acción retardada y a menudo se mezcla con otros factores.)

Nuestra esperanza es que aceptes el proceso que esbozamos en *Decídete* y lo practiques hasta que se convierta en tu segunda piel. A modo de analogía, piensa en la simple lista de la compra. Si eres olvidadizo (como nosotros), cuesta imaginarse ir a la compra sin una lista. Con el paso del tiempo, la rutina se va puliendo; se te da mejor anotar en el acto las cosas sueltas que se te ocurren y, cuando compras, empiezas a confiar en que todo lo que tienes que comprar estará en la lista. La lista de la compra es una corrección del déficit de memoria. Y es una solución mucho mejor que concentrarse con verdadero ahínco en no ser olvidadizo.

Como queríamos que el proceso WRAP fuese útil y memorable, hemos hecho lo posible para que sea sencillo. Ha sido un reto, porque la literatura sobre la toma de decisiones es voluminosa y compleja. En consecuencia, hemos tenido que omitir algunas obras muy interesantes para dejar que destaque los trabajos más útiles. (Si estás ávido de más información, consulta la bibliografía sugerida al final del libro.)

De vez en cuando algún aspecto del proceso WRAP conducirá a un *home-run* de lucidez, como en el caso de la «carrera de caballos» de Steve Cole y el de la pregunta de Andy Grove: «¿Qué harían nuestros sucesores?». Lo más habitual es que se cosechen avances pequeños pero constantes en el modo en que tomas las decisiones; y eso también es crítico. Piensa en el promedio de bateo de un jugador de béisbol: si en el transcurso de una temporada un jugador consigue un *hit* una de cada cuatro oportunidades que tiene al bate (un promedio de .250), es mediocre. Si consigue un *hit* una de cada tres (.333), es una estrella. Y si a lo largo de su carrera logra un .333, pasará al Salón de la Fama. Sin embargo, la diferencia en el rendimiento es poca: sólo un *hit* más cada doce oportunidades al bate.

Conseguir esa clase de mejora constante requiere técnica y práctica. Requiere un proceso. El valor del proceso WRAP está en que focaliza de manera fiable nuestra atención en cosas que, de lo contrario, se nos habrían escapado: opciones que podríamos haber dejado pasar, información a la que podríamos habernos resistido y preparativos que podríamos haber descuidado.

Una forma más sutil de que el proceso WRAP pueda ayudarnos es asegurándonos de que somos *conscientes* de la necesidad de tomar una decisión. Y eso nos lleva a David Lee Roth.

Roth fue el vocalista de [Van Halen](#) desde mediados de la década de los setenta hasta mediados de los ochenta, una época en la que el grupo sacó un éxito detrás de otro: *Runnin' with the Devil, Dance the Night Away, Jump, Hot for Teacher*, etcétera. Van Halen hizo giras incansablemente, con más de un centenar de conciertos sólo en 1984, y detrás del irresistible gancho del grupo había una curiosa pericia operativa. Fue uno de los primeros grupos de rock en llevar las grandes producciones escénicas a los mercados más pequeños. Tal como Roth recordaba en su autobiografía: «Viajábamos con nueve camiones de dieciocho ruedas, cargados de bártulos, cuando lo normal eran máximo tres camiones».

El diseño de producción del grupo era asombrosamente complejo. El contrato que especificaba el montaje era, según Roth, «como una versión de las páginas amarillas chinas», porque era tan técnico y complejo que era como leer en una lengua extranjera. Un artículo típico del contrato a lo mejor decía: «Habrá quince tomas de corriente cada cinco metros y medio, que suministrarán diecinueve amperios...».

Aunque Van Halen tenía su propio personal de gira, muchos de los preparativos había que hacerlos con antelación, antes de que llegaran los camiones de dieciocho ruedas. Van Halen y su equipo vivían temerosos de que los tramoyistas de los lugares donde actuaban metieran la pata en algo y el grupo pudiera sufrir algún percance. (Ésta fue la época en que a Michael Jackson se le quemó el pelo a causa de algún fallo pirotécnico durante la grabación de un anuncio de Pepsi.) Pero, debido al ajetreado calendario de conciertos del grupo, no había tiempo para hacer un control de calidad exhaustivo en cada lugar. ¿Cómo iba a saber el grupo cuándo corría un riesgo?

Durante este mismo período de giras, circularon los rumores más absurdos acerca de las payasadas de Van Halen entre bastidores. Los miembros del grupo tenían fama de juerguistas, y mientras que no tiene ningún interés particular que a un grupo de rock le guste divertirse, Van Halen parecía entregado a un nivel de decadencia casi artística. Roth escribió en su autobiografía: «Bueno, hemos oido eso de que tiramos un televisor por la ventana. ¿Y qué tal conseguir suficientes alargues... para que el televisor siga enchufado durante su caída hasta el suelo?».

A veces, sin embargo, las acciones de Van Halen tenían menos de caos inofensivo y más de egolatría. El rumor más alarmante sobre el grupo fue que en las cláusulas del contrato pedían que en los camerinos hubiera un cuenco de M&M, pero que ninguno fuera marrón. Hubo historias sobre Roth entrando en el camerino y destrozándolo en un ataque de ira al ver un solo M&M marrón.

Este rumor era cierto. El cuenco sin M&M marrones se convirtió en el símbolo perfecto y atroz del divismo de una estrella de rock. Hete aquí un grupo haciendo peticiones absurdas simplemente porque podía.

Prepárate para invertir tu percepción.

La «cláusula de los M&M» fue incluida en el contrato del grupo con un propósito muy concreto. Se llamaba artículo 126, y decía lo siguiente: «No habrá M&M marrones en la zona de camerinos, so pena de que se anule el espectáculo con una indemnización total». El artículo estaba oculto entre un sinfín de especificaciones técnicas.

Cuando Roth llegaba a un nuevo lugar de actuación, lo primero que hacía era entrar en los camerinos y echar un vistazo al cuenco de M&M. Si veía un M&M marrón, pedía una inspección minuciosa de todo el montaje técnico. «Seguro que encuentras algún error técnico —decía—. No se

leían el contrato... A veces amenazábamos con suspender el espectáculo.»

En otras palabras, David Lee Roth no era un divo; era un maestro de operaciones. Necesitaba un método para evaluar rápidamente si los tramoyistas de cada lugar donde actuaban estaban atentos; si se habían leído cada palabra del contrato y se la habían tomado en serio. Necesitaba un método, digámoslo así, para salir del «piloto automático mental» y darse cuenta de que había que tomar una decisión. En el mundo de Van Halen, un M&M marrón era un cable trampa.

¿No podríamos usar todos unos cuantos cables trampa en nuestras vidas? Tener un «peso detonante» que indicara la necesidad de hacer más ejercicio, o una fecha detonante en el calendario que nos recordara preguntarnos si estamos volcándonos suficientemente en nuestras relaciones. En algunas ocasiones la parte más difícil de tomar una buena decisión es saber que hay que tomarla.

En la vida, nos pasamos la mayor parte del tiempo con el piloto automático puesto para llevar a cabo nuestras rutinas habituales. Quizá tomemos sólo un puñado de decisiones conscientes y meditadas cada día. Si bien estas decisiones no nos llevan mucho tiempo, tienen una influencia desmesurada en nuestras vidas. El psicólogo Roy Baumeister establece una analogía con la conducción: es posible que en el coche pasemos el 95 por ciento del tiempo conduciendo en línea recta, pero son los giros los que determinan dónde acabamos.

Éste es un libro sobre esos giros. En los capítulos siguientes te enseñaremos cómo un proceso de cuatro partes puede aumentar tus posibilidades de llegar a donde quieras llegar.

INTRODUCCIÓN Y CAPÍTULO UNO EN UNA PÁGINA

Los cuatro villanos de la toma de decisiones

1. Danny Kahneman: «Un aspecto sorprendente de tu vida mental es que casi nunca te quedas sin palabras».• **¿Debería Shannon despedir a Clive? Nos formamos opiniones sin esfuerzo.**
2. Lo que está dentro de nuestro foco = la información más accesible + nuestra interpretación de esa información. Pero casi nunca será la totalidad de lo que necesitamos para tomar una buena decisión.
3. Nuestro «historial» de decisiones no es ninguna maravilla. Confiar en nuestro instinto o llevar a cabo rigurosos análisis no lo cambiará. Pero un buen proceso sí.
• **Estudio: «El proceso importaba seis veces más que el análisis».**
4. Podemos derrotar a los cuatro villanos de la toma de decisiones aprendiendo a mover nuestros focos.
5. Villano 1: Visión estrecha (limitar excesivamente las opciones que barajamos)
• **Hopelab puso a cinco empresas a trabajar simultáneamente en la primera fase: «¿Puedo hacer esto Y aquello?».**
6. Villano 2: El sesgo de confirmación (buscar información que reafirme nuestras creencias)
• **El concursante sin oído que aspira a ser un ídolo americano...**
• **Lovallo: «El sesgo de confirmación probablemente sea el único gran problema en los negocios».**
7. Villano 3: Emoción a corto plazo (recibir la influencia de emociones que desaparecerán)
• **Andy Grove, de Intel, tomó distancia preguntando: «¿Qué harían nuestros sucesores?».**
8. Villano 4: Confianza desmedida (confiar demasiado en nuestras predicciones)
• **«Los cuartetos con guitarra, en concreto, están pasados de moda.»**
9. El proceso de pros y contras no enmendará estos problemas. Pero el proceso WRAP sí.
• **Joseph Priestley venció a los cuatro villanos.**
10. Para tomar mejores decisiones usa el proceso WRAP:
Aumenta tus opciones.
Contrasta tus suposiciones.
Toma distancia antes de decidir.
Prepárate para el error.

Widen Your Options

Aumenta tus opciones

Reality-Test Your Assumptions

Contrasta tus suposiciones

Attain Distance Before Deciding

Toma distancia antes de decidir

Prepare to Be Wrong

Prepárate para el error

Evita una visión estrecha

1.

En julio de 2012, una usuaria llamada claireabelle escribió sobre un dilema en el foro de preguntas y respuestas de la página web Ask.com:

claireabelle: ¿Rompo o no rompo? No sé qué hacer. Cada vez que voy a casa de mi novio o paso un rato con su familia, tengo la sensación de que se me juzga constantemente. Su hermana, que tiene mi edad, tiene cambios de humor muy bruscos conmigo. Su hermano mayor me odia y dice que soy una z*rra. Su madre es grosera conmigo y me hace bromas de mal gusto. ¿Qué hago? Él me gusta, pero estoy cansada de que se me juzgue y de sentirme como una intrusa cuando estoy con ellos.*

En menos de un día tuvo casi una docena de respuestas, incluidas éstas:

Shalie333: Mientras él no te trate así, yo no rompería. ¡Procura no pasar tanto tiempo con su familia!

eimis74523: No digas tonterías, si él la quiere debería defenderla. Si mi familia le hiciese esto a mi novia, les diría que se fuesen a [bip]. Deberías decirle que piensas dejarlo por culpa de su familia y ver cómo reacciona; entonces sabrás si te quiere.

yolo1212: Haz lo que te parezca oportuno.

14Sweetie: Si se porta bien contigo, romper no es la solución. Haz otros planes para ir a otros sitios y explícale por qué. Si no es capaz de sobrellevar esto y aceptar cómo te sientes, es que no te merece.

lovealwayz: La verdad, si no le dice nada a su familia sobre el tema, déjalo, porque si no lo hace es que no le importa. :(

Kuckleburg: ...SAL CORRIENDO... ¡DEPRISA! Esta familia es horrible.

El dilema de «romper» es un clásico del género de [decisiones que toman los adolescentes](#), junto con otras como qué ponerse, con quién salir, qué coche comprar y cuánto esperar antes de destrozarlo. Fíjate en que claireabelle formula su decisión de forma restringida cuando pregunta: «¿Rompo o no rompo?». Algunos de los comentarios aceptan esta visión estrecha («SAL CORRIENDO... ¡DEPRISA!»), mientras que otros intentan aumentar el conjunto de opciones que ella contempla, como el consejo «haz otros planes para ir a otros sitios y explícale por qué».

Un investigador llamado Baruch Fischhoff, profesor de la Universidad Carnegie Mellon, quiso entender mejor el proceso de la toma de decisiones de los adolescentes, por lo que junto con sus colegas entrevistó a 105 chicas de Pittsburgh, Pensilvania, y Eugene, Oregón. Les pidieron que

describieran con detalle decisiones recientes en siete ámbitos distintos: colegio, padres, ropa, compañeros, salud, dinero y ocio.

En las entrevistas, las adolescentes informaron sobre decisiones curiosas. La mayoría de nosotros pensamos en una «decisión» como en una situación en la que tenemos que elegir entre dos o más opciones: ¿comemos en un Chipotle o en un Subway? ¿Qué camisa compramos: la azul marino, la negra o la blanca? Pero las decisiones de las adolescentes casi nunca tenían esta estructura. Cuando Fischhoff empezó a clasificar las decisiones de las chicas, descubrió que el tipo más común era uno que carecía totalmente de opciones. Era lo que él denominó «declaración de intenciones». Un ejemplo sería: «Voy a dejar de culpar a los demás».

En el segundo tipo de decisión más común las adolescentes valoraban una única opción, como «tengo que decidir si fumo cigarrillos o no con mi amiga» o, como en el caso de claireabelle, «tengo que decidir si rompo o no con mi novio». (Nos referiremos a decisiones como ésta llamándolas decisiones de «sí o no».) No se trata de una decisión entre múltiples alternativas, como elegir entre un Chipotle y un Subway; es simplemente un voto a favor o en contra de una única opción.

Estas dos categorías (las declaraciones de intenciones y las decisiones de «sí o no») constituyan aproximadamente el 65 por ciento de las decisiones de las adolescentes. En otras palabras, si un adolescente está tomando una «decisión», lo más probable es que ¡no haga ninguna elección real!

(A modo de acotación, cuando vimos el estudio de Fischhoff por primera vez, nos impresionó la falta de análisis que las adolescentes realizaban de sus opciones. Pero cuando comentamos los resultados del estudio con nuestra hermana, que ha criado a dos adolescentes, ni se inmutó. «¿Qué os pensabais?», dijo. «Los niños llegan a la adolescencia, las hormonas empiezan a actuar y se pasan varios años operando sin el lóbulo frontal.»)

Los adolescentes no ven sus opciones. Se atascan pensando en preguntas como: «¿Voy a la fiesta o no?». La fiesta está en su foco mental, se evalúa aisladamente, mientras que el resto de opciones no se estudian. Un adolescente con más luces tal vez dejaría que el foco se moviera: «¿Voy a la fiesta toda la noche, me voy al cine con unos amigos o voy al partido de baloncesto y luego me paso un momento por la fiesta?».

En resumen, los adolescentes tienden a una visión estrecha, el primero de nuestros villanos de la toma de decisiones. Únicamente ven una pequeña franja del espectro de opciones a su alcance. Y resulta que, en lo relativo a la toma de decisiones, las organizaciones se parecen mucho a los adolescentes.

2.

En 1983, William Smithburg, el consejero delegado de Quaker, tomó la atrevida decisión de hacerse con la casa matriz de Gatorade por 220 millones de dólares. Según un resumen de informes de la época: «Smithburg compró Gatorade de forma impulsiva, basando la adquisición en sus papilas gustativas; probó el producto y le gustó». Y sus papilas gustativas demostraron tener habilidad: gracias al agresivo marketing de Quaker, Gatorade creció como la espuma. La compra de 220 millones de dólares llegó a un valor estimado de 3.000 millones de dólares.

Aproximadamente una década más tarde, en 1994, Smithburg propuso comprar otra marca de bebidas, Snapple, por la abrumadora cantidad de 1.800 millones de dólares. Era un precio unos mil millones por encima, según algunos analistas, pero, dado el aplastante éxito de Gatorade, el consejo de administración de Quaker no protestó.

A Smithburg, la [adquisición de Snapple](#) debió de parecerle como una repetición de Gatorade. Era otra oportunidad de hacer una apuesta audaz; tal como el investigador Paul Nutt escribió, Smithburg había recibido «efusivos elogios» por el contrato con Gatorade y «quería otra adquisición ostentosa». Snapple era otra marca nicho con el potencial de llegar al gran mercado de consumo.

Smithburg sabía que el elevado coste de la adquisición dejaría a Quaker sumamente endeudada, pero para él esto era en realidad una ventaja. Le preocupaba la compra hostil de Quaker y creía que la deuda disuadiría a los potenciales tiburones. De modo que, con el apoyo del consejo, Smithburg actuó rápidamente y el pacto se cerró en 1994.

Fue un fiasco.

La adquisición de Snapple se ha hecho famosa por ser una de las peores decisiones de la historia empresarial. Quaker descubrió que Snapple no tenía prácticamente nada que ver con Gatorade. Los té y zumos de la marca requerían métodos de fabricación y distribución muy distintos. Y Quaker logró cargarse la imagen de marca de Snapple, al perder la voz extravagante y auténtica que había contribuido a su éxito. (Estos puntos oscuros podrían haber aflorado antes de la adquisición si los ejecutivos de Quaker se hubiesen molestado en investigar.)

Cuando las ventas de Snapple no despegaron como habían hecho las de Gatorade, los ejecutivos de Quaker se encontraron con una emergencia. La carga de la deuda amenazaba con hundir la compañía. Tres años después, Snapple se vendió precipitadamente a Triarc Corporation por 300 millones de dólares, una sexta parte del precio original. Humillado, Smithburg dimitió de consejero delegado.

Más adelante reflexionó: «Había muchas ganas de incorporar una nueva marca, una marca interesante. Deberíamos haber tenido a un par de personas argumentando la parte “negativa” del análisis».

Es una confesión bastante sorprendente. Bajo la dirección de Smithburg, Quaker se planteó la mayor adquisición de su historia, con unas condiciones contractuales de las que los analistas industriales se habían burlado a placer y, sin embargo, curiosamente *¡en Quaker nadie se opuso a la adquisición!*

Quaker ni siquiera estaba tomando una decisión de «sí o no»; estaba decidiendo «sí o sí».

La decisión de Quaker fue bastante catastrófica, pero no es ni mucho menos la única compañía que ha llevado a cabo una adquisición desacertada. [Un estudio de KPMG](#), una red global de empresas de servicios profesionales, sobre setecientas fusiones y adquisiciones (previamente mencionado en la introducción) descubrió que el 83 por ciento de las mismas no incrementaba el valor de los accionistas. Esto parece indicar una buena regla general para los dirigentes empresariales: si has pasado semanas o meses analizando un objetivo potencial y lo que has aprendido te ha convencido de que hagas una oferta, no la hagas. ¡Acertarás cinco veces de seis!

Naturalmente, no deberíamos esperar que las adquisiciones, con las fuerzas de ego y emoción y competencia que conllevan, sean características de la toma de decisiones empresariales. El directivo medio, para tomar una decisión normal fuera del mundo contractual, debería sortear sin problemas la trampa adolescente, ¿verdad?

Para la respuesta volvemos a Paul Nutt, quien quizá sepa más que nadie sobre cómo toman decisiones los directivos. En 2010, Nutt dejó la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Estatal de Ohio, tras pasar sus treinta años de carrera coleccionando decisiones como quien colecciona sellos. Analizaba las decisiones que tomaban las empresas: «McDonald's se plantea un nuevo diseño para sus establecimientos.» Y las entidades sin ánimo de lucro: «Un hospital rural de 250 camas decide si añade o no una unidad de desintoxicación.» Y las agencias gubernamentales: «El programa de asistencia sanitaria a personas de escasos recursos de Florida se plantea renovar su sistema de gestión del fraude.»

En cada situación, Nutt reunía datos con un método estricto. Primero entrevistaba a los principales responsables de la toma de decisiones, a menudo un consejero delegado o director de operaciones. Luego cotejaba la información con otros dos «informadores», normalmente altos directivos que habían asistido al desarrollo del proceso de decisión. Por último, evaluaba si las decisiones habían surtido efecto. Como no se fiaba de la opinión de quienes tenían el poder de decisión, que tendrían tendencia a favorecerse a sí mismos, pidió a los informadores que valorasen la calidad de la decisión. ¿La decisión brindó una opción que se eligió con éxito? ¿El éxito fue duradero?

En 1993, un estudio de Nutt, [que analizaba 168 decisiones](#) con este farragoso sistema, llegó a una demoledora conclusión: de los equipos estudiados sólo el 29 por ciento contemplaba más de una alternativa.* A modo de comparación, el 30 por ciento de las adolescentes del estudio de Fischhoff contemplaba más de una alternativa.

Según el estudio de Paul Nutt, pues, la mayoría de las organizaciones parece que emplean el mismo proceso de decisión que un adolescente con las hormonas disparadas.

Las organizaciones, como los adolescentes, no ven sus opciones. Y las consecuencias son graves: Nutt descubrió que las decisiones de «sí o no» a largo plazo fracasaban un 52 por ciento de las veces, frente a sólo un 32 por ciento de las decisiones con dos o más alternativas.

¿Por qué las decisiones de «sí o no» fracasan más a menudo? Nutt sostiene que cuando una gerente defiende una única opción, se pasa la mayor parte del tiempo preguntándose: «¿Cómo puedo hacer que esto funcione? ¿Cómo puedo hacer que mis compañeros me apoyen?». Entretanto se desatienden otras preguntas cruciales: «¿Hay una manera mejor de hacerlo? ¿Qué más podríamos hacer?».

Encontrar respuestas a esas preguntas («¿Hay una manera mejor de hacerlo? ¿Qué más podríamos hacer?») es el objetivo de esta parte del ámbito de trabajo WRAP, «Aumenta tus opciones». ¿Podemos aprender a huir de una visión estrecha y descubrir mejores opciones para nosotros mismos?

El primer paso hacia ese objetivo es aprender a desconfiar de las decisiones de «sí o no». De hecho, cuando veas u oigas ese planteamiento, esperamos que en tu cabeza se dispare una pequeña señal de alerta, recordándote que puede que estés atascado en una visión estrecha.

Si estás dispuesto a invertir cierto esfuerzo en una búsqueda más amplia, normalmente descubrirás que tus opciones son más abundantes de lo que en un principio creías.

3.

A Heidi Price la sacó tanto de quicio una decisión familiar que acabó creando una empresa para ayudar a otras familias a evitar la misma frustración. En 2003 intentó ayudar a su hija, que estaba en bachillerato, a elegir la universidad adecuada. Fue complicado encontrar información fiable. Todos los folletos universitarios parecían iguales; hasta la consabida foto de un grupo multirracial de estudiantes leyendo debajo de un árbol. (Habría que modernizar esas fotos para que mostraran a un grupo multiracial de estudiantes usando sus *smartphones* para bajarse información de Wikipedia ¿no?)

Después de meses de reflexión, su hija decidió por fin matricularse en un programa de honores de la Universidad de Kansas, pero la dificultad de la búsqueda hizo mella en Price. Habían recibido un aluvión informativo, pero había sido complicado extraer lo importante. Lo curioso es que Price empezó a investigar a fondo la educación universitaria: ¿Qué factores eran verdaderamente relevantes para los estudiantes? Empezó a compartir sus descubrimientos con los amigos, que no tardaron en pedirle consejo: «¿Qué universidad crees que estaría bien para mi hijo?»

Convencida de la necesidad de un proceso de selección universitaria más adecuado, Price y un socio crearon College Match, una pequeña empresa de Kansas City que ayuda a los estudiantes a encontrar la universidad adecuada. Uno de los primeros clientes de Price fue precisamente su sobrino, Caufield Schnug, que se había criado en Texas, aunque distaba mucho de ser el estereotipo del adolescente texano. No hacía deporte. No era un hincha del fútbol. Era liberal, inteligente y extravagante; en secundaria se aficionó a la guitarra, tocó en un grupo de música, ganó un concurso literario y ayudó a su padre a escribir un guion.

Como en la escuela solía aburrirse, sus notas eran mediocres. No era muy probable que lo admitiesen en las mejores facultades estatales, la Universidad de Texas y Texas A&M. Cuando su padre lo llevó a ver el resto de opciones estatales que tenía, hubo que engatusarlo para que saliera del coche.

En una universidad su visita coincidió con la fiesta de una fraternidad en la que los alumnos borrachos se salpicaban unos a otros con mangueras. «Una parte de mí pensó que era divertido, y la otra, que era primitivo —dijo Schnug. La imagen universitaria de la película *Desmadre a la americana* no tenía ningún atractivo para él—. Quería descubrir cuál era mi problema; eso si es que tenía algo bueno. Me consideraba listo. Creía que tenía intereses, pero ¿cuáles eran? No quería ser un cervecero. Ésa no era mi misión.»

Price hizo varias propuestas a Schnug, pero en su mente sobresalía una: la Universidad Hendrix, una pequeña Facultad de Humanidades de Conway, Arkansas, famosa por su ambiente bohemio y liberal. Schnug nunca había oído hablar de Hendrix, pero accedió a visitarla. Le apetecía un cambio de aires; saldría de la moderna y gran ciudad de Austin, y se mudaría a una ciudad rural y sin ningún atractivo de Arkansas. «Aquí puedo vivir como un “monje” —recuerda que pensó—. Tuve la sensación de que podría centrarme en mis estudios.»

Schnug triunfó en Hendrix. Era el entorno adecuado para él. «Durante mi primer año en Hendrix leí tres o cuatro libros por semana. Vi una, dos o tres películas extranjeras todos los santos días. Me apunté a cursos de filosofía. Me convertí en un intelectual.»

Schnug prosperó en los estudios con una especialidad doble en cinematografía e inglés, y estudió dos semestres en el extranjero, incluido el primer trimestre de un curso en la Universidad de Oxford. Durante un viaje a Barcelona realizó un documental sobre la arquitectura de Gaudí.

Aquello fue muy distinto a los barriles de cerveza Old Milwaukee y los juegos con mangueras de la fraternidad.

Finalmente, decidió que quería doctorarse en estudios cinematográficos. (Hacer un doctorado era una aspiración que su familia jamás se había imaginado antes de Hendrix.) Tras ser aceptado en diversos programas, optó por Harvard. Fue uno de los tres únicos alumnos admitidos en el programa de estudios cinematográficos y visuales de la facultad en 2012.

Heidi Price ayuda a alumnos y padres a abrir los ojos para que vean que su universo de facultades no son las veinte que están en la parte alta de los rankings, sino más bien las 2.719 universidades que ofrecen licenciaturas de cuatro años en Estados Unidos, la mayoría de las cuales acepta a casi todos sus solicitantes. No cabe duda de que las universidades mejor clasificadas son instituciones magníficas, pero puede que los rankings sean menos importantes de lo que parece. A menudo los padres se sorprenden cuando se enteran de que los ponderados rankings de la revista *U.S. News & World Report* se basan en estadísticas como las retribuciones del personal docente y el porcentaje de exalumnos que hace donaciones, cosa que poco tiene que ver con la experiencia de los estudiantes. (En el ranking no hay nada que mida directamente si los estudiantes están disfrutando de su experiencia universitaria o si aprenden algo.)

A menudo los padres también se escandalizan al saber que, incorporando el patrón de la aptitud, los ingresos de una persona a lo largo de su vida no varían en función de la universidad a la que haya ido. En otras palabras, [si eres lo bastante listo para entrar en Yale](#), en realidad no importa (desde la perspectiva salarial) que vayas allí o elijas, en cambio, la universidad estatal más barata.

La pregunta que, según Price, debería hacerse un alumno de bachillerato orientado a estudios superiores no es: «¿Cuál es la universidad mejor clasificada a la que puedo convencer de que me acepte?». Debería ser más bien: «¿Qué espero de la vida y cuáles son las mejores opciones para llegar hasta allí?». Esas dos preguntas no son ni mucho menos sinónimas, y cuando las familias empiezan a pensar en la segunda, suelen descubrir que tienen muchas más opciones buenas de lo que jamás habían creído.

A los consejeros espirituales se les suele pedir que hagan el mismo tipo de «reestructuración». [El padre J. Brian Bransfield](#), secretario general adjunto de la Conferencia de Obispos Católicos de Estados Unidos, dijo que los feligreses que le piden consejo tienen tendencia, como los clientes de Price, a reducir excesivamente sus opciones. Las personas a menudo se le acercan con un dilema: ¿Debería casarme con esta persona? ¿Debería aceptar el empleo que me han ofrecido en otra ciudad? ¿Debería hacerme cura?

Sus feligreses suelen mostrar preocupación: «Es que no sé qué quiere Dios que haga —y miran expectantes a Bransfield con la esperanza de que él pueda hacer de portavoz—. Eso de que sólo hay una cosa que Dios quiere que hagas es un mito —dijo—. Dedicamos mucho tiempo a intentar averiguar qué es y nos da mucho miedo cometer un error.» Bransfield los desafía a ampliar su perspectiva:

Lo cierto es que hay dieciocho cosas que a Dios le encantaría que eligieras. No estás entre la espada y la pared: hacerte cura o no, casarte con esta mujer o no. Hay 6.000 millones de personas en el mundo. ¿Quieres decir que Dios se ha fijado en ti y ha dicho: «Sólo hay una cosa que puedes hacer en la vida, yo sé cuál es y tú tienes que adivinarla, si no ¡ya verás!»? ¿Y si eres tú el que estás trasladando *tus* limitaciones a Dios?

Los feligreses de Bransfield suelen reaccionar con sorpresa a este mensaje: «¿De verdad?». Les alivia saber que no están entre la espada y la pared. Han estado cegados, nada más.

¿Por qué nos cuesta tanto a todos ver el panorama general? Para entender qué nos empuja a adoptar una visión estrecha, investigaremos una decisión aparentemente sencilla (un cliente que va a comprar un equipo de música estéreo) y pondremos de manifiesto la complejidad subyacente.

4.

A principios de la década de 1990, Shane Frederick, entonces estudiante de posgrado, estaba en Vancouver comprando un equipo musical estéreo y se vio «paralizado por la indecisión» entre un Pioneer de 1.000 dólares y un Sony de 700 dólares. Acabó pasándose casi una hora dándole vueltas a la decisión hasta que al final se le acercó un dependiente que le hizo una pregunta: «A ver, míralo de este modo: ¿prefieres el Pioneer o el Sony más trescientos dólares en álbumes?». Aquella pregunta sacó a Frederick de su bloqueo mental; decidió comprar el Sony. Supuso que las características adicionales del equipo de Pioneer molaban, pero ni mucho menos tanto como un montón de música nueva.

Aquel día en la tienda de electrónica Frederick se hizo con un nuevo estéreo, pero, a lo largo de su carrera, eso también desembocaría en una línea de investigación. En la época en que compró el estéreo estaba sacándose un máster en estudios medioambientales, pero más tarde se cambió a un programa de doctorado en ciencias de la decisión. Recordando su experiencia con el estéreo, el primer experimento que llevó a cabo como doctorando investigaba cómo piensan los consumidores en los costes de oportunidad.

El «coste de oportunidad» es un término económico que hace referencia a lo que perdemos cuando tomamos una decisión. Por ejemplo, si tu cónyuge y tú os gastáis 40 dólares cenando en un mexicano un viernes por la noche y luego vais al cine (20 dólares), tu coste de oportunidad podría ser cenar sushi (60 dólares) más ver un rato la televisión en casa. La combinación de sushi y tele es la *segunda cosa mejor* que podríais haber hecho con la misma cantidad de tiempo y dinero. O si a ambos os gusta ir de compras y hacer senderismo, entonces el coste de oportunidad de un sábado por la tarde en un centro comercial podría ser la oportunidad perdida de darse una caminata por un parque cercano. En ocasiones te ofrecerán una opción con un coste de oportunidad muy elevado (por

ejemplo, si te invitáramos al «coro de nuestro barrio» la misma noche de la Super Bowl). Suponiendo que estés en tu sano juicio, rechazarás nuestra invitación porque su coste de oportunidad es demasiado alto.

La pregunta del vendedor del estéreo fue el clásico agujón para pensar en el coste de oportunidad: para Frederick, comprar el estéreo de 1.000 dólares de Pioneer implicaba perder la posibilidad de comprar un estéreo de Sony de 700 dólares más 300 dólares en música. A Frederick le extrañaba que sencillamente no se le hubiese ocurrido pensar en esos términos. Algunos economistas dan por sentado que los consumidores hacen estos cálculos del coste de oportunidad. Un artículo de una revista resumía la suposición típica: «Frente a una vitrina de caviar de beluga las personas que deben tomar una decisión se plantean cuántas hamburguesas podrían comprarse con el mismo dinero... La gente tiene presente el coste de oportunidad de forma intuitiva».

Pero Frederick sabía que, antes de que el dependiente interviniese, no había hecho ese análisis. Llevado por la sospecha de que era probable que otros consumidores cayesen en la misma trampa, diseñó con sus colegas un estudio para comprobar si los consumidores contaban espontáneamente con los costes de oportunidad.

Una de las preguntas de su estudio fue ésta:

Imagínate que has estado ahorrando un poco de dinero para comprar ciertas cosas, y en tu última visita al videoclub ves un vídeo nuevo con una oferta especial. En este vídeo salen tu actor o tu actriz favoritos y es el tipo de película que te gusta (por ejemplo, una comedia, un drama, un thriller, etcétera). Llevas mucho tiempo pensando en comprarte un vídeo precisamente como éste. Tiene un precio especial de 14,99 dólares.

¿Qué harías en esta situación? Rodea con un círculo una de las opciones que tienes a continuación:

(A) Comprar este vídeo ameno.

(B) No comprar este vídeo ameno.

Ante esta disyuntiva, el 75 por ciento compró el vídeo y sólo el 25 por ciento no lo compró. Probablemente tú habrías tomado la misma decisión; al fin y al cabo, sale tu actor favorito (*¡Leonardo DiCaprio!*) en tu tipo favorito de película (*¡de naufragios!*) y ya llevas un tiempo dándole vueltas a la idea.

Posteriormente, los investigadores hicieron la misma pregunta a otro grupo de gente, pero con una modificación sin importancia (aquí impresa en negrita):

(A) Comprar este vídeo ameno.

(B) No comprar este vídeo ameno. **Guardar los 14,99 dólares para otras compras.**

Seguramente no debería haberse escrito la parte en negrita. Es obvio y hasta un poco insultante. ¿En serio hay que recordarle a la gente que puede usar su dinero para comprar otras cosas además de vídeos?

Sin embargo, al mostrarles ese sencillo y absurdo recordatorio, el 45 por ciento de la gente decidió *no* comprar el vídeo. ¡El recordatorio casi duplicó las posibilidades de que la gente no efectuara la compra! Lo que hace que nos preguntemos si Quaker se habría beneficiado de un ligero

retoque en sus opciones:

(A) Comprar Snapple.

(B) No comprar Snapple. **Guardar los 1.800 millones de dólares para otras compras.**

Este estudio nos da muy buenas noticias a todos. Da a entender que exponerse siquiera a un atisbo de otra alternativa (*si quisieras, podrías comprar otra cosa con este dinero*) es suficiente para mejorar nuestras decisiones de compra.*

Podemos entender que desconfies un poco de que nuestras decisiones puedan mejorarse con tanta facilidad. Casi nunca es tan sencillo «reparar» uno de nuestros sesgos cognitivos. Es como descubrir que puedes curar la gripe aviaria dando palmadas.

Pero aquí tienes el truco: no darás palmadas si no te das cuenta de que tienes la gripe aviaria. O, huyendo de esa metáfora: no se te ocurrirán alternativas adicionales si no eres consciente de que las estás excluyendo. A menudo sencillamente no reconocerás que estás atascado en una visión estrecha.

Piensa en el aprieto de Frederick. ¿Qué hay en su foco? Los dos estéreos. Se los queda mirando, compara mentalmente su estética, características y precios. Es una comparación dura; ¿hasta qué punto vale la pena tener una gama de frecuencias más amplia? ¿O un bafle de diseño ligeramente más guay? Mientras se entretiene con lo que está dentro del foco, su cerebro ignora absolutamente lo que está fuera, como la música que podría comprar si se decantase por el estéreo más barato. En cierto modo, fue víctima de su propia capacidad de focalización.

Focalizar va de maravilla para analizar alternativas, pero fatal para detectarlas. Piensa en la analogía visual; cuando enfocamos sacrificamos la visión periférica. Y no hay ningún correctivo natural para esto; la vida no alterará nuestro enfoque para llevar nuestra atención a todas nuestras opciones.

El vendedor del estéreo tuvo la sorprendente generosidad de interrumpir la focalización de Frederick y animarle a pensar en el coste de oportunidad. Otra dependienta más interesada, que quisiera potenciar al máximo su comisión, jamás habría hecho eso. Habría mantenido el foco de Frederick sobre el estéreo caro: «Verás, Shane, al final es una cuestión de calidad. ¿Crees que vale la pena pagar un poco más para oír con más claridad a tus grupos favoritos?». (Jamás te toparás con un vendedor de coches que diga: «Oye: ¿por qué no compras el modelo básico y lo que te ahorrarás te lo gastas en llevarte a tu familia de vacaciones?».)

Nuestra falta de atención a los costes de oportunidad es tan común, de hecho, que cuando alguien repara en ellos puede ser chocante. Frederick y sus colegas ponen de relieve un discurso del presidente republicano (y exgeneral) Dwight D. Eisenhower en 1953, varios meses después de tomar posesión del cargo en su primer mandato: «El coste de un bombardero pesado moderno es éste: una escuela moderna de ladrillo en más de treinta ciudades. Son dos centrales eléctricas, cada una de las cuales abastece a una ciudad de sesenta mil personas. Son dos magníficos hospitales completamente equipados. Son unos ochenta kilómetros de autopista de cemento. Pagamos un solo caza con trece mil seiscientos kilos de trigo. Pagamos un solo destructor con casas nuevas que podrían haber alojado a más de ocho mil personas».

¿Cuánto mejores serían nuestras decisiones si más gente compartiera la disposición de Eisenhower a tener en cuenta los costes de oportunidad? ¿Y si formuláramos cada decisión haciendo varias preguntas sencillas?: ¿A qué renunciamos tomando esta decisión? ¿Qué más podríamos hacer con el mismo tiempo y dinero?

5.

Otra técnica que puedes emplear para salir de una visión estrecha es hacer el test de eliminación de opciones. Aquí la idea es que el genio de Aladino tiene un hermano mayor excéntrico que, en lugar de conceder tres deseos a una persona, elimina las opciones arbitrariamente. A continuación te damos una forma genérica del test de eliminación de opciones, que puedes adaptar a tu situación:

*No puedes elegir ninguna de las opciones actuales que estás barajando.
¿Qué más podrías hacer?*

Para ver de qué manera puede ayudarte el test de eliminación de opciones a evitar una visión estrecha, fíjate en una conversación que mantuvimos con Margaret Sanders, la directora de los servicios de orientación de una escuela de posgrado en administración pública. (Los nombres de este estudio se han modificado para evitar situaciones embarazosas.) Sanders tenía que afrontar una decisión peliaguda: ¿debería soportar a una empleada que rendía poco o, en palabras suyas, «iniciar el proceso ridículamente largo y tedioso de documentar un bajo rendimiento que al final puede llevar a un cese»?

La empleada en cuestión era su auxiliar administrativa, Anna, quien tenía dos responsabilidades primordiales. Primero, se ocupaba de las tareas administrativas, como llevar el seguimiento de los gastos y gestionar la base de datos del grupo, y segundo, era la «fachada»; la cara del despacho, el primer punto de contacto para los alumnos que buscaban empleo o para los reclutadores que buscaban alumnos. Si bien a Anna se le daba bien el primer conjunto de tareas, tenía dificultades con la faceta social de su trabajo. Era mucho más introvertida de lo que Sanders había percibido durante su entrevista. «Creo que le cuesta hablar con la gente», dijo Sanders. Lamentablemente, la parte social del trabajo era fundamental, y la timidez de Anna hacía que el centro fuese menos eficaz.

Pero echar a Anna no era una solución fácil. La universidad tenía unos protocolos estrictos para tratar los ceses. Sanders sabía que pasarían muchos meses antes de que Anna se fuese (si se iba) y entretanto sería tremadamente desgradable trabajar con ella en un despacho pequeño de cinco personas.

Dan Heath tuvo la oportunidad de hablar con Sanders cuando se debatía entre si echar o no a Anna. Y (interrumpimos la historia un segundo) esperamos que tu señal de alerta de «visión estrecha» se dispare al leer estas palabras, «si echar o no a Anna». Esa expresión de «sí o no» es, tal como hemos visto, una señal de advertencia clásica de que no has analizado todas tus opciones.

Así que, siguiendo con esa idea, Dan intentó darle un empujón a Sanders haciéndole el test de eliminación de opciones:

DAN: Imagínate que te digo que tienes que seguir con Anna indefinidamente y no puedes confiar en ella para que haga de «fachada». Ya no puede ser la cara del despacho. ¿Qué harías?

SANDERS: Mmm... Podríamos sacarla del primer plano e intentar organizar al personal de otra manera. Tal vez los profesionales podrían estar allí una hora cada uno, y podríamos buscar a unos cuantos alumnos en prácticas para cubrir el resto de horas.

DAN: ¿Ésa es una opción viable? ¿Podrías permitiros contratar alumnos en prácticas?

SANDERS: Son superbaratos. Sólo pagamos alrededor de un 25 por ciento de su tarifa por hora, que vienen a ser unos dos dólares y medio la hora.

Fíjate en lo fácil que fue para Sanders salir de su visión estrecha con un empujoncito. Tardó menos de un minuto en plantearse otra opción razonable: contratar alumnos en prácticas para que hicieran de «fachada» y que Anna se dedicara a jornada completa a funciones administrativas. Era una opción que solucionaría el problema ¡y costaría tan sólo 20 dólares al día! (Por no hablar del beneficio del tiempo adicional que Anna podría destinar a la base de datos o a la contabilidad.)

El gran avance que experimentó Margaret Sanders no es infrecuente. Cuando la gente visualiza que *no* puede tener una opción, se ve obligada a mover su foco mental hacia otra parte (a moverlo de verdad), a menudo por primera vez en mucho tiempo. (Por el contrario, cuando se le pide a la gente que «plantee otra opción», a menudo desplaza con desgana el foco un par de centímetros, para sugerir una variante imperceptible de una alternativa existente.)

El viejo dicho «la necesidad es la madre de la invención» parece aplicarse aquí. Hasta que no nos obligan a rebuscar una nueva opción, es probable que permanezcamos obsesionados con las que ya tenemos; así que nuestro excéntrico genio, que a primera vista parece cruel porque nos arrebata nuestras opciones, quizá sea bondadoso en realidad. Eliminar opciones puede, de hecho, hacerle un favor a la gente, porque hace que se den cuenta de que están atascados en una pequeña parcela de un vasto paisaje. (Lógicamente, no nos cabe duda de que la gente reacciona con mucha más alegría cuando le quitas las opciones metafórica y no literalmente.)

Durante la conversación telefónica con Margaret Sanders, Dan intentó hacer de asesor de decisiones, igual que Heidi Price hacía de asesora de decisiones para alumnos de bachillerato y el padre Bransfield para sus feligreses. Es el mismo rol que te instamos a que desempeñes con tus colegas y seres queridos.

Cuando percibas las reveladoras señales de una visión estrecha (cuando la gente se pregunte «si debería o no» tomar una determinada decisión o repita hasta la saciedad los mismos argumentos para el mismo conjunto limitado de opciones), dales un empujón para que aumenten sus opciones.

Aguijonéales para pensar en el coste de oportunidad: ¿qué más podrían hacer con el mismo tiempo y dinero? O prueba con el test de eliminación de opciones: pregúntales qué harían si sus actuales alternativas desapareciesen.

Es difícil advertir que uno está atascado en una visión estrecha; pero sólo cuando eres tú el que está ahí. Desde fuera, como asesor, podrás ver claramente cuándo tus compañeros o tus hijos están limitando en exceso sus opciones. Una visión más amplia a veces puede cambiar totalmente las cosas.

CAPÍTULO DOS EN UNA PÁGINA

Evita una visión estrecha

1. Los adolescentes se ven atrapados en una visión estrecha. No ven otras opciones.
 - **¿Voy a la fiesta o no?**
2. Por desgracia, la mayoría de las organizaciones tienden a tomar decisiones como los adolescentes.
 - **Quaker perdió 1.500 millones de dólares en tres años por la adquisición de Snapple.**
 - **Estudio de Nutt: sólo el 29 por ciento de las organizaciones contempla más de una alternativa (frente al 30 por ciento de los adolescentes).**
3. A menudo nuestras opciones son muchos más abundantes de lo que creemos.
 - **Price, la orientadora universitaria, ayuda a los estudiantes a indagar su abanico completo de opciones.**
4. ¿Por qué nos quedamos atascados en una visión estrecha? Focalizar en nuestras opciones actuales implica que otras cosas están fuera del foco.
 - **Frederick se bloqueó escogiendo entre dos estéreos; no consideró sus otras opciones.**
5. ¿Cómo salir de una visión estrecha? Piensa en el coste de oportunidad.
 - **Guardar los 14,99 dólares para otras compras.**
 - **Eisenhower: un bombardero = una escuela moderna de ladrillo en más de treinta ciudades.**
6. O prueba con el test de eliminación de opciones: ¿y si tus opciones actuales desaparecieran?
 - **Margaret Sanders se dio cuenta de que tenía una opción mejor que echar a Anna, la introvertida recepcionista.**
 - **Cuando nuestras opciones «desaparecen», nos vemos obligados a mover nuestros focos.**
7. Es más fácil detectar una visión estrecha desde fuera; como asesor de decisiones has de contar con ello. Las decisiones de «sí o no» deberían disparar las señales de alerta.

Multipista

1.

En Sausalito, California, hay una pequeña empresa llamada **Lexicon** que ha acuñado los nombres de marcas de 15.000 millones de dólares, incluidas BlackBerry, Dasani, Febreze, OnStar, Pentium, Scion y Swiffer. Estos nombres no han salido de sesiones de tormentas de ideas que emiten rayos de ingenio repentinos; a nadie le cae un rayo quince veces; antes bien, la magia de Lexicon está en su proceso creativo, que ayuda a evitar que el equipo se atasque en una visión estrecha.

Piensa en el trabajo que hizo la empresa en 2006 para Colgate, que se disponía a lanzar un minicepillo de dientes desechable. El centro del cepillo contenía una perla de una pasta de dientes especial concebida para que no hiciese falta enjuagarse. De esta forma podías llevar el cepillo de dientes encima, usarlo en un taxi o en el lavabo de un avión, y luego tirarlo.

Cuando el fundador y consejero delegado de Lexicon, David Placek, vio el cepillo de dientes por primera vez, dijo que lo más destacado era su reducido tamaño; así que, si estuvieras en el equipo de Lexicon, con tu foco mental dirigido al diminuto cepillo, tendrías la tentación de empezar a proponer nombres que pusieran de relieve ese pequeño tamaño: Petite Brush, Mini-Brush, Brushlet, etcétera. Fíjate en que con una tormenta de ideas así, ya te habrías encasillado en una visión limitada con dos suposiciones: (1) El nombre debería connotar pequeñez, y (2) la palabra cepillo, *brush*, debería formar parte del nombre.

El encasillamiento inicial es algo que el equipo de Lexicon ha aprendido a combatir. Los clientes suelen acudir a ellos con una idea fija de lo que es un buen nombre. En Intel, por ejemplo, algunos habían querido llamar «ProChip» al Pentium. En Procter & Gamble (P&G), algunos habían querido llamar «EZMop» a la mopa Swiffer. Lexicon ha aprendido que los mejores nombres salen de lo que daremos en llamar «multipista»; tomar en consideración diversas opciones simultáneamente.

Para familiarizarse con el nuevo cepillo de dientes, el equipo de Placek en Lexicon empezó a usarlo en su vida cotidiana, y lo que les sorprendió fue lo raro que resultaba al principio no escupir la pasta de dientes que suministraba. (*Siempre* escupimos la pasta de dientes.) Afortunadamente, a diferencia de los cepillos normales, el nuevo no generaba un montón de espuma de menta. La sensación que dejaba en la boca era más ligera y agradable, más parecida a una tira para el aliento. Esta falta de espuma era el rasgo más distintivo del cepillo. Así que el equipo cayó en la cuenta de que el nombre del cepillo no debería transmitir su pequeñez; debería transmitir ligereza, limpieza, suavidad.

Con esa idea clara en la cabeza, Placek empezó el proceso multipista. Pidió a su red de lingüistas (setenta de ellos en cincuenta países) que hicieran una tormenta de ideas de metáforas, sonidos y partes de palabras que connotasen ligereza. Trabajando de manera independiente,

incrementaban ampliamente el conjunto de nombres a tener en cuenta.

Entretanto pidió ayuda a otros dos colegas de Lexicon. Pero a estos dos les ocultó de qué cliente y producto se trataba. En lugar de eso, dio a este equipo (al que nos referiremos como el «equipo excursionista») una misión ficticia. Les dijo que la marca de cosméticos Olay estaba interesada en lanzar una línea nueva de productos de cuidado bucal, y su trabajo consistiría en ayudar a Olay proponiendo ideas de productos.

Placek eligió a Olay porque creía que la belleza era un argumento de venta implícito en el nuevo cepillo. «Un buen cuidado bucal equivale a una dentadura blanca, y una dentadura blanca es más agradable a la vista», dijo Placek. Tras un período de indagación, el equipo excursionista lanzó algunas ideas de productos interesantes, incluido el «Enjuague centelleante de Olay», un colutorio que haría relucir tus dientes.

Al final prevaleció el concepto de ligereza sobre el de belleza. El equipo de lingüistas elaboró una larga lista de posibles palabras y frases, y hubo una palabra que captó la atención del equipo de Placek: *wisp* ('chispa'). Era la asociación perfecta para la nueva experiencia de cepillado. No es algo denso y espumoso; apenas se nota. Es una chispa. Así nació el Colgate Wisp.

Fíjate en qué falta en el proceso de Lexicon: la parte en la que todos se sientan alrededor de la mesa de la sala de reuniones, se quedan mirando fijamente el cepillo de dientes y hacen una tormenta de ideas de nombres. («¡Eh! ¿Qué tal Cepident? ¡La URL está disponible!»)

Lexicon se niega a un proceso unipista. De hecho, en la mayoría de los proyectos a los que da nombre, forma tres equipos de dos y cada grupo aborda un ángulo distinto. Normalmente hay un equipo excursionista, al que se le ocultan cliente y producto, que invierte su tiempo en buscar analogías de campos afines. Al dar nombre a los Levi's Curve ID, de diseños distintos para los distintos tipos de silueta, el equipo excursionista echó mano de referencias topográficas y arquitectónicas.

El proceso multipista de Lexicon a menudo conduce a trabajos «inútiles». En el caso del Wisp, el equipo excursionista se encontró en un callejón sin salida con la misión de Olay. Pero es precisamente esta disposición a trabajar en paralelo, y a tolerar la ineficiencia, lo que suele desembocar en una solución del caso. Eso es lo que pasó con uno de los proyectos más famosos de Lexicon: el BlackBerry, desarrollado por Research in Motion (RIM).

Cuando RIM contrató a Lexicon, Placek y su equipo sabían que se enfrentaban a asociaciones negativas con las PDA (agendas electrónicas): suenan, vibran, nos sacan de quicio y nos estresan. Desafió al equipo excursionista (de nuevo desconocedor del cliente real) a hacer una relación de cosas del mundo que nos aportan alegría, que nos hacen bajar el ritmo, que nos relajan. El objetivo era descubrir nombres que pudieran contrarrestar las asociaciones negativas con la PDA.

La lista se amplió en seguida: ir de camping, montar en bici, tomar un martini los viernes por la noche, darse un baño de espuma, pescar con mosca, cocinar, tomar un martini el jueves por la noche, y así sucesivamente. Después alguien añadió a la lista «recoger fresas» (*strawberries*). Alguien más salió con la palabra «*strawberry*», pero uno de los lingüistas de Lexicon dijo: «No, *strawberry* suena lento». (Piensa en palabras con vocales similares como *drawl*, ‘arrastrar las palabras’, *dawdle*, ‘entretenerte’, y *stall*, ‘atascarse’.)

No tardaron en tacharla y sustituirla debajo por la palabra «*blackberry*». Otra persona se fijó en que las teclas de la PDA se parecen a las semillas de zarzamora. ¡Eureka!

La verdad es que no. El cliente, RIM, al principio no estaba muy seguro debido a las ideas preconcebidas con las que había partido. Se habían inclinado más por nombres más descriptivos como «*EasyMail*» [mail fácil]. Placek dijo: «La mayoría de los clientes cree que reconocerá el nombre perfecto nada más verlo, pero no es así».

Finalmente, los argumentos a favor del nombre «*BlackBerry*» se impusieron, y el resto es historia.

Sin embargo, la reticencia inicial del cliente es instructiva. Algunas veces sabremos cuál es la opción correcta nada más verla, y otras veces no. Pero en este capítulo veremos que el simple acto de hacer aflorar otra opción (incluso aunque acabemos decidiéndonos en contra) nos ayuda a tomar mejores decisiones.

Ya nos hemos topado con los peligros de una visión estrecha y lo valioso que es ampliar nuestras opciones, pero estamos a punto de ver algo nuevo: el poder inesperado de considerar nuestras opciones *simultáneamente*.

[Un estudio](#) sobre diseñadores gráficos demuestra lo valioso que es el proceso multipista. A los diseñadores, enfrascados en la tarea de crear un anuncio *banner* para una revista de webs, se les asignó al azar el empleo de uno de dos procesos creativos. La mitad de ellos recibió la orden de diseñar los anuncios de uno en uno, obteniendo críticas por cada nuevo diseño. Cada diseñador empezaba con un único anuncio y lo modificaba cinco veces en función de las rondas de críticas, creando un total de seis anuncios. La otra mitad de los diseñadores recibió la orden de usar un proceso «*simultáneo*» por el cual cada uno empezaba con tres anuncios y recibía comentarios de los tres. Luego, en las sucesivas rondas, el conjunto de anuncios se reducía a dos con más comentarios y después a un anuncio final.

Todos los diseñadores acababan creando el mismo número de anuncios (seis) y recibían la misma cantidad de comentarios (cinco críticas a los anuncios). La única diferencia estaba en el proceso: simultáneo frente a uno por uno.

El proceso resultó ser muy importante: los editores de la revista y ejecutivos publicitarios independientes consideraron que los anuncios de los diseñadores simultáneos eran de mayor calidad, y consiguieron un mayor índice de visitas on line en un test real de los *banners* en la página web. ¿Por qué?

En un intento por explicar los mejores resultados de los diseñadores simultáneos, los autores del estudio dijeron: «Dado que los participantes [simultáneos] han recibido comentarios de múltiples ideas simultáneamente, han tenido más probabilidades de interpretar y analizar uno por uno los comentarios críticos. La comparación directa tal vez les haya ayudado a entender mejor los principios clave del diseño y les haya conducido a más opciones de prototipos posteriores basadas en esos principios».

En otras palabras, los diseñadores simultáneos, con el proceso multipista, aprendieron algo útil acerca de la naturaleza del problema. Pudieron triangular entre las características de sus tres anuncios iniciales, combinando sus elementos buenos y omitiendo los malos.

Quizá recuerdes que ésta es la misma lógica que aplicó Steve Cole (el tipo de «piensa en términos de Y, no O» del primer capítulo) al explicar por qué es útil contratar a múltiples proveedores para el mismo proyecto. Dijo: «Hay convergencia en algunos aspectos, por lo que sabes que son correctos, y también aprendes a valorar qué hace a las personas diferentes y especiales. No puedes hacer nada de esto si sólo hablas con una persona».

El proceso multipista tiene otra ventaja, además, una que es más inesperada. Te hace *sentir* mejor. Concluido el estudio de los *banners*, los dos grupos de diseñadores fueron entrevistados. Al pedirles que valoraran la utilidad de los comentarios recibidos durante el proceso de diseño, más del 80 por ciento de los diseñadores simultáneos dijo que habían sido útiles. Sólo el 35 por ciento de los diseñadores que hicieron los anuncios uno por uno coincidió en eso y, de hecho, más de la mitad de ellos consideró que los comentarios recibidos habían sido críticos con ellos. (Ninguno de los diseñadores simultáneos se sintió criticado.) Los diseñadores simultáneos también dijeron que, a raíz de la experiencia, se sentían más seguros de sus aptitudes para diseñar. Los diseñadores del otro grupo no coincidieron.

¿Por qué el experimento fue tan frustrante para los diseñadores que crearon los anuncios de uno en uno? Los autores del estudio hicieron conjeturas acerca de que la gente que trabaja en una sola pista empieza a tomarse el trabajo demasiado personalmente, considerando las críticas como un «reproche contra su única opción». O como dijo Scott Klemmer, uno de los autores: «Si solamente tengo un diseño, mi ego está totalmente mezclado con mi diseño. Pero si tengo múltiples diseños, puedo separar las dos cosas».

Este punto es crucial: el proceso multipista mantiene a raya los egos. Si tu jefa tiene tres proyectos favoritos en marcha, es probable que esté abierta a las opiniones sinceras sobre los mismos, pero si sólo hay un proyecto favorito, le costará más oír la verdad. Su ego estará completamente mezclado con el proyecto.

Así pues, a la vista de los evidentes beneficios del proceso multipista, ¿a qué se debe que la mayoría de las organizaciones no lo adopten? A muchos ejecutivos les preocupa que investigar múltiples opciones lleve demasiado tiempo. Es un miedo justificado, pero la investigadora Kathleen Eisenhardt ha descubierto que lo contrario es verdad. En un estudio de los principales equipos directivos de Silicon Valley, un entorno que tiende a darle mucha importancia a la velocidad, descubrió que los ejecutivos que sopesan más opciones, en realidad toman decisiones más de prisa.

Es un descubrimiento constraintuitivo, pero Eisenhardt ofrece tres explicaciones. Primero, comparar alternativas ayuda a los ejecutivos a entender el «paisaje»: qué es posible y qué no, con qué variables hay que contar. Esa comprensión genera la confianza necesaria para tomar una decisión rápida.

Segundo, tomar múltiples alternativas en consideración por lo visto debilita las intrigas. Con más opciones, la gente se implica menos en todas ellas, lo que les deja libres para cambiar de postura a medida que aprenden. Al igual que con el estudio de los *banners*, el proceso multipista parece que ayuda a mantener los egos bajo control.

Tercero, sopesando múltiples opciones, los dirigentes se dan a sí mismos un plan alternativo intrínseco. A modo de ejemplo, una compañía estudiada por Eisenhardt estaba entablando negociaciones con diversos socios simultáneamente. Cuando las negociaciones con el socio que tenía

como primera opción fracasaron, el presidente se limitó a llegar a un acuerdo con la segunda opción. Si, por el contrario, la empresa hubiese apoyado sólo una opción desde el principio, esas negociaciones podrían perfectamente haberse prolongado con la lucha del presidente por salvar el acuerdo. (Y el presidente habría estado tentado de ceder demasiado para llevarlo a término.)

Con algunas decisiones, encontrar más opciones es fácil; puedes sencillamente ampliar tu búsqueda. Puedes entrevistar a tres candidatos para un empleo en vez de a uno o, si quieras comprarte una casa, puedes ver diez en lugar de cinco; al fin y al cabo, no puedes trasladarte a la casa soñada que nunca has visto.

No hay un «número adecuado» de casas para ver ni candidatos para un empleo que entrevistar. Una regla general es seguir buscando opciones hasta que te enamores al menos dos veces. Si, por ejemplo, sólo has identificado a una buena candidata para un empleo, tendrás unas ganas tremendas de autoconvencerte para contratarla, que es la fórmula del sesgo de confirmación. Empezarás a poner excusas a los defectos que veas: *Nos ha pedido que no llamemos a su antiguo jefe para solicitar referencias, pero seguramente es normal, porque el jefe parecía un imbécil redomado...*

La misma lógica de expansión de búsqueda se aplica también a la elección de un coche, una universidad o un trabajo, aunque naturalmente el sentido común impone unos límites; esto es, que probablemente no necesites enamorarte de dos secadores de pelo antes de escoger uno, y que Dios te bendiga si aplicas este consejo al matrimonio.

Hasta ahora en este capítulo hemos hecho hincapié en los beneficios del proceso multipista para tus opciones. Hemos dado a entender que más equivale a mejor. Sin embargo, si alguna vez has entrado en una heladería y te has bloqueado ante el despliegue de opciones, sabes que ese «más» que somos capaces de asimilar quizá tenga un límite. Esto nos lleva a una cuestión importante del proceso multipista. Psicólogos como Barry Schwartz han escrito sobre los peligros de una «sobrecarga de opciones», nuestra tendencia a quedarnos petrificados ante un exceso de las mismas. ¿Es posible que el proceso multipista precipite a la gente a una sobrecarga de opciones?

Algunas investigaciones sugieren que el proceso multipista llevado al extremo es perjudicial. Un estudio clásico realizado por Sheena Iyengar y Mark Lepper, de Columbia, monitorizó el comportamiento de los consumidores en una tienda de comestibles. Un día, la tienda montó una mesa de muestras con seis tipos distintos de mermelada, y a los clientes les encantó; otro día, la tienda montó una mesa con veinticuatro tipos distintos de mermelada, y tuvo incluso más éxito que la primera. La sorpresa se produjo en la caja registradora: ¡los clientes que habían elegido entre seis mermeladas era diez veces más probable que compraran un tarro de mermelada que los clientes que habían elegido entre veinticuatro! Al parecer, probar veinticuatro sabores era divertido, pero elegir entre ellos, un suplicio. La elección era paralizante.

La mayoría de las decisiones, sin embargo, no incluyen sets de opciones que nos obliguen a elegir entre veinticuatro opciones. Recuerda lo que vimos en el capítulo anterior: cuando la mayoría de las personas y organizaciones toman decisiones, es más probable que elijan entre..., ejem, un tipo de mermelada. (Decido *si comprar o no* esta mermelada de fresa.)

Queremos dar a entender que añadir aunque sea un tarro de mermelada a la mesa, es decir, añadir una alternativa más a tu decisión, mejorará considerablemente tus decisiones y evitará que se desencadene la paralización. (Nota para los lectores motivados: las notas finales del libro contienen un debate poco fidedigno con más detalles sobre por qué no creemos en la probabilidad de que el proceso multipista produzca una [parálisis ante la decisión](#).)

Como prueba de que añadir otra alternativa puede llevar a decisiones mejores, fíjate en un estudio de todas las decisiones más importantes tomadas por una [empresa tecnológica alemana privada y de tamaño medio](#). Los investigadores, profesores de la Universidad de Kiel, en Alemania, habían descubierto que la empresa conservaba unas notas sumamente detalladas de sus reuniones, deliberaciones sobre decisiones incluidas. (Las notas eran enviadas al principal inversor de la empresa para mantenerlo al corriente de lo que sucedía.)

Durante un período concreto de dieciocho meses, los archivos revelaron que la junta directiva había sometido a debate y adoptado 83 decisiones importantes. Las decisiones nunca contemplaban más de tres alternativas, y el 95 por ciento eran decisiones de «sí o no» (40 por ciento) o elecciones entre dos alternativas (55 por ciento). (De ahí que las personas con poder de decisión fueran sensiblemente más astutas para evitar la visión estrecha que la típica empresa del estudio de Nutt del capítulo 2).

Los investigadores universitarios descubrieron el archivo muchos años después de que se hubieran tomado las decisiones, por lo que fue posible, con la ayuda de la junta directiva, evaluar la calidad de las mismas a la luz de su éxito o fracaso posterior. En un intenso procedimiento de clasificación que implicó horas de discusión y debate, la junta clasificó cada una de sus 83 decisiones en función de su resultado muy bueno, satisfactorio o malo.

Cuando los investigadores analizaron los datos, los indicios fueron abrumadores: si la junta directiva tenía en consideración más de una alternativa, tomaba decisiones «muy buenas» seis veces más. (Concretamente, el 40 por ciento de las decisiones multiopcionales se consideraron «muy buenas», en comparación con sólo el 6 por ciento de las decisiones de «sí o no».) Lo que no es un resultado modesto.

Por eso creemos que la parálisis ante la decisión no es un factor de peso en la mayoría de las circunstancias; no necesitas una pléthora de opciones para mejorar tus decisiones. Tan sólo necesitas una opción más, o dos. Olvídate de los veinticuatro tipos distintos de mermelada; nos conformaremos de buen grado con dos o tres.

2.

No todas las opciones se crean de igual modo. Si los diseñadores simultáneos del estudio de los *banners* hubiesen hecho anuncios que difirieran sólo en el tamaño de fuente: *¿Te gusta más la versión de once puntos o la de doce?*, eso no habría sido realmente un proceso multipista. Sería más bien un multirretoque. Para obtener los beneficios del proceso multipista necesitamos plantear opciones que sean sustancialmente distintas.

Debemos tener cuidado, además, de evitar las opciones falsas que sólo existen para hacer que la opción «real» parezca mejor. No pocos agentes inmobiliarios, por ejemplo, han reconocido haber llevado primero a sus clientes a inmuebles míseros para hacer las siguientes visitas más atractivas.

Esta técnica de la opción falsa se usa con frecuencia en política, cuando los dirigentes exigen opciones, pero no siempre se toman la molestia de valorar la calidad de las mismas. Para entender mejor este tema, dirigiremos la atención a un consumado profesional del arte de la manipulación, el exsecretario de Estado Henry Kissinger.

En *Mis memorias* (Cosmos, 1979), habla de un truco burocrático clásico empleado con el presidente Richard Nixon, que estaba planteándose qué política seguir para un problema concreto en Europa. El Departamento de Estado le presentó un memorándum con tres «opciones». Kissinger comentaba en el libro que dos opciones eran un fracaso clamoroso, con lo que sólo quedaba una opción asequible:

«He aquí el aparato burocrático habitual para dejar al que tiene el poder de decisión únicamente con una opción real, que para su fácil identificación se coloca en segundo lugar. El caso clásico, bromeaba yo, sería plantear a los responsables políticos las opciones: guerra nuclear, política actual o rendición».

Puede que Nixon creyera que tenía opciones, pero eran ilusorias. Estuvo constantemente atrapado en una visión estrecha.

Si el presidente pudo caer en eso, tú también. Los directivos necesitan presionar para conseguir alternativas *legítimas*, no opciones falsas. Para determinar si tus colegas han propuesto opciones reales o falsas, tanteales para ver cuáles son sus preferencias. Si hay desacuerdo, es un indicio sólido de que tienes opciones reales. Un consenso fácil podría ser una bandera roja.

De acuerdo, algunas veces puede ser difícil presentar opciones claras. El efecto foco tiene parte de la culpa. Si estamos pensando en poner parqué en casa, por ejemplo, lo normal será considerar distintos tipos de parqué. Si pensamos de forma más innovadora, es posible que, en cambio, nos planteemos abordar otro proyecto de mejoras domésticas. Pero las opciones verdaderamente bien diferenciadas, «¿poner más alfombras? ¿Teñir el suelo que hay e ir a Hawái con el dinero ahorrado? ¿Olvidarse del suelo y comprar un coche?», es menos probable que surjan porque requieren mayores vaivenes del foco.

Generar opciones bien diferenciadas es aun más difícil cuando nuestras mentes caen en determinadas rutinas monótonas. Dos de esas rutinas son estados de ánimo comunes, exhaustivamente estudiados por los investigadores, que desempeñan un rol en casi cada decisión que tomamos. Uno se desencadena cuando pensamos en evitar cosas malas y el otro cuando pensamos en perseguir cosas buenas. Cuando estamos en un estado, tendemos a ignorar el otro.

Para ilustrar uno de estos estados de ánimo, imagínate una mañana que se desarrolla como sigue. Tu hijo adolescente te habla de sus responsabilidades como presidente de un club de estudiantes con espíritu de servicio. Estás orgulloso de él, pero también esperas que entienda las obligaciones que ha contraído. En el sendero de casa, te tropiezas con el vecino de al lado, quien te comenta que, después de seis meses, acaban de vender una casa calle abajo por un precio muy inferior al que pedían. De camino al trabajo escuchas un programa de radio sobre los peligros potenciales de una nueva tecnología emergente.

Luego, una hora después de que llegues al despacho, tu jefe te lleva aparte y te habla de un nuevo puesto que se perfila. Consiste en liderar un pequeño equipo para crear y lanzar un nuevo producto. Es un concepto de producto bastante arriesgado, pero tu jefe cree que tiene un vasto potencial. Se pregunta si te interesaría; implicaría un movimiento lateral, con menos evaluaciones directas de las que actualmente tienes, pero potencialmente un mayor triunfo si todo sale bien.

¿Cuál es tu reacción instintiva a la oferta? Quizá demuestres cierta prudencia. La verdad es que no parece un ascenso, y tienes la responsabilidad de que tu equipo saque adelante el proyecto actual. ¿Y qué pasa si el nuevo producto es un fracaso? ¿Habrás saboteado tus perspectivas profesionales? Sin duda, conviene que sopeses detenidamente lo del puesto. Más vale prevenir que curar.

Ahora imagínate una mañana distinta. Tu hijo te habla de sus aspiraciones en un club del colegio del que se ha hecho socio; sientes orgullo de padre porque persigue grandes objetivos. Tu vecino te habla de lo mucho que le gusta su jardín de hierbas, lo cual te da algunas ideas para ajardinar tu patio trasero. De camino al trabajo, escuchas un programa de radio sobre las oportunidades que se abren con una nueva tecnología emergente. Una hora después de que llegues al trabajo, igual que antes, tu jefe te habla de un nuevo puesto...

¿Cuál es ahora tu reacción instintiva al cargo? Esta vez, quizás te sientas un poco más receptivo y entusiasta. ¡Confian en ti para dirigir un nuevo producto de enorme potencial! El que no se arriesga, no gana nada.

Cómo reacciones al puesto, en resumen, depende en gran medida de tu actitud en el momento de ofrecértelo. Los psicólogos han identificado dos actitudes opuestas que afectan a nuestra motivación y nuestra receptividad hacia nuevas oportunidades: un «enfoque de prevención», que nos orienta a evitar resultados negativos, y un «enfoque de promoción», que nos orienta hacia la búsqueda de resultados positivos.

En el primero de los escenarios anteriores, llegas al trabajo con un [enfoque de prevención](#), lo que significa que estás en un estado de alerta. Quieres asegurarte de que tu hijo está a la altura de sus obligaciones. Te preocupa que tu casa esté devaluándose. Esperas realmente que los responsables políticos sorteen los peligros de la nueva tecnología. De modo que al pensar en el puesto nuevo, tu foco tiende a realzar lo que podría ir mal, lo que podrías perder, mientras que en el segundo escenario adoptas un enfoque de promoción, que quiere decir que estás más ilusionado que alerta; estás abierto a nuevas ideas y nuevas experiencias.

Ambos enfoques son útiles, y cambiamos de uno a otro según meditamos diferentes decisiones vitales, aunque no es fácil que coexistan. Es difícil adoptar ambos a la vez.

Sin embargo, las decisiones más sabias pueden combinar la cautela de la mentalidad preventiva con el entusiasmo de la mentalidad de promoción. Fíjate en un estudio sobre el modo en que 4.700 compañías públicas [capearon tres recesiones globales](#) (1980 a 1982, 1990 a 1991 y 2000 a 2002). Tres investigadores de Harvard, Ranjay Gulati, Nitin Nohria y Franz Wohlgezogen, estudiaron detalladamente los estados financieros de las compañías, analizando el modo en que habían reaccionado a las duras condiciones del mercado. Las conclusiones principales fueron aleccionadoras: el 17 por ciento de las compañías no sobrevivió a la recesión en cuestión, y otro 40 por ciento de ellas, tres años después de que finalizara la recesión, no había vuelto a sus niveles de ventas y beneficios previos a la recesión.

Los investigadores dividieron las compañías por categorías basándose en su reacción a la recesión, y dos de las categorías estaban inspiradas en las mentalidades de promoción y prevención. Las compañías con enfoque de prevención dieron principalmente pasos defensivos; se apretaron los cinturones e intentaron reducir riesgos. Las compañías con enfoque de promoción pasaron al ataque, siguieron haciendo apuestas e inversiones estratégicas.

Ambas categorías de compañías tendieron a resentirse, debido a su desmesurada focalización en un conjunto de herramientas. Los investigadores dicen que las compañías con enfoque de prevención, focalizando en la reducción de gastos, tendieron a adoptar una «mentalidad de asedio». Dentro de estas compañías, según ellos, «el pesimismo impregna la organización. La centralización, los controles estrictos y la amenaza constante de más recortes crean una sensación de impotencia. La atención se centra en sobrevivir, tanto personalmente como a nivel empresarial».

Por otra parte, las compañías con enfoque de promoción tendieron a la ingenuidad y la reacción lenta. Los investigadores dijeron que estas compañías desarrollaron «una cultura del optimismo que las conduce a negar prolongadamente la gravedad de una crisis».

Las compañías de mayor éxito actuaron de un modo más multipista, combinando los mejores elementos de la promoción y la prevención. Durante la recesión de 2000, por ejemplo, Staples cerró algunas tiendas con resultados bajos y contuvo sus gastos de explotación, pero también contrató un 10 por ciento más de trabajadores, usándolos para prestar servicios de gama alta; mientras tanto, Office Depot, el archirrival de Staples, adoptó un método de enfoque preventivo, redujo el 6 por ciento de su plantilla y no hizo ninguna inversión equiparable en nuevos negocios. La diferencia de enfoque se puso de manifiesto en el balance final de las compañías: durante los tres años posteriores a la recesión, Staples fue alrededor de un 30 por ciento más rentable que Office Depot.

Las mejores compañías multipista, como Staples, redujeron gastos volviéndose más eficaces en lugar de despedir empleados, y siguieron invirtiendo en I+D y en nuevas oportunidades de negocio. Fueron cautelosas y dinámicas a la vez, y esta doble capacidad aumentó sus posibilidades de prosperar. Los investigadores midieron el éxito buscando compañías que tras la recesión se recuperaran con creces, ganando a la competencia por un 10 por ciento o más *tanto* en incremento de ventas *como* de beneficios. Las multipista tuvieron un 42 por ciento más de probabilidades de recuperarse con fuerza que las compañías con un enfoque único de promoción, y tuvieron un 76 por ciento más de probabilidades de recuperarse con fuerza que las compañías con un enfoque único de prevención. Pensar en términos de «Y, no O» resulta que es una buena estrategia empresarial.

En resumen, combinar las dos mentalidades es una fórmula para una decisión más acertada. Por eso tenemos que estar alerta ante cualquier situación donde prevalezca una mentalidad. En un ambiente de recorte presupuestario se impondrá la mentalidad preventiva: *Dado que tenemos que hacer estos recortes, ¿cómo podemos causar el menor daño? ¿Cómo podemos protegernos a nosotros mismos del desastre?* Como asesor de decisiones en esta situación, puedes ayudar a tus colegas empujándolos suavemente hacia el enfoque de promoción: «Todos sabemos que tenemos que recortar un 5 por ciento. Pero ¿y si pudiéramos, en cambio, recortar un 8 por ciento, de modo que pudiésemos liberar cierta cantidad de dinero para invertir en las oportunidades que sean más interesantes? ¿Cuál es nuestra mejor baza para dar un gran salto hacia delante?».

En contraposición con eso, piensa en un aspirante a guionista que acaba de mudarse a Los Ángeles y sueña con un sinfín de oportunidades: emocionantes historias nuevas, fascinantes amigos nuevos, lucrativos contratos nuevos y estupendas fiestas de la industria cinematográfica. Un amigo compasivo quizá recurra a la mentalidad preventiva: «¿Qué puedes hacer para asegurarte la pasta mientras esperas a que surja alguna de estas maravillosas oportunidades?»

Esta combinación de mentalidades es tan vital para nuestras decisiones personales como lo es para las decisiones empresariales, pero no siempre logramos hacerlo solos. Piensa en el caso de Doreen y Frank, tal como relata en un libro Susan Nolen-Hoeksema, psicóloga de la Universidad de Michigan. [Doreen](#), una asistenta social del Departamento de Asistencia Social del condado de Los Ángeles, estaba entregada en cuerpo y alma a su trabajo. Pero emocionalmente no era fácil para ella. Le daba rabia la apatía de sus clientes, quienes no parecían motivados a ayudarse a sí mismos, y se le partía el corazón cuando clientes necesitados dejaban de beneficiarse de las prestaciones sociales.

La montaña rusa emocional estresó a Doreen cada vez más, y ese estrés interfirió en sus relaciones familiares. Nolen-Hoeksema escribió: «Doreen ha explotado muchas noches delante de uno de sus hijos por alguna tontería, como no apagar el televisor cuando le llama para cenar, o se ha recluido en el estudio toda la tarde, intentando no estallar por el millón de cosas que le ponen nerviosa en casa».

Cuando estuvo contra las cuerdas, Doreen fue a ver a su asesor parroquial, quien la animó a gestionar su estrés siendo proactiva. Después escribió una lista de soluciones posibles:

1. Dejar mi trabajo.
2. Hacer media jornada.
3. Conseguir que mis hijos no sean tan pesados.
4. Pedirle a Frank que controle más a los niños.
5. Buscar un trabajo menos estresante.
6. Encontrar algún modo de liberar el estrés antes de llegar a casa.

Fíjate en el gran trabajo que hizo Doreen proponiendo múltiples opciones. En situaciones como la suya, siempre resulta tentador caer en una visión estrecha, reduciendo la situación a una única opción, como dejar o no el trabajo (o poner o no un bozal a tus hijos).

Sin embargo, lamentablemente muchas de sus opciones eran inviables. Como su familia necesitaba el sueldo que ella ganaba, las primeras dos opciones quedaban descartadas. Las opciones 3 y 4 tampoco eran posibles: no era probable que sus hijos se transformasen de pronto en seres mudos y dóciles, y no parecía justo cargar con más peso parental a Frank (quien ya estaba arrimando el hombro). Doreen se dio cuenta de que el problema fundamental no eran sus hijos ni su marido, sino su desproporcionada reacción a los contratiempos normales de la vida.

Eso la llevó a centrarse en la opción 5, buscar un trabajo menos estresante. Encontrar un trabajo menos agotador emocionalmente proporcionaría un alivio inmediato del estrés. Sin embargo, también le parecía una traición a una de sus principales creencias religiosas, el imperativo de trabajar para los menos afortunados.

Como estaba bloqueada, habló con su marido, Frank, de la última opción: liberar el estrés antes de llegar a casa. Él propuso unas cuantas ideas: ¿por qué no escuchar música tranquila de camino a casa? (Normalmente, Doreen sintonizaba un programa de noticias; enterarse de los diversos

problemas y corrupciones que había en el mundo tenía a alterarle más el humor.) Frank también le sugirió que saliera antes del despacho e hiciera ejercicio en la YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes) antes de dirigirse a casa.

Son ideas sencillas y es posible que a muchos se nos hayan ocurrido otras similares. Lo que queremos poner de relieve es la sabiduría cotidiana del instinto de Doreen al hablar de sus opciones con Frank (y su asesor parroquial), así como del sutil cambio en el enfoque de Frank. Mientras Doreen hacía hincapié en evitar o minimizar el estrés (dejar su trabajo, reducir responsabilidades parentales), Frank le urgía a pensar en maneras de poder *aumentar su felicidad* (haciendo ejercicio o escuchando buena música). Él añadió la mentalidad de promoción a su mentalidad preventiva.

Alentar a nuestros seres queridos y colegas a combinar las dos mentalidades puede ayudarlos a huir de un callejón sin salida emocional.

Cuando la vida nos plantea una elección entre «esto o aquello», deberíamos tener las agallas de preguntar si la respuesta correcta podría ser «ambos».

En el capítulo anterior hemos visto la importancia de evitar una visión estrecha buscando más opciones. Este capítulo ha añadido otra noción: vale la pena barajar múltiples opciones a la vez. Tal como hemos visto en la empresa tecnológica alemana, las decisiones con un par de alternativas fueron notablemente mejores que las decisiones de una sola.

Por experiencia sabemos que algunos directivos intentarán justificar el proceso unipista argumentando: «Aunque ahora mismo estamos planteándonos únicamente una opción, en realidad no es una decisión de “sí o no”, porque en los últimos años hemos considerado muchas otras opciones». Por desgracia, como hemos visto en el estudio de los *banners*, explorar ideas de forma secuencial, aun cuando con el tiempo eso genere múltiples opciones, no es tan poderoso como explorarlas simultáneamente. El proceso multipista mejora nuestra comprensión de la situación que afrontamos. Nos permite concentrar los mejores elementos de nuestras opciones. Nos ayuda a mantener a raya nuestros egos.

Estudiar múltiples alternativas algunas veces será difícil porque nuestras mentes no siempre piensan «esto y aquello». A menudo, por ejemplo, nos quedaremos atascados en una mentalidad de prevención O promoción. Si podemos funcionar con ambas, buscando opciones que minimicen los daños Y maximizando las oportunidades, tendremos más probabilidades de destapar nuestro espectro completo de opciones.

Sin embargo, hay un tema que hemos obviado hasta ahora. En este capítulo han abundado las opciones. Lexicon ha barajado un montón de nombres, los diseñadores de *banners* han creado seis anuncios y Doreen ha aportado seis soluciones posibles (sin contar las sugerencias de Frank). Pero ¿y si estás en una situación en la que no es tan fácil generar nuevas opciones? ¿Y si estás atrapado en un aparente callejón sin salida?

Ése es el tema que exploraremos a continuación: ¿dónde puedes buscar otras alternativas?

CAPÍTULO TRES EN UNA PÁGINA

Multipista

1. Proceso multipista = considerar más de una opción simultáneamente.

- *La empresa de nombres Lexicon aumenta sus opciones asignando una tarea a múltiples equipos pequeños, incluido un «equipo excursionista» que afronta una tarea relacionada desde un campo muy distinto.*

2. Cuando consideras múltiples opciones simultáneamente, descubres la «forma» del problema.

- *Cuando los diseñadores crearon anuncios simultáneamente, puntuaron más en creatividad y eficacia.*

3. El proceso multipista también mantiene a raya los egos, ¡y, de hecho, puede ser más rápido!

- *Cuando sólo analizas una opción, tu ego se involucra en ella.*
- *Investigación de Eisenhardt sobre las empresas de Silicon Valley: el proceso multipista minimizaba las intrigas y proporcionaba un plan alternativo intrínseco.*

4. Mientras que la parálisis ante la decisión puede ser un problema para la gente que considera muchas opciones, nosotros sólo pedimos una o dos más. Y la recompensa puede ser enorme.

- *No estamos proponiendo veinticuatro tipos de mermelada. Cuando la empresa alemana contempló dos o más alternativas, tomó decisiones «muy buenas» seis veces más.*

5. Cuidado con las «opciones falsas».

- *Kissinger: «Guerra nuclear, política actual o rendición».*
- *Un diagnóstico: si los miembros de tu equipo no coinciden en las opciones, es que tienes opciones reales.*

6. Alterna la mentalidad preventiva y la de promoción.

- *Enfoque de prevención = evitar resultados negativos. Enfoque de promoción = perseguir resultados positivos.*
- *Las compañías que emplearon ambas mentalidades tuvieron resultados mucho mejores tras una recesión.*
- *El marido de Doreen, Frank, la animó a pensar en aumentar su felicidad, no sólo en reducir su estrés.*

7. Busca «esto Y aquello» en lugar de «esto O aquello».

Busca a alguien que haya solucionado tu problema

1.

La ingente magnitud de Walmart –sus 444. 000 millones de dólares en ingresos en 2012 suponen 64 dólares por habitante de la Tierra- suscita una compleja mezcla de emociones: asombro, miedo, admiración y odio. Es fácil olvidar, sin embargo, que Walmart empezó siendo poquita cosa, un pequeño negocio en Bentonville, Arkansas. Aunque su fundador, Sam Walton, se convirtió en un goliat mundial, empezó como un pequeño empresario.

En 1954, años antes de Walmart, Walton llevaba un bazar en Bentonville. Se fijaba continuamente en otras tiendas en busca de buenas ideas. De modo que cuando le contaron que unos bazares de Minnesota llamados Ben Franklin habían ideado un nuevo sistema para la línea de caja, decidió verlo de primera mano. Se subió a un autobús y realizó el viaje de mil kilómetros hasta Pipestone, Minnesota.

Cuando al fin llegó –imagínate realizar un trayecto de doce horas en autobús para hacer un poco de comparación industrial–, lo que descubrió le impactó. En las tiendas, todos los clientes eran canalizados a través de una línea central de caja, en la parte delantera de la tienda. Esto se apartaba de la norma industrial de cajas por departamentos. En la mayoría de las tiendas, incluida la del propio Walton, los clientes que compraban material de menaje pagaban en el mostrador de cocinas, y si además necesitaban jabón, lo pagaban aparte en el mostrador de artículos de aseo personal.

Walton se dio cuenta de que el modelo centralizado tenía bastantes ventajas significativas. Precisaba menos empleados en caja, lo cual reducía nóminas. Reducía el manejo de dinero en efectivo, lo cual minimizaba errores y robos. Y garantizaba que los clientes tuvieran que pagar una sola vez.

Convencido de la superioridad del procedimiento de la cadena Franklin, Walton implementó rápidamente la idea en sus tiendas, y a día de hoy Walmart continúa utilizando el mismo modelo, como hacen la mayoría de grandes minoristas.

A lo largo de su carrera, Walton ha estado atento a las buenas ideas. En cierta ocasión dijo: «Casi todo lo que he hecho lo he copiado de alguien». En los primeros tiempos de las cadenas de descuento, recorrió el país en busca de nuevas ideas, visitando tiendas de descuento desde Spartan y Mammoth Mart en el noreste hasta FedMart en California. A través de sus conversaciones con uno de los dirigentes de FedMart, Walton aclaró sus ideas sobre distribución, lo que con el tiempo se convertiría en una fuerza determinante de Walmart. Y admiró la mercancía heterogénea y los expositores de Kmart, fundado en Garden City, Michigan, por S. S. Kresge. «Apuesto a que he estado en más tiendas de Kmart que nadie», dijo Walton.

Una y otra vez a lo largo de su carrera, Walton encontró soluciones atinadas preguntándose a sí mismo: «¿Quién más se enfrenta con el mismo problema, y qué puedo aprender de él?».

Para escapar de una visión estrecha necesitamos opciones, y una de las formas más básicas de generar opciones nuevas es *buscar a alguien más que haya solucionado tu problema*. Si no estás seguro de cómo lidiar con un pariente que tiene problemas con el alcohol, habla con otra persona que haya atravesado una situación similar (por eso existen grupos como Alcohólicos Anónimos). Si no estás familiarizado con el proceso de solicitud de becas que ofrece una fundación concreta, habla con alguien que haya pasado previamente por el proceso.

Sam Walton adoptó la costumbre de husmear en las tiendas de la competencia, en busca de ideas que fueran mejores que la suya. En la actualidad, su entusiasta estilo de análisis de la competencia se ha convertido en el credo generalizado de la mayoría de los ejecutivos. Desde entonces han aprendido a compararse con la competencia y asimilar las «mejores prácticas» industriales. Si bien estos hábitos son útiles, pocas veces son transformadores. Las buenas ideas suelen adquirirse de prisa. Cuando todos los minoristas adoptan la caja centralizada como la «mejor práctica», ésta deja de ser una ventaja competitiva para todos.

En otros casos, las prácticas que funcionan para una organización quizá sean incompatibles con otra, como un trasplante de órgano que es rechazado. (Imagínate que McDonald's, inspirándose en las salas de cine, empezara a intentar vender Coca-Colas a 12 dólares.) Por eso, cuando buscamos opciones nuevas, no deberíamos olvidar mirar dentro de nuestras propias organizaciones. Algunas veces las personas que han solucionado nuestros problemas son nuestros propios colegas. Eso es lo que descubrieron los dirigentes de Kaiser Permanente, una compañía de seguros médicos con casi nueve millones de usuarios, lo que la convierte en una de las más grandes del país.

A principios de 2008, Alan Whippy (su nombre se pronuncia uLANN), la directora médica de calidad y seguridad del Grupo Médico de Permanente en el norte de California, se quedó atónita ante un conjunto de datos. Siguiendo con la línea de intentar mejorar sus hospitales, Whippy y su equipo habían pedido a los dirigentes de los veintiún hospitales de **Kaiser Permanente** del norte de California que realizasen un estudio minucioso de los casos de los últimos cincuenta pacientes que habían fallecido en cada uno de sus hospitales. Los ataques al corazón, un problema que éstos habían abordado frontalmente, eran los causantes del 3,5 por ciento de las muertes. Pero cerca de diez veces más muertes procedían de otra causa que apenas aparecía en la pantalla del radar de Kaiser Permanente ni de la mayoría de los demás hospitales que conocían: la sepsis.

La doctora Whippy explicó la sepsis con una analogía: «Si tienes una infección en la piel, ésta se inflama; se pone roja, arde y se hincha. La infección en sí no enrojece la piel, es el cuerpo al reaccionar a la infección». La sepsis es una reacción similar a una infección en el torrente sanguíneo. La reacción inflamatoria del cuerpo se esparce por todo el cuerpo, incluso a partes alejadas de la infección; un caso de neumonía, por ejemplo, puede provocar un fallo renal o hasta daños cerebrales.

De lo que la doctora Whippy y su equipo se dieron cuenta fue de que los médicos estaban prestando una atención escrupulosa a las infecciones, como la neumonía, pero no trataban enérgicamente la sepsis asociada, que a menudo era la verdadera causa de la muerte del paciente.

Ahí es nada. Whippy tenía un problema: necesitaba opciones para mejorar el tratamiento de la sepsis en Kaiser Permanente. ¿Dónde podía encontrar esas opciones?

Estableció un contacto crucial dentro de Kaiser: la doctora Diane Craig, médico del hospital Santa Clara, del grupo Kaiser Permanente. Craig y sus colegas llevaban varios años trabajando en la sepsis y ya habían registrado cierta reducción del índice de mortalidad por esta patología en su hospital, aunque les frustraba que los avances no fuesen más rápidos, sobre todo desde que se conocía la «fórmula» para tratarla. En 2002 había aparecido un artículo en la revista *New England Journal of Medicine* que hacía reflexionar, explicaba que los pacientes tenían bastantes menos probabilidades de morir por sepsis si recibían un tratamiento rápido e intensivo nada más ser diagnosticados.

Sin embargo, era más fácil decirlo que hacerlo. Como sabía Craig por experiencia personal, un tratamiento rápido e intensivo era difícil de aplicar por dos motivos. Primero, la sepsis es difícil de detectar. Un paciente puede tener buen aspecto por la mañana, pero sumirse en una crisis a la hora de comer, y para entonces suele ser más difícil enderezar la cascada de lesiones internas. Segundo, el protocolo que el artículo recomendaba para tratar la sepsis, que implica administrar enormes cantidades de antibióticos y líquidos al paciente, conlleva sus propios riesgos.

Tal como dijo Craig: «La gente tarda un poco en acostumbrarse a decir: “Este paciente tiene buena cara, pero le voy a poner un gran catéter intravenoso en el cuello, lo llevaré a la UCI y le meteré litros y litros de líquidos. Y haremos todo esto aunque ahora parezca que está como una rosa”». La investigación respalda esta intervención temprana. Los riesgos valen la pena. Pero a los médicos les costaba, con su filosofía de «no hacer daño», actuar con la rapidez y la dureza que sugería la investigación.

Craig y Whippy comprendieron que, para combatir la sepsis, tenían que vencer estos dos problemas facilitando la detección de la misma y demostrando al personal el riesgo de la *inacción*.

Con el apoyo de Whippy, Craig y su equipo empezaron a incubar nuevos métodos para abordar el problema del Santa Clara. La idea era sencilla pero poderosa: cada vez que los médicos pidiesen un cultivo de sangre, señal de que estaban preocupados por una infección de origen sanguíneo, automáticamente añadirían a su petición un test de ácido láctico. (El ácido láctico es un indicador inequívoco de sepsis.) Esto les permitió detectar la sepsis bastante antes de que empezase a incidir en las constantes vitales del paciente.

Hubo otros cambios destinados a hacer que el personal del Santa Clara fuese más consciente de la sepsis. Se imprimieron pósters y folletos de bolsillo que ponían de relieve sus síntomas. Un recuadro en el material impreso mostraba el riesgo de muerte para pacientes en diversas circunstancias. «La gente entendió que el paciente que tenían delante, pese a su buen aspecto, tenía un 20 por ciento de probabilidades de morir. Fue muy impactante», dijo Craig.

Si los médicos y enfermeras detectaban los síntomas de la sepsis, se les pedía que declarasen una «alerta por sepsis», equivalente al «código azul» de urgencias que se activa cuando alguien sufre un paro cardiaco. La alerta por sepsis convocabía a un equipo que podía evaluar al paciente y, si era conveniente, poner en marcha el protocolo intensivo para hacerle frente.

Estas soluciones novedosas empezaron a funcionar. Las muertes por sepsis empezaron a disminuir. Whippy, que había hecho un seguimiento del trabajo, sabía que el equipo del Santa Clara estaba reuniendo un conjunto de intervenciones sociales que podría extender a otros hospitales. Entretanto, otros hospitales que habían estado buscando sus propias soluciones, añadieron al puzzle otras piezas cruciales, como una «bolsa de presión» que se acoplaba alrededor de la sonda como un globo, garantizando que los pacientes de sepsis recibieran líquidos con la suficiente rapidez.

En cuestión de meses, bajo la dirección de Whippy, el protocolo para la sepsis se había impuesto activamente en otros hospitales. En el verano de 2012 los veintiún hospitales de Kaiser Permanente en el norte de California, que atienden a 3,3 millones de personas, habían reducido el índice de mortalidad ajustado por riesgo de sepsis un 28 por ciento por debajo de la media nacional.

Esta solución tiene un potencial asombroso. Si todos los hospitales pudiesen igualar el 28 por ciento de reducción de Kaiser Permanente, sería el equivalente anual, en vidas salvadas, a salvar a todos los hombres que mueren de cáncer de próstata y a todas las mujeres que mueren de cáncer de mama.

Los dirigentes de Kaiser conceden prioridad a estudiar sus propios casos de éxito internos; los puntos más positivos en una distribución de datos.*

En el tratamiento de la sepsis, por ejemplo, el equipo de la doctora Craig representaba un caso de éxito, debido a su menor tasa de mortalidad.

Sin embargo, los casos de éxito pueden ser mucho más mundanos. Si estás intentando ceñirte a una nueva rutina de ejercicio, tus casos de éxito puede que sean las cuatro veces que has conseguido ir al gimnasio en el último mes. Si te tomas el tiempo para estudiar y entender tus casos de éxito (¿cómo has logrado exactamente ir al gimnasio esos cuatro días?), en general podrás descubrir soluciones inesperadas. Tal vez te des cuenta de que tres de las cuatro veces has ido a la hora de comer, que suele ser el momento de mayor tranquilidad para ti; así que podrías proponerte evitar programar cosas a la hora de comer, dejando ese rato libre para futuras sesiones de gimnasia.

Lo maravilloso de los casos de éxito es que *no pueden* sufrir el problema de un trasplante rechazado, porque son inherentes a tu situación. Es tu propio éxito el que pretendes reproducir.

Tanto los casos de éxito como las mejores prácticas actúan, pues, como fuentes de inspiración. Si tienes un dilema y necesitas nuevas opciones, puedes buscar ideas nuevas externamente, como Sam Walton, o internamente, como los dirigentes de Kaiser. Observa que en ambas situaciones el proceso es reactivo: tu dilema desencadena la búsqueda. Pero tiene muchas ventajas coger los resultados de tu búsqueda y anotarlos para usos futuros; convertir una búsqueda reactiva en un conjunto proactivo de pautas.

Para entender lo que estamos diciendo, imagínate a una gerente que tiene un empleado con talento y ambición, que está deseando ascender y adquirir más responsabilidades. Por desgracia, no hay ninguna manera evidente de que la gerente pueda corresponder a la ambición del empleado; ningún recorrido lineal de ascensos, ni una forma clara de aumentarle el salario. ¿Cómo evitas enfriar el entusiasmo de esa persona o, lo que es peor, que lo pierda del todo?

La búsqueda de opciones podría llevar a la gerente a buscar primero las mejores prácticas. En un mundo con miles de organizaciones más, seguro que alguien se ha enfrentado antes con este problema. A continuación, podría buscar casos de éxito en el seno de su organización, entrevistando a un par de gerentes veteranos para conocer su experiencia.

¿Y si llevase las cosas un paso más allá y, de hecho, codificara lo aprendido para que el siguiente gerente que se viese en una situación parecida, fuese en meses o años venideros, pudiese consultar su lista ya hecha de sugerencias? Ésta podría incluir ideas como: «¿Hay una forma de poder delegar en el empleado parte de tus propias tareas de mayor responsabilidad? ¿Puedes trazar un proyecto que él pueda liderar? Intenta encontrar modos de garantizar que al empleado se le reconozca públicamente su trabajo.»

Codificando el consejo, estaría confeccionando una especie de «lista de reproducción» de los principales éxitos de gestión: preguntas que hacer, procedimientos que consultar, ideas que tener en cuenta.

Esta idea de la lista de reproducción convierte una búsqueda reactiva (*¿Quién ha solucionado mi problema?*) en un paso proactivo: *Ya hemos encontrado a personas que han solucionado este problema, y esto es lo que han dicho.*

Dion Hughes y Mark Johnson han empleado esta técnica de la lista de reproducción, con un éxito considerable, en la industria publicitaria. Crearon una empresa, Persuasion Arts & Sciences, que actúa de lanzador suplente para las agencias de publicidad que han llegado a un bloqueo creativo. Hughes y Johnson suelen intervenir en el último momento ofreciendo ideas originales justo antes de un lanzamiento importante.

Ambos hombres habían trabajado previamente en las más destacadas agencias de publicidad. Johnson había formado parte del equipo que desarrolló el posicionamiento de BMW con el eslogan «The ultimate driving machine» («La máquina de conducir definitiva»), y Hughes había ganado premios por la campaña «Cómo hablar australiano» para la cerveza Foster's. (Valla publicitaria de muestra: una imagen de un puñal con la leyenda «Hilo dental en australiano». Al lado, un botellín de Foster's con la leyenda «Cerveza en australiano».)

Dion Hughes dijo: «Sabíamos que las personas creativas tienden a dar gran valor a sus ideas, lanzan las que les entusiasman y luego les ponen mucha emoción. Y pasan la mayor parte del tiempo sumergidos en una o dos ideas y no mucho extendiendo sus alas; así que pensamos, muy bien, ¿por qué no hacemos lo contrario?». De modo que cuando los directores creativos llaman a Hughes y Johnson, éstos intentan enviarles una docena de direcciones posibles en menos de una semana. (Fíjate en el proceso multipista.)

Para generar ese volumen de ideas, vuelven una y otra vez a la misma lista de reproducción de preguntas. Por ejemplo, quizás pregunten: «¿Qué tipo de iconografía puede servirnos dentro de la marca y qué podríamos construir a su alrededor?» En un proyecto para UPS podría ser el logo del escudo o el clásico uniforme marrón de los conductores de UPS, o la típica forma de caja de sus camiones de reparto. Otras preguntas de la lista de reproducción incluyen:

- ¿Tiene la marca un color característico?
- ¿Cuál es el enemigo de este producto?
- ¿Cómo sería la marca si fuese líder de cuota del mercado?
- ¿Y si fuese incipiente?

• ¿Puedes personificar el producto?

En 2008 contactó con Persuasion Arts & Sciences una pequeña marca familiar, Diana's Bananas, que únicamente vendía un producto: plátanos congelados recubiertos de chocolate. Diana's había sido creado por una mujer de Chicago que posteriormente había fallecido, dejando a su marido, tal como dijo Hughes, con «una empresa diminuta y una fábrica diminuta con un turno de trabajadores».

Hughes y Johnson, conmovidos por la historia, accedieron a articular un proyecto modesto para Diana's. El propietario disponía de 80.000 dólares para gastarse, y tuvieron que decirle suavemente que su presupuesto no financiaría una importante campaña publicitaria en televisión. Durante la tormenta de ideas para la campaña, el dúo supo que necesitaba vencer dos problemas: primero, pocos compradores iban al supermercado con listas de la compra en las que pusiera «plátanos congelados» y, lo que es peor, las compras impulsivas eran improbables, ya que Diana's carecía de presupuesto para pagar por una buena colocación en los congeladores. Solían plantar las cajas en uno de los estantes inferiores.

Estos problemas les hicieron pensar: «Estos plátanos son principalmente para niños, y cabría esperar que les suplicaran a sus padres que se los compren, pero los niños no saben que el producto existe; así que tenemos que conducirlos al sitio adecuado. Pero ¿cómo?»

Al repasar la lista de reproducción, se detuvieron en una pregunta: «¿Qué tipo de iconografía puede servirnos dentro de la marca y qué podríamos construir a su alrededor? »Uno de los dibujos que aparecía en las cajas era una cría de mono en pañales. Empezaron a pensar en el mono y los plátanos, y dijeron: «Mmm... ¿y si el mono comiera plátanos y fuese dejando las cáscaras a su paso, como un caminito de migas de pan?»

Emocionados con la idea, diseñaron una serie de calcomanías (cáscaras de plátano de color amarillo fuerte) que podían pegarse en el suelo del supermercado, creando un camino que conducía directamente al congelador donde se guardaban los Diana's. Los niños en seguida entraron en el juego, siguiendo el rastro como en la búsqueda de un tesoro.

Después de trazar los caminos en una cadena de supermercados, Hughes y Johnson llamaron para ver cómo iba la campaña. El dueño dijo: «Hemos tenido que poner un segundo y un tercer turno para satisfacer la demanda». El caminito de cáscaras de plátano había hecho de amuleto.

El mayor éxito de Hughes y Johnson hasta la fecha fue con un cliente cuyo nombre no están autorizados a dar, una compañía integrada en la lista Fortune 100 que había puesto a su agencia de publicidad sobreaviso, diciéndole que, si no aportaba un material más original, se llevarían la cuenta de nueve cifras a otra parte. De modo que la agencia, horrorizada, citó a un grupo de alrededor de cuarenta creativos en un hotel de aeropuerto de las afueras de una importante ciudad industrial. Hughes y Johnson se unieron al grupo, que fue secuestrado en secreto, como el jurado de un caso de asesinato de gran repercusión. Ni siquiera a los miembros de la agencia que vivían allí se les permitió irse a casa durante los días de sesión informativa.

«Miramos a nuestro alrededor –dijo Hughes–, y pensamos: “Hay mucha gente con talento en esta sala. ¿Cómo podemos ganar?”». Conscientes de que el resto de agencias dedicarían unos cuantos días a generar una o dos ideas minuciosamente perfiladas, Hughes y Johnson volvieron a su lista de reproducción de preguntas. Pensaron que podían ganar en velocidad y cantidad.

Decidieron reunirse con el director creativo a la mañana siguiente: «No traeremos ningún anuncio de televisión para ver ni anuncios impresos para repartir –dijo Hughes–. Simplemente diremos: “Aquí tenéis las grandes áreas en las que este informe ha de entrar”. Pondremos una idea en cada uno de esos recuadros a fin de hacernos con él. Para que cuando, al final, sus otros equipos creativos vayan a verlo al cabo de una semana, él eche un vistazo a su trabajo y diga: “Lo siento, Dion y Mark ya me han ofrecido algo así”».

El plan tuvo éxito. Al final, la agencia publicitaria presentó seis ideas «finalistas» al cliente. Cuatro de las seis las habían concebido Hughes y Johnson, que fueron los ganadores absolutos. La lista de reproducción había triunfado.

Hay un aspecto de fuerza bruta en la estrategia empleada por Hughes y Johnson. Se fuerzan a sí mismos a plantearse unas preguntas obligatorias, de una en una, para generar nuevas opciones. Una lista «estándar» de estímulos parece que desencadena apreciaciones novedosas. Lo especialmente sorprendente es que este método de fuerza bruta pueda funcionar en publicidad, un ámbito que valora la creatividad y la innovación. Si a los publicistas puede funcionarles una lista de reproducción, es muy posible que pueda funcionarte a ti.

¿Podrías confeccionar tu propia lista de reproducción para ayudar a tus colegas a descubrir opciones? Piensa en algunos de los tipos de decisión más comunes que históricamente se hayan tomado en tu organización. Por ejemplo, un tipo de decisión desagradable pero común es cómo hacer recortes presupuestarios. ¿Y si las mentes más privilegiadas de tu organización hubiesen redactado una lista de preguntas y cuestiones preconfiguradas que pudiesen contribuir a orientar al encargado de los recortes?

- ¿Es posible rebajar el presupuesto posponiendo gastos previstos en lugar de reducir gastos existentes?
- ¿Has agotado otras fuentes potenciales de ingresos que podrían aliviar la necesidad de hacer recortes?
- Vence el impulso de recortar todo en una cantidad determinada. Piensa en formas de ser más estratégico con los recortes.
- ¿Podrías recortar más de lo necesario a fin de liberar fondos para invertirlos en oportunidades nuevas y fascinantes?

Al igual que en la lista de reproducción de Hughes y Johnson, esto permitiría a un gerente ordenar rápidamente las opciones potenciales. Pongamos por caso que una funcionaria del gobierno del condado se enfrenta con la necesidad de recortar en un 10 por ciento el presupuesto de sus bibliotecas. Inicialmente, es posible que la funcionaria se haya planteado dos opciones: reducir el horario general un 10 por ciento o cerrar definitivamente una sucursal. La lista de reproducción le ayuda a ver un espectro más amplio:

- *¿Es posible rebajar el presupuesto posponiendo gastos previstos en lugar de reducir gastos existentes?* Puedo retrasar unos cuantos contratos informáticos. Eso ayudará un poco, pero no mucho.
- *¿Has agotado otras fuentes potenciales de ingresos que podrían aliviar la necesidad de hacer recortes?* Aquí no hay muchas esperanzas; está claro que no podemos subir impuestos en esta situación. Podemos intentar atraer empresas patrocinadoras, pero esos esfuerzos no fructificarán hasta el año que viene.
- *Vence el impulso de recortar todo en una cantidad determinada. Piensa en formas de ser más estratégico con los recortes.* Tal vez convenga ser estratégico en las horas a restringir. Por ejemplo, con la biblioteca cerca de la universidad, podríamos dejar como está el horario nocturno pero retrasar la hora de apertura. En el barrio que esté lleno de jubilados, podríamos abrir a la misma hora pero cerrar antes.

- ¿Podrías recortar más de lo necesario a fin de liberar fondos para invertirlos en oportunidades nuevas y fascinantes? Puede que esto tenga mucho sentido. Si cerráramos nuestra sucursal menos utilizada y redujésemos horarios, eso liberaría 2 millones de dólares que podríamos invertir en nuestros recursos on line, de lo que la comunidad entera podría beneficiarse las veinticuatro horas, siete días a la semana.

Prácticamente todas las organizaciones se beneficiarían de ayudas como ésta para decidir. (¿Cuál es el inconveniente?) Las listas de reproducción deberían ser tan útiles como las listas de control, pero tu organización tiene muchas listas de control y probablemente ninguna lista de reproducción. Una lista de control es útil para situaciones en las que necesitas repetir las mismas conductas cada vez. Es preceptiva; impide a la gente cometer errores. Por otra parte, una lista de reproducción es útil para situaciones en las que necesitas un estímulo, un sistema para generar nuevas ideas. Es generativa; impide a la gente omitir opciones. (*No olvides iluminar hacia aquí con tu foco...*)

Asimismo, las listas de reproducción nos espolean hacia el proceso multipista. En el capítulo anterior hemos hablado de la importancia de alternar la mentalidad preventiva y la de promoción. Una lista de reproducción puede forzarnos a esa alternancia. Fíjate que en el ejemplo anterior de recorte presupuestario la última frase es un acicate explícito para cambiar a la mentalidad de promoción: «¿Podrías... liberar fondos para invertirlos en oportunidades nuevas y fascinantes?». Ése es un estímulo útil, porque la mayoría de quienes toman las decisiones y se enfrentan con recortes presupuestarios es probable que se queden atrapados en la mentalidad de prevención (preocupados por evitar daños).

Obviamente, las listas de reproducción no son una panacea. Nunca dispondrás de una lista de reproducción para cualquier decisión que sea novedosa, por ejemplo y, dado el ritmo incesante de cambios, esas decisiones serán más que frecuentes; así pues, ¿qué pasa si tienes que tomar una decisión para la que no hay listas de reproducción que repasar, mejores prácticas que consultar ni casos de éxito que estudiar?

Dicho de otro modo, ¿qué pasa si te quedas atascado?

2.

[Kevin Dunbar](#) se propuso entender cómo piensan los científicos. ¿Cómo resuelven problemas? ¿De dónde salen sus descubrimientos? Su interés por el pensamiento científico era una combinación armónica de su propio trabajo en la ciencia (cinco años como estudiante universitario de biología molecular) y el pensamiento (como profesor de psicología).

Dunbar comprendió en seguida que las herramientas de la psicología eran poco adecuadas para estudiar la novedosa resolución de problemas que caracteriza a la ciencia real. En un experimento psicológicotípico, al mejorarse pedía a los universitarios—las ratas del laboratorio en psicología— que dedicaran diez minutos a esclarecer un problema lo bastante genérico como para que lo resolviese un veinteañero sin pericia técnica. Por otro lado, la ciencia tiene un desarrollo de meses y años más que de minutos, y los científicos poseen profundos conocimientos de sus campos. Dunbar pensó que seguramente crear tests rápidos para universitarios no era la manera de estudiar las mentes de los científicos.

De modo que, como un reportero de guerra que se incorpora a una unidad del ejército, Dunbar pasó un año al lado de los científicos de cuatro destacados laboratorios de biología molecular, observando y tomando notas de sus trabajos. El foco de sus observaciones era la reunión de investigación, un encuentro frecuente en los cuatro laboratorios, normalmente celebrada cada semana, en la que uno de los doctorandos o estudiantes de postdoctorado hablaba de un proyecto en marcha.

Lo que Dunbar descubrió, tras un sinfín de horas escuchando de pasada y entrevistando y sintetizando, fue que uno de los pilares firmes pero sin identificar del pensamiento científico es la analogía.

Cuando los científicos se encontraban con problemas en sus experimentos, una experiencia diaria común, solían beneficiarse de las «analogías locales»: una comparación con un experimento muy similar en un organismo similar. Por lo que si un científico se lamentaba de un experimento fallido con el virus fago, a lo mejor un colega le ponía un ejemplo de cómo él mismo había modificado un experimento para superar un problema similar. «Este tipo de razonamiento se hizo en prácticamente todas las reuniones que presencié, y a menudo muchas veces durante una reunión», dijo Dunbar.

Otras veces los científicos se enfrentaban con un problema más serio, no sólo con un experimento que fracasaba, sino quizá con toda una serie de experimentos que estaban dando resultados continuos pero impredecibles. En esas discusiones, Dunbar descubrió que los científicos con frecuencia pasaban de las analogías locales a lo que él denominó «analogías regionales». Generalmente, éstas incluían otro organismo que tenía una relación familiar con el organismo estudiado. Un científico que intentase entender cómo se reproduce un nuevo virus, por ejemplo, quizá trabajase con una analogía de un virus más conocido como la viruela.

Dunbar dijo: «El uso de analogías es uno de los principales mecanismos para llevar adelante la investigación». Y la clave para usar con éxito las analogías, sostuvo, era la capacidad de extraer los «rasgos característicos del problema actual». Esto requería que el científico pensase en el problema desde una perspectiva más abstracta y general, y luego «buscarse otros problemas a los que se ha dado solución». (*Busca a alguien que haya solucionado tu problema.*)

Curiosamente, los científicos no solían ser conscientes del papel determinante que desempeñaban las analogías en la resolución de sus problemas. Cuando Dunbar los entrevistó a los pocos días de una reunión de laboratorio concreta, fueron capaces de recordar la conclusión a la que habían llegado pero no la cadena de analogías que les había ayudado a llegar hasta allí. (Desde entonces Dunbar ha escrito artículos animando a los educadores del campo de la ciencia a enseñar a los nuevos científicos a aprovechar más explícitamente el poder de las analogías.)

Una sorpresa del estudio de Dunbar fue que mientras tres de los laboratorios hacían un uso continuo de analogías, el cuarto jamás lo hacía. Explica las consecuencias:

En el laboratorio que no hacía analogías, los científicos empleaban una estrategia distinta cuando se topaban con problemas en su investigación; manipulaban las variables experimentales aumentando la temperatura, variando las concentraciones químicas y demás, para hacer que las cosas funcionaran. Por consiguiente, un problema que podría haberse resuelto estableciendo una analogía con otro experimento similar (analogía local) o con otro organismo (analogía regional), no se resolvía, dejando algunos problemas sin solucionar temporalmente o a largo plazo.

De hecho, en los otros laboratorios tropezaron con problemas de investigación muy similares, pero se solucionaron mucho más deprisa mediante el uso de analogías locales y regionales.

Fíjate en el método lento y de fuerza bruta que hubo que utilizar en el laboratorio que no recurría a las analogías. Cuando usas analogías, cuando buscas a alguien que ha solucionado tu problema, puedes escoger lo que quieras del bufé de soluciones del mundo. Pero cuando no te tomas la molestia de mirar, tienes que madurar tú mismo la respuesta. Cada vez. Puede que eso sea posible, pero no es sensato y desde luego no es rápido.

Dunbar descubrió que los problemas concretos se benefician de las analogías locales, y los problemas conceptuales se prestan a analogías regionales. De hecho, cuanto más capaz seas de extraer los «rasgos característicos» de un problema, más lejos podrás llegar. Un estudio separado de un grupo de **diseñadores de plásticos** para uso médico, dirigido por Bo T.Christensen y Christian D.Schunn, descubrió que los diseñadores usaban un auténtico circo de analogías, que incluía cremalleras, tarjetas de crédito, papel de vater, zapatos, cartones de leche, objetos de decoración navideña, molinos de agua, puzzles personalizados con fotos, persianas venecianas y lencería.

Lo que aquí estamos viendo es que, cuando te atascas, puedes usar un proceso de **«escalonamiento»** para obtener inspiración. Los peldaños inferiores de la escalera ofrecen un panorama de situaciones muy similares a la tuya; cualquier solución visible ofrecerá grandes probabilidades de éxito, debido a que las circunstancias son muy similares. A medida que subas por la escalera, verás más y más opciones de otros ámbitos, pero esas opciones requerirán saltos imaginativos. Ofrecerán la promesa de un logro inesperado, pero también una probabilidad de fracaso altísima. Cuando empieces a buscar la fertilización cruzada entre el dominio de los plásticos para uso médico y el mundo de la lencería, es probable que te encuentres en un montón de callejones sin salida (o quizá con un sujetador muy duro e incómodo).

Por poner un ejemplo de escalonamiento, imaginemos a un director de secundaria, el señor Jones, que quiere agilizar la cola que se forma a la hora de comer en la cafetería de la escuela. Cree que si los alumnos pasan menos rato haciendo cola, tendrán más tiempo para salir fuera y moverse un poco antes de que empiecen las clases de la tarde.

Siendo éste el objetivo, ¿dónde puede Jones buscar opciones? Ya sabemos que la primera respuesta es que debería mirar localmente. ¿Hay casos de éxito en su propio equipo? Quizá la cola de una de las cajas siempre parece avanzar más rápido que las demás; Jones podría analizar qué proceso sigue esa cajera. (Tal vez, como los cobradores de las cabinas de peaje, se prepare con antelación cantidades de cambio recurrentes.) Jones podría difundir su método al resto de cajas.

Si no hay casos de éxito obvios, puede ascender un par de peldaños y comparar las prácticas de otras escuelas de su ciudad. Si fracasa de nuevo, podría seguir ascendiendo por la escalera. El paso siguiente a lo mejor sería expandir su búsqueda a *cualquier* organización que tenga un proceso de pago con cajas, desde tiendas de comestibles hasta piscinas públicas. (Estos peldaños son similares a las «analogías regionales» que usa el científico; aprender de otro organismo que sea similar al estudiado.)

A medida que subiese, ampliaría la definición del problema. En lugar de buscar gente que hubiese liderado soluciones creativas para el pago con cajas registradoras, podría buscar a personas que destacasen por su gestión del flujo de público: responsables de estadios, parques de atracciones o centros comerciales. (¿Podrías aprender algo de las colas de la montaña rusa de Disney, por ejemplo, que pudiese ser útil en un comedor abarrotado?)

Jones, el director, podría seguir subiendo; en otro peldaño quizá buscarse inspiración en gente con experiencia en la gestión del flujo de un suministro a través de un espacio fijo, como los fontaneros, electricistas y propietarios de fábricas. Puedes ver cómo, a medida que te vuelves cada vez más abstracto, acabas cruzando la zona de la creatividad y entrando en el reino de la absurdidad. (Si alguna vez te sorprendes a ti mismo buscando inspiración en otras galaxias, baja de nuevo los peldaños y tómate un café.)

Lexicon, la empresa que acuña nombres de la que hemos hablado en el capítulo anterior, domina este proceso. Para bautizar el procesador que se convirtió en el Pentium, el equipo creativo quería nombres que sugiriesen «velocidad», así que ascendieron por la escalera para salir del dominio de las tecnologías de la información y abarcar cualquier producto rápido de alto rendimiento. Un equipo, de hecho, dedicó tiempo a estudiar los nombres de esquís para eslalons. (Al final, prevalecería otra analogía: la idea de que el procesador era un «ingrediente» poderoso, un elemento esencial del ordenador. Fíjate en la terminación en «-ium», con la que estamos familiarizados por los elementos de la Tabla Periódica.)

Para ver cómo el escalonamiento puede generar una opción verdaderamente novedosa, fíjate en la historia de Fiona Fairhurst, una diseñadora que Speedo contrató en 1997. Se le asignó una misión clarísima: **diseñar un bañador** que diese más rapidez a las nadadoras.

Tradicionalmente, los bañadores habían evolucionado para volverse más suaves, ceñidos y escuetos, pero Speedo estaba más interesado en nuevos enfoques de diseño. A Fairhurst, que también era nadadora, los anteriores diseños de Speedo le habían dejado indiferente, por lo que empezó a buscar otras fuentes de inspiración. «Así es como funciona mi cerebro —le dijo a Dick Gordon en una entrevista de junio de 2012—. Si tengo que hacer algo que vaya rápido, tiendo a fijarme en todo lo que va rápido y en los mecanismos que hacen que las cosas vayan rápido. De modo que empecé a fijarme en objetos hechos por el hombre como barcos, torpedos, transbordadores espaciales, todo.»

Fairhurst estaba subiendo peldaños. Había redefinido el problema pasando de un «bañador que vaya rápido» a «cualquier cosa que va rápido, sobre todo en el agua». Y eso hizo que se interesara por los animales que parecían moverse en el agua más de prisa de lo que deberían. Poco después pasó un día revelador en el Museo de Historia Natural de Londres:

«Fue uno de esos “momentos de eureka”. ... [El guía del museo] me llevó a las salas interiores del Museo de Historia Natural... No están abiertas al público. Había una pecera de metal gigantesca, levantó la tapa y dentro había un tiburón de dos metros y medio. Y me dijo: “Fiona, tienes que tocarle el hocico, y tocarle el abdomen...”. Yo pensé: “¿Qué diablos estoy haciendo?”.

»Le toqué la nariz y estaba sumamente áspera, casi afilada. Está hecha de este material parecido al marfil, como nuestros dientes. Se llama dentículo dermal... Si pasas la mano desde la nariz hasta la cola, es suave, pero un poco como las escamas de cualquier pez; si pasas la mano en sentido contrario, es afilado y puede cortarte la mano».

Enviaron una muestra de la piel del tiburón al laboratorio, que devolvió imágenes de su textura áspera y repleta de microsurcos. Las imágenes hicieron que a Fairhurst se le encendiese la bombilla: «Durante años mucha gente ha pensado que los tejidos suaves eran la clave [de la velocidad], pero si observas la piel del tiburón y lo áspera que es, la *aspereza* es la verdadera clave para crear un tejido rápido». (De hecho, un científico de Harvard ha llevado a cabo experimentos que demuestran que los

áspberos dentículos del tiburón [reducen la resistencia y aumentan el impulso](#).) Inspirados, Fairhurst y sus colegas reunieron más de mil tejidos distintos hasta que dieron con uno cuya textura imitaba convincentemente la piel del tiburón.

Otro cambio, quizá más importante, que hicieron en el nuevo bañador encontró inspiración en una analogía con un objeto hecho por el hombre, el torpedo submarino. A diferencia de los escuetos bañadores tradicionales, el de Fairhurst cubría gran parte del cuerpo, como una segunda piel. Era ceñido y limitaba los movimientos, lo cual a algunas atletas les pareció incómodo al principio, pero Fairhurst dijo que los resultados eran rotundos: «Comprimiendo todos tus bultos y protuberancias, puedes conseguir una silueta más parecida al torpedo en el agua».

El equipo de Speedo empezó a probar el nuevo bañador en atletas olímpicas. En un test previo a los Juegos Olímpicos de Sidney 2000, Fairhurst trabajó con Jenny Thompson, una nadadora estadounidense que ya había ganado medallas en los Juegos de 1992 y 1996. Cronometrada por su entrenador, Thompson nadó cincuenta metros, una vez con su propio bañador y otra con la nueva creación de Fairhurst.

Tal como Fairhurst recordaría, cuando Thompson salió de la piscina, dijo: «Odio este bañador; ¡qué sensación tan desagradable!». Entretanto su entrenador, con los ojos clavados en el cronómetro, no daba crédito. La marca de Thompson con el bañador se había acercado a su récord mundial, aunque había empezado a nadar simplemente impulsándose desde la pared con los pies y no sumergiéndose de golpe. Entonces le dijo: «Un récord mundial no es fácil..., así que ¡no descartes el bañador!».

Test tras test, el nuevo bañador, que acabó llamándose Fastskin ('piel rápida'), superó sistemáticamente a sus predecesores. Luego llegó la traba legal: para que las nadadoras usaran el bañador en los Juegos Olímpicos, éste tenía que ser aprobado por la Federación Internacional de Natación (FINA). A Fairhurst le sorprendió que los miembros de la FINA pusieran reparos al bañador por motivos estéticos. «Una de las cosas que creían que les daba buena cobertura televisiva era el hecho de que aparecía gente guapa en bañador... un poco como la mentalidad de "Los vigilantes de la playa".» ¡A los dirigentes de la FINA les preocupaba que su bañador estuviese tapando demasiada carne!

Para su alivio, la FINA superó estas inquietudes y dio su aprobación al bañador, y el Fastskin debutó en los Juegos Olímpicos de Sidney 2000. Su impacto fue inmediato y contundente: un asombroso 83 por ciento de las medallas en natación las ganaron nadadoras que lo llevaban.

El mismísimo éxito del Fastskin suscitó controversia. Los críticos, incluidas algunas nadadoras olímpicas, cuestionaron si los bañadores estaban dando a las atletas una ventaja injusta.

Las posteriores evoluciones del bañador original de Fairhurst, los sucesores del Fastskin, siguieron incrementando el rendimiento de las nadadoras, hasta que finalmente la FINA prohibió determinados tejidos y estilos a comienzos de 2010.

El escalonamiento de Fairhurst había ofrecido una ventaja competitiva tan considerable que tuvo que prohibirse para mantener la igualdad de condiciones.

En este apartado, hemos estado buscando formas de evitar una visión estrecha, la tendencia a restringir excesivamente nuestras propias opciones. No son sólo los adolescentes y ejecutivos de empresa quienes caen en esta trampa; somos todos nosotros.

En las entrevistas que realizamos para este libro, mantuvimos conversaciones con tres personas que se enfrentaban con dilemas similares. Dos se preguntaban si dejar sus trabajos, y la tercera, mujer, se preguntaba si romper su relación de pareja. Las tres, cuando se les pidió que enumerasen sus opciones, sólo veían una elección binaria: *Estoy intentando decidir si debería dejarlo o no*. (Aquí es de esperar que la expresión «sí o no» haya hecho remangarse al asesor de decisiones que hay en ti.)

Cosa curiosa, ninguna de estas personas se estaba planteando la tercera opción evidente: ¡Intentar cambiar su situación! ¿No podrías hablar con tu jefe para que te asignara otro bloque de responsabilidades? ¿No podrías hablar con tu pareja de cómo mejorar vuestra relación? Dos de las tres, al insistirles al respecto, tuvieron un momento de «¡ups!», palmada en la frente. (La tercera creía que su dilema estaba a prueba de discusiones.) Eran personas inteligentes atrapadas en una especie de burbuja cognitiva.

Pero lo extraordinario de la visión estrecha, dentro de los cuatro villanos de la toma de decisiones, es lo fácil que es corregirla. Normalmente la burbuja explota al más mínimo pinchazo. Nos hemos encontrado con un puñado de técnicas para hacer precisamente eso: aumentar nuestras opciones. Una de ellas era el test de eliminación de opciones: «¿Y si no pudieras hacer ninguna de las cosas que te estás planteando, qué más intentarías? ¿Y si te obligasen a invertir tu tiempo y dinero en otra cosa, qué sería lo segundo mejor?».

También hemos visto que el proceso multipista –pensar en términos de «Y, no O»– es un manera convincente de comparar opciones y que podemos generar opciones más «equilibradas» alternando la mentalidad preventiva con la de promoción.

Por último, si nos quedamos atascados, deberíamos buscar a alguien que ya haya solucionado nuestro problema. Para encontrarlo, podemos mirar dentro (en busca de casos de éxito), fuera (en busca de la competencia y las mejores prácticas) y a lo lejos (mediante el escalonamiento).

Cuando aumentamos nuestras opciones nos concedemos a nosotros mismos el lujo de una opción real entre alternativas claras. A menudo la opción adecuada no será evidente a simple vista, aunque tal vez haya un atisbo de preferencia. De modo que, para fundamentar nuestra decisión, necesitaremos reunir más información. Pero ya nos hemos tropezado con el villano que tiende a dilapidar estos esfuerzos: el sesgo de confirmación, que nos tienta a recabar únicamente la información que garantice nuestra preferencia de nivel visceral.

A diferencia de la visión estrecha, el sesgo de confirmación no es fácil de desbaratar. Hasta los psicólogos más inteligentes, que llevan años estudiándolo, admiten que no pueden debilitarlo. No puede eliminarse; únicamente puede controlarse. Para ver cómo podemos defendernos de este enemigo tenaz, pasa al siguiente capítulo y prepárate para contrastar tus suposiciones.

CAPÍTULO CUATRO EN UNA PÁGINA

Busca a alguien que haya solucionado tu problema

1. Cuando necesites más opciones pero sientes que estás atascado, busca a alguien que haya solucionado tu problema.
- 2 Mira hacia fuera: análisis de la competencia, comparación y mejores prácticas.
 - *Sam Walton descubrió una ingeniosa solución de pago indagando en otra tienda.*
3. Mira hacia dentro: busca tus casos de éxito.
 - *Los dirigentes de Kaiser encontraron y adaptaron una solución para la sepsis liderada por uno de los hospitales de la propia compañía.*
 - *¿Qué puedes aprender de tus propios casos de éxito (por ejemplo, los cuatro días que has ido al gimnasio en el último mes)?*
4. Nota: para ser proactivo, codifica tus mayores éxitos en una «lista de reproducción» de decisiones.
 - *Una lista de control impide que la gente cometa errores; una lista de reproducción estimula ideas nuevas.*
 - *Los publicistas Hughes y Johnson utilizan una lista de reproducción para desencadenar montones de ideas creativas con rapidez.*
 - *Una lista de reproducción de recortes presupuestarios podría incluir un apunte para alternar la mentalidad preventiva con la de promoción: ¿Puedes recortar más de aquí para invertir más allí?*
5. Un tercer sitio donde buscar ideas: a lo lejos. Escalonamiento mediante analogías.
 - *Kevin Dunbar: las analogías son un pilar de la resolución de problemas científicos. Los científicos avanzan a través de las analogías con experimentos similares y organismos similares.*
 - *Escalonamiento: los peldaños inferiores de la escalera muestran analogías cercanas (poco riesgo y poca innovación), mientras que los peldaños superiores desvelan soluciones más lejanas (más riesgo y más innovación).*
 - *Fiona Fairhurst diseñó un bañador más rápido subiendo por la escalera y analizando «todo lo que se mueve rápido», incluidos tiburones y torpedos.*
6. ¿Por qué generar tus propias ideas cuando puedes probar el bufé de opciones del mundo?

Widen Your Options

Aumenta tus opciones

Reality-Test Your Assumptions

Contrasta tus suposiciones

Attain Distance Before Deciding

Toma distancia antes de decidir

Prepare to Be Wrong

Prepárate para el error

Plantéate lo contrario

1.

Es una ley no escrita del mercado de valores que, año tras año, las corporaciones sigan creciendo, y para los ejecutivos de una compañía que se esfuerzan por satisfacer estas expectativas de crecimiento, comprar otra compañía puede parecer un atajo tremadamente atractivo. Pero es un atajo costoso. Para las compañías públicas, la prima media pagada por una adquisición es del 41 por ciento, lo que significa que si la compañía objetivo se cotiza en el mercado de valores en 100 millones de dólares, el comprador ofrecerá por ella 141 millones. O, traducido a términos humanos, el consejero delegado comprador está básicamente diciéndole al consejero delegado objetivo: «Puedo dirigir tu compañía por lo menos un 41 por ciento mejor que tú».

Como te imaginarás, esta confianza en uno mismo suele ser infundada. Warren Buffett dijo: «En el pasado he observado que muchos directivos sedientos de comprar estaban aparentemente hipnotizados por su lectura infantil de la historia de la princesa que besa a la rana. Al recordar el éxito de la princesa, pagan encantados por el derecho de besar a los sapos empresariales, esperando transfiguraciones asombrosas». Lamentablemente, dijo Buffett: «Hemos observado muchos besos pero muy pocos milagros».

Este fenómeno desconcertó a [Mathew Hayward y Donald Hambrick](#), dos profesores de escuelas de negocios. ¿Por qué los consejeros delegados siguen realizando adquisiciones costosas que raras veces dan fruto? La respuesta, intuían, quizás tuviese que ver más con los defectos humanos que con los errores de cálculo financiero. Su teoría era que los consejeros delegados compradores estaban yendo por mal camino debido a su propia hibris.

Hibris es el orgullo o la confianza desmedida en uno mismo que suele desembocar en un escarmiento merecido. En la mitología griega, un protagonista que peca de hibris a menudo sufre humillaciones. Cuando Ícaro hizo caso omiso del consejo de no volar cerca del Sol, sus alas de cera se fundieron, y cayó y murió. (Por el contrario, en el mundo empresarial estadounidense, la hibris es menos condenatoria. Si Ícaro hubiese sido consejero delegado de un banco, se habría salvado con un paracaídas de oro de 10 millones de dólares.)

Hayward y Hambrick especulaban con que la hibris de los ejecutivos, su confianza en que podían hacer magia con sus adquisiciones, les llevaría a pagar un sobreprecio por sus objetivos. Los investigadores probaron esta teoría analizando cada gran adquisición (de 100 millones de dólares o más) efectuada en los mercados públicos durante un período de dos años, un muestreo que contenía 106 transacciones. Lo que querían ver era si el precio pagado en la adquisición estaba influenciado por tres factores concretos, todos los cuales tenderían a alimentar el ego del consejero delegado comprador:

1. Elogios de los medios de comunicación
2. Reciente rendimiento cuantioso de la corporación (lo que el o la consejera delegada podría interpretar como un indicio de su genialidad)
3. Una sensación de autosuficiencia (que se media, hábilmente, observando la diferencia entre el paquete salarial del consejero delegado y el siguiente directivo mejor pagado; un consejero delegado debe de tener un gran concepto de sí mismo, si le pagan un sueldo cuatro veces superior al de cualquiera)

Hayward y Hambrick acertaron en todos los puntos. A medida que cada uno de estos tres factores se agudizaba, lo hacía también la tendencia de un consejero delegado a pagar una prima más elevada por una adquisición.

A modo de ejemplo, descubrieron que por cada artículo favorable escrito sobre el consejero delegado en una publicación destacada, la prima que se pagaba por la adquisición aumentaba en un 4,8 por ciento. ¡Eso es un incremento de 4,8 millones de dólares por una adquisición de 100 millones de dólares! ¡Por un artículo laudatorio! Y un segundo artículo lo inflaba en otros 4,8 millones de dólares.

Los autores escribieron: «Parece que algunos consejeros delegados que pagan primas sumamente altas por sus adquisiciones... acaban creyendo lo que se dice de ellos». (Nos viene a la memoria la letra de una vieja canción de Mac Davis: *«Oh Lord, it's hard to be humble / when you're perfect in every way. / I can't wait to look in the mirror / 'cause I get better looking each day»*. [¡Oh, Señor! Es difícil ser humilde / cuando eres perfecto en todos los sentidos. / Estoy impaciente por mirarme en el espejo / porque cada día estoy más guapo.]

Todo esto sugiere una importante lección para los emprendedores: si pretendes vender tu compañía, no dudes en llamar a la persona que aparece en la portada de *Forbes*.

Hayward y Hambrick también descubrieron un antídoto contra la hibris: el desacuerdo.

Se encontraron con que los consejeros delegados pagaban primas menores por las adquisiciones cuando estaban rodeados de gente con más probabilidades de rebatir su pensamiento, como un presidente ejecutivo independiente o los consejeros externos que no tenían conexión con el consejero delegado ni la compañía. Por desgracia, estos puntos de vista independientes no siempre estaban presentes. ¿Recuerdas al exconsejero delegado de Quaker que dijo que no hubo *nadie* en la empresa que se opusiera a la adquisición de Snapple?

Para tomar buenas decisiones, los consejeros delegados necesitan tener el valor de buscar el desacuerdo. [Alfred Sloan](#), durante muchos años consejero delegado y presidente ejecutivo de General Motors, interrumpió en cierta ocasión una reunión del comité con una pregunta: «Caballeros, supongo que estamos todos completamente de acuerdo en esta decisión, ¿verdad?». Todos los miembros del comité asintieron con la cabeza. «Entonces —dijo Sloan— propongo posponer toda conversación sobre este asunto hasta nuestra próxima reunión para darnos tiempo para generar desacuerdo y alcanzar quizá cierta comprensión de lo que implica esta decisión.»

Somos pocos los que estamos atascados en una burbuja de poder como los consejeros delegados, y nuestros niveles de hibris son gracias a Dios más bajos, pero algo en común tenemos con ellos: la tendenciosidad de favorecer nuestras propias creencias. Nuestra «burbuja» no es la sala

de juntas; es el cerebro. El sesgo de confirmación nos lleva a buscar información que alabe nuestras creencias.

Imagínate que acaban de abrir un restaurante cerca de tu casa. Sirven tu tipo de comida favorita, por lo que estás emocionado y esperanzado. Buscas en Internet las críticas del restaurante, y los resultados muestran un puñado de críticas buenas (cuatro estrellas de cinco) y un puñado de críticas malas (dos estrellas). ¿Qué críticas leerías?

Casi con toda seguridad leerías más críticas positivas. Realmente quieres que este restaurante sea estupendo. Un metaanálisis reciente de la literatura psicológica puso de manifiesto lo profundo que es este efecto. Revisando más de 91 estudios sobre más de 8. 000 participantes, los investigadores concluyeron que tenemos más del doble de probabilidades de favorecer la información confirmadora que la discordante. (De modo que, científicamente hablando, probablemente leerías el doble de críticas de cuatro estrellas que de dos estrellas.)

El metaestudio reveló que el sesgo de confirmación era más fuerte en ámbitos de carga emocional como la religión o la política, y también cuando la gente tenía un motivo subyacente de peso para creer una cosa u otra (como en el comentario de Upton Sinclair: «¡Es difícil hacer que un hombre entienda algo cuando su sueldo depende de que no lo entienda!».). Asimismo, el sesgo de confirmación aumentaba cuando la gente había invertido previamente mucho tiempo o esfuerzo en un asunto determinado.

En el apartado anterior hemos visto que es crucial ampliar nuestra perspectiva a fin de salir de una visión estrecha; al hacerlo, incrementamos el número de opciones que se nos brindan. En este apartado preguntamos: ¿Cuál es la mejor manera de *valorar* esas opciones?

Sabemos que el sesgo de confirmación distorsionará nuestra valoración. Si percibimos una mínima preferencia por una opción u otra, seguro que dirigiremos nuestro foco hacia los datos favorables; así pues, ¿cómo podemos aprender a superar el sesgo de confirmación y contrastar las suposiciones que estamos haciendo?

El primer paso es seguir el ejemplo de Alfred Sloan, el antiguo consejero delegado de GM, y desarrollar la disciplina de plantearnos lo contrario de nuestros instintos iniciales. Esta disciplina empieza por la voluntad de provocar un desacuerdo constructivo.

En la mayoría de los sistemas legales, el desacuerdo está incorporado en el proceso. Jueces y jurados jamás se verán en una burbuja de información al estilo de la de los consejeros delegados, ya que se les obliga a sostener dos puntos de vista contrarios.

El sistema judicial no es el único que sigue un proceso equilibrado. Durante siglos la iglesia católica empleó un «abogado del diablo» para las decisiones de canonización (esto es, para decidir a quién nombrarían santo). Dentro de la iglesia, el abogado del diablo era conocido como *promotor fidei*, «promotor de la fe», y su papel consistía en exponer argumentos *en contra* de la santificación.

Juan Pablo II eliminó la práctica en 1983, acabando con cuatrocientos años de tradición. Desde entonces, lo cual es revelador, se han canonizado santos a una velocidad veinte veces superior a la de la primera mitad del siglo xx.

En nuestras decisiones individuales, ¿cuántos hemos buscado alguna vez conscientemente a personas que sabíamos que no estarían de acuerdo con nosotros? Está claro que no todas las decisiones necesitan un abogado del diablo; «¡me opongo *drásticamente* a que te compres esos pantalones!». Pero para las decisiones arriesgadas nos debemos una dosis de escepticismo. Si tienes hijos adolescentes, es posible que sea bueno recurrir a ellos para esto. Nuestra tendencia habitual es huir de estas conversaciones escépticas en lugar de aceptarlas, pero eso refleja un pensamiento cortoplacista. Queremos evitar la incomodidad pasajera de ser cuestionados, lo cual es comprensible, pero seguro que es preferible eso al dolor de adoptar a ciegas una mala decisión.

¿Cómo podemos sembrar desacuerdo en el seno de las organizaciones? Algunas han creado tradiciones al estilo del abogado del diablo. El Pentágono recurrió a «[interrogatorios asesinos](#)», integrados por funcionarios experimentados, para intentar abortar las misiones mal diseñadas. En la época en que Disney estaba produciendo éxitos como *El rey león* y *La bella y la bestia*, su equipo directivo usó un formato parecido al de «Gong Show», el concurso de talentos, que permitió que mucha gente lanzara ideas para películas o atracciones de parques temáticos, pero los dirigentes echaron rápidamente por tierra las malas ideas.

Puede que sea tentador plantearse contratar un abogado del diablo en toda regla, alguien que pudiese inyectar críticas en una organización satisfecha de sí misma. Sin embargo, es demasiado fácil imaginarse la posición siendo marginada y, además de eso, ofreciendo una excusa al resto para contener sus propias críticas. («Sé que el abogado del diablo le dará a este contrato un repaso concienzudo, por lo que no tengo de qué preocuparme.»)

La lección más importante que hay que aprender de la abogacía del diablo no es la necesidad de una posición contraria formal; es la necesidad de entender la crítica como una actividad noble. Un *promotor fidei* eficaz no es un sabelotodo simbólico que todo lo discute; es alguien que respeta profundamente a la iglesia católica e intenta defender la fe haciendo aflorar argumentos contrarios en situaciones donde el escepticismo es poco probable que surja naturalmente. (¿Quién quiere argumentar en contra de alguien que ha conducido su vida de forma tan admirable que es digno de ser considerado un santo?)

Hay muchas formas de honrar ese espíritu de oposición basada en los valores. En algunas organizaciones, el ejecutivo al mando puede que asigne a unas cuantas personas del equipo directivo la preparación de un ataque contra una propuesta arriesgada. (¿Y si el consejero delegado de Quaker hubiese designado un equipo para oponerse a la compra de Snapple?) Ésa es una idea sensata. Pone a los integrantes del equipo en el papel de «proteger la organización», y autoriza su escepticismo. Otra alternativa es buscar la disensión existente en lugar de crearla artificialmente. Si no has encontrado oposición alguna a una decisión que estás considerando, es probable que no hayas buscado con el suficiente ahínco. ¿Podrías crear un foro seguro donde los críticos puedan airear sus inquietudes?

La desventaja de provocar el desacuerdo es que puede cuajar en políticas enconadas. [Roger Martin](#), decano de la Rotman School of Management y autor de *The Opposable Mind* y otros libros de empresa bien considerados, dijo que a menudo la gente se queja de que sus reuniones estratégicas «caen en una toma de posición contraria». A su juicio, ésa es la única gran barrera para concebir estrategias eficaces.

Martin cree que superar este problema es más fácil de lo que puedas pensar. La solución es una práctica que improvisó en un momento complicado de sus inicios profesionales.

A mediados de 1990, Martin, recién licenciado en empresariales, estaba trabajando para el Monitor Group, una consultoría. Uno de los clientes de Monitor era Inmet Mining, con sede en Toronto, cuyos ejecutivos estaban debatiendo el destino de Copper Range, una mina de cobre con dificultades de la península Superior de Michigan. La mina, que en sus días de gloria había sido una de las mayores minas de cobre de América, estaba perdiendo dinero a espaldas. Para hablar de la situación, se concertó una reunión crucial en Rhinelander, Wisconsin. Los directivos de la mina condujeron tres horas para estar allí, y los ejecutivos de la empresa volaron desde Toronto. Se encontraron en una anodina sala de reuniones de hotel cerca del aeropuerto.

La reunión fue tensa. El vicepresidente de finanzas de Inmet, Richard Ross, llegó a la reunión intuyendo que la opción correcta era cerrar la mina. «Los precios del metal bajaban y estábamos asfixiados —dijo—. Habíamos invertido mucho y no había dividendos a la vista. Al final está claro que de mala levadura, mal pan se amasa.»

Pero cerrar la mina tendría severas consecuencias. Copper Range daba trabajo a más de mil personas, y era el único negocio importante en la región, por lo que la onda expansiva sobre la economía local sería devastadora. La clausura resultaría asimismo costosa para la reputación del equipo directivo; habían adquirido la mina recientemente y habían decidido invertir en ella millones. Si la cerraban tan pronto, ¿qué les parecería a los accionistas su decisión?

Había varias opciones más aparte de cerrar la mina. Una alternativa era cerrar el alto horno existente, que estaba en las últimas, y enviar el mineral a Canadá para que lo refinaran en otro más moderno. Otra era complementar el abastecimiento de mineral de la mina actual, cada vez más reducido, expandiéndose hacia el norte, hacia un área donde se creía que había un filón por explotar.

Conforme avanzó la discusión, los dos bandos asumieron sus roles predecibles: los ejecutivos se inclinaban por el cierre de la mina y los directivos de la mina se oponían a ello. La gente hablaba atropelladamente. Roger Martin describe la conversación inicial como un «gallinero».

«Recuerdo que llevábamos allí unas dos horas —dijo el tesorero, Ross—. Y se palpaba una sensación de frustración. *Hay mucho de lo que hablar aquí. ¿Por dónde empezamos?*»

«Vi que aquello no iba a ninguna parte —dijo Martin. En el momento de impasse, dijo—. se me ocurrió una idea».

Lanzó un reto al grupo: «Dejemos de discutir sobre quién tiene razón. En lugar de eso, cojamos cada opción, una por una, y preguntémonos: *¿Qué tendría que darse para que esta opción fuese la respuesta correcta?*»

»Seguro que es posible imaginarse un conjunto de indicios que nos persuadan de que hay que cambiar de idea. Hablemos de cómo serían esos indicios.»

Ross dijo que después de que Roger Martin plantease el reto, «todo el mundo vio la luz». Los asistentes pasaron de discutir a analizar, hablando de los fundamentos lógicos de cada opción.

Los ejecutivos, al pedírseles que especificaran las condiciones en las cuales tendría sentido mantener la mina abierta, empezaron a hablar de los objetivos de producción que lo harían viable. Los directivos de la mina, al pedírseles que contemplaran un escenario en el que cerrar la mina fuese

la mejor opción, coincidieron en que si los precios del cobre no se recuperaban, sería difícil recomendar la continuación de la explotación.

El cauce del debate cambió. Siguió habiendo tensión en la sala, pero fue una tensión productiva. La reconducción de la reunión por parte de Martin había convertido a los adversarios en colaboradores.

«Fue mágico –dijo Martin–. Al término de la jornada, teníamos el consenso del grupo acerca de lo que tendría que darse para que cada una de las cinco opciones fuese la mejor elección.»

Concluida la reunión, las partes empezaron a recabar la información que habían acordado que sería necesaria. Acariciaron la idea de enviar el mineral a Canadá, pero eso resultó más costoso de lo que nadie había pronosticado, así que tacharon esa opción de la lista.

También analizaron la opción de expandir la mina, pero acabaron estrellándose contra un muro, literalmente. Apareció una limitación estructural inesperada para atravesar la roca y llegar al nuevo filón. John Sanders, el gerente de la mina en aquel entonces, dijo que uno se imagina la antigua mina y la potencial nueva mina como dos centros comerciales juntos bajo tierra. «Luego descubres que, en realidad, sólo puedes tener una puertecita, del tamaño de la puerta de un aseo, abierta entre los dos centros comerciales y todos los movimientos tendrían que hacerse por esa puertecita. Sencillamente imposible.»

Para la siguiente junta, habían madurado una respuesta: no había ninguna posibilidad convincente de mantener abierta la mina. Hasta John Sanders, en su papel de gerente de la misma, estaba convencido. Se levantó delante de la junta y respaldó la clausura a regañadientes.

Dice Roger Martin que la pregunta «¿Qué tendría que darse?» se ha convertido en el ingrediente más importante de su trabajo estratégico, y no es difícil entender por qué. La búsqueda de información discordante puede parecer, a simple vista, un proceso tremadamente negativo: intentamos perforar nuestros propios argumentos o los ajenos. Pero la pregunta de Martin aporta algo constructivo: *¿Y si nuestra opción menos favorita fuese en realidad la mejor? ¿Qué datos podrían convencernos de eso?*

Martin dijo: «Si crees que una idea es el método incorrecto para enfocar un problema y alguien te pregunta si crees que es el método correcto, tú contestarás que “no” y defenderás esa respuesta ante cualquiera. Pero si alguien te pide que te imagines qué tendría que darse para que ese enfoque funcionara, tu manera de pensar cambia... Este giro sutil da a la gente una forma de distanciarse de sus creencias y permitir la exploración a través de la cual se conceden a sí mismos la oportunidad de aprender algo nuevo».

Esta técnica es especialmente útil en organizaciones donde discrepar no está bien visto, donde a las personas que cuestionan las ideas predominantes se las acusa de no «jugar en equipo». La pregunta de Martin hace que los discrepantes parezcan menos antagonistas y más gestores de problemas.*

Lo que, en resumen, hace que la técnica de Roger Martin sea tan eficaz es que permite a la gente estar en desacuerdo sin ponerse desagradable. Va más allá de la mera exposición de los indicios discordantes; nos obliga a imaginarnos un conjunto de condiciones en las que cambiaríamos de buen grado de opinión, sin tener la sensación de haber «perdido» el debate.

2.

A todos se nos da bastante bien extraer información discordante para reaccionar ante un discurso de venta. Cuando un vendedor de multipropiedades pone por las nubes un trato que se presenta «una vez en la vida», levantamos nuestros escudos y nos volvemos implacablemente lógicos, encontrando defectos a sus exageradas afirmaciones. («Mmm..., si su centro vacacional es tan popular que corro el riesgo de perder un apartamento si no lo compro ahora mismo, ¿por qué parece tan desesperado? ¿Y por qué ha tenido que sobornarme para que esté aquí?»)

El problema viene, naturalmente, cuando *en cierto modo nos dejamos vender*. Durante la cena, el camarero se acerca con una bandeja de postres que ofrece un pastel de chocolate fundido por dentro lo bastante grande para tener su propio código postal y, mientras te empieza a salivar la boca, preguntas esperanzado: «¿Está bueno?». No es lo que se dice una posición firme.

Algunas veces creemos que estamos recabando información cuando en realidad estamos buscando apoyo. Fíjate en la costumbre de pedir referencias de la gente cuando quieres contratarla. Es un ejercicio de autojustificación: creemos que vale la pena contratar a alguien y, para estar nosotros mismos «seguros», decidimos recabar más información sobre esa persona a través de colegas anteriores. Hasta ahí, bien. Luego *dejamos que el candidato nos diga a quién deberíamos llamar*, y entrevistamos diligentemente a esas personas, que dicen cosas elogiosas del candidato y luego, de manera absurda, nos sentimos más seguros de nuestra decisión de contratar a esa persona. (Imagínate si comprásemos una multipropiedad porque el vendedor tuviese tres referencias *formidables*.)

En algunas organizaciones, los directores de recursos humanos afrontan las peticiones de referencias con más habilidad. Algunos piden las referencias a personas adicionales que no estaban en la lista original. Esas entrevistas secundarias tenderán a aportar información más neutra. Otras personas se han replanteado el tipo de preguntas que hacen cuando solicitan referencias. En lugar de pedir una *evaluación* del candidato («¿Dirías que el rendimiento de Steve rayaba más en lo “estupendo” o en lo “excelente”? Sé honesto.»), muchas empresas buscan ahora información objetiva. Por ejemplo, Ray Rothrock, un inversor de capital riesgo de Venrock, dice que una de las mejores preguntas de diagnóstico que ha descubierto a la hora de evaluar a los empresarios es: «¿Cuántas secretarias ha tenido este empresario en los últimos años?». Si la respuesta es cinco, es probable que estés ante alguien un tanto problemático.

Esta misma estrategia de buscar información específica fue respaldada por un brillante artículo titulado «On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession», publicado en 1999 por el juez de tribunal de distrito estadounidense Patrick J. Schiltz. En el artículo, **Schiltz anima a los estudiantes de derecho** a formular preguntas comprometidas y discordantes antes de aceptar un empleo en un gran bufete:

«Todos los grandes despachos de abogados aseguran que son diferentes. Todos los grandes despachos niegan que exploten a sus trabajadores. Todos los grandes despachos insisten en que, aunque sus abogados trabajan mucho, llevan vidas equilibradas. Esto casi siempre es falso. Tiene que serlo. No comen donde quieren...

»Haz preguntas comprometidas a los abogados que te presenten. Cuando estés en una cena de captación con un par de abogados de la empresa, no te limites a preguntarles: «Bueno, chicos, ¿tenéis vida fuera del trabajo?». Ellos se reirán, dirán “pues claro” y te preguntarán si quieres más vino. En lugar de eso, pregúntales cuántas veces cenaron con sus familias la semana pasada. Y después pregúntales a qué hora cenaron. Y luego pregúntales si trabajaron después de cenar.

»Pregúntales cuál es su programa de televisión favorito o cuál es la última película buena que han visto. Si contestan respectivamente “Welcome Back, Kotter” y *Fiebre del sábado noche*, sabrás que algo va mal... Cuando un abogado te diga que hace un montón de interesantes tareas, pide que te dé ejemplos. Quizá te sorprenda lo que pasa por “interesante” en la empresa. Y cuando un abogado te diga que los asociados están encantados en la empresa, pídele que sea más concreto. ¿Cuántos asociados se contrataron hace cinco años? ¿Cuántos de esos asociados siguen en la empresa? ¿Quiénes han sido los últimos tres asociados en dejar la empresa? ¿Qué hacen ahora? ¿Cómo puedes contactar con ellos?».

Hacer preguntas comprometidas y discordantes como éstas puede mejorar enormemente la calidad de la información que recopilamos, tal como se puso de manifiesto en un estudio titulado «*There Is Such a Thing as a Stupid Question*», escrito por tres investigadores de Wharton, Julie A. Minson, Nicole E. Ruedy y Maurice E. Schweitzer.

En el estudio, los participantes negociaban la venta de un iPod a través de un juego de rol. Como vendedores, sabían todo sobre el iPod: era relativamente nuevo, tenía una funda sensacional y una impresionante colección de canciones cargadas. Por otra parte, en el pasado se había bloqueado dos veces, lo que obligó a un reset que derivó en la pérdida de toda la música.

Los investigadores se preguntaron cuánto tardarían los vendedores en destapar el problema del bloqueo. En la negociación, los compradores, que estaban compinchados con los investigadores, intentaron tres estrategias distintas. Cuando los compradores preguntaban por el iPod: «¿Qué puedes decirme sobre él?», sólo el 8 por ciento de los vendedores destapaba el problema. La pregunta: «No tiene ningún problema, ¿verdad?», aumentaba las confesiones hasta un 61 por ciento.

La mejor pregunta que hacer, con la esperanza de descubrir la verdad, era ésta: «¿Qué problemas tiene?». Eso animaba a confesar a un 89 por ciento de los vendedores.

Los investigadores explican que las preguntas incisivas indican confianza y experiencia por parte de quien pregunta. El vendedor sabe que no es probable que te la cuele. En las preguntas del juez Schiltz hay un efecto indicador similar. Un estudiante de derecho es probable que obtenga respuestas claras a las preguntas: «¿Cuántos asociados se contrataron hace cinco años?» y «¿Cuántos de esos asociados siguen en la empresa?».

Esta costumbre de hacer preguntas incisivas es útil cuando estás intentando sacar información a gente que tiene un aliciente para confundirte: vendedores, reclutadores, empleados con intenciones ocultas, etcétera. Por otra parte, puede salir mal en situaciones en las que hay una clara dinámica de poder, como entre un médico y un paciente. Aquí tienes el porqué: las preguntas comprometidas funcionan en la situación del iPod porque indican confianza y experiencia por parte del que pregunta, pero cuando quien pregunta ya es el claro «experto», como lo es el médico en la situación médico/paciente, formular preguntas agresivas no hará más que reafirmar el dominio del médico. Eso puede hacer que los pacientes se cierran en banda o sigan el ejemplo del médico con demasiado entusiasmo, aun cuando no sea la dirección más productiva.

Así pues, para que los médicos recaben información fidedigna tienen que ser diligentes y hacer preguntas abiertas; mucho más parecidas a la pregunta genérica sobre el iPod: «¿Qué puedes decirme sobre él?». Ese tipo de pregunta fue infructuosa en la situación del iPod, pero hace maravillas con los pacientes.

El fallecido doctor Allen Barbour, jefe de la Clínica de Diagnóstico Stanford de la Facultad de Medicina de la Universidad Stanford, era un maestro de las entrevistas abiertas. En su libro *Caring for Patients* recuerda haber visitado a un paciente llamado **Joseph H.**, cuya dolencia había desconcertado a otros médicos durante meses.

Joseph, de sesenta y siete años, había acudido primero a su médico habitual (no al doctor Barbour) asegurando que estaba «aturrido, mareado». Su médico sabía que estos síntomas podían ser producidos por muchas enfermedades, por lo que para diagnosticar con precisión a Joseph, el médico y sus colegas pidieron una larga lista de tests: «electrocardiograma, electroencefalograma, arco aórtico y arteriografía del cerebro, visita con el neurólogo y el otorrino con electronistagmografía, audiometría y otros tests especiales». Todas las pruebas dieron negativo.

De modo que el médico probó con un repertorio de productos farmacéuticos: hidergina, vasodilatadores, antihistamínicos «antivértigo» y anticoagulantes. Nada funcionó. La dolencia de Joseph era un misterio.

Frustrado, el médico envió a Joseph con el doctor Barbour. En su primer encuentro, el doctor Barbour le pidió a Joseph que describiera con precisión a qué se refería cuando decía que «estaba mareado» y con qué frecuencia se sentía así. Joseph contestó:

«Doctor, estoy constantemente mareado desde que falleció mi esposa. No sé qué hacer conmigo mismo. Estoy confuso. Veo la tele, pero no me interesa. Salgo a la calle, pero no tengo adónde ir».

Lo cierto es que parecía triste hablando de su vacío vital. Al jubilarse, se había mudado a California con su mujer. No tenía hijos, ni amigos íntimos ni aficiones concretas.

De pronto el doctor Barbour tuvo más claro cuál era el verdadero problema. «Mareado» era la manera de Joseph de expresar su confusión. Era un hombre que se sentía solo, la pena se había apoderado de él y aún no había aprendido a construirse una nueva vida.

Antes del doctor Barbour, a ninguno de los médicos de Joseph se le había ocurrido preguntarle a qué se refería cuando decía que «estaba mareado». En ningún momento se habían planteado que la causa pudiera ser emocional y no física.

El doctor Barbour sostiene que los médicos están entrenados para ser expertos detectores de enfermedades, se les ha enseñado a diagnosticar a los pacientes basándose en fragmentos de información: fiebre, un dolor extraño, un período de desorientación. Pero esta búsqueda de enfermedades puede fallar, tentándolos a emitir prematuramente un posible diagnóstico. El doctor Barbour compartió con nosotros la transcripción de una entrevista que pone esto de manifiesto:

INTERNISTA: ¿Qué problema tiene?

PACIENTE: Tengo este dolor en el estómago (señala con las manos el abdomen entero).

INTERNISTA: ¿Dónde?

PACIENTE: Más o menos en todas partes.

INTERNISTA: ¿Aquí? (señala el epigastrio del paciente)

PACIENTE: Sí, ahí me duele.

INTERNASTA: ¿Cuándo nota el dolor?

PACIENTE: Casi todo el rato.

INTERNASTA: ¿Antes de las comidas?

PACIENTE: Sí, antes de las comidas, pero lo noto en cualquier momento.

Barbour mostró lo rápido que el médico encauza la entrevista y lo prematuramente que localiza la dolencia del paciente al preguntar: «¿Aquí?». (Si el dolor está «más o menos en todas partes», entonces, sí, probablemente esté en ese punto pero también en muchos otros.) Entretanto el paciente se ha acostumbrado a no ofrecer información. Tras un brevísimo intercambio, el médico hace un diagnóstico provisional de úlcera péptica y ordena los tests pertinentes. Éstos demuestran que se ha equivocado.

La valoración de Barbour de esta entrevista fue crítica: «Aunque [el internista] se considera objetivo y científico, manipula los datos para que cuadren con su concepto de enfermedad, pero no es consciente de que lo hace. No descubre un patrón; lo genera».

Por desgracia, la velocidad con la que el médico encauzó la entrevista en el caso anterior quizás no sea inusual. Un estudio sobre entrevistas a pacientes reveló que, de media, un médico tardaba sólo **dieciocho segundos** en interrumpir a un paciente.

Barbour recomienda un proceso más elaborado para sortear el sesgo de confirmación. Cuando el doctor empieza a hacer preguntas, debería empezar siendo claro y abierto: «¿Cómo era el dolor? ¿Cómo se sintió?». Luego puede pasar lenta y cautelosamente a preguntas más directas: «¿Era agudo o sordo?» «¿Estaba usted triste?». De esta forma, el doctor puede evitar influir inconscientemente en la entrevista.*

¿Cómo sabes si hacer preguntas incisivas o abiertas? Una buena regla general es preguntarte a ti mismo: «¿De qué forma es más probable que se me escape la información adecuada en esta situación?». Normalmente, la respuesta será obvia: si estás comprando un coche de segunda mano, lo más probable es que se te escape un defecto del vehículo, o si eres un vicepresidente que busca la reacción de los operarios, lo más probable es que no logres destapar lo que realmente piensan. Puedes adaptar las preguntas en correspondencia; más agresivas para la negociación del coche de segunda mano y más abiertas con el operario.

3.

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 ésta, el terapeuta Aaron T. Beck, fundador de la terapia cognitivo-conductual, aconseja que las parejas combatan conscientemente la tendencia a fijarse sólo en lo que está mal. Para evitar esa trampa, les aconseja que escriban **«diarios conyugales»**, anotando las cosas

que les *agradan* de sus cónyuges.

En su libro *Con el amor no basta* (Paidós, 1990), describe a una pareja, Karen y Ted, que escribía semejante diario. Una semana Karen anotó varias cosas que le gustaban de Ted: *Me ha entendido cuando le he hablado del penoso comportamiento de uno de mis clientes. Me ha echado una mano limpiando la casa. Me ha hecho compañía mientras ponía una lavadora. Me ha propuesto dar un paseo, que he disfrutado.*

Beck dijo: «Aunque Ted había hecho cosas parecidas por Karen en el pasado, habían sido borradas de su memoria debido a su opinión negativa de Ted». El mismo efecto valía para los recuerdos de Ted de las cosas bonitas que había hecho Karen.

Beck menciona un estudio de investigación realizado por Mark Kane Goldstein, quien descubrió que el 70 por ciento de las parejas que escribían esta especie de diario conyugal afirmaban que su relación mejoraba. «Lo único que había cambiado era su *consciencia* de lo que pasaba —escribió Beck—. Antes de hacer el seguimiento, habían subestimado las alegrías de su matrimonio.»

Al igual que en la situación marital, nuestras relaciones laborales están a veces viciadas por unas suposiciones negativas que con el tiempo se agravan. Un compañero se manifiesta en contra de nuestra idea en una reunión, y pensamos: *Está intentando lucirse delante del jefe*. Si esto pasa una o dos veces más, tal vez lleguemos a la conclusión de que es un «lameculos», una etiqueta que se autoperpetuará, como en la situación marital.

Para romper este círculo, algunos dirigentes de empresa animan a sus empleados a «presuponer una intención positiva», es decir, a imaginar que las buenas intenciones motivan el comportamiento o las palabras de tus compañeros, aun cuando sus acciones a primera vista parezcan censurables. Este «filtro» puede ser sumamente poderoso. Indra Nooyi, presidenta ejecutiva y consejera delegada de PepsiCo, lo mencionó en la revista *Fortune* como el mejor consejo que le habían dado jamás. (Lo aprendió de su padre.)

Dijo: «Cuando presupones una intención negativa, te enfadas. Si ahuyentas esa rabia y presupones una intención positiva, te llevarás una sorpresa... No te pones a la defensiva. No chillas. Intentas entender y escuchar porque en tu fuero interno estás diciendo: “A lo mejor no estoy oyendo algo que me dicen”.».

Una bloguera llamada Rochelle Arnold-Simmons usa con su marido el principio de «[presuponer una intención positiva](#)»: «Cuando tu marido haga algo e inmediatamente te pongas en plan negativo, pregúntate: “¿Qué otras posibilidades hay que sean quizás más positivas que lo que estás pensando?” Supón que está intentando ayudar, supón que no necesita que le recuerdes las cosas, supón que no es su culpa. Intento preguntarme siempre qué otra posibilidad hay».

La empresa Industrial Scientific, en la zona de Pittsburgh, tuvo que impartir a sus empleados un curso intensivo para presuponer intenciones positivas cuando incorporó una filial francesa a sus operaciones actuales en Estados Unidos y China. Las diferencias culturales afloraron de muchas y muy sutiles maneras. Por ejemplo, los empleados franceses se iban por las ramas en los e-mails, mientras que los chinos eran directos. Cada cual consideraba los e-mails del otro un tanto irrespetuosos. El presidente ejecutivo, Kent McElhattan, dijo en una entrevista que sus empleados necesitan que se les recuerde, con respecto a sus colegas, que «les interesa lo mismo que a vosotros. Asumidlo».

Presuponer una intención positiva y escribir un diario conyugal son dos ejemplos de lo que los psicólogos llaman «plantearse lo contrario». *Creo que mi cónyuge es egoísta, pero quizá debería fijarme en las situaciones en que está pendiente de mí. Creo que mi colega es poco amable y brusco, pero ¿y si no es brusco y tan sólo intenta respetar mi tiempo? (¡Vaya! ¿Y si cree que yo no respeto su tiempo intentando chatear con él?)* Esta sencilla técnica de plantearse lo contrario ha demostrado, a través de múltiples estudios, reducir muchos sesgos cognitivos de lo contrario espinosos. ([Véanse las notas para más información.](#))

La forma más novedosa de «plantearse lo contrario» quizá sea lo que hizo Paul Schoemaker cuando reunió a sus colegas de DSI (Decision Strategies International), la consultoría de gestión empresarial que había fundado, para tratar un asunto importante de la empresa. Quería que cometieran un error.

Schoemaker, un investigador de la decisión y consultor, iba completamente en serio. Quería que sus colegas le ayudasen a planificar y cometer un [error intencionado](#), como una forma de analizar sus suposiciones sobre el negocio de DSI.

«Todos en la empresa estaban dispuestos a creer que algunas de nuestras convicciones eran desacertadas y teníamos que ponerlas a prueba», dijo Schoemaker, «pero en cuanto empezamos a concretar, digamos que la gente pensó que aquello no era muy sensato o que era incluso estúpido; así que, como dirigente, tomé cartas en el asunto y dije: “Yo asumiré la responsabilidad”. Al fin y al cabo, los dirigentes siempre dicen: “De lo que más he aprendido es de mis errores”. Pues bien, ¿por qué dejar los errores al azar? ¿Por qué no asumir cierto control del proceso y cometer errores de los que casi con toda probabilidad aprenderás?»

Tal como describió en su libro *Brilliant Mistakes*, su equipo empezó a hacer una lista de algunas de las suposiciones clave que subyacían a su trabajo, un ejercicio que hizo aflorar la «opinión dominante» que, en la mayoría de las organizaciones, jamás se expresa ni se cuestiona.

Tras haber identificado diez suposiciones clave, redujeron la lista a tres; aquellas de las que estaban menos seguros y que, de demostrarse que no eran ciertas, tenían los mayores beneficios potenciales para el negocio:

1. Los jóvenes que salen del máster en administración de empresas no nos funcionan bien. Necesitamos consultores experimentados en el equipo.
2. La empresa puede ser dirigida con éxito por un presidente que no sea el consultor principal de grandes cuentas.
3. No vale la pena contestar a las RFP. Los clientes que utilizan RFP normalmente compran por precio o cumplen con las formalidades para justificar una decisión que ya han tomado. (Las RFP son peticiones de propuestas para atraer a los proveedores para que pujen por su negocio.)

Otra ronda de valoraciones los llevó a elegir el número 3 por «tener el mayor potencial para beneficiarse de una estrategia de errores intencionados». Ahora estaban listos para cometer su error.

La política de la empresa había sido no contestar nunca a una RFP, pero decidieron responder a la siguiente que les llegase, que dio la casualidad de ser de una compañía eléctrica regional. El equipo de DSI presentó una propuesta con un presupuesto que rondaba los 200. 000 dólares, un precio que reflejaba sus honorarios normales pero que sospechaban que se saldría de la horquilla del

cliente. Schoemaker dijo: «Para nuestra sorpresa, la compañía eléctrica invitó a nuestra empresa a reunirse con el consejero delegado y el equipo directivo para examinar no sólo el proyecto en cuestión, sino también otros».

DSI acabaría consiguiendo más de un millón de dólares por asesorar a la compañía de servicio público. «La rentabilidad no estuvo mal a cambio de cometer un pequeño error», dijo Schoemaker.

¿Por qué no ibas tú a poder adoptar la estrategia de Schoemaker en tu organización? ¿Podrías crear el programa «Error del Año»? Que quede claro que no deberías contar con que surja una sorpresa de un millón de dólares. La mayoría de tus «errores intencionados» fracasarán, y, de hecho, ese fracaso debería ser alentador, porque significa que hasta ahora has estado haciendo las suposiciones adecuadas. Más allá del error en sí, estar dispuesto a analizar tus suposiciones tiene su propio valor. Indica a tus colegas que tu trabajo se llevará a cabo a partir de los indicios, no del folclor ni de las intrigas.

El refuerzo cultural es valiosísimo, porque contribuye a corregir nuestra inclinación natural a evitar esta labor. Contrastar nuestras suposiciones es difícil. Pocas veces lo hacemos instintivamente. Eso es lo que pasa con el sesgo de confirmación; la verdad es que en el fondo nunca queremos oír la información negativa. (¿Cuándo fue la última vez que te «planteaste lo contrario», seriamente, en una de tus opiniones políticas?) Por eso en este libro estamos abogando tan firmemente por el uso de un proceso, algo que se vuelva habitual; de lo contrario, en caliente será demasiado fácil desatender este consejo.

Si rindes al 200 por ciento y estás soltero, puede que incluso contemples la posibilidad de trasladar este principio de «plantearte lo contrario» a tu *vida amorosa*. Un equipo de investigación, interesado en saber por qué algunas personas encuentran con quién casarse y otras no, entrevistó a mujeres que estaban saliendo de las oficinas donde acababan de entregarles su licencia matrimonial. Para su sorpresa, el 20 por ciento de las mujeres dijo que su futuro marido *no les gustó* cuando se conocieron. (Esto también implica que hay millones de personas más que *conocieron a su futuro cónyuge y se dieron la vuelta* porque su instinto les llevó a abandonar la interacción demasiado pronto.)

El investigador que dirigió ese estudio, John T. Molloy, dijo que a algunas de las mujeres solteras de su equipo de investigación este resultado les sorprendió e intrigó. Casi todas fueron capaces de recordar a hombres cuyo interés habían rechazado; interés que algunos de esos hombres continuaban expresando (de una forma aceptable, sin acoso). Ahora las mujeres se preguntaron si esos hombres quizás eran parejas potenciales que habían dejado escapar. De modo que decidieron intentar su propia versión de la estrategia de «error intencionado», aceptando una cita con un chico al que en el pasado hubiesen rechazado en múltiples ocasiones.

Molloy dijo que «la mayoría de las mujeres decidieron que tenían razón la primera vez». Pero a una de las integrantes de su equipo la primera cita le gustó lo bastante para concertar una segunda, y una tercera y una cuarta. ¡Acabó casándose con el chico! (*Por el poder que me ha sido otorgado, yo os declaro Error y Mujer.*) Y no sólo encontró un cónyuge, sino que también obtuvo una inspiradora victoria sobre el sesgo de confirmación.

Hasta ahora hemos examinado tres métodos para combatir el sesgo de confirmación: uno, podemos facilitarle a la gente que discrepe de nosotros; dos, podemos formular preguntas que tengan más probabilidades de hacer que aflore la información contraria; tres, podemos asegurarnos planteándonos lo contrario.

Hay otra estrategia para ayudar a la gente a contrastar sus suposiciones que implica saber dónde buscar la información correcta: si tu novio está pensando en hacer la nueva «dieta del cavernícola» que está causando furor, ¿cómo debería planteársela? Si tu jefe quiere reducir la cantidad de stock que tenéis, ¿cómo decidirías si es una buena idea?

La respuesta nos obligará a aceptar cierta humildad cósmica. Desde la perspectiva de nuestros cerebros, somos únicos. Nuestros desafíos y oportunidades nos parecen especiales. Sin embargo, desde la perspectiva del universo, somos absolutamente típicos. Y, como veremos en el próximo capítulo, cuando nuestras predicciones y opiniones chocan con los promedios universales, normalmente gana el universo.

CAPÍTULO CINCO EN UNA PÁGINA

Plantéate lo contrario

1. Sesgo de confirmación = buscar información que confirme nuestras suposiciones iniciales (que suelen ser sesgadas).
 - *El desacuerdo puede contrarrestar la hibris de los consejeros delegados. Para contrarrestar nuestro sesgo de confirmación necesitamos el mismo desacuerdo.*
2. Necesitamos provocar el desacuerdo constructivo en el seno de nuestras organizaciones.
 - *El abogado del diablo, los interrogatorios asesinos y el «Gong Show», todos autorizan el escepticismo. ¿Cómo podemos nosotros ser escépticos?*
 - *La brillante pregunta de Roger Martin: «¿Qué tendría que darse para que esta opción fuese la mejor elección?».*
3. Para recabar más información fidedigna podemos hacer preguntas discordantes.
 - *Estudiantes de derecho: «¿Quiénes han sido los últimos tres asociados en dejar la empresa? ¿Qué hacen ahora? ¿Cómo puedo contactar con ellos?».*
 - *Compradores de iPod: «Qué problemas tiene el iPod?».*
4. Advertencia: las preguntas incisivas pueden salir mal en situaciones en las que hay una dinámica de poder.
 - *Los médicos hacen bien en recurrir a las preguntas abiertas: «¿A qué se refiere cuando dice “mareado”?».*
5. Discordancia extrema: ¿podemos obligarnos a pensar lo contrario de nuestros instintos?
 - *Un diario conyugal ayuda al cónyuge frustrado a ver que su pareja no siempre es egoísta.*
 - *«Presuponer una intención positiva» nos alienta a interpretar las acciones/palabras de alguien desde una perspectiva más positiva.*
6. Podemos incluso poner a prueba nuestras suposiciones con un error intencionado.
 - *La empresa de Schoemaker ganó un millón de dólares experimentando con el proceso de las RFP.*
 - *Una mujer incluso se casó con su «error».*
7. Como buscamos la información autoconfirmadora de forma natural, necesitamos disciplina para plantearnos lo contrario.

Aleja el zoom, acerca el zoom

1.

Las fotos de la página web del [Polynesian Resort](#) de Myrtle Beach describen una playa paradisíaca, un paisaje de arena dorada y palmeras y vistosas sombrillas. La gente se reclina en sus tumbonas; un catamarán navega a lo lejos. Parece exactamente la clase de lugar al que querrías llevarte a tu familia de vacaciones en verano.

Cuando estés leyendo esto, puede que en efecto sea un lugar precioso. Pero en 2011, cuando vimos la página web, el Polynesian Resort atesoraba un repugnante secreto: TripAdvisor, una página web de viajes, lo había incluido en la lista de los diez hoteles más sucios de Estados Unidos del año.

Muchos de los antiguos huéspedes del hotel han compartido en TripAdvisor sus opiniones acerca de la experiencia; sus comentarios suelen ser cáusticos y cínicos:

Terri B (24/7/12): Entramos el 21 de julio y nos fuimos a los diez minutos. No puedo describir con palabras aquel horror.

Fetters26 (7/6/2011): Mi perro estaba en una residencia canina ¡y sus instalaciones estaban mucho más limpias y eran más lujosas que el Polynesian!

Jackie503 (30/6/2011): Los suelos no se han fregado ni aspirado desde que Moisés abrió el Mar Rojo. Las camas eran viejas y las sábanas picaban...

4q2 (27/1/11): Muchas críticas comparaban este inmueble con un vertedero. Pero eso no es justo con los vertederos que hay por el mundo.

Gracias a páginas como TripAdvisor, nos resulta más fácil evitar hacer una elección de hotel que lamentaríamos. Podemos hacer caso omiso de las fotos brillantes y simplemente echar un vistazo a las críticas. En el caso del Polynesian Resort, el 67 por ciento de las críticas consideraban la experiencia «terrible», en comparación con un mero 4 por ciento que decía «excelente». (Una de esas críticas «excelentes» comenta que el lugar es perfecto para unas vacaciones de Semana Santa desmadradas, si no te importa que «las habitaciones estén hechas un asco».)

Mucha gente se ha acostumbrado a dar por sentado este tipo de consumo ligado a las críticas. Automáticamente, buscamos las opiniones de un libro en Amazon o un restaurante en Yelp o una cámara digital en CNET. Es muy normal hacer eso, ¿verdad? Pero este comportamiento «normal» demuestra prudencia. Porque cuando tomamos decisiones basadas en las críticas, estamos

reconociendo dos cosas: (1) nuestra habilidad para extraer la verdad de un producto es limitada y susceptible de ser distorsionada por la compañía que lo crea, y (2) por esa razón tenemos la agudeza de confiar más en los promedios que en nuestras propias impresiones.

Sin embargo, en la vida solemos hacer lo contrario: confiamos más en nuestras impresiones que en los promedios. Por ejemplo, mucha gente aceptará un nuevo empleo sin consultarla con un grupo representativo de personas que en la actualidad o anteriormente hayan ostentado el mismo cargo. ¿Acaso no deberían sus «críticas» valer tanto como la valoración que hace un desconocido de una habitación de hotel o un restaurante?

Resulta extraño pensar que cuando tomamos decisiones cruciales hacemos menos trabajo de investigación objetiva que cuando estamos eligiendo una ración de sushi.

Los psicólogos distinguen entre la «visión interna» y la «visión externa» de una situación. La visión interna procede de la información que está dentro de nuestro foco cuando hacemos frente a una decisión; nuestras propias impresiones y valoraciones de la situación en la que nos encontramos. La visión externa, por el contrario, ignora los detalles y analiza, en cambio, la categoría superior de la que forma parte; así pues, al decidir si reservar en el Polynesian Resort, la visión interna se basa en nuestra propia valoración: *¿Parece la clase de sitio en el que me gustaría hospedarme?* La visión externa confía en las críticas de TripAdvisor: *¿Hasta qué punto ha disfrutado la gente, en general, de la estancia allí?*

La visión externa es más precisa, es un resumen de experiencias de la vida real en lugar de las impresiones de una única persona; sin embargo, nos sentimos atraídos por la visión interna. Para entender por qué, imagínate a un restaurador, Jack, que está decidiendo si solicitar un préstamo para abrir un restaurante tailandés en el centro de Austin. Lo que está dentro del foco, para él, serán todos los factores que tiene a su favor: «Soy un magnífico cocinero de comida tailandesa. La ubicación en la calle cuatro sería perfecta. El tránsito peatonal es tremendo. No hay ningún otro restaurante tailandés en las proximidades. Desde la visión interna, la oportunidad parece bastante buena».

Por el contrario, la visión externa no trata la situación de Jack como excepcional. Busca los promedios: ¿hay más personas que se hayan enfrentado con una situación similar y, de ser así, cómo les ha ido? Esto requiere, en terminología estadística, buscar unas cuantas «**ratios base**» de la situación, datos que muestren el historial de otras personas en circunstancias similares. Jack podría enterarse, por ejemplo, de que el 60 por ciento de los restaurantes fracasó en sus primeros tres años. Desde la visión externa, el restaurante parece bastante arriesgado.

Pero fíjate en lo distinto que parece esto de la situación de TripAdvisor. Aceptamos de manera *intuitiva* que es probable que tengamos una mala experiencia en el Polynesian Resort, pero Jack no acepta intuitivamente que es probable que fracase. ¿Por qué?

La visión externa ignora todo lo que hay de especial en nuestra situación. Todos los empresarios tienen motivos para creer, al principio, que triunfarán. Jack, por ejemplo, seguro que se mofaría de los datos de las ratios base, diciendo: «Conozco la comida tailandesa, conozco Austin y conozco este trabajo. No puedes meterme en el mismo saco que a un tipo que vende perritos calientes rebozados en el centro comercial». Pero se equivocaría. Los restaurantes tienen suficientes cosas en común

como para que sea más probable la similitud que la diferencia de experiencias. Debería fiarse de las ratios base del éxito del restaurante casi tanto como se fía de las ratios base para hospedarse en el Polynesian Resort.*

Claro que el hecho de que Jack adopte la visión externa, y acepte esa remota posibilidad de éxito del restaurante, no requiere que descarte la idea. Pudiera ser que un restaurante próspero fuese tan lucrativo que valiese la pena arriesgarse. O tal vez considere que el restaurante es una buena inversión en su carrera, aunque fracase. La visión externa no requiere derrotismo, pero sí tener en cuenta los posibles resultados. Míralo de este modo: si en la aventura se juega el dinero de la universidad de sus hijos, es que está loco.

Tus amigos y colegas padecerán de esta misma obstinación: la tendencia a fiarse en exceso de sus propias impresiones. Estarán atrapados en la visión interna, pero a ti te resultará más fácil ver la visión externa. No obstante, te advertimos de que algunas veces la gente puede tener acceso al conjunto perfecto de datos y aun así lograr ignorarlo.

Esto es algo que [Daniel Kahneman](#), el psicólogo y premio Nobel, experimentó en sus inicios profesionales. Él y sus colegas estaban estudiando la idea de escribir un libro de texto para secundaria sobre el problema del criterio y la toma de decisiones. Serían los primeros en desarrollar un currículo sobre esos temas, por lo que lograron la participación del decano de la Facultad de Ciencias de la Educación, que era un experto en currículos. El equipo empezó a escribir varios capítulos piloto y se reunieron cada viernes para evaluar su progreso. Un viernes, estaban hablando de investigar la forma en que los grupos piensan en el futuro, y a Kahneman se le ocurrió que deberían aplicarse su propio consejo. Dijo: «A ver cómo pensamos en el futuro».

Pidió a sus colegas que anotaran la fecha en que creían que habrían acabado el libro de texto. El abanico de valoraciones fue bastante reducido; las proyecciones de todos, incluidas las de Kahneman y el decano, oscilaban entre el año y medio y los dos años y medio. Entonces Kahneman de pronto recordó la idea de las ratios base de su formación estadística, de modo que le preguntó al decano si podía recordar otros grupos similares al suyo que hubiesen escrito un currículo nuevo de cero. El decano dijo que sí, que recordaba unos cuantos. Kahneman le pidió que cuantificase la ratio base: *¿Cuánto tiempo tardaron en acabar?*

Tras cierto tira y afloja, habían aflorado dos hechos inquietantes. Uno: según el decano, el 40 por ciento de los grupos nunca acabó de escribir el currículo. Dos: de los grupos que acabaron, todos tardaron de siete a diez años. Entonces Kahneman le preguntó al decano: «*¿Qué diferencia hay entre nuestro grupo y los demás?*». (Fíjate en que está intentando ver si hay algún motivo para ajustar su predicción al alza o a la baja a partir de la ratio base, basándose en las aptitudes del grupo.) El decano respondió: «*Estamos por debajo de la media, pero no por mucho*».

Tardaron ocho años en escribir el currículo.

Al igual que Jack el restaurador, Kahneman y sus colegas fueron optimistas adoptando la visión interna. Aquí el misterio es el comportamiento del decano. *Conocía* las ratios base para desarrollar un nuevo currículo, pero su foco permaneció enfocado en las circunstancias particulares del grupo.

Desde la visión interna, daba la impresión de que podrían conseguirlo en dos años. «No había ninguna conexión entre lo que sabía y lo que dijo... Tenía toda la información necesaria para concluir que la predicción que estaba anotando era ridícula», dijo Kahneman.

Esto nos lleva a una cuestión fundamental sobre los expertos. Tal vez el consejo más sencillo e intuitivo que podemos dar en este capítulo es que, cuando estés tratando de recabar información de valor y contrastar tus ideas, vayas a hablar con un experto. Si te estás planteando presentar una querella contra alguien de la competencia por violación de la propiedad intelectual, habla con un abogado especializado en propiedad intelectual.

Aunque un experto no tiene por qué gozar de una autoridad plenamente reconocida. De hecho, el listón está muy por debajo de eso: un experto es simplemente alguien que tiene más experiencia que tú. Si tu hijo quiere ser carpintero, vete a hablar con un carpintero. Cualquiera. Si estás pensando en trasladar tu negocio a Carolina del Sur, llama a alguien, quien sea, que haya trasladado su negocio a Carolina del Sur.

Aquí tienes lo que es menos intuitivo: cuidado con lo que les preguntas. Como veremos en el próximo capítulo, a los expertos se les dan bastante mal las predicciones; pero calcular las ratios base se les da de maravilla.

A modo de ejemplo, imagínate que, en efecto, has consultado a un abogado especializado en propiedad intelectual sobre una posible querella por infracción del derecho de patente. Las preguntas adecuadas a hacer son: «¿Cuáles son las variables importantes en un caso como éste?», «¿qué tipo de prueba puede inclinar el veredicto hacia un lado u otro?», «en términos porcentuales, ¿cuántos casos se resuelven antes del juicio?», y «de los que llegan a juicio, ¿qué probabilidades hay de que gane el querellante?». Si haces preguntas como éstas, preguntas sobre casos anteriores y normas legales, obtendrás abundante información fidedigna.

Por otra parte, formular una pregunta sobre el futuro («¿Cree que puedo ganar este caso?») hará que el abogado se adentre en la visión interna. Al igual que el decano con la redacción del currículo, tu abogado tenderá a ser demasiado optimista sobre las posibilidades de éxito.

No queremos exagerar aquí el ejemplo; un buen abogado especializado en propiedad intelectual conocerá seguramente la diferencia entre un caso ganado y un caso de éxito remoto. La cuestión es que es necesario descartar las *predicciones* hasta de un experto de talla mundial, no así su *conocimiento de ratios base*. En resumen, cuando necesites información fidedigna, búscate a un experto; alguien con más experiencia que tú. Hazle hablar del pasado y del presente, no del futuro.

2.

Lo que hemos visto hasta ahora es una regla muy sencilla para analizar tus opciones: adopta la visión externa. Deberías desconfiar de la visión interna (esas fotos brillantes que tienes en la cabeza) y salir, en cambio, de tu cabeza y tener en cuenta las ratios base. A veces esas cifras son de fácil acceso, como en TripAdvisor o Yelp. Otras veces puede que tengas que extraerlas tú mismo. Si ninguna de esas opciones es posible, prueba a consultarle a un experto sobre sus cálculos de las ratios base.

En nuestra experiencia, la gente se divide en dos bandos con respecto a la visión externa. Algunas personas aceptan la idea de inmediato, pero otras sienten cierta insatisfacción. ¿De veras deberíamos estar dispuestos a fiarnos más de un conjunto de datos que de nuestras propias antenas? ¿En cierto modo no es eso deshumanizador? ¿Excesivamente analítico?

El consejo de fiarse de las cifras no viene motivado por la obsesión informática; está motivado por la humildad. No podemos perder de vista lo que los números representan: un montón de personas como nosotros, gente que desborda pasión por sus oportunidades, que dedicó su tiempo a intentar algo muy parecido a lo que estamos considerando. Ignorar su experiencia no es osado y romántico —«no pienso dejar que unos cuantos *análisis* me impidan hacer aquello en lo que creo»—, es más bien egoísta. Es como decir: *Despuntamos entre el resto. Somos diferentes. Somos mejores.*

La actitud humilde es preguntar: «¿Qué puedo esperar razonablemente que pase si tomo esta decisión?». Una vez que aceptemos la respuesta, y confiemos en ella para tomar nuestra decisión, *entonces* podremos dirigir nuestra atención a luchar contra las probabilidades. Ésa es esencialmente la historia de [Brian Zikmund-Fisher](#), que de joven se vio obligado a tomar una decisión de vida o muerte.

A principios de 1998, Zikmund-Fisher, un estudiante de posgrado de veintiocho años del grupo de ciencias sociales y de decisión de la Universidad Carnegie Mellon, en Pittsburgh, estaba jugando a frontenis con un amigo. En un momento dado hizo un drive demasiado entusiasta con la raqueta y se dio un golpe en el brazo izquierdo.

Una hora después tenía una contusión que le empezaba en el hombro y acababa en la muñeca.

Brian se impresionó, pero sin hacer aspavientos. Tenía un historial de problemas sanguíneos que había empezado trece años antes, cuando iba a secundaria. En aquel entonces, estaba de viaje con su madre, visitando universidades, cuando recibió un mensaje urgente de su médico, al que había visto hacía poco para un chequeo. Brian le devolvió la llamada y el doctor parecía tenso.

—¿Estás bien? —preguntó el médico.

—Sí, ¿por qué? —contestó Brian.

—Nos gustaría que repitieras el análisis de sangre cuando puedas. Lo antes posible —dijo el médico.

El segundo análisis confirmó lo que el doctor se había temido: el recuento de plaquetas en sangre de Brian era de 45, una cantidad angustiosamente baja. (Para ser más exactos, eso son 45×10^9 por litro. Las plaquetas desempeñan un importante rol en la coagulación, y su recuento es también un buen diagnóstico de la salud del riego sanguíneo y el sistema inmunitario de una persona.) Los recuentos normales están entre 150 y 450. A modo de comparación, cuando los pacientes están por debajo de 50 no se les permite someterse a una intervención quirúrgica, y en torno a 10 hay riesgo de derrame y hemorragia espontáneos.

Después de tratarse, el recuento de Brian volvió a subir a 110. Sus médicos le advirtieron de que necesitaría hacerse chequeos por lo menos cada seis meses durante el resto de su vida.

Hasta el partido de frontenis, no había tenido problemas en años. Pero cuando la contusión se extendió por su brazo, Brian supo lo que pasaba. Se fue al médico y, tal como sospechaba, su recuento de plaquetas era tremadamente bajo; estaba a 19, de hecho.

Tras hacerle más pruebas, le diagnosticaron una peligrosa enfermedad llamada síndrome mielodisplásico (SMD). El rasgo distintivo del SMD es que la médula ósea de una persona deja de producir células sanguíneas con eficacia. Los médicos le dijeron que a la larga ni siquiera las transfusiones de plaquetas que le estaban haciendo (cada ocho días) bastarían para evitar que se desangrase.

Brian dijo: «El mensaje fue que no tenía que hacer nada enseguida. Pero no tenía diez años; cinco, tal vez».

La única cura potencial para el SMD era un trasplante completo de médula ósea, un procedimiento complejo y peligroso. El tratamiento empieza generalmente con radiación y quimioterapia, una combinación que destroza el sistema inmunitario del paciente.

El objetivo es que el paciente vuelva a empezar con un sistema inmunitario completamente nuevo, transplantado de un donante que tenga una buena compatibilidad genética. Por desgracia, no hay ninguna garantía de que el cuerpo del paciente vaya a aceptar el trasplante y, en el caso de Brian, encontrar un donante compatible sería difícil. Las mejores compatibilidades de médula ósea se dan entre hermanos, y Brian era hijo único.

Durante el año o más que tarda un trasplante en estabilizarse, el paciente opera sin un buen sistema inmunitario, por lo que *cualquier* infección (incluso un simple catarro) puede ser letal.

El trasplante, pues, era una cura plagada de peligros. Los médicos le dijeron que, si decidía hacerse un trasplante, tenía una posibilidad entre cuatro de no vivir más de un año. Aunque, si sobrevivía, probablemente disfrutaría de una larga vida.

Estaba ante una elección ardua: negarse al trasplante y vivir otros cinco o seis años de vida relativamente normal hasta el colapso inevitable o soportar un procedimiento demoledor que podría curarlo para siempre o matarlo en menos de un año.

Lo que dificultaba aún más la decisión era que la mujer de Brian estaba embarazada de seis meses, de su primer hijo.

Brian estaba desesperado por conseguir información que pudiese ayudarle a tomar la decisión, pero no siempre tenía claro cómo interpretar lo que descubría. Pudo dar con artículos de revista relevantes y libros *online*, pero se preguntó si las ratios base del estudio tenían algo que ver con él. «La mayoría de las personas con mi diagnóstico son mucho mayores que yo. De modo que me puse a examinar detenidamente los estudios; esta gente tiene sesenta años y yo veintiocho. Pensé: “Muy bien, ¿me aplico esto? ¿No me lo aplico? ¿Cómo saberlo?”».

Para obtener respuestas recurrió a una amiga hematóloga. Ella le aconsejó que se tomara en serio los resultados medios que aparecían en las revistas, pero que como su juventud y vigor le ayudarían a sobrevivir al procedimiento, seguramente sus probabilidades estaban un poco por encima de la media. Asimismo, puso de relieve otra variable crucial: la experiencia del hospital que aplicase el procedimiento. «Cuando elijas una institución –le aconsejó–, no busques únicamente un hospital conocido como la Clínica Mayo; busca un sitio que esté especializado en trasplantes de médula ósea, como el Centro de Investigación del Cáncer Fred Hutchinson en Seattle o el Centro del Cáncer MD Anderson en Houston.» Debería confiar su salud a un hospital que hiciera trescientos trasplantes al año y no treinta.

Brian quería entender, además, qué tipo de complicaciones implicaría el trasplante. Para su frustración, se encontró con que cada vez que preguntaba por los riesgos de diversos efectos secundarios, los médicos le daban respuestas ambiguas. Quería cifras concretas, pero ellos se mostraban reacios. «Para vencer las reticencias de los médicos a hacer estimaciones, he empezado a hacer preguntas que puede que suenen casi ridículas... “¿Estamos hablando de un 50 por ciento de posibilidades? ¿De un 5 por ciento? ¿De cinco entre mil? ¿De cinco entre un millón?” Y entonces dejas claro que no les estás pidiendo que concreten. Eso, la verdad, es que les relaja.»

Brian y su mujer, Naomi, se pusieron en contacto con otros pacientes trasplantados y sus familias para saber cómo habían sobrellevado el proceso. «En aquel momento no había las estupendas comunidades de Internet que hay ahora –dijo Brian–. Teníamos Listserv, una lista de distribución de e-mails. Empezamos a repasar la lista y a rastrear a determinadas personas... Hablaban de todo tipo de temas médicos, como qué hacer con las náuseas de la quimioterapia, pero algunos de los temas que más útiles nos resultaban no tenían nada que ver con la medicina...»

»De entrada, una de nuestras preguntas era: ¿Cuánto tiempo tendrá que estar Naomi conmigo? ¿Y cómo nos organizaremos con un bebé de un año? Tuvimos muy claro que necesitábamos a un tercer adulto, con nosotros, para ocuparse de la niña. Habría veces en que Naomi tendría que estar conmigo para hacer las preguntas que yo fuese mental o físicamente incapaz de hacer, y esos momentos podían surgir inesperadamente y quizás coincidiesen con las comidas o siestas del bebé. Ella no podría hacer las preguntas oportunas y oír las respuestas mientras vigilaba a una niña de un año.»

Al enterarse de que necesitarían a un «tercer adulto», los padres de Brian se ofrecieron a mudarse con Brian y Naomi si decidían que el procedimiento se llevase a cabo fuera de Pittsburgh. Eso les permitió tener en cuenta la gran cantidad de centros de trasplantes existentes en otros lugares del país.

Naomi y los padres de Brian eran muy partidarios del trasplante, y él también se inclinaba por esa opción, pero la decisión no le parecía tan fácil como a ellos. Una noche, habló con Naomi y le hizo partícipe de su temor de que si no sobrevivía al trasplante, su hija no tendría ningún recuerdo de él. Si evitaba el trasplante, por lo menos tendría el lujo de estar unos cuantos años con ella. Cuando muriese, ella lo recordaría.

Naomi reconoció que estaba en lo cierto, pero le dijo con cariño: «Lo que recordará de ti es que su papi siempre estaba en el hospital haciéndose transfusiones y tumbado en alguna cama. Eso es lo que recordará de ti».

«Recuerdo aquel momento –dijo Brian–. Pensé: “¡Ostras! Tiene razón”. Y entonces lo supe.»

Tomó la decisión de ponerse en manos del Centro de Investigación del Cáncer Fred Hutchinson, uno de los centros con más experiencia en este tipo de trasplantes. Aquella decisión requirió que Naomi y él se trasladaran de Pittsburgh a Seattle junto con su pequeña, Eve. Los padres de Brian también se fueron con ellos, como habían prometido, para ayudarles durante las semanas que durase el tratamiento.

Mientras tanto, Brian había emprendido una rutina de ejercicios autoimpuesta. Al enterarse en Listservs de lo difícil que era la recuperación, incluso para las personas jóvenes, Brian se empeñó en inclinar la balanza tan a su favor como pudiera. «Comprendí que *necesitaba entrenarme para esto* —dijo Brian—. Me propuse hacer más ejercicio para llegar al trasplante en la mejor forma física posible.»

Después de cuarenta potenciales médulas óseas que no encajaron, los médicos localizaron una prometedora compatibilidad genética, y a Brian le dieron el visto bueno para el trasplante.

El proceso empezó con seis días de quimioterapia intensiva. «Tu cuerpo sufre una sacudida —dijo Brian. Su vieja médula ósea defectuosa fue destruida, y su cuerpo estaba listo para volver a empezar con el trasplante. El procedimiento del trasplante en sí fue un poco decepcionante—. Te sientas allí y las nuevas células sanguíneas van entrando en tu cuerpo a través de un gota a gota —dijo.

Durante los treinta angustiosos días que siguieron al trasplante, Brian no pudo salir del hospital. Su hija, Eve, cumplió un año durante este período. Tienen fotos de ella comiendo pastel de cumpleaños sentada en la cama de hospital de Brian.

El proceso de recuperación resultó ser tan desafiante como se había imaginado. Consciente de que el ejercicio era fundamental para prevenir complicaciones, se obligó a superar las náuseas y el cansancio, y a seguir activo dando vueltas a la planta del hospital. «No creo que hubiera seguido haciéndolo, de no haber conocido las experiencias de otras personas y haber sabido de antemano lo difícil que sería», dijo.

Tras un mes de hospital y dos meses más de recuperación cerca de Seattle, volvió a casa, a Pittsburgh. No pudo trabajar en condiciones hasta pasados dieciocho meses, porque el cansancio y las náuseas eran muy acusados e impredecibles. Pero se iba recuperando paulatinamente.

Fue uno de los afortunados. De las seis personas con las que había entablado amistad en el centro de trasplantes, tres murieron antes de que finalizara el primer año.

Trece años después de su trasplante, Brian sigue prosperando. En la actualidad es profesor de la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Michigan y goza de popularidad entre sus colegas por su investigación en la toma de decisiones médicas y entre sus alumnos por sus conferencias en torno a los pacientes.

No hace mucho ha ayudado a su hija Eve, que ya tiene catorce años, a tomar una cruda decisión sobre a qué instituto ir.

Brian era un paciente enfermo que estaba ante una de las decisiones más peliagudas que se puedan imaginar: la garantía de una vida corta o la posibilidad de una vida más larga. Como experto en la toma de decisiones, también era un hombre decidido a usar cada ápice de su pericia para hacer esa elección. Y, si repasas la historia, lo que verás es que adoptó constantemente la visión externa y se esmeró en buscar las ratios base.

Después de leer los artículos de revistas, se preguntó qué ratios base debería tener en cuenta: ¿podía aplicarse el testimonio aportado por antiguos pacientes? De modo que habló con una experta, la hematóloga, que le dijo que se tomara en serio las probabilidades de éxito, pero que las ajustara un poco al alza debido a su juventud y su salud. También le sugirió que tuviera en cuenta una ratio

base distinta: los índices de éxito de distintos hospitales, que estaban vinculados al volumen de trasplantes que realizaban. (Brian no le pidió a la experta que pronosticase *qué pasaría en su caso*. A los expertos se les dan de maravilla las ratios base y son mediocres prediciendo.)

Preocupado por los efectos secundarios, sonsacó a los médicos información sobre ratios base: *¿Estamos hablando de un 50 por ciento de posibilidades? ¿De un 5 por ciento? ¿O de cinco entre un millón?*

Fíjate, sin embargo, en que conocer las ratios base no hizo que la decisión fuese más fácil para Brian. Le estuvo dando vueltas durante meses y, de hecho, hizo falta un momento de intensa emoción (el comentario de su esposa sobre cómo lo recordaría su hija) para que acabara por decidirse. Esto anticipa lo que veremos en el siguiente apartado, que **el tipo adecuado de emoción** puede ser exactamente lo que necesitamos para tomar una decisión sensata.

No obstante, hay un aspecto en el proceso de toma de decisiones de Brian que no tiene nada que ver con la filosofía de las ratios base: ansioso por conocer sus experiencias, buscó las historias de otros pacientes trasplantados. Lo que aprendió le condujo a unas cuantas decisiones que casi con toda seguridad aumentaron sus probabilidades de éxito, incluidas la rutina de ejercicio autoimpuesta y la decisión de sus padres de acompañarlo a Seattle.

Esta perspicacia no surgió de sus preguntas a los médicos por las ratios base. Ni salió de un enfoque de «visión interna» defectuoso; no es que simplemente no confiara en sus propias impresiones, sino que recogió testimonios concienzudamente. ¿Cuál fue exactamente su estrategia?

Brian quería información de mayor textura, de más color. Quería ver, con sus propios ojos, cómo era la vida de estos pacientes. Y eso es lo que veremos a continuación: para sopesar nuestras opciones, el mejor complemento del panorama general suele ser un primer plano.

3.

La mezcla de la visión del panorama general y el primer plano fue la estrategia característica del presidente **Franklin D. Roosevelt**, al que los historiadores consideran un maestro de la recopilación de información. Cuando se le pidió que describiera al presidente, el médico de cabecera de la familia Roosevelt dijo: «Le gustaba estar al tanto de todo lo que pasaba y le encantaba meter las narices en todo».

Como todos los presidentes, a Roosevelt le preocupaba la calidad de la información que le llegaba, le inquietaba que estuviese contaminada por los intereses de las personas que la transmitían. Ávido de datos fidedignos, Roosevelt se convirtió en el primer presidente en hacer un uso generalizado de los sondeos para tomar el pulso a la opinión pública.

Asimismo, fue contundente a la hora de establecer fuentes de «verdad elemental», desplegando una red de fuentes fuera del gobierno federal, como empresarios, eruditos, amigos y familiares. Eran sus ojos y oídos fuera del aparato burocrático. «Vete a ver qué está pasando –le dijo a uno–. Observa el resultado de lo que estamos haciendo. Habla con la gente; entérate.»

Tuvo una hábil colaboradora en la primera dama, Eleanor Roosevelt, quien solía visitar proyectos sin previo aviso a fin de evitar situaciones «orquestadas». Una vez in situ, interrogaba a jefes y personal, y recababa informes detallados para Roosevelt. «Conforme fueron pasando los

años, me convertí en mejor reportera y mejor observadora –dijo–, en gran parte debido al hecho de que las preguntas de Franklin eran múltiples y variadas. Me vi obligada a fijarme en todo.»

Roosevelt era conocido por cultivar relaciones con empleados de bajo rango, saltándose a los jefes de departamento, lo cual sacaba a éstos de sus casillas. En sus memorias, el ministro del Interior de Roosevelt, Harold Ickes, se quejó indignado de la tendencia del presidente de ir a ver a miembros de su equipo sin consultárselo antes. Estando próxima la Segunda Guerra Mundial, Roosevelt evitó sistemáticamente al secretario de Estado, Cordell Hull, entablando una estrecha relación con su subsecretario Sumner Welles y hasta contratando su propio enlace personal con Winston Churchill para no tener que depender exclusivamente de los informes de Hull.

Uno de los empleados de la Casa Blanca reflexionó sobre el dominio del flujo informativo que tenía Roosevelt: «Pasaba a verte y te pedía que te enteraras de algún asunto complicado, y al cabo de un par de días de duro trabajo volvías y le ofrecías el jugoso dato que habías sacado de debajo de alguna piedra, y te dabas cuenta de que ya estaba al tanto de todo, y encima sabía algo más que tú no sabías... Cuando te había hecho esto una o dos veces, te volvías muy cuidadoso con la información».

Mucho más que los presidentes anteriores, Roosevelt utilizó el correo como una fuente estratégica de información. En sus charlas informales animaba a los estadounidenses a enviarle sus puntos de vista, y éstos respondieron: la Casa Blanca recibía una media de entre cinco mil y ocho mil cartas diarias. Si el volumen de la correspondencia disminuía, se quejaba de ello a sus asesores. Roosevelt se empeñó en que el correo fuese analizado científicamente; lo hizo clasificar por categorías y posicionamientos, y estos desgloses estadísticos le eran remitidos como «informes de correo». Estos informes proporcionaban unas ratios base preestablecidas sobre el punto de vista de la ciudadanía.

Roosevelt dio un paso más; fue más allá de las ratios base y analizó una muestra de las cartas propiamente dichas. Lo que las cartas añadieron fue textura. Una cosa es saber, en términos estadísticos, qué piensa la gente de un tema. Pero ¿cuál es su temperatura? ¿Están preocupados, molestos, enfadados o profundamente indignados? Las cifras pueden ocultar el matiz.

Por eso necesitamos añadir el «primer plano» a nuestro kit de herramientas. Las ratios base son estupendas para establecer normas: *Éstos son los resultados que cabe esperar si tomamos esta decisión*; los primeros planos, sin embargo, generan intuición, lo cual puede ser igual de importante.

Imagínate que te mueres de ganas de cenar comida mexicana, por lo que buscas un restaurante en Yelp y encuentras un sitio cercano que ha obtenido una calificación de 3,5 estrellas, lo cual está bien pero no muy bien. Normalmente seguirías buscando los de 4 estrellas, pero en este caso decides leer una muestra de las críticas y te encuentras que la mayoría de la gente pone la comida por las nubes, pero que hay un subgrupo de personas molestas por los elevados precios. Bien, ¡ahora estás tranquilo porque eres un derrochador! ¡Un entendido en comida mexicana! No tienes inconveniente en pagar un precio elevado por un plato verdaderamente sabroso de enchiladas. Las ratios base impedían ver la textura de las críticas, pero la visión del primer plano la ha desvelado.

Algunos dirigentes de empresa se han dado cuenta de lo acertado de este enfoque en primer plano. Una de ellas fue [Anne Mulcahy](#), quien como consejera delegada de Xerox orquestó uno de los cambios de rumbo más drásticos en la historia empresarial reciente. Cuando tomó las riendas de

Xerox en 2001, la compañía debía 19.000 millones de dólares y casi no disponía de liquidez en el banco. El precio de sus acciones había caído un 90 por ciento el año antes. El día en que Mulcahy fue nombrada consejera delegada (era una ejecutiva poco conocida de cuarenta y cinco años), los inversores la recibieron con un descenso adicional de un 15 por ciento del precio de las acciones. Seis años después, Mulcahy había reducido la deuda a la mitad y multiplicado por cuatro el valor de las acciones.

Uno de los muchos retos con los que Mulcahy se enfrentaba era que su equipo directivo había perdido el contacto con los clientes más importantes de la compañía. Como respuesta a eso, creó un programa llamado Focus 500, que estaba diseñado para ofrecer una vista de primer plano de los clientes de Xerox y sus desafíos. En el programa, a los quinientos clientes más importantes de Xerox se les adjudicaba un directivo. Cada alto ejecutivo (el jefe de administración y el asesor legal incluidos) se encargaba de trabajar al menos con un cliente.

Además, Mulcahy anunció que los ejecutivos, de manera rotatoria, tendrían que ocuparse de atender a los clientes durante un día. El responsable del servicio de atención al cliente tendría que resolver todas las quejas de los clientes que llegasen a la central de la empresa ese día. Mulcahy dijo: «Eso nos mantiene en contacto con el mundo real. Nos hace tener los pies en la tierra. Impregna toda nuestra toma de decisiones».

Este programa tal vez crease el Departamento de Atención al Cliente más caro del mundo, pero también ayudó a un grupo de altos directivos a volver a conectar con los clientes que eran el alma de la compañía.

Otra variante de primer plano consiste en ir al *genba*, una palabra japonesa que significa «el lugar real» o, menos literalmente, el lugar donde se desarrolla la acción. Los detectives japoneses, por ejemplo, llaman *genba* al escenario del crimen. En una empresa manufacturera, el *genba* sería la fábrica, y en un negocio al por menor sería la tienda. Los profesionales de la gestión de calidad total animan a los dirigentes a «ir al *genba*» para entender los problemas. Si hay un problema en la fábrica, por ejemplo, los técnicos deberían ir a verlo de primera mano, evaluar la situación y hablar directamente con las personas implicadas. Se cree que las mejores ideas salen de este tipo de investigación sensorial de primer plano de la situación; ¿cómo vas a mejorar algo que no acabas de entender del todo?

Así pues, para diagnosticar problemas en una fábrica los técnicos encuentran útil obtener una vista de primer plano de lo relativo al proceso, y a Mulcahy le pareció útil ofrecer a sus equipos directivos una vista de primer plano de cómo Xerox estaba tratando a sus clientes. Un director de investigación sobre consumo de Procter & Gamble (P&G) llamado **Paul Smith** utilizó una técnica similar para proporcionar a sus colegas una vista de primer plano de sus competidores.

Para los productos de consumo, como toallas de papel o lavavajillas a mano o pasta de dientes, la competencia es feroz, está dominada por varias compañías multinacionales que luchan entre sí por la cuota de mercado. Los competidores entienden los productos mutuos sumamente bien en el aspecto técnico. Éstos son algunos de los tests científicos a los que son sometidas las toallas de papel en los laboratorios de P&G, por ejemplo:

- **El test caliper:** Un micrómetro prensa una única hoja con una presión determinada y mide su grosor en milésimas de pulgada. (más grosor = mejor)

- **El test de índice de absorción:** Se deja que el centro de una hoja toque una bandeja con agua durante una cantidad determinada de tiempo. Se mide la velocidad de absorción del agua en gramos por segundo. (más rápido = mejor)
- **El test de resistencia a la tensión:** Se sujetan las toallas de papel con unas abrazaderas y se tira de ambos extremos hasta que se rompe; mide cuántos gramos por pulgada de presión se necesitan para romperla. (más resistente = mejor)

Realizando estos tests en el laboratorio, o, como lo llamamos nosotros, la cámara de tortura de las toallas de papel, los científicos pueden establecer con precisión los puntos fuertes y débiles de los productos de la competencia.

No obstante, la precisión de estas cifras puede empañar la verdadera interpretación de los productos. ¿Qué interpretas realmente de las toallas de papel de tu competidor cuando conoces su resistencia a la tensión? Por eso Paul Smith decidió organizar un primer plano para sus colegas. Empezó a almacenar en sus despachos los productos de la competencia: toallas de papel, papel de vástago y pañuelos faciales.

«Al año recabamos reacciones de miles de consumidores, pero yo quería que la gente de mi edificio entendiera de una forma personal y visceral lo buenos (o malos) que eran los productos de la competencia –dijo Smith–. El vendedor típico piensa: “Llevo tres años trabajando aquí y creo que desde el pan de molde en rebanadas mi producto es el mejor”. Bueno, claro que lo crees, porque es tuyo. Pero si realmente pruebas tú mismo los productos de la competencia, tu interpretación cambia.»

Al principio, la presencia de los productos de la competencia fue recibida con el mismo entusiasmo que si estuvieran sirviendo *whoppers* en un picnic de McDonald's. La suficiencia competitiva acabó sucumbiendo a otra reacción, que Smith califica de: «¡Joder, los productos de la competencia son mucho mejores de lo que creía!».

Un responsable de marca dijo: «La verdad es que me sorprendí. ¡La otra marca me gustó mucho más de lo que pensé que me gustaría! No creía que el comportamiento de un producto fuese un área de la que hubiera que preocuparse mucho. Ahora sí».

Otros descubrieron que el primer plano arrojaba importantes ventajas competitivas. Un miembro del equipo de Bounty dijo: «Usé la otra toalla de papel para secar el lavabo después de lavarme las manos, pero lo único que hizo fue dejarlo todo mojado. Tuve que utilizar dos papeles para ir más deprisa». Como consecuencia, el comercial empezó a devanarse los sesos para ver cómo podían resaltar la ventaja de Bounty en los anuncios.

Presentando un primer plano a su equipo, Paul Smith contribuyó a desvelar matices importantes que en las cifras no se veían.

Cuando valoremos nuestras opciones, por defecto adoptaremos la visión interna. Tendremos en cuenta la información que está dentro del foco y la usaremos para forjarnos ideas rápidas. *El Polynesian Resort parece estupendo. Mi restaurante tailandés es una apuesta segura.* Lo que hemos visto, sin embargo, es que podemos corregir esta tendenciosidad haciendo dos cosas: alejando y acercando el zoom.*

Cuando alejamos el zoom, adoptamos la visión externa, aprendiendo de las experiencias de otras personas que han tomado decisiones como la que se nos plantea. Cuando acercamos el zoom, obtenemos un primer plano de la situación, en busca del «color» que podría influir en nuestra

decisión. Cualquiera de las estrategias es útil, y cualquiera de ellas aportará una nueva percepción que pocas veces se aporta pontificando en una sala de reuniones.

Cuando sea posible, deberíamos utilizar ambas. Para interpretar la opinión de los estadounidenses, Roosevelt creó resúmenes estadísticos y leyó una muestra de cartas auténticas. Para evaluar los productos de la competencia, los colegas de Paul Smith se apoyaron en datos científicos y la experiencia personal. Para tomar una decisión arriesgada que concernía a su salud, Brian Zikmund-Fisher se fió de las ratios base y de las historias de pacientes reales.

Alejar y acercar el zoom nos da una dimensión más realista de nuestras opciones. Restamos importancia a las imágenes excesivamente optimistas que solemos pintar dentro de nuestras mentes y, en cambio, redirigimos nuestra atención hacia el mundo exterior, viéndolo con amplitud y luego en un primer plano.

CAPÍTULO SEIS EN UNA PÁGINA

Aleja el zoom, acerca el zoom

1. Solemos fiarnos más de «los promedios» que de nuestros instintos, pero no tanto como deberíamos.

- *Nos fiamos de las horribles críticas del Polynesian Resort. Pero no siempre buscamos críticas para nuestras decisiones más importantes (nuevo trabajo, especialización universitaria).*

2. La visión interna = nuestra evaluación de nuestra situación concreta. La visión externa = cómo se desarrollan generalmente las cosas en situaciones como la nuestra. La visión externa es más atinada, pero la mayoría de la gente tiende a la visión interna.

- *Jack sabe que su restaurante tailandés será un éxito. Le parece mal que lo metan en el mismo saco que al resto de restaurantes.*
- *Historia del currículo de Kahneman: hasta el decano, que conocía las ratios base, se quedó atascado en la visión interna.*

3. Si no puedes encontrar las «ratios base» para tu decisión, pregunta a un experto.

- *Podrías preguntarle a un abogado especializado en propiedad intelectual: «¿Qué tanto por ciento de los casos se resuelven antes del juicio?», etc.*
- *Advertencia: los expertos son buenos calculando ratios base, pero un desastre haciendo predicciones.*

4. Un «primer plano» puede aportar la textura que le falta a la visión externa.

- *Brian Zikmund-Fisher analizó los resultados de las ratios base de pacientes con SMD, pero también buscó un primer plano (descubriendo la necesidad de hacer ejercicio y de un «tercer adulto»).*
- *Roosevelt hizo que sus empleados elaborasen un «informe de correo» estadístico, y también leyó una muestra de las cartas.*
- *Más primeros planos: responsable por un día del servicio de atención al cliente de Xerox. «Ir al genba.» Utilizar las toallas de papel de la competencia.*

5. Para recabar la mejor información, deberíamos alejar y acercar el zoom. (Visión externa + primer plano.)

Tantea

1.

En 2006, John Hanks, un vicepresidente de National Instruments (NI), una compañía que fabrica material científico, estaba ante la tesitura de hacer una gran apuesta por los sensores inalámbricos. La tecnología prometía mucho: un sensor inalámbrico podía ser instalado en una mina de carbón, en lugar de un informante, para monitorizar los niveles de metano. O podía enviar información desde una máquina rotatoria, como el cabezal de una perforadora de petróleo, allí donde una solución cableada sería poco práctica. (Visualiza unos espaguetis enrollándose alrededor de un tenedor.)

Algunos de los clientes de NI se mostraban escépticos. ¿Podían protegerse los datos enviados por los sensores inalámbricos? ¿Hasta qué punto serían fiables los sensores cuando se instalaran en entornos adversos? En vista de este escepticismo, Hanks no creyó tener suficiente información para tomar una decisión sensata.

Se dio cuenta de que lo que necesitaba era *ooch* ('tantear').

Tantear es acometer pequeños experimentos para probar la hipótesis propia. (Aprendimos la palabra *ooch* en NI, pero por lo visto es común en zonas del sur. ¿Será quizás una combinación de *inch* ('avanzar lentamente'), y *scoot* ('salir pitando')?) Hanks dijo: «Aquí forma parte de la filosofía de la empresa preguntarse: “¿Cómo *ooch* esto?”... [Siempre hacemos un tanteo antes de lanzarnos](#)».

Hanks se fue en busca de un buen cliente piloto; alguien de quien pudiese aprender, alguien que tuviese complejas necesidades técnicas. Cuando conoció a Bill Kaiser, supo que estaba ante el tipo adecuado. Kaiser, un profesor de ingeniería eléctrica de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), estaba trabajando con algunos biólogos en el desarrollo de unos sensores inalámbricos que serían instalados en las selvas de Costa Rica.

La misión de su proyecto era entender el flujo del dióxido de carbono (CO_2) en una selva. Para posibilitar esas mediciones, el equipo de NI hizo frente a una serie de arduos retos: habría que instalar los sensores por toda la selva. Tendrían que funcionar con pilas (puesto que hay pocas tomas de corriente en las selvas). Tendrían que ser resistentes a los elementos, por no mencionar que tendrían que hacer mediciones precisas y enviarlas sin fallos.

En un intento por satisfacer las necesidades de los biólogos, el equipo de Hank no se tomó la molestia de crear un producto elegante. La elegancia es cara y requiere tiempo. En lugar de eso, improvisaron un prototipo usando lo que tenían a mano. Hanks comparó el resultado con un «ladrillo dentro de un cubo».

Los biólogos de UCLA querían medir los niveles de CO_2 a distintas alturas de la selva, de modo que el equipo de NI les ayudó a instalar cables suspendidos entre los árboles. Los cubos, robotizados, se deslizaban por estos cables, efectuando mediciones conforme avanzaban. «Era como

una cámara para fotoperiodismo deportivo del ESPN en la selva de Costa Rica», dijo Hanks.

El proyecto proporcionó a Hanks un curso intensivo de lo que implicaría servir a un cliente puntero con necesidades sofisticadas. Si los sensores funcionaban en el ambicioso proyecto de UCLA en las selvas de Costa Rica, probablemente podrían funcionar en cualquier sitio.

El tanteo aumentó la fe de Hanks en la tecnología, y tras unos cuantos experimentos más, estuvo listo para dejar de tantear y lanzarse. Le dieron el visto bueno para empezar a desarrollar los sensores inalámbricos, un proyecto de varios años que calculó que requeriría una inversión de dos o tres millones de dólares. Los experimentos le habían permitido confirmar su intuición acerca de los sensores inalámbricos, y ahora podía continuar con más seguridad.

En lugar de tirarse de cabeza al mercado inalámbrico, Hanks y sus colegas decidieron meter un pie. En lugar de elegir «todo» o «nada», optaron por «un poco de algo». Esta estrategia, encontrar el modo de tantear antes de lanzarse, es otra forma de poder contrastar nuestras suposiciones. Cuando tanteamos, incorporamos a nuestra decisión la experiencia del mundo real.

Piensa en un estudiante, Steve, que ha decidido hacer farmacia. ¿Qué le hace pensar que es una buena opción? Bueno, lleva meses cavilando otras posibilidades (medicina y hasta derecho) y al final ha decidido que farmacia era lo que más encajaba con él; después de todo, siempre ha disfrutado con la química y le gusta la idea de trabajar en la asistencia sanitaria. Tiene la sensación de que el estilo de vida de los farmacéuticos, con horarios más o menos razonables y buen sueldo, está hecho para él.

Pero ¡son razones muy inconsistentes para una decisión tan importante! Steve está planteándose invertir un tiempo mínimo de dos años en un curso de posgrado, por no hablar de las decenas de miles de dólares en clases y la pérdida de ingresos. Está haciendo una apuesta fuerte con una información muy deficiente. Es una situación que pide a gritos un tanteo, y uno obvio sería *trabajar varias semanas en una farmacia*. De ser necesario, lo inteligente sería trabajar gratis para conseguir el empleo. (Seguro que si puede permitirse estar varios años en la facultad sin ingresar dinero, puede permitirse unas prácticas de un mes sin cobrar.)

Seguramente este concepto, probar una profesión antes de dedicarte a ella, te parecerá obvio. Sin embargo, todos los años multitud de estudiantes se matriculan en posgrados sin haber emprendido en ningún momento un experimento como ése: estudiantes de derecho que no han pasado un solo día en un bufete y estudiantes de medicina que no han estado un tiempo en un hospital o clínica. ¡Imagínate estudiar durante tres o cuatro años para poder empezar una carrera que nunca ha estado hecha para ti! Es un proceso de decisión verdaderamente arduo, comparable a una boda espontánea en Las Vegas fruto del alcohol. (Aunque quizás eso no sea justo con Las Vegas, ya que una anulación con resaca sería preferible a una deuda de 100.000 dólares para estudiar.)

Para enderezar su insensatez, los directores de muchas [escuelas de posgrado de fisioterapia](#) han comenzado a forzar a sus alumnos a tantear. El Hunter College de la Universidad de la Ciudad de Nueva York, por ejemplo, no acepta a un estudiante a menos que haya pasado como mínimo cien horas observando cómo trabajan los fisioterapeutas. De esa forma, a todos los alumnos que entren se les presupone una comprensión básica de la profesión que se disponen a ejercer.

El tanteo es, pues, un diagnóstico, una manera de contrastar tus percepciones. Si crees que el mercado de sensores inalámbricos es prometedor, pruébalo antes. Si crees que quieras ser farmacéutico, pruébalo antes.

La estrategia es útil incluso en situaciones más sutiles. Algunos terapeutas, por ejemplo, han empezado a utilizar un primo del tanteo para ayudar a la gente a reducir la angustia que producen las decisiones en su vida personal y laboral. Los terapeutas Matthew McKay, Martha Davis y Patrick Fanning escribieron sobre el caso de [Peggy](#), «una perfeccionista auxiliar administrativa» a la que le aterrorizaba cometer errores en los documentos para los socios mayoritarios. Se pasaba horas buscando y corrigiendo errores. Luego le preocupaba que sus correcciones pudieran haber generado otros errores sin querer, y se ponía a revisar de nuevo. Tras una larga jornada, se llevaba los documentos a casa y se pasaba horas intentando dejarlos impecables.

Para Peggy era inconcebible corregir un documento una sola vez y estar satisfecha con su trabajo. Le parecía que se jugaba demasiado; así que, junto con sus terapeutas, confeccionó una lista de tanteos (pasos pequeños y progresivos que le permitirían contrastar sus miedos) para comprobar si el cielo realmente se vendría abajo de aflojar un poco su listón de correcciones. Si superaba un tanteo, pasaría al siguiente. Ésta es la secuencia que trazó:

1. Llévate el informe a casa y repásalo tres veces más.
2. Llévate el informe a casa y repásalo dos veces más.
3. Llévate el informe a casa y repásalo una vez más.
4. Quédate una hora más y deja el informe en el despacho. No lo repases más.
5. Deja el informe en el despacho y vete a casa a tu hora. No lo repases más.

En cada etapa, experimentó una intensa angustia, preocupada por las funestas consecuencias de su decisión para la empresa y su propio puesto de trabajo. Pero al ir culminando cada etapa, le sorprendió descubrir que las cosas iban de maravilla, lo que le dio la suficiente confianza para emprender la siguiente. Una vez que hubo culminado la quinta etapa, su nivel de seguridad aumentó *muchísimo*:

6. Deja deliberadamente un error de puntuación en el informe.
7. Deja deliberadamente un error gramatical.
8. Deja deliberadamente un error de ortografía.

Según sus terapeutas, Peggy «descubrió que cometer pequeños errores no hacía que la empresa perdiera casos ni tampoco que la despidieran. Ni siquiera se fijaron en los errores».

Al final fue adoptando una rutina de correcciones estricta pero no obsesiva. Había hecho tanteos para tomar decisiones más atrevidas.

Durante los últimos años, en muchos lugares distintos ha brotado la noción de analizar opciones mediante pequeños experimentos. Los diseñadores hablan de «prototipado»; en lugar de pasar seis meses diseñando el producto perfecto, simplemente montan una rápida maqueta y se la dan a los clientes potenciales. Esa interacción con el mundo real provoca ideas que conducen al siguiente prototipo, y el diseño mejora de una forma iterativa.

Entretanto las autoridades sanitarias aconsejan recurrir a «pequeños tests de cambio»: poner a prueba nuevos procesos o innovaciones a pequeña escala para ver si arrojan resultados apreciables. Para los ejecutivos de empresa, Jim Collins y Morten Hansen abogan por una estrategia que ellos llaman «disparar balas y luego cañonazos», es decir, realizar **pequeños experimentos** y luego reforzar los que mejor han funcionado. (Esto equivale a lo de «tantear y luego lanzarse» de National Instruments.) Por último, para tratar en profundidad la filosofía del tanteo, véase el libro *Pequeñas apuestas* (Gestión 2000, 2012), de Peter Sims.

El término «tanteo» es nuestro favorito, pero queríamos dejar claro que estos grupos están básicamente diciendo todos lo mismo: mete un pie antes de tirarte de cabeza. Dada la popularidad de este concepto, y dados los apreciables beneficios que acarrea (pequeñas apuestas que pueden mejorar grandes decisiones), quizás te preguntes por qué el tanteo no es más instintivo.

La respuesta es que tendemos a confiar plenamente en nuestra capacidad de predecir el futuro. Steve, el estudiante de farmacia en cierres, no se da cuenta de que está en un estado de confusión. ¿Por qué iba a desperdiciar el tiempo consiguiendo unas prácticas gratuitas cuando *sabe* que lo suyo es la farmacia? (Si lo deja al cabo de un año, dirá: «Es que no era para mí», como si eso fuese algo que en ningún momento pudiera haber previsto.) En el mundo del diseño, el divo que diseña productos simplemente sabe, de forma visceral, que el producto es bueno. La idea de un «prototipo hecho de cualquier manera» le pone los pelos de punta. *No se hacen prototipos de la elegancia*.

Ese divismo de «lo intuyo y punto» está en todos nosotros. No querremos tomarnos la molestia de hacer tanteos, porque creemos que sabemos cómo se desarrollarán las cosas. Y, a decir verdad, si somos realmente buenos prediciendo el futuro, entonces el tanteo sí que es una pérdida de tiempo.

Así pues, la pregunta crucial es: ¿qué tal se nos da predecir?

2.

En sus inicios profesionales, **Phil Tetlock**, un profesor de psicología y gestión de la Universidad de Pensilvania, fue miembro de un comité del Consejo Nacional de Investigación con una misión aleccionadora: evaluar qué podían aportar las ciencias sociales a la salvación de la civilización de la amenaza de una guerra nuclear. Fue en 1984, durante el primer mandato de Ronald Reagan, quien en un discurso del año anterior se había referido a la Unión Soviética como un «imperio del mal». Los polítólogos creían que las relaciones entre las dos naciones estaban «peligrosamente cerca del precipicio», dijo Tetlock.

Luego, un año después, todo cambió. Mijaíl Gorbachov fue nombrado secretario general del Partido Comunista y marcó el comienzo de una era de reformas radicales. En pocos años, los temores de una guerra nuclear llegaron a parecer absurdos. (Un colega incluso se rió de Tetlock por el

alarmista informe que había redactado el comité, diciendo: «Parece que el cielo no estaba viniéndose abajo».)

Para sorpresa de Tetlock, los expertos que no habían contado en ningún momento con el ascenso de Gorbachov, jamás reconocieron sus errores. Dijeron que América había tenido suerte o mantuvieron que sus predicciones sobre un desastre nuclear «casi» se habían hecho realidad (lo que Tetlock llama «casi contrafáctico»).

Exasperado, Tetlock decidió diseñar un estudio que, por primera vez, ponía contra la pared a los expertos. Buscó a 284 expertos, gente que se ganaba la vida «comentando o asesorando sobre tendencias políticas o económicas». Casi todos ellos estaban licenciados y más de la mitad eran doctores. Sus opiniones eran consistentemente solicitadas; el 61 por ciento de ellos había sido entrevistado por los medios de comunicación.

Se les pidió que hicieran predicciones en su ámbito de conocimiento. A los economistas les formularon preguntas como ésta:

En relación con el rendimiento económico, ¿cabe esperar que durante los dos próximos años la tasa de crecimiento del PIB se acelere, se ralentice o se quede más o menos como está?

A los polítólogos les tocaron preguntas como ésta:

¿Cree que después de las próximas elecciones de Estados Unidos el actual mandatario/partido (esto es, demócratas o republicanos) perderá el control, mantendrá el control con menor apoyo popular o mantendrá el control con mayor apoyo popular?

En comparación con otras predicciones, éstas eran bastante básicas; no más complicadas que las preguntas de multiopción y las de espacios en blanco. Tetlock estaba intentando formular preguntas tan directas que los expertos, de equivocarse, no tuvieran dónde esconderse. Así que empezó a recopilar predicciones, a pequeña escala, a mediados de 1980, pero cuando descubrió lo jugosos e interesantes que eran los datos, su entusiasmo por el proyecto creció. En 2003, había acumulado 82.361 predicciones. Dos años después, publicó su brillante análisis en un libro titulado *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*

¿Qué tal lo hicieron los expertos? Decir que peor de lo esperado, es quedarse corto. Hasta los mejores analistas lo hicieron peor de lo que Tetlock llama un «burdo algoritmo de extrapolación», un simple cálculo que coge las ratios base y presupone que las tendencias de los últimos años continuarán (por ejemplo, predecir que una economía que ha crecido a un promedio del 2,8 por ciento durante los últimos tres años continuará creciendo al 2,8 por ciento). (Si recuerdas el consejo del capítulo anterior, fiarse de las ratios base de los expertos pero no de sus predicciones, la conclusión de Tetlock no será una sorpresa.)

Tetlock nos da las malas noticias: «Analizando estos resultados por regiones, períodos de tiempo y variables de resultado... *es imposible encontrar ningún dominio* en el cual los humanos superasen claramente los burdos algoritmos de extrapolación». En otras palabras, si le dieras a un adolescente ciertas ratios base y una calculadora, podría fácilmente mejorar la predicción de los expertos.

La formación extra no fomentó la precisión: Tetlock descubrió que los doctores no lo hicieron mejor que aquellos que no tenían un doctorado. Tampoco la experiencia: los expertos con dos décadas de experiencia no lo hicieron mejor que los novatos. Sin embargo, sí hubo un rasgo que resultó ser profético: la atención de los medios de comunicación. Concretamente, los expertos que aparecían más en los medios tendían a ser *peores* vaticinadores. (Cualquiera que haya pasado una sola hora aunque sea viendo las noticias por televisión seguro que puede dar fe de ello.) Son conclusiones vigorizantes. Expertos de impecables trayectorias no están a la altura de un absurdo algoritmo que simplemente presupone que lo que pasó el año pasado volverá a pasar este año.

Lamentablemente, los entendidos no son los únicos expertos que tienen problemas de pronosticación. Una investigación previa puso de manifiesto que psicólogos, médicos, ingenieros, abogados y mecánicos de coches son también mediocres haciendo predicciones. Un artículo académico que analiza esta investigación tiene un subtítulo que lo dice todo: «How can the experts know so much and predict so badly?» [“¿Cómo pueden los expertos saber tanto y predecir tan mal?”]

¿Significa esto que los conocimientos carecen de valor? No. En un momento dado Tetlock dio a un grupo de estudiantes de Berkeley que hacían psicología como asignatura principal una página con información fáctica elemental sobre la política y la economía de diversos países y les pidió que hicieran una serie de predicciones similares. Lo hicieron mucho peor. Por ejemplo, cuando los estudiantes se declaraban seguros al ciento por ciento de que iba a pasar algo, se equivocaban un 45 por ciento de las veces. Cuando los expertos estaban completamente seguros, se equivocaban «sólo» un 23 por ciento de las veces. (Lo que sigue sin ser ninguna maravilla. Imagínate que un test de embarazo casero diese ese tipo de «garantías».)

De modo que si estás en casa calculando los tantos por ciento, lo que los datos muestran es que aplicar ratios base es mejor que las predicciones de los expertos, que son mejores que las de los novatos. (Y cerrando la marcha están todas aquellas personas que se refugiaron en el bosque los días previos al comienzo del año 2000, prediciendo el fin de la civilización.)

La investigación de Tetlock nos pide un poco de humildad en lo que a nuestras habilidades proféticas se refiere. Siempre que sea posible, deberíamos evitar toda clase de predicción. Si eres un ejecutivo de una empresa de software, por ejemplo, no hay ninguna razón para pensar que te será más fácil predecir la evolución de un mercado tecnológico caótico que a los polítólogos predecir los resultados de las elecciones presidenciales de una democracia occidental estable.

El tanteo ofrece una alternativa, una manera de descubrir la realidad en lugar de predecirla.

Saras Sarasvathy, una profesora de la Darden School of Business de la Universidad de Virginia, ha descubierto que los empresarios son el polo opuesto de los entendidos. Una similitud entre muchos empresarios, dijo, era la aversión a la predicción. «Si a los empresarios les das datos que tienen que ver con el futuro, los descartan sin más», dijo para la revista *Inc*. Los empresarios no parecen creer que los pronósticos valgan la pena: un sondeo mostró que el 60 por ciento de los consejeros delegados de las empresas integradas en el *Inc. 500* (ranking de las quinientas empresas de mayor crecimiento de ventas) ni siquiera habían redactado planes de negocios antes de fundar sus compañías.

Para analizar cómo piensan los empresarios, Sarasvathy realizó entrevistas a fondo a 45 fundadores de compañías cuyo tamaño oscilaba entre los 200 y los 6.500 millones de dólares. En las entrevistas, planteó a los fundadores un caso práctico de un nuevo negocio hipotético y les preguntó cómo tomarían determinadas decisiones cruciales.

Una de las preguntas fue: «¿Qué clase de estudio de mercado efectuaría si estuviese en el lugar del empresario?». Como respuesta, uno de los empresarios de Sarasvathy, intentando colaborar, empezó a hacer animadas conjeturas sobre el estudio que abordaría. Entonces, a mitad de su respuesta, frenó en seco y se desdijo. «La verdad es que no lo estudiaría tanto –sostuvo–. Simplemente saldría a vender. No creo en los estudios de mercado. Alguien me dijo una vez que lo único que se necesita es un cliente. En lugar de hacer tantas preguntas, intentaría conseguir alguna venta.»

Eso es exactamente lo que pasó a fines de la década de los noventa, en plena era punto-com, cuando Bill Gross tuvo una idea que quiso probar. Gross, fundador de un incipiente vivero de empresas llamado Idealab!, se emocionó con la idea de vender coches *online* directamente a los consumidores. Tal como él se lo imaginaba, los clientes podrían buscar con rapidez el coche exacto que querían y recibirlo directamente en la puerta de casa, evitando con ello la experiencia del vendedor de vehículos.

Conceptualmente, sabía que la idea podía funcionar, pero aun así era arriesgada. Por internet podía ofrecer una rebaja de precio, porque no tendría que mantener una costosa zona expositiva repleta de existencias, pero incluso un coche rebajado sigue siendo una compra importante para realizarla on line. ¿De verdad se gastaría la gente 20.000 dólares en un coche que no había probado ni visto siquiera en persona?

Para echar luz sobre el asunto, diseñó un plan de tanteo. Contrató un consejero delegado durante noventa días y le adjudicó una misión: vender un coche. Andy Zimmerman, el director de operaciones de Idealab! en aquella época, recuerda lo que pasó:

«En la sesión de tormenta de ideas hubo mucha resistencia porque algunos pensaban que era poco probable que la gente comprase un artículo caro por la web. En aquel momento nadie vendía coches por Internet; así que en lugar de seguir discutiendo, creamos un sitio web de un par de páginas que aparentemente te dejaban pedir un coche. Pero, en realidad, el mensaje le llegaba a un empleado, que consultaba el precio en el Kelley Blue Book, el libro de tasación de vehículos de segunda mano, y se lo enviaba al usuario. A la mañana siguiente Bill descubrió que habíamos vendido tres coches. Tuvimos que dar de baja el sitio en seguida porque estábamos ofreciendo los coches con fuertes descuentos».

En lugar de seguir discutiendo, el equipo hizo un tanteo y salió de dudas. El tanteo llevó a la fundación de [CarsDirect.com](#), que antes de los tres años de su creación era la mayor empresa de compraventa de coches de la nación.

Sarasvathy, la profesora, descubrió que esta preferencia por la prueba, en vez de la planificación, era una de las [diferencias más ostensibles entre los empresarios y los ejecutivos de empresa](#). Dijo que la mayoría de los ejecutivos de empresa son partidarios de la predicción; al parecer, creen que «en la medida en que podamos predecir el futuro, podremos controlarlo». Sin embargo, a diferencia de ellos, los empresarios son partidarios de la prueba activa: «En la medida en que podamos controlar el futuro, no necesitaremos predecirlo».

Este razonamiento empresarial está empezando a calar en las grandes organizaciones. Scott Cook, el fundador de Intuit, ha llegado a convencerse de tal manera de las virtudes del tanteo que en la actualidad respalda lo que él llama «liderazgo por experimentación». Cook cree que los dirigentes deberían dejar de intentar tener todas las respuestas y tomar todas las decisiones. En un discurso de 2011 dijo: «Cuando los jefes toman las decisiones, éstas se toman fruto de las relaciones de poder, la persuasión y el PowerPoint». Ninguna de esas tres *pes*, señala Cook, garantiza el triunfo de las buenas ideas. Tomando las decisiones desde la experimentación, la mejor idea cae por su propio peso.

A modo de ejemplo, Cook mencionó algunas discusiones tensas con un equipo de la India que había estado trabajando en un nuevo producto para los agricultores indios. La idea era que los agricultores pagasen una módica cuota de suscripción para recibir en sus teléfonos móviles información de los precios que se estaban pagando por diversas cosechas en distintos mercados. De esa forma podían llevar su cosecha al mercado ofreciendo el precio más alto. Cook y algunos miembros de su equipo directivo se rieron de la idea. «Me pareció descabellado», dijo. Pero accedieron a dejar que el equipo de la India probase con un burdo prototipo de su idea.

Para sorpresa de Cook, la prueba piloto fue un éxito, y trece experimentos después el equipo de la India había diseñado un sofisticado producto que estaba reportando beneficios a los agricultores, incrementando sus ingresos una media de un 20 por ciento. A muchos ese dinero extra les alcanzó para permitirles enviar a sus hijos a la escuela. En 2012, 325.000 agricultores estaban usando el sistema. Esa cifra habría sido cero si Scott Cook y otros ejecutivos de Intuit no hubiesen dado a la idea la posibilidad de ser demostrada.

Si puedes tantear en el mundo empresarial, ¿puedes también hacerlo en casa? Gabe Gabrielson cree que sí. Gabrielson, agente inmobiliario y padre residente en San José, tiene un hijo de nueve años llamado Colin. Como muchos niños de nueve años, Colin está muchas veces en desacuerdo con las tácticas de sus padres. En la primavera de 2011, por ejemplo, protestó por la norma de Gabe de vestirse antes de bajar a desayunar. A Gabe no le importaba especialmente cómo se vistiera Colin para desayunar, pero le preocupaba que acabara llegando tarde al colegio si no se vestía primero. «Pero jes que estoy más cómodo en pijama!», argumentó Colin.

Tras varias discusiones que dejaron en ambos una sensación de frustración, Gabe decidió cambiar de estrategia. Anunció, copiándolo de una página del manual de estrategias de Scott Cook: «Está bien, Colin, lo intentaremos a tu manera durante tres días. Pero si llegas tarde al colegio cualquiera de esos días, volveremos al sistema antiguo».

Colin, sorprendido por el cambio de reacción, se lució en la prueba. Desayunó en pijama y fue puntual; por consiguiente, el nuevo hábito persistió y ambas partes son más felices con el resultado. Para Gabe hay menos broncas y para Colin está la satisfacción de una protesta eficaz.

Ahora ha llegado el momento de hacer una advertencia. Si bien hasta el momento hemos alabado las ventajas del tanteo, es importante señalar que no es un medicamento milagroso para la toma de decisiones. Como hemos visto, puede ser muy eficaz para ayudarnos a contrastar nuestras suposiciones, pero el tanteo tiene un gran defecto: es pésimo en situaciones que requieren compromiso.

Imagínate que Colin hubiese jugado a béisbol y, cansado de ir a los entrenamientos después de clase, quisiera probar a dejar el equipo; perderse varios entrenamientos para ver qué tal le iba. Para la mayoría de los padres, eso sería desatender una obligación: «Te comprometiste a jugar con este equipo, y tienes que cumplirlo». ¿O qué pasaría si el ejército dejase que la gente tanteara en el campo de entrenamiento para poder evaluar si les interesa? Probablemente tendríamos un ejército de cinco personas.

El tanteo es ideal para situaciones en las que realmente necesitamos más información. No está pensado para posibilitar la cautela emocional, por la que llevamos tímidamente decisiones adelante que sabemos que son acertadas pero podrían producirnos un ligero sufrimiento. Imagínate a dos hombres, Marshall y Jason, ambos dejan la universidad después de dos años y ahora, rondando los veinticinco, descubren que sus carreras no van a ninguna parte. Marshall sabe perfectamente que necesita un título para avanzar profesionalmente, pero lo pospone. No le gusta mucho estudiar, por lo que siempre es fácil encontrar una excusa para retrasarlo. En su caso tantear (escoger, digamos, una asignatura por semestre) sería escurrir el bulto, una manera de huir. También es probable que acabase mal. A ese ritmo de trabajo, necesitaría muchos años para obtener el título, y cada año que pasara sería más y más fácil colgar los estudios.

Entretanto a Jason siempre le ha fascinado la biología marina, pero es lo bastante sensato para saber que no entiende del todo lo que ello conlleva. *Debería* tantear. Debería pegarse a un biólogo marino unas cuantas horas a la semana (*¿le atrae el trabajo?*) y también asistir como oyente a un par de clases en una universidad local para ver qué tal se desenvolvería con los trabajos del curso. Si, después de tantear, se convence de que la biología marina está hecha para él, entonces debería dejar de tantear y *¡tirarse de cabeza!*

El tanteo, en resumen, debería utilizarse como un método para acelerar la recopilación de información fidedigna, no como un modo de postergar una decisión que merece nuestro compromiso profundo.

3.

En la primavera de 1999, Dan Heath entrevistó a un joven llamado Rob Crum, que se había presentado para un puesto de diseñador gráfico en Thinkwell, la editorial de libros de texto de la que Dan era cofundador. Así es como recuerda el proceso de la entrevista:

«Crum era un chico con pelo al rape, gafas y ropa tremadamente moderna para una entrevista. Llevaba pendientes y una gran argolla en la nariz de forma más o menos parecida a la que ves en los toros. Durante la entrevista respondió a las preguntas con titubeos, como si no supiera hasta dónde tenía que hablar, y algunos de sus comentarios parecían un tanto sarcásticos. No congeniamos. Al cabo de varias semanas habían acudido a la entrevista unos diez candidatos para dos puestos de diseñador, y Rob era de los últimos de mi lista.

»Como parte separada del proceso de entrevista, se pedía a los candidatos que realizasen una muestra de trabajo; una prueba cronometrada, llevada a cabo en nuestra oficina, que simulaba el tipo de trabajo que harían con nosotros (por ejemplo, crear un gráfico inteligible para un libro de cálculo o ilustrar el concepto del principio de Bernoulli). Un compañero adjudicó a las muestras un número clave, en lugar de nombres, para poder puntuarlas sin saber qué candidato las había presentado. Cuando mi socio fundador y yo comparamos nuestros resultados, fue emocionante descubrir que habíamos puntuado la misma muestra con el número uno. Luego le preguntamos a nuestro compañero de quién era la muestra. Era de Rob Crum.

Mantuvimos un intenso debate sobre si contratar a Rob. Yo estaba escéptico; no parecía que fuese a “encajar con la filosofía” de la empresa. (¿No era eso crucial?) Mi primera impresión no había sido muy positiva. (¿No se supone que tienes que fiarte de tus instintos?) Al final, sin embargo, accedí a fíarme de la muestra y contratarlo.

»Gracias a Dios cedí. Desde el principio, Rob fue uno de nuestros mejores empleados y, tras dos ascensos, llegó a ser director artístico, supervisando un departamento de una docena de artistas. Era un diseñador dotado, con una habilidad especial para las imágenes visuales limpias y sencillas y, aparte de eso, era un director muy trabajador y concienzudo. Para mí lo más desagradable fue que mis primeras impresiones de su persona habían sido totalmente erróneas. Ridículamente erróneas. Rob resultó ser amable, humilde y sincero. Llegó a ser un buen amigo además de colega.

»Me avergüenza lo mucho que me costó tomar la decisión de contratar a Rob y la importancia que concedí a mis propias y engañosas primeras impresiones. Echando la vista atrás, me pregunto por qué me molestó siquiera en entrevistarlo. Estaba intentando calarlo; escudriñar su alma y evaluarlo como colega potencial. Estaba intentando predecir lo buen empleado que sería. Pero ¡no me hacía falta predecir eso! La muestra de trabajo me dijo cuánto necesitaba saber».

A modo de comparación, imagínate que el entrenador olímpico de atletismo de Estados Unidos usara dos pruebas para seleccionar a los hombres que correrían en el equipo de relevos de 4 x 100. Prueba 1: poner al hombre en la pista para ver lo rápido que corre. Y prueba 2: reunirte con él en una sala de reuniones y ver si contesta a las preguntas como haría un corredor rápido.

Observa que en la mayoría de las grandes empresas estadounidenses nuestro proceso de contratación se parece más a la segunda prueba que a la primera. Démonos todos una palmada en la frente al unísono.

La investigación ha descubierto que [las entrevistas pronostican menos](#) el rendimiento laboral que las muestras de trabajo, los tests de conocimiento y la evaluación de los compañeros del rendimiento laboral anterior. Hasta un simple test de inteligencia predice considerablemente más que una entrevista.

En un estudio, presentado por el psicólogo Robyn Dawes, se dio una situación excepcional que permitió evaluar el valor de las entrevistas. En 1979, la organización de la University of Texas Medical School entrevistó a los 800 aspirantes más brillantes y los puntuó en una escala del uno al siete. Estas puntuaciones jugaban un papel fundamental en las decisiones de admisión, sumadas a las notas de los alumnos y la calidad de sus universidades. La UT admitió únicamente a los alumnos que en la entrevista quedaron entre los 350 primeros (de 800).

Después, inesperadamente, la asamblea universitaria pidió a la Facultad de Medicina que [aceptase a cincuenta estudiantes más](#). Por desgracia, cuando lo hicieron, los únicos que seguían estando disponibles eran los peores candidatos; así pues, la facultad admitió a cincuenta de esos rezagados, que habían quedado entre los últimos cien aspirantes.

Afortunadamente, en la Facultad de Medicina nadie sabía quiénes estaban entre los cien primeros o los cien últimos, de modo que el destino había creado una carrera de caballos perfecta entre los candidatos buenos y los malos. ¿Diferencias en el rendimiento? Ninguna. Ambos grupos se graduaron y sacaron el mismo porcentaje de matrículas.

Sí, claro (te reirás), puede que los peores candidatos lo hicieran bien académicamente, pero ¡un buen entrevistador se fija en las habilidades sociales! Así que en cuanto los rezagados empezasen a trabajar en un hospital de verdad, donde las relaciones eran críticas, sería más fácil separar a los socialmente hábiles de los torpes.

No, eso no ocurrió. Ambos grupos rindieron igual de bien durante el primer año de residencia. Las entrevistas parecían no guardar relación más que..., en fin, con la habilidad de entrevistar.

Con tan pocos indicios de que las entrevistas funcionen, ¿por qué nos fiamos tanto de ellas? Porque todos creemos que entrevistar se nos da bien. Que somos como los periodistas Barbara Walters o Mike Wallace. Salimos de la entrevista seguros de haber calado a la persona. El psicólogo Richard Nisbett llama a esto la «ilusión de la entrevista»: nuestra certeza de que en una entrevista nos enteramos de más cosas de las que nos enteramos realmente. Señala que, en las admisiones de posgrado, las entrevistas suelen tomarse tan en serio como el promedio académico. Lo absurdo, dice, es que «usted y yo, repasando un expediente o entrevistando a alguien durante media hora, debamos ser capaces de llevarnos una impresión mejor que la basada en tres años y medio de evaluaciones acumulativas de entre veinte y cuarenta profesores distintos».

HopeLab, la fundación sin ánimo de lucro anteriormente mencionada que mejora la salud de los niños a través de la tecnología, ha intentado evolucionar alejándose de las entrevistas. «Con frecuencia nuestros mejores entrevistados resultan ser los empleados que menos rinden», dijo [Steve Cole](#) de HopeLab. En consecuencia, la fundación ha empezado a hacer a los empleados potenciales un contrato de pruebas de tres semanas.

Cole dijo: «Es sumamente eficaz. Ya no hay nada que temer. ¿Cómo tomamos nuestras decisiones contractuales? Tomamos nuestras decisiones basándonos en el rendimiento empírico del empleado en el seno de la empresa, en la clase de trabajos que hacemos. El mercado laboral te impide a toda costa obtener esta clase de información útil; así que recopila tus propios datos personales de rendimiento en tu propio contexto personal. Según se mire, en realidad no importa qué tal les fue en su último trabajo».

La próxima vez que tengas que cubrir una vacante, piensa en el consejo de Steve Cole. ¿Cuál es la mejor manera de poder hacer una prueba a tus empleados potenciales?

Tantear es preguntar: ¿por qué *predecir* algo que podemos *probar*? ¿Por qué *adivinar* cuando podemos *saber*? Esas preguntas nos llevan al final de este apartado, en el que hemos analizado las estrategias para combatir el sesgo de confirmación. El problema básico con el que nos enfrentamos, a la hora de analizar nuestras opciones, es éste: normalmente intuimos la que queremos que salga ganadora, y hasta la intuición más sutil nos impulsará a recabar información de apoyo; y algunas veces *nada más que* información de apoyo. Amañamos los datos para apoyar nuestros instintos viscerales.

Para evitar esa trampa, tenemos que contrastar nuestras suposiciones. Hemos visto tres estrategias para hacerlo. Primero, tenemos que ser diligentes en *el modo en que recopilamos información*, haciendo preguntas discordantes y planteándonos lo contrario. Segundo, tenemos que buscar *los tipos adecuados de información*: alejar el zoom para encontrar ratios base, que recogen las experiencias ajenas, y acercar el zoom para obtener una impresión de la realidad con más matices. Y, finalmente, el contraste definitivo es el tanteo: sacar a nuestras opciones de paseo antes de comprometernos.

¿Dónde nos deja esto? Nos provee de mejor información para tomar una buena decisión. Al tomar esa decisión, que es a lo que vamos ahora, nos enfrentamos con un obstáculo insólito. Si alguna vez te has marcado un presupuesto, recurriendo a tu mejor información y análisis, y acto seguido lo

has superado al encontrar los zapatos perfectos; o si has comprado acciones de forma impulsiva o has evitado por temor una conversación de pareja seria, es que ya te has tropezado con la persona que a menudo es el mayor enemigo de una decisión sensata: *tú*.

A continuación: qué hacer *contigo*.

CAPÍTULO SIETE EN UNA PÁGINA

Tantea

1. Tantear = realizar pequeños experimentos para poner a prueba nuestras teorías. En lugar de tirarnos de cabeza, metemos un pie.
 - *John Hanks de NI tanteó con sensores inalámbricos en la selva costarricense.*
 - *Los estudiantes de fisioterapia trabajan al menos cien horas como voluntarios antes de matricularse.*
 - *Peggy, la auxiliar administrativa, tomó la decisión consciente de hacer tanteos para alejarse de sus obsesivos hábitos de corrección.*
2. El tanteo es especialmente útil porque somos un desastre prediciendo el futuro.
 - *La investigación de Tetlock demostró que las predicciones de los expertos son peores que las simples extrapolaciones a partir de ratios base.*
3. Los empresarios tantean de forma natural. En lugar de hacer pronósticos empresariales, se lanzan a intentar cosas.
 - *CarsDirect.com preguntó: ¿Podemos vender un coche por Internet?*
 - *Sarasvathy, la investigadora, sobre las actitudes de los empresarios de éxito: «En la medida en que podamos controlar el futuro, no necesitamos predecirlo».*
 - *Scott Cook, de Intuit, cree en el «liderazgo por experimentación», no fruto «de las relaciones de poder, la persuasión y el PowerPoint». El exitoso servicio indio de telefonía móvil no habría superado un debate.*
4. Advertencia: el tanteo es contraproducente en situaciones que requieren compromiso.
 - *El joven de unos veinticinco años que se plantea estudiar biología marina debería tantear. El joven que sabe que necesita un título, pero le da pavor volver a estudiar, no debería.*
5. Error de contratación frecuente: intentamos predecir el éxito mediante entrevistas; por el contrario, deberíamos hacer tanteos.
 - *Dan Heath se equivocó pensándose tanto si contratar a un artista obviamente cualificado.*
 - *Los estudios demuestran que las entrevistas diagnostican menos que las muestras de trabajo, las evaluaciones de los compañeros, etcétera. ¿Puedes descartar la entrevista y ofrecer un breve contrato de pruebas?*
6. ¿Por qué íbamos a predecir cuando podemos saber?

Widen Your Options

Aumenta tus opciones

Reality-test Your Options

Contrasta tus suposiciones

Attain Distance Before Deciding

Toma distancia antes de decidir

Prepare to Be Wrong

Prepárate para el error

No sucumbas a la emoción a corto plazo

1.

En el año 2000, el periodista Chandler Phillips, que había hecho de negro literario escribiendo dos libros de coches, preguntó por un trabajo de redacción en Edmunds.com, una página web repleta de críticas de coches y datos de ventas (parecida al *Kelley Blue Book*, el libro de tasación de vehículos de segunda mano). Para su sorpresa, los editores de Edmunds.com ¡incluso le dieron la idea para un artículo! Uno le preguntó: «¿Qué le parecería una misión secreta?».

Le propusieron que consiguiera un empleo como vendedor de coches, que trabajase tres meses y luego escribiese sobre la experiencia. Aprendería cómo era el negocio de compraventa de coches desde dentro, qué clase de **aviesos trucos** utilizaban los vendedores y cómo los consumidores podían sobrevivir a la presión de la venta y salir con un buen trato.

Intrigado por la idea, Phillips aceptó la misión. Poco después obtuvo un empleo en un concesionario de coches en Los Ángeles conocido por su gran volumen de ventas agresivas. Su versión del trabajo aparece en un artículo titulado «Confessions of a Car Salesman», que se ha convertido en una de las versiones clásicas de los entresijos del ramo. En el artículo, Phillips recuerda la primera vez que saludó a unos clientes en la zona expositiva:

«Al llegar ante la pareja les dediqué un alegre “¡Buenas tardes!”. Se giraron y, al instante, vi el miedo en sus rostros. ¡Me tenían miedo a mí...! ¿Qué era lo que temían? La respuesta escueta es que se temieron que comprarían un coche. La respuesta larga es que temían enamorarse de uno de esos coches, perder la sensatez y pagar demasiado por él. Les daba miedo que los estafaran, robaran, presionaran, engañaran, timaran, enredaran, embaucaran o desplumaran. Y, al ver que me acercaba a ellos, todos estos miedos se reflejaron en sus caras cuando me soltaron: “¡Sólo estábamos mirando!”».

Phillips aprendió en seguida que el arte de vender vehículos estaba en lograr que los clientes dejases de pensar y empezasen a sentir. Un compañero aconsejó a Phillips que, cuando estuviese recorriendo la zona de exposición con una clienta, observara atentamente qué coche llamaba su atención y luego la engatusara para que se sentase en el asiento del conductor. *¿A que se siente bien?* Luego, sin aceptar un no por respuesta, debería ir a por las llaves e insistir en que lo probase. «Amigo, notar las ruedas sellará el trato», le aseguró el vendedor a Phillips.

En cuanto la clienta mostraba interés en comprar un coche, la manipulación continuaba. El vendedor fingía llamar a las oficinas para ver si aún estaba en venta el coche que ella quería, añadiendo una falsa urgencia al proceso, y acto seguido le daba la «estupenda noticia» de que ¡sí estaba! (Los responsables de supermercado deberían probar esta estrategia, abordando a los clientes y anunciando alegremente a voz en grito que los Honey Nut Cheerios de sus carritos *siguen estando en venta!*)

En uno de los primeros intentos de venta de Phillips, le tocó una pareja interesada en un monovolumen. Siguiendo el protocolo, avisó a Michael, el asistente de dirección de ventas, para que los conociera. «Me fijé en que siempre empezaba por elogiar el coche que el cliente estaba pensando en comprar, como si hubiesen tomado una decisión acertada. Decía algo así como: “De modo que están interesados en el monovolumen. ¿Sabían que es el vehículo que más vendemos aquí? A todo el mundo le encanta. Tiene capacidad para siete personas, pero se conduce como un coche. Es un acierto seguro. Y nuestros precios son los mejores de la zona”. Más adelante descubrí que esto se llamaba “incrementar el nivel de entusiasmo del cliente”. Si se entusiasmaban con el coche, a la hora de cerrar un trato no serían racionales.»

Cuando empezaba la negociación del precio, el vendedor de coches hacía de «poli bueno», plantando valientemente cara a sus superiores para conseguir un trato mejor. El principio fundamental era seguir insistiendo para sellar el pacto *aquel día*, cuando las emociones de los clientes estaban aún fresquitas. «A los vendedores de coches se les da bien hacer que nos sintamos obligados a comprarles», dijo Phillips.

Fue precisamente el miedo a sucumbir a la emoción lo que llevó al canadiense Andrew Hallam, un profesor de inglés de instituto, a inventar su propio proceso de compra de coches. Hallam no era un profesor cualquiera. Con su exiguo sueldo, ahorró y se esmeró en convertirse en un millonario libre de deudas en la treintena. Compartió sus secretos en su libro *Millionaire Teacher*. Muchos de ellos pasaban verdaderamente por idear formas de ser barato/frugal (medio vacío/ medio lleno). Cansado de pagar gasolina para ir al trabajo, empezó a hacer en bici los *113 kilómetros de ida y vuelta*. En invierno, vivía sin pagar alquiler cuidando de la casa de alguna pareja que se había ido a pasar el invierno al sur. Jamás encendía la calefacción, ni siquiera cuando su padre iba a verlo; prefería andar por la casa y ponerse muchas capas de camisas y jerséis.

Así que, en 2002, dispuesto a comprar un vehículo, Hallam se negó a dejarse engañar por los vendedores de coches. Tenía un miedo lógico a su destreza para vender. «Imagínate que estás recorriendo una zona de exposición de vehículos... Pronto aparece un vendedor formalmente vestido que te da coba mientras contemplas la variedad de marcas y modelos. Podrían tener la mejor de las intenciones, pero, por poco que te parezcas a mí, el hecho de que te sigan te acelerará un poco el pulso, y la presión de que te siga alguien con mucha labia podría confundirte; al fin y al cabo, estás en su territorio. Un pececillo como yo necesita una estrategia eficaz contra los peces grandes, hambrientos y experimentados.»

Su estrategia fue sencilla: primero, decidió exactamente lo que quería de un coche de segunda mano: a saber, que fuese japonés y tuviera cambio de marchas, que la pintura fuera original, que tuviese menos de 1.300 kilómetros y un precio inicial inferior a 3000 dólares. (No quería que estuviese repintado porque le preocupaba que pudiese ocultar manchas de óxido o desperfectos por accidente.) No le importaban ni el año ni el modelo del coche.

Con la determinación de ceñirse a sus criterios, empezó a telefonear a concesionarios de coches en un radio de treinta kilómetros. Muchos intentaron «hacerle caer en sus redes», animándolo a ir para probar un coche o hablar de unas condiciones fantásticas que se *salían un poco* de su

presupuesto. Otros se burlaron de su presupuesto e intentaron convencerlo de que lo subiera. «Tuve que mantenerme firme ante los vendedores agresivos –dijo Hallam–. Pero fue mucho más fácil hacerlo por teléfono de lo que habría sido en persona.»

Al final, le llamaron de un concesionario. Una pareja de ancianos había entregado un viejo Toyota Tercel de tan sólo 48.300 kilómetros y todavía no lo habían limpiado ni revisado. Se lo ofrecieron por 3.000 dólares y Hallam aceptó. Había ganado el juego de venta agresiva evitándolo del todo.

La estrategia de Hallam es una buena fuente de inspiración para lo que perseguimos en este apartado: maneras de tomar 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 *contrastando* nuestras suposiciones. Y ahora ha llegado el momento de elegir.

En teoría, éste debería ser el clímax del libro, la parte en que llegamos a una bifurcación de la carretera y hacemos la elección adecuada. De hecho, creemos que este apartado quizás sea el menos importante de los cuatro. En primer lugar, muchas decisiones en realidad no tienen una fase de «elección». A menudo, durante el análisis de nuestras opciones, nos parece tan evidente que una de ellas es la adecuada que no le damos muchas vueltas.

Normalmente también puedes acabar con el bloqueo ante una decisión difícil descubriendo algunas opciones nuevas o información nueva. De modo que si tienes un dilema y sientes que estás atascado, nuestro primer consejo es que vuelvas al proceso WRAP (aumentar opciones, contrastar suposiciones, tomar distancia y prepararse para el error) y utilices algunas de las herramientas que ya hemos ido viendo: hacer el test de eliminación de opciones. Buscar a alguien que haya solucionado tu problema. Buscar la manera de tantear.

De vez en cuando, sin embargo, nos encontraremos con decisiones verdaderamente difíciles, y es entonces cuando tenemos que tomar distancia. Es fácil perder la perspectiva cuando estamos en un dilema espinoso. Ofuscados por los detalles de la situación, nos bloqueamos y le damos vueltas, cambiando de idea día tras día.

Tal vez nuestro peor enemigo para resolver estos conflictos sea la emoción a corto plazo, que puede ser un consejero poco fiable. Cuando la gente habla de las peores decisiones que ha tomado en la vida, suele recordar decisiones tomadas en las garras de la emoción visceral: ira, lujuria, ansia, codicia. Nuestras vidas serían distintas si tuviésemos una docena de teclas de «escape» que pudiéramos pulsar después de tomar estas decisiones.

Pero no somos esclavos de nuestras emociones. La emoción visceral decae. Por eso la sabiduría popular aconseja que cuando tengamos una decisión importante que tomar, lo consultemos con la almohada. Es un consejo atinado, y deberíamos tomarlo al pie de la letra. En muchas decisiones, sin embargo, consultarla con la almohada no es suficiente. Necesitamos una estrategia.

[Hallam, el profesor millonario](#), entendió que si caía en las redes del vendedor de coches, quizás se entusiasmaría tanto que efectuaría una compra absurda. De modo que urdió un plan para evitarlo. Tomó más distancia antes de decidir. En su caso, la distancia fue literal porque se mantuvo alejado

de las zonas de exposición de vehículos. En general, la distancia que necesitemos será emocional. Tenemos que quitarle importancia a la emoción a corto plazo en favor de los valores y deseos a largo plazo.

Hay una herramienta que podemos utilizar para lograr esta clasificación de las emociones; la inventó Suzy Welch, una periodista especializada en finanzas que ha escrito para publicaciones como las revistas *Bloomberg Businessweek* y *O*. Se llama **10/10/10**, y Welch la describe en un libro así titulado. Para usar la técnica del 10/10/10 pensamos en nuestras decisiones insertas en tres marcos temporales distintos: ¿cómo veremos esto dentro de diez minutos? ¿Y dentro de diez meses? ¿Y de diez años?

Los tres marcos temporales ofrecen una forma elegante de forzarnos a tomar cierta distancia en nuestras decisiones. Fíjate en una conversación que tuvimos con una mujer llamada Annie, que estaba preocupada por su relación con Karl.* Llevaban saliendo nueve meses y Annie dijo: «Es una persona maravillosa y en muchos aspectos exactamente lo que busco en un compañero de viaje».

No obstante, le preocupaba que su relación no avanzase. Annie, de treinta y seis años, quería tener hijos y no tenía la sensación de disponer de una eternidad para cultivar su relación con Karl, de cuarenta y cinco. Después de nueve meses, ella aún no conocía a la hija adoptiva de Karl (fruto de su primer matrimonio), y ninguno le había dicho al otro: «Te quiero».

El divorcio de Karl había sido horroroso, tenía pánico a otra relación seria. Tras el divorcio, había decidido mantener a su hija al margen de su vida amorosa. Annie lo entendía, pero le dolía que una parte esencial de su vida le estuviese vedada.

Cuando hablamos con Annie, estaba a punto de pasar sus primeras vacaciones largas con Karl, un viaje hacia el norte por la Autopista 1 de Los Ángeles a Portland. Se preguntaba si debería «dar el siguiente paso» durante el viaje. Sabía que Karl era lento tomando decisiones. («Lleva como tres años diciendo que quiere comprarse un smartphone.») ¿Debería ser ella la primera en decir «te quiero»?

Le pedimos a Annie que intentase la técnica del 10/10/10. *Imaginate que en este momento decides que este fin de semana le dirás que lo quieres. ¿Cómo verías esa decisión dentro de diez minutos?* «Creo que estaría nerviosa pero orgullosa de mí misma por haberme arriesgado y haber dado el paso.»

¿Cómo la verías dentro de diez meses? «No creo que me arrepienta de esto. No lo creo. En fin, está claro que realmente me gustaría que esto funcionase. Creo que él es genial. El que no se arriesga, no gana nada, ¿verdad?»

¿Y dentro de diez años? Annie dijo que, al margen de cómo reaccionase él, probablemente no tendría mucha importancia al cabo de una década. Para entonces estarían juntos y felices o ella tendría otra feliz relación de pareja.

Así que fíjate en que, según el 10/10/10, ésta es una decisión bastante fácil: Annie debería tomar la iniciativa. Estaría orgullosa de sí misma por hacerlo, y no cree que se arrepintiera, aunque la relación al final no funcionase. Pero, sin hacer conscientemente el análisis del 10/10/10, no parecía una decisión fácil. Esas emociones a corto plazo (nerviosismo, miedo y el pavor a una reacción negativa) eran una distracción y un freno.

Contactamos con Annie al cabo de unos meses para saber qué había pasado en el viaje, y nos escribió el siguiente correo electrónico:

«Le dije “te quiero” yo primero. Estoy decidida a intentar cambiar la situación y dudar menos de las cosas... Karl aún no me ha dicho que también me quiere, pero en general está progresando (en el sentido de que está más cerca de mí, es más sensible, etc.) y creo que me quiere y que tan sólo necesita un poco más de tiempo para superar su miedo a decirlo también...»

»Me alegro de haberme arriesgado y no me arrepentiré aunque a la larga las cosas con Karl no funcionen. Yo diría que ahora mismo las probabilidades de que Karl y yo sigamos juntos cuando acabe el verano son de un 80/20».

El 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. El 10/10/10 nos obliga a desplazar nuestros focos, pidiéndonos que visualicemos un momento dentro de diez meses con la misma «nitidez» que lo percibimos en el presente.

Ese desplazamiento puede ayudarnos a mantener la perspectiva de nuestras emociones a corto plazo. No es que tengamos que ignorarlas; a menudo nos dicen algo útil acerca de lo que queremos en una situación. Pero no deberíamos dejar que nos dirijan.

Lógicamente, no revisamos nuestras emociones al entrar por la puerta del despacho; en el trabajo es preciso hacer el mismo reequilibrio emocional. Si has estado eludiendo una conversación delicada con un compañero, es que estás dejando que la emoción a corto plazo te gobierne. Si te comprometes a tener esa conversación, dentro de diez minutos probablemente estés angustiado, pero dentro de diez meses ¿no estarás contento de haberlo hecho? ¿Aliviado? ¿Orgulloso?

Si has estado yendo detrás de una candidata de primera para un puesto de trabajo, a los diez minutos de haber decidido hacerle una oferta es posible que sólo sientas nervios. No obstante, dentro de diez meses ¿lamentarás el paquete salarial que estás ofreciéndole si hace que otros empleados se sientan menos valorados? ¿Y dentro de diez años, ese as de hoy habrá sido lo bastante flexible para cambiar al compás de tu empresa?

Para que quede bien claro, la emoción a corto plazo no es siempre el enemigo. (Ante una injusticia, quizá sea apropiada para actuar en caliente.) Hacer un análisis del 10/10/10 no presupone que la perspectiva a largo plazo sea la adecuada. Simplemente garantiza que la emoción a corto plazo no sea la *única voz de la mesa*.

2.

Las extrañas palabras estaban cada día otra vez ahí, en letras mayúsculas en la esquina de la pizarra, justo debajo de una advertencia dirigida al personal de limpieza: «No borrar, por favor». A los universitarios que asistían a clase les desconcertaban aquellas palabras, que parecían escritas en una lengua extranjera: **SARICIK. RAJECKI. KADIRGA. NANSOMA. ZAJONC.**

Algunos días sólo aparecía una de las palabras; otros, había dos o tres. «Zajonc», concretamente, por lo visto aparecía mucho más que las otras. El profesor no reparó en las palabras en ningún momento. Los alumnos estaban desconcertados; uno de ellos dijo de ellas posteriormente: «Se me aparecen en sueños».

Después de que las palabras hubiesen estado apareciendo en la pizarra durante nueve semanas seguidas, se dio a los alumnos una encuesta con una lista de catorce palabras extranjeras, y cinco de las catorce eran las de la pizarra. Se les pidió que valoraran hasta qué punto les *gustaba* cada palabra. Rick Crandall, el investigador que diseñó el estudio, descubrió que las palabras que más gustaban eran las que los alumnos habían visto más; así pues, la confianza no es que dé asco, sino que produce más bien satisfacción.

Durante décadas, los psicólogos han estado estudiando este fenómeno, llamado principio de «*mera exposición*», que dice que la gente desarrolla una preferencia por las cosas que le resultan más familiares (esto es, la *mera exposición* a algo hace que lo veamos de forma más positiva).

Uno de los pioneros en este ámbito fue Robert Zajonc (cuyo nombre nos resulta ahora curiosamente simpático...). Al exponer a la gente a diversos estímulos, palabras sin sentido, caracteres chinos, fotografías de rostros, descubrió que cuanto más veían los estímulos, más positivos eran hacia ellos.

En una fascinante aplicación de este principio, los psicólogos estudiaron las reacciones de la gente ante sus propios rostros. Antes de presentarte el estudio, hablemos un momento de ti. Puede que esto parezca raro, pero lo cierto es que no estás muy familiarizado con tu propia cara. La cara que conoces bien es la que ves en el espejo, que, naturalmente, es la imagen invertida de lo que ven tus seres queridos. Conscientes de esto, algunos investigadores ingeniosos revelaron dos fotografías distintas de las caras de los sujetos de su experimento: una foto se correspondía con su imagen tal como la veía todo el mundo, y la otra con la imagen especular que ellos veían.

Tal como había pronosticado el principio de mera exposición, los sujetos prefirieron la foto de la imagen especular, y sus seres queridos prefirieron la foto de la imagen real. ¡Nos gusta más la cara que vemos en el espejo que nuestra cara real, porque nos resulta más familiar!

Si bien curioso y sorprendente, el hallazgo de las caras invertidas no hace daño a nadie. Pero lo que es más inquietante es que el principio de mera exposición también se extiende a nuestra percepción de la verdad. En un experimento se mostraron a los participantes unas afirmaciones con las que no estaban familiarizados, como «La cremallera se inventó en Noruega», y se les dijo explícitamente que podían o no ser ciertas. Cuando durante el experimento se exponía a los participantes tres veces a una afirmación concreta, en lugar de una, la consideraban más certera. La repetición generaba confianza.

Ésta es una reflexión aleccionadora sobre nuestras decisiones en sociedad y en las organizaciones. Todos nosotros, en nuestro trabajo, integramos de forma natural un montón de «verdades» institucionales, y lo más probable es que muchas de ellas se hayan demostrado y sean incuestionables, pero algunas sólo *parecerán ciertas* porque nos resultan familiares. En consecuencia, cuando tomamos decisiones, puede que creamos que estamos eligiendo a partir de la evidencia, pero en ocasiones esa evidencia quizá sea ZAJONC; ideas absurdas que han acabado gustándonos porque las hemos visto mucho.

Este principio de mera exposición, pues, representa una forma más sutil de emoción a corto plazo. No es tan intensa como las emociones de miedo, lujuria o vergüenza, pero tira igualmente de nosotros, y suele hacerlo *hacia atrás*, como el padre que agarra a su hija por el dorso de la camisa

para impedir que salga corriendo. Una preferencia por las cosas familiares es forzosamente una preferencia por el statu quo.

Agravar esta preferencia por el statu quo es otra tendencia llamada **aversión a la pérdida**, que dice que las pérdidas nos resultan más dolorosas que placenteras las ganancias. Imagínate que te ofrecemos la posibilidad de jugar a un juego. Lanzamos una moneda al aire; si sale cara, ganarás 100 dólares, y si sale cruz, nos debes 50 dólares. ¿Jugarías? La mayoría de la gente no, porque detesta perder: perder 50 dólares es tan doloroso que hasta una ganancia potencial del doble de esa cantidad no parece suficiente para compensarlo. Es más, los investigadores se han encontrado una y otra vez con que la gente actúa como si las pérdidas fuesen entre dos y cuatro veces más dolorosas que placenteras las ganancias.

La aversión a la pérdida se pone de manifiesto en muchos contextos diferentes. Los consumidores que compran productos electrónicos caros suelen comprar un seguro de garantía a un precio desorbitado; quizás paguen 80 dólares por una póliza de seguros que tiene un valor actuarial de 8 dólares. (El seguro de «compra» es la parte más lucrativa del negocio del consumo electrónico.) Están tomando una mala decisión económica porque temen la pérdida. Cuando se imaginan el horror de que volviendo a casa se les caiga su lujosa tele nueva y se vean obligados a comprar otra, esa visión es lo bastante visceral como para hacer que paguen demasiado.

La investigación sugiere que estamos predisuestos a la aversión a la pérdida casi en el acto. En una brillante serie de estudios los investigadores entraron en aulas universitarias y, de forma aleatoria, dieron un regalo aproximadamente a la mitad de los estudiantes: una taza de café con el logo de la universidad. A los alumnos que no recibieron la taza se les preguntó: «¿Cuánto pagaríais por una de éstas?». Dijeron, de media, 2,87 dólares.

Pero la sorpresa llegó de los alumnos que sí habían recibido tazas. A la pregunta de a qué precio las venderían, respondieron que no podían desprenderse de ellas por menos de 7,12 dólares.

Cinco minutos antes, todos los alumnos de la clase presuntamente habrían valorado las tazas en 2,87 dólares. Pero los estudiantes que recibieron la taza ¡se encariñaron con ella en el lapso de unos cuantos minutos! El dolor percibido por ceder su nuevo regalo hacía que fuese impensable para ellos venderlo a 2,87 dólares.

Si la aversión a la pérdida puede hacer mella por un objeto trivial como una taza de café, piensa en las consecuencias de una decisión más importante, como la de alguien que está planteándose perder su antigüedad (o beneficios o red social) para aceptar un nuevo empleo en otro sector. O alguien que debe renunciar a un estilo de vida cómodo para volver a estudiar.

Estos estudios sugieren que las decisiones empresariales estarán supeditadas a una poderosa distorsión emocional. Cuando el dirigente de una organización proponga un cambio de rumbo, la gente sentirá dos cosas: «¡Bah! Eso suena muy raro». (Y, por tanto, es más incómodo.) Y también: «¡Bah! Perderemos lo que actualmente tenemos». Si juntas estas dos fuerzas, el principio de mera exposición y la aversión a la pérdida, lo que tienes es una acusada preferencia por *el funcionamiento actual de las cosas*.

Este sesgo del statu quo puede que sea sumamente evidente en las grandes instituciones burocratizadas. A modo de cliché, imagínate a un cuadro intermedio del Departamento de Vehículos Motorizados de tu estado mascullando: «Siempre lo hemos hecho de esta forma». Pero el sesgo del statu quo está mucho más extendido que eso. PayPal es una de las compañías más prósperas (es lo menos parecido a un Departamento de Vehículos Motorizados) de la era de internet, pero hasta sus jóvenes e innovadores fundadores casi fueron presa del sesgo del statu quo.

En 1998, a la edad de veintitrés años, un recién licenciado llamado [Max Levchin cofundó PayPal](#). En aquella época, la compañía no tenía nada que ver con los pagos *online*. Antes bien, creaba software de seguridad para dispositivos portátiles. En la universidad Levchin había sentido fascinación por el software y la criptografía, y, simplemente como hobby, había creado varios software de seguridad para las PalmPilots que podían descargarse gratis. Después de que miles de personas se descargaran el software, se le ocurrió que tal vez estuviese ante un posible negocio.

El software gratuito de Levchin había solucionado un problema increíblemente complejo. Implementar algoritmos criptográficos en una PalmPilot, con su soberbio procesador de 16 Mhz, fue más o menos como reaprovisionar un gran almacén con hombres montados en monociclos; posible, sin duda, desde un punto de vista conceptual, pero difícil hacerlo con elegancia (y menos aún con rapidez).

Levchin y su colega cofundador, Peter Thiel, hicieron una tormenta de ideas para ver el modo de convertir las innovaciones de Levchin en un producto comercial, y al final se les ocurrió la idea de desarrollar un software que permitiese a la gente acumular dinero en sus PalmPilots e intercambiarlo de forma inalámbrica. Las transacciones económicas necesitaban claramente el tipo de seguridad que el código de Levchin ofrecía. Cuando Thiel y Levchin empezaron a hablar abiertamente de su idea, a sus colegas de Silicon Valley les encantó. En una entrevista concedida a Jessica Livingston en su libro *Founders at Work*, Levchin dijo: «Todos los fanáticos de la tecnología dijeron: “¡Vaya! Éste es el futuro. Queremos ir al futuro. Llevadnos allí”. Atrajimos tanta atención que pudimos recaudar fondos para aquella historia».

De hecho, el acto de recaudación en sí fue histórico. El día que su primer contrato de capital riesgo estaba a punto de cerrarse, el equipo de PayPal quedó con sus inversores en un restaurante llamado Buck's, y la inversión de 4,5 millones de dólares fue transferida, en directo, de una PalmPilot a otra. Millones de dólares surcaron el restaurante a través de rayos infrarrojos. El futuro había llegado a Buck's. (Levchin se había pasado programando las veinticuatro horas del día durante cinco días seguidos para permitir que tuviese lugar la «emisión en Buck's». Tras la exitosa transferencia de fondos, se quedó dormido en la mesa y se despertó horas más tarde junto a su tortilla a medio comer. Todos los demás se habían ido, imaginándose que necesitaría el resto.)

La aplicación de PayPal para las PalmPilot adquirió popularidad, atrayendo a unos trescientos usuarios al día. Para fomentar el interés, el equipo de Levchin creó una página web que exhibía una versión demo del producto portátil. A principios del año 2000 el equipo había empezado a detectar algo extraño: mucha gente estaba usando la web de demostración para hacer transacciones, en lugar de interesarse por el producto portátil. De hecho, la utilización de la versión web estaba creciendo más de prisa que la del portátil, lo que Levchin calificó de «inexplicable, porque la del dispositivo portátil era genial y la página web no era más que una demostración». Añadió:

«Entonces toda esta gente de un sitio llamado eBay empezó a contactar con nosotros para decirnos: “¿Puedo poner vuestro logo en mi subasta?”. Y nosotros: “¿Por qué?”. Así que les dijimos: “No. No lo hagáis”. Y durante un tiempo estuvimos resistiéndonos con uñas y dientes a esos zumbados de eBay: “Largaos, no os necesitamos”».

Finalmente, el equipo de PayPal tuvo una «revelación» y entendió que era una locura oponerse a una multitud de clientes potenciales. Dedicaron un año a desarrollar y pulir el producto web y a fines de 2000 habían dejado la PalmPilot completamente aparcada. Sus usuarios habían llegado a un máximo de 12.000, mientras que en la web el índice de clientes estaba bastante por encima del millón.

«Fue una decisión empresarial emocional pero absolutamente obvia», dijo Levchin.

«Absolutamente obvia» parece que sería aquí la expresión deseable. Entre 12.000 clientes y 1,2 millones de clientes no hay elección posible. Pero si te pones en el lugar de Levchin, en el contexto de lo que hemos visto en este capítulo, entenderás por qué fue una decisión más difícil de lo que parece.

Piensa en cómo te sentirías tú: tu compañía se fundó en virtud de ciertas acrobacias criptográficas sorprendentes que tú lograste, y, sin embargo, la gente parece preferir ingenuamente la burda web de demostración. Es como el escultor consumado que se encuentra con que lo único que puede vender son mascotas de piedra a 15 dólares.* Además de eso, estás experimentando el efecto de mera exposición: es reconfortante trabajar en la tecnología portátil, que dominas, por no hablar de lo reconfortante que es el trato con los sofisticados usuarios de dispositivos portátiles (quienes llevan meses pidiéndote que los lleves al futuro); en cambio, tus entusiastas clientes de la web te resultan extraños, una panda de personas que se venden mutuamente búhos de macramé en eBay. ¿No te produciría cierto recelo unirte a ellas?

Entretanto empieza a hacer mella la aversión a la pérdida: «¡No podemos rendirnos ahora! ¡Perderemos nuestra ventaja en el mercado de portátiles! ¿Y si dentro de dos años el mundo entero funciona con PalmPilots? Nos sentiremos como idiotas por haber renunciado a nuestro punto fuerte». ¿No deberías guiarte por tu primer instinto visceral de que los dispositivos portátiles son la onda del futuro? ¿No deberías ser fiel a tu visión?

Si eres capaz de imaginarte cómo estas emociones habrían complicado la decisión de Levchin, aun cuando estuviese ante una elección tonta, entonces seguro que entenderás que la misma clase de emociones podrían predisponerte a tomar la decisión equivocada en una situación más ambigua.

Así pues, ¿cómo puedes evitar dejar que estas emociones sutiles se lleven lo mejor de ti? Poniendo cierta distancia. Hay algunas formas sorprendentemente sencillas de hacerlo. Recuerda la historia del primer capítulo sobre Andy Grove, de Intel, que se devanó los sesos para lidiar con el problemático negocio de memorias de la compañía. El principio de mera exposición le impulsaba a mantenerlo, porque le resultaba muy familiar, había resistido desde los primeros tiempos de Intel. La aversión a la pérdida también inclinaba la balanza en favor del negocio de memorias. ¿Cómo iba Intel a perder la ventajosa posición que tanto había peleado por conseguir?

Sin embargo, con una pregunta («¿Qué harían nuestros sucesores?») Grove logró distanciarse un poco de la decisión. Imaginándose lo que haría un nuevo consejero delegado sagaz, Grove esquivó la emoción a corto plazo y vio el panorama más general. Supo enseguida que tenían que dejar las

memorias para centrarse en el próspero negocio de microprocesadores.

Es curioso que una pregunta tan sencilla produjese un efecto tan espectacular. ¿Por qué la «distancia» es tan útil? Un área relativamente nueva en psicología, llamada **teoría formal**, demuestra que con más distancia podemos ver más claramente las dimensiones más importantes del problema con el que nos enfrentamos. En un estudio de Laura Kray y Richard Gonzalez se pidió a unos estudiantes que pensaran cuál de estos **dos trabajos elegirían:***

Trabajo A describe una trayectoria para la que estás bien preparado. En la facultad hiciste un montón de asignaturas sobre el tema, aunque tu interés en él se debió principalmente a la presión de tus padres y amigos. Tus primeros años de carrera serían muy duros, pero a largo plazo prácticamente te garantiza un empleo bien remunerado y un prestigio.

Trabajo B supone una trayectoria 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 beneficiar a la humanidad.

¿Qué trabajo elegirías?

Cuando a los estudiantes se les pidió que eligiesen para sí mismos, el 66 por ciento eligió el trabajo B. Sin embargo, posteriormente, cuando a esos mismos estudiantes se les pidió que aconsejasen a sus mejores amigos respecto a qué trabajo aceptar, el 83 por ciento recomendó el trabajo B. Por alguna razón, la elección era más fácil cuando los estudiantes pensaban en sus mejores amigos que cuando pensaban en sí mismos. La distancia aportaba claridad.

Los psicólogos han acabado por entender por qué ocurre esto. Básicamente, cuando damos un consejo nos parece más fácil centrarnos en los factores más importantes. Por eso cuando aconsejamos a un amigo, pensamos: *El trabajo B le hará más feliz a largo plazo y le dará más satisfacciones*. Parece relativamente sencillo. Pero cuando pensamos en nosotros mismos dejamos que la complejidad se inmiscuya. *Espera, ¿papá no se llevaría una decepción si renunciase al prestigio del trabajo A? ¿Sería realmente capaz de perdonarme que ese imbécil de Brian Moloney acabara ganando más dinero que yo?*

Los investigadores han descubierto en esencia que los consejos que damos a los demás tienden a depender del factor más importante de todos, mientras que cuando se trata de nosotros mismos nuestro propio pensamiento se mueve entre muchas variables. Cuando pensamos en nuestros amigos, vemos el bosque. Cuando pensamos en nosotros, sólo vemos los árboles.*

Hay otra ventaja en los consejos que damos a los demás. Solemos ser juiciosos a la hora de recomendar a la gente que ignore las emociones a corto plazo. Por ejemplo, piensa en un estudiante universitario que tiene un dilema como éste:

Estás pensando en llamar a una **chica de tu clase de psicología** que te gusta, pero sólo has hablado con ella una vez. Te da miedo llamarla y que no se acuerde de ti.

Decides...

(A) Esperar a hablar más con ella antes de llamarla.

(B) Llamarla.

Si haces un sondeo a un grupo de chicos sobre este dilema, sus respuestas son bastante cómicas. La mayoría dice que esperaría antes de llamar, pero cuando se les pregunta qué aconsejarían a un amigo en la misma situación, dicen: *¡Adelante!*

Y, ¡venga ya! ¿Acaso en esta situación no es adecuado aconsejar un «adelante»? Piensa en ello usando el 10/10/10. En la escala de diez minutos, si decides llamar a la chica, es posible que cada minuto previo sea un horror, y si ella pareciese perpleja por tu llamada, podría ser muy violento para ti. Pero dentro de diez meses, es posible que tengas una amiga o una novia, o en todo caso ya habrás olvidado por completo el asunto. Dentro de diez años hay ciertas probabilidades de que estés con tu alma gemela y ninguna de que aún te mueras de vergüenza.

En general, está claro que es un riesgo que merece la pena, y es más fácil advertir esa verdad en otras personas que en nosotros mismos.

Los consejos que damos a los demás, pues, tienen dos grandes ventajas: priorizan naturalmente los factores más importantes de la decisión y restan importancia a las emociones a corto plazo. Por eso, para ayudarnos a romper el bloqueo ante una decisión, la pregunta más eficaz sería:

¿Qué le diría a mi mejor amigo que hiciera en esta situación?

Parece sencillo, pero la próxima vez que te atasques en una decisión, pruébalo. Te sorprenderá la eficacia con que esa pregunta puede aclarar las cosas. Los dos hemos hablado con muchas personas sobre peliagudas decisiones personales o profesionales que afrontaban, y a menudo parecían desconcertadas sin saber qué era lo correcto. Entonces les hacíamos la pregunta del «mejor amigo» y casi siempre, ¡con frecuencia en cuestión de segundos!, daban una respuesta clara. Normalmente, les sorprendía un poco su propia claridad. Cuando les preguntábamos: «¿Crees que a lo mejor deberías seguir tu propio consejo?», admitían que sí, que creían que sí.

El sesgo de sobrevalorar las emociones a corto plazo puede tener efectos paradójicos. Algunas veces hace que seamos imprevisibles y actuemos con demasiada rapidez, como cuando reaccionamos con agresividad ante un conductor que nos corta el paso en la carretera. Más frecuentemente, sin embargo, la emoción a corto plazo produce el efecto contrario, volviéndonos lentos y tímidos, reacios a actuar. Vemos demasiada complejidad y eso nos frena. Nos preocupa lo que tenemos que sacrificar para abordar algo nuevo. Desconfiamos de lo que no nos resulta familiar. En conjunto, estos sentimientos hacen que los individuos y las organizaciones tiendan al *statu quo*.

No obstante, tal como hemos ido viendo a lo largo del libro, un sesgo no es el destino. Podemos distanciarnos de estas emociones utilizando algunos cambios mentales; el cambio de marco temporal del 10/10/10 o el cambio de perspectiva: «¿Qué le diría a mi mejor amigo que hiciera?». Esos cambios nos permiten ver con más claridad el perfil de la situación y contribuyen a asegurar que, en momentos de decisiones difíciles, seremos capaces de hacer elecciones que sean más sensatas y atrevidas.

CAPÍTULO OCHO EN UNA PÁGINA

No sucumbas a la emoción a corto plazo

1. Las emociones efímeras nos tientan a tomar decisiones que son desacertadas a largo plazo.
 - **Los vendedores de coches están preparados para aprovecharse de las emociones de los clientes a fin de cerrar un trato en seguida.**
2. Para no sucumbar a las emociones a corto plazo, que nos distraen, necesitamos tomar cierta distancia.
 - **Andrew Hallam, el profesor millonario, evitó las zonas de exposición de coches para poder ceñirse a sus criterios.**
3. El 10/10/10 ofrece distancia obligándonos a plantearnos las emociones futuras tanto como las presentes.
 - **El análisis del 10/10/10 inclinó a Annie a decirle a Karl «te quiero» primero.**
4. Nuestras decisiones suelen verse alteradas por dos sutiles emociones a corto plazo: (1) la mera exposición: nos gusta lo que nos resulta familiar; y (2) la aversión a la pérdida: las pérdidas son más dolorosas que placenteras las ganancias.
 - **¿Cuántas de nuestras verdades institucionales son ideas que nos gustan únicamente porque se nos han repetido muchas veces?**
 - **Los estudiantes que reciben una taza no la venderían por menos de 7,12 dólares, ¡aunque cinco minutos antes no hubiesen pagado más de 2,87 dólares por ella!**
5. Aversión a la pérdida + mera exposición = sesgo del statu quo.
 - **PayPal: abandonar el proyecto de la PalmPilot era una decisión tonta, pero la sensación no era ésa.**
6. Podemos tomar distancia estudiando nuestra situación desde el punto de vista de un observador.
 - **Andy Grove preguntó: «¿Qué harían nuestros sucesores?»**
 - **Añadir distancia pone de relieve lo más importante; nos permite ver el bosque, no los árboles.**
7. Tal vez la pregunta más convincente para resolver las decisiones personales sea: «¿Qué le diría a mi mejor amigo que hiciera en esta situación?».

Sé fiel a tus prioridades nucleares

1.

En octubre de 2010, [Kim Ramirez](#), de veintiséis años, recibió una llamada de un antiguo compañero de trabajo, y enseguida quedó claro que estaba intentando ficharla para la joven empresa tecnológica a la que se había incorporado. En aquella época, Ramirez vivía en Chicago, trabajaba en el Departamento de Ventas de una de las compañías punteras de internet y no estaba buscando otro empleo. Su amigo insistió, ofreciéndose a organizarle una comida con el fundador de la joven empresa. Ella supuso que no tenía nada que perder, y accedió.

Poco después conoció al fundador, y salió de la reunión cautivada. Su visión de futuro era fascinante, y le atrajo lo pequeña que era la joven empresa. Se sorprendió a sí misma accediendo a ir a ver las oficinas centrales de la compañía en Boston.

Aquella oportunidad había hecho que le entrara el gusanillo. El cargo que le ofrecieron, ejecutiva de cuentas en Chicago, suponía un gran salto en responsabilidad comparado con su empleo actual. Pero también sabía que tenía mucho que perder. En su puesto actual tenía mucha flexibilidad, lo que le facilitaba pasar tiempo con su marido, Josh. (Se habían casado hacía apenas unos meses, en el verano de 2010.) Por primera vez en su relación, sus horarios estaban sincronizados; ninguno de los dos viajaba cada semana ni hacía jornadas maratonianas.

A mediados de diciembre, visitó Boston. Se encontró con el resto de ejecutivos de cuentas y les preguntó por su estilo de vida: «¿Con qué frecuencia viajáis? ¿Cuántas horas a la semana trabajáis?» Les hizo preguntas sobre su experiencia vendiendo el producto de la empresa: «Cuando la gente no compra el producto, ¿cuáles suelen ser los motivos? Cuando los clientes no vuelven a comprar, ¿por qué es?». (Fíjate en que está buscando información discordante.)

Sus respuestas le parecieron un tanto calculadas; al fin y al cabo, estaban intentando ficharla, pero todos los que conoció le cayeron bien. La llevaron por toda la oficina como si fuese una visita célebre, y se dejó llevar por el entusiasmo, la energía y la ambición del equipo. «Me fui pletórica», dijo.

Al término de su visita, el fundador le hizo una oferta de trabajo formal, y tanto la remuneración como el puesto suponían un ascenso considerable en comparación con su empleo actual. (Por no hablar de la emoción de tener acciones del negocio, como quien tiene un billete de lotería.)

Tras el encuentro, llamó a Josh por teléfono desde el aeropuerto de Boston, eufórica: «¡Es una oportunidad increíble! Necesito retos nuevos y creo que éste lo es».

Al volver de la visita, envió un mensaje a su jefe hablándole de la oferta de empleo; sentía que se lo debía. Él la llamó enseguida y le dijo lo mucho que valoraban su trabajo. Unos cuantos minutos después de eso, la jefa de su jefe la llamó y le dijo que necesitaba un poco de tiempo para preparar una contraoferta. Aquello fue justo antes de las vacaciones de Navidad, por lo que Ramirez supo que probablemente no tendría una respuesta hasta una o dos semanas después.

De pronto, Ramirez se encontró en una situación envidiable, con dos compañías disputándose sus servicios, pero la elección la angustiaba. Cuando decayó la euforia de la visita a Boston, empezó a tener dudas. El equipo había intentado tranquilizarla con respecto a la carga de trabajo, pero su intuición era clara: *Es una empresa joven. Tendrás que hacer jornadas maratonianas. ¿Vale la pena?*

Cuanto más pensaba en la elección, menos segura estaba. Durante las vacaciones, dijo, «sentí náuseas casi a diario... Tuve la sensación de que no podía pensar con claridad. No sabía qué quería hacer».

Empezó a llamar a sus mejores amigos en busca de consejo: «¿Qué hago?». Una amiga, Gina, entendió la oportunidad que suponía entrar en una empresa joven, pero le advirtió de que no olvidara la flexibilidad que tenía en su trabajo actual. «Pareces realmente encantada», dijo.

Ramirez continuó dándole vueltas a la decisión hasta que, finalmente, entendió por qué estaba bloqueada: no era sólo una decisión laboral, era una decisión de valores. Había crecido viéndose a sí misma como una «ambiciosa mujer de carrera» y, desde esa perspectiva, el nuevo puesto era un acierto impecable. Le ofrecía más responsabilidad y más crecimiento. Podría dejar su huella en la empresa. Por otra parte, la experiencia profesional acumulada le había llevado a valorar el equilibrio vital: tener tiempo para Josh, para los amigos, para la familia.

Por primera vez, se veía forzada a hacer una elección concreta entre las dos visiones de su persona. Dijo: «Puedes pasarte muchísimo tiempo sin plantearte algo como qué es lo que más valoras».

Mientras esperaba la contraoferta de su compañía actual, los dirigentes de la empresa joven le escribieron e-mails y la llamaron preguntándole qué había decidido. Se sintió fatal por hacerles esperar. Entonces se produjo el punto de inflexión.

Un día de fines de diciembre se fue a correr al gimnasio. Había corrido ocho kilómetros cuando de pronto se le ocurrió. Una pregunta. «¿Para qué trabajo? ¿Con qué fin?». La idea la sacudió como un rayo. «Por poco me caí de la cinta», dijo.

Las ideas le vinieron rodadas: «Trabajo para ganar suficiente dinero para vivir tranquila, para viajar con Josh, para hacer un curso de fotografía si quiero o para llevarme a mi hermana por ahí a cenar. Pero si no tengo tiempo suficiente para hacer estas cosas que me encantan, dará igual que tenga más dinero o responsabilidad».

Lo tuvo clarísimo: tenía que seguir en el trabajo actual. «Me sentí en paz», dijo.

Al cabo de una semana su compañía le presentó una contraoferta que le dio más paz incluso: le ofrecieron un paquete salarial casi tan bueno como el de la otra empresa, así como la garantía de que la ascenderían en menos de un año. Sobre el papel, la oferta de la empresa joven seguía siendo mejor, pero ya lo tenía decidido. Declinó cortésmente su oferta.

Echando la vista atrás, le parece increíble que, de no haberse dado tiempo para dejar que la emoción de la visita a Boston decayera, probablemente hubiese aceptado el trabajo, sacrificando sin saber hasta qué punto sus relaciones y sensación de equilibrio. Reflexionó sobre la emoción de aquel momento: «¿Sabes como cuando te bajas de la montaña rusa, que intentan venderte una foto en la que sales chillando durante la atracción? Es posible que de forma impulsiva compres la foto porque tienes la adrenalina disparada».

«Pero al día siguiente –dijo–, ¿realmente quieres esa fotografía? La verdad es que no. Nadie está guapo en una montaña rusa.»

Para tomar su decisión, Kim Ramirez tuvo que distanciarse de la emoción a corto plazo. Tras la visita a Boston estaba eufórica («¡Es una oportunidad increíble!»), pero fue lo bastante sensata como para darse tiempo para reflexionar.

Sin embargo, incluso después de dejar que sus sentimientos se apaciguasen, seguía estando confusa, y es aquí donde damos un paso más allá de los principios del capítulo anterior. Lo que dificultó la decisión de Ramirez no fue la distracción de la emoción a corto plazo, fue la necesidad de elegir entre dos magníficas opciones. Finalmente, Ramirez reconoció que no podía tomar una decisión sobre la oferta de empleo sin antes plantearse sus prioridades en la vida.

Pero la frase «plantearse sus prioridades en la vida», si bien certera, es una descripción bastante gris de lo que ella experimentó. No hizo una relación racional de sus prioridades con la lucidez con que a lo mejor redactarías una lista de tareas semanales. Le costó muchísimo decidirse. Sentía náuseas. Su decisión estaba *cargada de emoción*; sólo que no era una emoción visceral, de las que decaen cuando «consultas con la almohada».

Y ésta es una cuestión crucial: el objetivo del proceso WRAP (aumentar opciones, contrastar suposiciones, tomar distancia y prepararse para el error) 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? A la larga, ¿qué crees que es mejor para tu familia?* (Los dirigentes de empresa preguntan: *¿Qué tipo de organización aspiras a dirigir? A la larga, ¿qué es mejor para tu equipo?*)

Son preguntas emocionales que apelan a las pasiones, los valores y las creencias, y cuando contestas a ellas no hay en el fondo ninguna «máquina racional» que genere tu punto de vista. Sólo está quién eres y qué quieres. La responsable es la emoción.

Y como cada persona responderá de distinta manera a esas preguntas, el proceso WRAP no puede darte la respuesta adecuada a tu dilema. Puede que dos personas que tengan que tomar la misma decisión hagan elecciones diametralmente opuestas; ¡y quizás sea lo más conveniente para ambos! Al final, por ejemplo, Kim Ramirez decidió que valoraba más la visión «equilibrada» de su persona que la visión «ambiciosa y combativa». Pero otra mujer podría haber extraído la conclusión contraria.

Todo lo que podemos aspirar a hacer con el proceso WRAP es ayudarte a tomar decisiones que *te convengan*. En el capítulo anterior, hemos visto que en parte lo que «te conviene» es distanciarte de las emociones a corto plazo, porque con frecuencia te distraerán de tus aspiraciones a largo plazo.

Ahora desviaremos la atención a dilemas como el de Ramirez, en los que te ves dividido entre dos opciones, ambas atractivas a largo plazo. Una decisión peliaguda como la suya suele ser señal de conflicto entre «prioridades nucleares». Empleamos la palabra «nuclear» para captar la sensación de emoción a largo plazo de la que hemos estado hablando; son prioridades que van más allá de la semana o el trimestre. A nivel individual eso equivale a objetivos y aspiraciones a largo plazo, y a nivel empresarial equivale a valores y aptitudes que garantizan la salud de la empresa a largo plazo.

¿Cómo puedes asegurarte de que tus decisiones reflejan tus prioridades nucleares? Y, yendo un paso más allá, ¿cómo puedes incluso tomar la ofensiva contra las tareas de menor relevancia que amenazan con distraerte de aquéllas?

2.

A fines de la década de los noventa, [Interplast](#), una organización sin ánimo de lucro, tuvo problemas con este doloroso proceso de prioridades cuando el equipo directivo se dividió en dos bandos acerca de cuál era su verdadera misión. Donald Laub, un cirujano plástico del Centro Médico de la Universidad Stanford, fundó Interplast en 1969. A Laub le había conmovido su encuentro con Antonio, un muchacho de trece años procedente de México con labio leporino, un defecto congénito que divide el labio superior por la mitad y dificulta la capacidad del niño de comer y hablar. Los niños con labio leporino suelen ser rechazados por sus comunidades. En algunas partes del mundo el labio leporino se considera una maldición o mal augurio.

Separado de sus padres y hermanos, a Antonio lo estaba criando su abuela, que no le dejaba ir a la escuela. Lo trágico de un caso como el de Antonio es que el procedimiento para reparar un labio leporino es sencillo y eficaz en el mundo desarrollado. Un médico dijo que «un buen cirujano puede operar un labio leporino en un margen de treinta y cinco minutos a una hora con magníficos resultados. Puedes hacerlo con unos cuantos instrumentos que podrías llevar en el bolsillo mismo».

Después de que Laub reparase el labio leporino de Antonio en Stanford, el muchacho volvió a tener una vida normal en México y en la escuela le fue bien, lo que hizo que Laub se preguntara: «¿Cuántos niños como Antonio hay en el mundo y por qué no los ayudamos?». Empezó a programar viajes regulares a la ciudad mexicana de Mexicali para realizar otras intervenciones por labio leporino.

Durante las dos décadas siguientes la labor sobrepasó las fronteras de México, ya que Interplast atrajo a más cirujanos y enfermeras voluntarios. De hecho, a mediados de los años noventa, los voluntarios de Interplast estaban realizando varios miles de intervenciones al año en puntos de toda Sudamérica y Asia. Lo que había empezado con un niño se había convertido en una misión global.

El éxito de Interplast suscitó otras aventuras, como la Operación Sonrisa y la Operación Arco Iris, de labor similar. De pronto Interplast se vio compitiendo por donaciones y voluntarios. Ante esta nueva competencia, así como ante la continua y cada vez mayor presión, Laub se convenció de que Interplast necesitaba conformar un nuevo equipo directivo. De modo que en 1996 se reemplazó a sí mismo; Susan Hayes entró en calidad de presidenta y consejera delegada y David Dingman como director médico.

Durante sus primeros años, Hayes tuvo que encarrilar unos cuantos asuntos espinosos. Uno parecía sencillo a primera vista: ¿habría que permitir que los cirujanos viajasen con la familia? Tradicionalmente, había sido una práctica común, y era fácil entender por qué un cirujano que iba por el mundo en misiones de voluntariado podría querer llevarse a su pareja o hijos. Sin embargo, la presencia de las familias había creado problemas. En ocasiones los cirujanos metían a sus hijos en el quirófano, una intrusión que jamás se habría tolerado en Estados Unidos, o los dejaban en las salas de espera al cuidado del personal médico local.

Otro asunto aparentemente menor era si había que dejar que los médicos residentes fuesen también de viaje. Un miembro veterano de la junta y voluntario, el doctor Richard Jobe, dijo: «Para los cirujanos, pediatras y anestesiistas jóvenes vivir esto es una experiencia muy valiosa». Pero la presencia de los residentes algunas veces creaba problemas en aquellas localidades. Los médicos locales que estaban ansiosos de aprender los procedimientos a menudo se veían desplazados por los residentes, quienes obtenían casi toda la atención de los cirujanos.

Estos dos asuntos fueron tremadamente polémicos en la junta. Hayes recordó una junta en la que «estuvimos seis horas hablando, discutiendo, debatiendo en la sala no con poco encono, sobre si las familias deberían ir a los viajes. Y al día siguiente, la junta volvió a reunirse y seguimos seis horas más».

Tal como hemos visto con Kim Ramirez, una decisión peliaguda suele ser señal de conflicto de prioridades. Estos asuntos «menores» en realidad reflejaban un enfrentamiento entre dos prioridades nucleares. De hecho, la tensión surgía justamente del enunciado de la misión de la organización: Interplast decidió «ofrecer intervenciones de reconstrucción gratuitas en los países en vías de desarrollo» y también «ayudar a médicos colegas de los países anfitriones hacia la independencia médica». En otras palabras, Interplast quería realizar intervenciones y asegurarse de que su realización dejaba de ser necesaria.

El nuevo equipo directivo, encabezado por Hayes y Dingman, creía que formar al personal local era la principal de las prioridades. Interplast tenía que «dejar de hacer ella misma el trabajo», dijo Hayes, señalando que se podría ayudar a muchos más niños formando a cirujanos locales que, a lo largo de sus trayectorias, podrían operar a miles de niños necesitados. Dingman, el director médico, se mostró de acuerdo y dijo: «No se crea infraestructura yendo con tus buenos equipos y luego subiéndote a un avión y volviendo a casa».

Su énfasis en la formación chocó con el enfoque tradicional de Interplast de complacer a sus cirujanos voluntarios, que eran el alma de la organización. Estos cirujanos se habían encariñado con el trabajo; muchos habían vuelto a las mismas comunidades año tras año. Habían creado lazos allí. El trabajo también había sido importante para sus familias. En un caso, al hijo de un cirujano acompañar a su padre en una misión le sirvió de inspiración para hacerse cirujano plástico y poder así ser voluntario de Interplast.

Al lado del heroísmo concreto de los cirujanos (reconstruir rostros en quirófanos remotos), la idea de formar al personal local parecía un tanto abstracta y poco estimulante a unos cuantos de Interplast. Si los cirujanos estaban dispuestos a ceder sus escasas vacaciones para hacer de voluntarios, ¿no deberían poder llevárselas consigo a sus familias? A algunos miembros de la junta prohibirlo les parecía mezquino y poco hábil.

El tema de los valores llegó a su punto álgido en medio de otra junta en la que había vuelto a surgir la polémica. Uno de los miembros más recientes de la junta se volvió hacia uno de los cirujanos más antiguos y le dijo: «Verás, la diferencia entre tú y yo es que tú crees que el cliente es el cirujano voluntario y yo creo que el cliente es el paciente».

Fue un comentario agudo. ¿A quién servía Interplast en el fondo? ¿A los cirujanos destacados que ofrecían su tiempo o a los niños de labio leporino? Después de seguir discutiendo, una mayoría de los miembros de la junta decidió adoptar una postura: en caso de conflicto, daremos prioridad al bienestar de nuestros pacientes sobre nuestros cirujanos.

«Aquellos lo cambiaron todo —dijo Hayes—. Porque entonces, cuando te enzarzabas en un debate táctico con la junta o algunos voluntarios, o los comités de voluntarios o lo que fuera, siempre podías agarrarte a nuestro objetivo. Nuestro objetivo es crear una organización en la que nuestro cliente no es nadie más que el paciente.» Las decisiones arduas solían resolverse preguntando: «¿Aquí qué es lo mejor para el paciente?».

Esa pregunta hizo que Interplast progresase en su apoyo a los cirujanos locales. La demanda de intervenciones por labio leporino era prácticamente infinita; la organización no podía atraer a suficientes cirujanos voluntarios para satisfacer la necesidad. Sin embargo, formando a un montón de cirujanos locales por todo el mundo pudieron cambiar decisivamente las cosas. Las intervenciones se realizaban a diario y no unas cuantas semanas concretas al año.

Hoy día, Interplast, que desde entonces ha pasado a llamarse ReSurge International, lleva a cabo el 80 por ciento de sus intervenciones con médicos locales. Un médico que opera en Katmandú llamado Shankar Man Rai, formado por Interplast, realiza mil intervenciones anuales. Otro socio local, el doctor Goran Jovic, dirige el único centro de cirugía plástica de Zambia. ReSurge International financia once centros permanentes en nueve países, incluidos Bangladesh, Perú y Ghana.

Y cada una de esas intervenciones cambia una vida. Tal como dijo Hayes de las dificultades de los niños con labio leporino: «Incluso aunque la sociedad acepte más o menos al niño, no se les permite ir a la escuela, porque los otros niños se reirán de ellos y les tendrán miedo. Y básicamente están en casa, no tienen amigos, no tienen porvenir económico, porque nadie los contratará...; así que llevan vidas tranquilas de aislamiento carentes de futuro».

En noventa minutos, dijo, «podemos cambiar completamente ese futuro, y esa experiencia».

En cuanto los líderes de Interplast entendieron que el paciente, y no el cirujano, era su prioridad principal, hicieron algo importante: *preservaron* esa prioridad, transmitiéndosela a toda la organización, para que pudiese influir en cientos o incluso miles de decisiones futuras. Aquello ayudó a los empleados a gestionar las decisiones en que había dos buenas opciones. (*¿Es lo mejor para el paciente dejar que los médicos residentes vayan a los viajes? No, porque quitan tiempo a los médicos visitantes para formar a los médicos locales, que estarán allí siempre atendiendo a pacientes nuevos.*)

Naturalmente, este papel gestor se supone que es la razón de ser de los principios y valores de la misión empresarial. Por desgracia, los altos directivos de la mayoría de las organizaciones han optado por parapetarse tras el tibio apoyo de valores como la «diversidad», la «confianza», la «integridad», etcétera (adoptando así una postura osada contra los detractores de la integridad!).

Sólo en los casos más extremos estos valores bastan para inclinar una decisión. Desde luego, en Interplast nadie podría haber clarificado el debate de si los familiares debían o no ir también de viaje preguntando qué opción reflejaba más «integridad».

Por eso es tan importante preservar las prioridades nucleares, no sólo defender valores genéricos. Incluso el chico de la caja de Hot Dog on a Stick se enfrenta rutinariamente con conflictos de prioridades. Si a un cliente se le cae un perrito caliente rebozado, ¿debería ofrecerle otro gratis? (¿Su principal deber es asegurarse de que el cliente esté satisfecho o de que el propietario se lucre?) Sin prioridades claras que nos inspiren, la decisión se tomará de forma idiosincrásica, en función del humor del empleado en ese momento. Si bien probablemente podemos tolerar cierta arbitrariedad con los perritos calientes que tiramos al suelo, en muchas otras situaciones la constancia es crucial.

Es por eso por lo que algunos directivos, como [Wayne Roberts](#), se han vuelto concienzudos a la hora de dar pautas para fundamentar las decisiones. Roberts se incorporó a Dell en 2000 para encabezar su incursión en servicios. Tradicionalmente, había sido una compañía de hardware que vendía ordenadores de sobremesa y servidores, pero sus clientes con frecuencia necesitaban asesoramiento; por ejemplo, sobre el mejor modo de actualizar la infraestructura de los PCs de todo un Departamento Comercial. Antes, Dell había gestionado esas situaciones creando equipos ad hoc de ingenieros de ventas. Ahora estaba preparada para crear un equipo vertebrado de asesores, y a Roberts lo contrataron para materializarlo.

De entrada, Roberts formó un equipo de veinte personas en las oficinas centrales de Dell en Round Rock, Texas. Como estaban en el mismo local, comunicarse y tomar decisiones fue fácil. El equipo pronto se fortaleció, cuando Roberts empezó a contratar asesores de campo. En menos de dieciocho meses estaba dirigiendo un equipo de más de cien asesores de Dell que en todo momento podían desplazarse hasta cincuenta empresas de clientes.

Por consiguiente, se tomaban constantemente decisiones en las que Roberts no podía participar. En muchos casos, los asesores trabajaban en las instalaciones de un cliente sin acceso directo a un superior de Dell. Algunas veces trabajaban por la noche para evitar molestar a los empleados del cliente, lo que significaba que tampoco podían llamar a nadie pidiendo ayuda. Dijo Roberts: «No quería que tuviesen que estar todo el tiempo consultando con la central. Quería que emplearan su criterio».

Éste es uno de los conflictos clásicos de los directivos: quieren animar a la gente a emplear su criterio, pero también necesitan que el criterio de los miembros de su equipo sea atinado y estable; así que Roberts empezó a analizar los dilemas más frecuentes de su equipo, a fin de entender qué tipo de orientaciones dar. Descubrió que sus asesores se enfrentaban con dilemas del tipo: ¿debían aceptar sin reservas un pequeño cambio de actuación o esperar a que la central lo aprobase? ¿Podían aprobar ellos mismos una compra de 1.000 dólares o tenían que conseguir autorización?

Roberts echaba en falta una lista de principios básicos que pudiesen hacer las veces de barreras de protección para gestionar esos dilemas. Como él dijo, buscaba «barreras lo bastante amplias para dar poder pero lo bastante estrechas para orientar». De modo que confeccionó una lista de principios rectores que llamaremos Normas de Wayne.

Una de las normas era «Tiende a la acción: primero actúa, luego discúlpate». Los proyectos de consultoría nunca funcionan como un reloj; siempre hay cambios inesperados. A mitad de un proyecto es posible que el cliente solicite un cambio que a Dell le costaría más tiempo y dinero. Esa clase de petición tendería a poner nervioso a un asesor, porque éste no querría que lo culparan si, como resultado, el proyecto fuese menos rentable.

La norma de «tender a la acción» pretendía apaciguar esos nervios. Roberts sabía que la mayoría de los proyectos de su equipo duraban sólo de una a tres semanas; si sus asesores dedicaban uno o dos días a discutir un cambio, esas deliberaciones alterarían la programación y potencialmente retrasarían el inicio de un proyecto para el siguiente cliente. Era mejor hacer el cambio con rapidez que pararse a discutirlo. «No queríamos problemas con el contrato de compra por dos mil dólares», dijo Roberts; al fin y al cabo, los proyectos de consultoría del equipo solían estar adscritos a peticiones de compra de hardware de cientos de miles de dólares.

Otra de las Normas de Wayne era: «Facilita el trabajo». Cuando el grupo empezó, había que documentar las peticiones de cambios de los clientes en una «solicitud de cambio» y luego someterlas a la aprobación de la central de la empresa. Como los asesores de Dell trabajaban de noche, esto a menudo conllevaba retrasos de cuarenta y ocho horas, que era el tiempo que tardaban las solicitudes del cliente en pasar del asesor (noche) a las oficinas centrales (día), de vuelta al asesor (noche) y de nuevo al cliente (día). Era a todas luces un pésimo ejemplo de «facilitar el trabajo». El grupo de Roberts trabajó para trasladar la mayoría de las decisiones de solicitud de cambio al asesor operativo.

Las normas de Wayne preservaron las prioridades de su grupo. Aseguraron que distintas personas tomaran decisiones similares en circunstancias similares, y que lo hiciesen de prisa.

Cuando identificamos y preservamos nuestras prioridades, nuestras decisiones son más coherentes y menos desesperantes.

3.

Tal vez este consejo suene demasiado sensato: *Define y preserva tus prioridades nucleares*. No es precisamente una postura radical. Pero hay dos razones por las que es infrecuente dar con gente que haya realmente actuado según este consejo aparentemente elemental.

En primer lugar, la gente casi nunca establece sus prioridades hasta que se ve obligada a ello. Kim Ramirez no decidió las suyas hasta que se vio ante una disyuntiva laboral. Interplast nunca había resuelto el conflicto del principio de su misión hasta que hubo dos valores que chocaron frontalmente. Además, es fácil imaginarse de qué forma, ante unos conflictos de valores parecidos a los de Interplast, dos dirigentes de empresa podrían zafarse de definir sus prioridades. Un consejero delegado más egoísta podría haber dicho simplemente: *Esto es lo que he decidido*, zanjando el asunto por decreto sin expresar nada relativo a las prioridades. O un consejero delegado sin carácter podría haber solucionado el asunto políticamente, apoyando a la facción necesaria para ganarse el favor de ese lado. En resumen, mientras que las prioridades son vitales para tomar buenas decisiones, también son absolutamente voluntarias. Jamás se te pedirá que expreses las tuyas.

En segundo lugar, establecer prioridades no es lo mismo que comprometerse con ellas. En una serie de entrevistas conducidas por William F. Pounds del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), se pidió a los directivos que hablasen de los problemas importantes a los que hacían frente en sus organizaciones. La mayoría de ellos mencionó de cinco a ocho problemas. Avanzada la entrevista, se les pidió que describiesen sus actividades de la semana anterior. Pounds compartió con nosotros una frase clave: «[Ningún directivo informó de actividad alguna](#) que pudiera relacionarse directamente con los problemas que había descrito». ¡No habían trabajado nada en sus prioridades nucleares! Lo urgente había desplazado a las prioridades.

Los padres también tienen esta sensación: el tiempo de calidad con tus hijos pasa a un segundo plano por los recados de última hora y la preparación de las comidas. El problema es que lo urgente, las circunstancias más intensas e inmediatas, siempre acapará nuestro foco.

Nuestras agendas son el principal marcador de nuestras prioridades. Si los analistas forenses te confiscaran la agenda, el historial de tus correos electrónicos y de tu navegación por internet de los últimos seis meses, ¿qué prioridades nucleares concluirían que tienes? (Me temo que las nuestras incluirían beber café, jugar a los Angry Birds y eliminar cuidadosamente los correos basura a todas horas.)

Dedicar más tiempo a nuestras prioridades nucleares (¡lo cual, sin duda, es nuestro objetivo!) implica forzosamente dedicar menos tiempo a otras cosas. Por eso Jim Collins, el autor de *Empresas que sobresalen* (Gestión 2000, 2006), nos propone confeccionar una «lista de cosas para dejar de hacer». Lo que provocó la idea fue el reto que le lanzó uno de sus asesores de plantearse qué haría si recibiese dos llamadas que le cambiaran la vida. En la primera se enteraría de que había heredado 20 millones de dólares, sin condiciones. En la segunda le comunicarían que, debido a una enfermedad rara e incurable, le quedaban sólo diez años de vida.

El asesor preguntó a Collins: «¿Qué harías de otra manera y, concretamente, 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. Por lo que si has resuelto pasar más tiempo con tus hijos o cursar una asignatura en la facultad, o hacer más ejercicio, parte de esa resolución tiene que ser decidir qué vas a dejar de hacer. Específica; repasa tu agenda de la pasada semana y pregúntate: «¿De qué habría prescindido concretamente para arañar las tres o cuatro o cinco horas que necesitaré?».

En las organizaciones, especialmente, es posible que la lista de «cosas para dejar de hacer» requiera cierto trabajo previo; diez horas invertidas ahora para evitar invertir treinta más tarde. Esta estrategia se convirtió en la especialidad del [capitán D. Michael Abrashoff](#) cuando asumió el mando del *USS Benfold*, un destructor de misiles guiados enviado de servicio en 1996 a la Flota del Pacífico de Estados Unidos.

Tal como relata en su libro *It's Your Ship*, una de las primeras medidas fue entrevistar a cada uno de los 310 miembros de la tripulación del barco. Conoció sus historias personales y sus motivaciones para enrolarse en la Armada y recabó sus opiniones sobre el *Benfold*: *¿Qué es lo que*

más le gusta? ¿Lo que menos? ¿Qué cambiaria si pudiese?

A partir de estas conversaciones el capitán Abrashoff clasificó en dos listas todos los trabajos realizados a bordo del *Benfold*: la Lista A contenía las tareas esenciales de la misión y la Lista B contenía las cosas importantes pero no nucleares, «trabajos monótonos y repetitivos como reparar desconchados y pintar». Completadas las dos listas, el capitán Abrashoff declaró la guerra a la Lista B.

Tal vez la tarea más temida de la Lista B fuese pintar el barco, por lo que el capitán y sus marinos buscaron formas de minimizar la necesidad de repintar. Un marino propuso sustituir los pernos de metal oxidable, que hacían que el óxido chorrease por los laterales del barco, estropeando la pintura, por pernos y tuercas de acero inoxidable.

Al capitán Abrashoff le encantó la idea, pero su tripulación se topó en seguida con un obstáculo: el sistema de abastecimiento de la Armada no suministraba pernos de acero inoxidable. De modo que, con el permiso del almirante, se hicieron con las existencias de pernos de muchos *outlets* de Home Depot y Ace Hardware de todo San Diego. Una vez colocados los pernos, un proceso laborioso, la tripulación pudo esperar un año entero antes de volver a pintar. (Desde entonces la Armada ha empleado los cierres de acero inoxidable en todos los barcos.)

A continuación, sus marinos se centraron en determinadas piezas de metal de las partes superiores del barco, que tendían a corroerse, por lo que precisaban un rascado y lijado. Descubrieron un nuevo y prometedor proceso que podría proteger el metal de la corrosión; requería endurecer el metal y luego pulverizarlo con una pintura anticorrosiva. El proceso ya se utilizaba en la Armada, pero lamentablemente ninguno de sus centros podía asumir siquiera una mínima parte de lo que la tripulación del *Benfold* necesitaba.

Por lo tanto, la tripulación volvió a improvisar y localizó una empresa de acabados en acero de San Diego que podía hacerles todo el trabajo por 25000 dólares. Les garantizaron que duraría años.

«Los marinos no volvieron a coger un pincel –dijo el capitán Abrashoff–. Al tener más tiempo para aprender su trabajo, empezaron a aumentar los indicadores de predisposición de todo el barco.»

Reducir las actividades de la Lista B permitió a la tripulación dedicar más tiempo a llevar a cabo simulacros de batalla y adquirir un abanico más amplio de habilidades. Estas inversiones en las aptitudes de la tripulación brindaron un triunfo imprevisible. En un momento dado, la tripulación del *Benfold* tenía previstas unas maniobras de entrenamiento estándar de seis meses que la Armada requería. ¡Los marinos estaban tan sobrados que superaron el desafío final de las maniobras en la primera semana! Durante el proceso obtuvieron una puntuación más alta que cualquier otro barco, incluidos aquellos que acabaron completando los seis meses. Los altos mandos de la Armada no se atrevieron a eximir completamente de las maniobras a la tripulación del *Benfold*, pero sí las redujeron de seis a dos meses, autorizando a su tripulación a entrenar entre visita y visita a los puertos de Cabo San Lucas, San Francisco y Victoria.

Posteriormente, el *Benfold* y su tripulación se convirtieron en una pieza indispensable del trabajo de Estados Unidos durante la guerra del golfo Pérsico, acometiendo algunas de las misiones más arduas y obteniendo elogios por su actuación.

A diario, todos nos esforzamos por no tocar la Lista B y volver a la Lista A. No es fácil. ¿Recuerdas ese estudio del MIT que demostraba que en el transcurso de una semana los directivos no dedicaban *ni un minuto* a sus prioridades nucleares? Peter Bregman, un gurú de la productividad y bloguero de la revista *Harvard Business Review*, recomienda un sencillo truco para evitar este destino. Nos aconseja programar un temporizador que suene cada hora, y cuando suene deberíamos preguntarnos a nosotros mismos: «*¿Estoy haciendo lo que más necesito hacer en este momento?*».

A esto lo llama «interrupción productiva», la que nos recuerda nuestras prioridades y aspiraciones. Nos sirve de acicate para volver a la Lista A.

Lo que hemos visto en este apartado es que, si queremos que nuestras decisiones sean fieles a nuestras prioridades, tenemos que tomar distancia antes de decidir. Con cierta distancia, podemos apaciguar las emociones a corto plazo y ver más allá de la familiaridad del statu quo. Con cierta distancia, podemos hacer que afloren los conflictos de prioridades que subyacen a las decisiones difíciles. Con cierta distancia, podemos detectar y erradicar prioridades secundarias que interfieren en otras más importantes.

Tomar distancia puede ser doloroso, como las discusiones interminables mantenidas por los dirigentes de Interplast. Pero ganar distancia no *requiere* dilación ni sufrimiento. A veces sucede casi instantáneamente. Gracias a una barrera de protección (*primero actúa, luego discúlpate*) sabemos cuál es la elección adecuada. Gracias a una sencilla pregunta (*¿Qué le diría a mi mejor amigo que hiciera en esta situación?*) vemos el panorama general. Gracias a un reloj de pulsera de 10 dólares que suene cada hora en punto somos más conscientes de las prioridades que nos hemos marcado.

Lo que viene a continuación son las consecuencias. Hemos tomado una decisión difícil y ahora tenemos que ver cómo se lleva a la práctica. Naturalmente, no somos meros espectadores. No podemos controlar el futuro, pero con cierta previsión podemos moldearlo. (Si alguna vez has diseñado una habitación a prueba de niños, ya sabrás de qué va.)

Después de haber tomado una decisión, tenemos que cuestionarnos a nosotros mismos planteándonos 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 otras palabras, debemos *prepararnos para el error*.

CAPÍTULO NUEVE EN UNA PÁGINA

Sé fiel a tus prioridades nucleares

1. Apaciguar la emoción a corto plazo no siempre facilita la decisión.

- *Incluso cuando la emoción inicial de Kim Ramirez decayó, siguió rompiéndose la cabeza durante semanas.*

2. Las decisiones angustiosas suelen ser señal de conflicto entre tus prioridades nucleares.

- *Prioridades nucleares: valores emocionales, objetivos y aspiraciones a largo plazo. ¿Qué clase de persona quieres ser? ¿Qué clase de organización quieres crear?*
- *El objetivo no es eliminar la emoción. Es ser fiel a las emociones que importan.*

3. Identificando y preservando tus prioridades nucleares, facilitas la resolución de dilemas presentes y futuros.

- *En Interplast los debates recurrentes y eternos se zanjaron cuando los ejecutivos establecieron que el paciente era el «cliente» final.*
- *Las «Normas de Wayne» permitieron a los asesores de campo de Dell tomar decisiones correcta y sistemáticamente.*

4. Establecer tus prioridades nucleares, por desgracia, no es lo mismo que comprometerte con ellas.

- *Estudio del MIT: ¡Durante la semana anterior los directivos no habían trabajado en sus prioridades nucleares!*

5. Para arañar tiempo y luchar por nuestras prioridades nucleares, debemos proceder al ataque contra las prioridades secundarias.

- *A bordo del USS Benfold, la tripulación luchó activamente contra los puntos de la Lista B, como repintar (por ejemplo, utilizando pernos de acero inoxidable que no dejarían manchas de óxido).*
- *«Lista de cosas para dejar de hacer», de Jim Collins: ¿De qué prescindirás a fin de tener más tiempo para dedicarlo a tus prioridades?*
- *El pitido por hora de Bregman: ¿Estoy haciendo lo que más necesito hacer en este momento?*

Widen Your Options

Aumenta tus opciones

Reality-Test Your Assumptions

Contrasta tus suposiciones

Attain Distance Before Deciding

Toma distancia antes de decidir

Prepare to Be Wrong

Prepárate para el error

Acota el futuro con sujetalibros

1.

Una de las posesiones máspreciadas de [Byron Penstock](#) es una foto en la que sale con su héroe, el inversor Warren Buffett. Penstock es capaz de citar sus cartas de hace décadas a los accionistas y cuando habla de la filosofía bursátil de invertir en valor, le cambia la cara. Tienes la sensación de que si tuviese una foto de tamaño cartera de sus posiciones en bolsa, te la enseñaría.

Penstock no siempre quiso ser inversor. A los veintipocos fue jugador de la liga menor de hockey (portero) en los Baltimore Bandits. Más tarde se dedicó al derecho mercantil, una profesión que en seguida acabó por aborrecer. Pero cuando descubrió la inversión, le enganchó. Tras ir a la Escuela de Negocios de Harvard consiguió su primer trabajo como inversor en RS Investments, una compañía de fondos de inversión inmobiliaria con sede en San Francisco. Decidido a triunfar, Penstock se plantaba en el despacho a las 3.00 de la madrugada para empezar el día con ventaja.

A fines de 2009 Penstock estaba siguiendo atentamente las acciones de Coinstar, una compañía con dos líneas principales de negocio. El negocio original de la compañía era su línea de máquinas Coinstar, que se encontraban generalmente en supermercados y contaban las monedas de los clientes, dándoles un vale que podían canjear por billetes (al tiempo que se quedaban un pequeño porcentaje por la transacción). Este negocio de recuento de monedas era próspero y estable, y Coinstar ya dominaba el mercado hasta el punto de que el crecimiento futuro se preveía lento.

La segunda línea de negocio era Redbox, una línea de máquinas de autoservicio de alquiler de DVD. Los primeros experimentos de la compañía con Redbox habían dado unos resultados discretos, pero en un momento dado los ejecutivos probaron a poner el alquiler de DVD a un precio de un dólar por película por noche. Las ventas se dispararon. Al principio, los ejecutivos no estaban seguros de si ganarían dinero con un precio tan bajo, pero el volumen de los alquileres sufrió un incremento tan colosal que compensó la reducción de margen. De repente Coinstar tenía ante sí un negocio de rápida expansión. En virtud del negocio de Redbox, los ingresos de Coinstar superaron su duplicación entre 2007 y 2008, de 307 millones de dólares a 762 millones. Las máquinas de autoservicio de Redbox se multiplicaron rápidamente, con 13.700 unidades instaladas a fines de 2008.

En diciembre de 2008 Redbox hizo frente a unos cuantos problemas. Universal Studios anunció que dejaría de venderle sus DVD. A los directivos del estudio les preocupaba que Redbox supusiese una amenaza para las lucrativas ventas de DVD de Universal, ¿por qué iban los clientes a pagar 18 dólares por la compra de un DVD cuando podían verlo cuando quisieran por 1 dólar?

Aproximadamente nueve meses después, otros dos de los grandes estudios de Hollywood, Warner Bros y 20th Century Fox, cortaron toda relación con Redbox. Los inversores empezaron a temblar, ¿cómo podías llevar un negocio de DVD sin DVD? Sembrada la incertidumbre, las acciones

de Coinstar cayeron alrededor de un 25 por ciento en un mes.

Pero Penstock sabía que el pánico era desmedido. El año anterior el anuncio de Universal le había pillado por sorpresa, por lo que había empezado a investigar la relación entre los estudios y Redbox. Una cosa que le sorprendió fue que, después de que Universal rompiera con Redbox, las máquinas de autoservicio siguiesen teniendo películas suyas como *Paso de ti* y *Frost/Nixon*. ¿Cómo conseguía Redbox los DVD?

Unas cuantas llamadas a Redbox despejaron el misterio. Los repartidores que reaprovisionaban las máquinas de Redbox habían añadido una nueva parada en sus recorridos: Walmart. ¡Estaban comprando los últimos estrenos de Universal en el mostrador de Walmart y luego los introducían en las máquinas de Redbox!

Este enfoque de guerrilla pareció absurdo al principio, pero la investigación de Penstock sugirió que no era una locura. No había ninguna traba legal que prohibiese a Redbox comprar DVD en el mostrador de Walmart y luego alquilarlos.* De hecho, en ocasiones Redbox se ahorraba dinero comprando los DVD en Walmart, porque los últimos estrenos tenían importantes descuentos.

De modo que cuando 20th Century Fox y Warner Bros cortaron la relación con Redbox, Penstock supo que era más una pesadez que una catástrofe. Los inversores estaban exagerando, pensó. Empezó a elaborar unos modelos financieros para ver si podía ganar dinero con las acciones.

Penstock utiliza un método que llama «sujetalibros», que consiste en valorar dos escenarios distintos: un escenario nefasto (el sujetalibros del extremo izquierdo), en el que a una compañía le van mal las cosas, y un escenario halagüeño (el sujetalibros del extremo derecho), en el que a la compañía le surgen un montón de oportunidades.** Por ejemplo, pongamos que Penstock hiciese sus cálculos y predijese que, en función de lo que pasara en los mercados petroleros mundiales, los sujetalibros de las acciones de ExxonMobil equivaldrían a 50 y 100 dólares por acción:



Si el precio actual de la acción fuesen 90 dólares, jamás haría esa inversión. Estaría demasiado cerca del sujetalibros del extremo derecho y eso ofrecería un pequeño margen al alza y uno enorme a la baja. Incluso un justiprecio en el centro (75 dólares por acción) sería demasiado arriesgado para Penstock.

«Busco negocios que tengan un espectro amplio de resultados potenciales, pero un precio por acción que esté hacia el extremo izquierdo del espectro», dijo.



Penstock supuso que Coinstar encajaba en el patrón favorable, así que empezó a analizar los sujetalibros de la compañía. Para fijar el del extremo izquierdo, contempló un escenario verdaderamente draconiano en el cual los ejecutivos directamente abandonaban el negocio de Redbox, vendiendo todas las máquinas de autoservicio y DVD a un competidor por su valor de reposición. Según los cálculos de Penstock, ese escenario justificaría un precio por acción de aproximadamente 21 dólares. Luego, dirigiendo su atención al sujetalibro del extremo derecho, calculó que si el equipo de Redbox tenía un poco de suerte, el precio de la acción podría subir a 62 dólares en menos de dos años.

Entretanto, tras los anuncios de Fox y Warner, el precio de la acción había empezado a descender hacia los 30 dólares por acción. Entonces Penstock se convenció de que estaba ante una gran inversión: el precio de la acción se estaba moviendo hacia el sujetalibro del extremo izquierdo.

Y, para él, ¡ese sujetalibro era absurdo! En su escenario trágico había dado por sentado que Redbox apenas vendía sus máquinas, que sus puntos de venta no valían *nada*, cuando, de hecho, Redbox se había asegurado los mejores puntos del mercado, incluidos Walmart y la mayoría de cadenas de supermercados. Los derechos de esos puntos de venta tendrían un inmenso valor estratégico para los competidores, y costarían mucho más que las máquinas. Las relaciones de Redbox con los clientes y su marca tampoco habían sido «incluidas» en el escenario funesto.

Sirviéndose de este análisis, Penstock convenció a sus colegas de RS Investments de que apostaran fuertemente por Coinstar. Cuando el valor alcanzó los 28 dólares, empezaron a comprar acciones. Según su análisis, su riesgo a la baja era de 7 dólares y al alza, de 34 dólares:



En noviembre y diciembre de 2009 la empresa de Penstock compró casi 1,4 millones de acciones a un precio medio de 26,70 dólares.

En los meses siguientes Penstock siguió los valores con inquietud y el precio empezó a subir un poco. Los inversores fueron confiando cada vez más en que Coinstar no corría grave peligro. El precio de la acción superó los 30 dólares y continuó subiendo. En otoño de 2010 estaba rebotando

alrededor de los 40. Penstock estaba eufórico; gracias a su análisis, su empresa había ganado más de 25 millones de dólares.

Conforme el precio subió, sin embargo, perdió confianza en la inversión. El precio estaba avanzando progresivamente hacia el sujetalibros del extremo derecho que había creado.

A mediados de octubre Penstock había llegado a la conclusión de que las acciones ya no eran una buena apuesta y aconsejó que la empresa vendiese sus valores, cosa que ésta hizo a un precio medio de 46,54 dólares. La empresa había sacado un rendimiento de aproximadamente un 75 por ciento en diez meses.



La estrategia de los sujetalibros de Penstock es atípica en los inversores. «Muchos inversores – dijo – intentan hacer una predicción atinada de lo que “realmente vale” una acción.» A veces se le llama «precio objetivo», y si el precio objetivo es mayor que el precio actual, los inversores deciden que deberían comprar. Penstock rechaza este tipo de filosofía. Cree que calcular un precio objetivo exacto del valor refleja una confianza falsa en el futuro.

Dijo: «Mi trabajo como inversor es pensar en el futuro, pero el futuro es incierto, por lo que mis inversiones no pueden depender de mi conocimiento del futuro. Busco situaciones en las que los sujetalibros sugieran que puedo invertir con prudencia sin saber exactamente qué nos deparará el futuro».

A esto lo llama «inversión de bajo cociente intelectual».

Nuestro objetivo al proponerte este ejemplo no es animarte a que lleves a la práctica la estrategia de Penstock invirtiendo los dólares de tu jubilación. Invertir en valores individuales es una mala propuesta para la mayoría de la gente. Para empezar, estás compitiendo con profesionales como Penstock que se dedican a ello a tiempo completo y se despiertan a las 3.00 de la madrugada para elaborar sus análisis; y, aun así, el 96 por ciento de ellos acaba haciendo precariamente un simple **fondo indexado**. (Consulta en las notas si quieres nuestro improvisado sermón acerca de por qué los dólares de tu jubilación están mejor en fondos indexados que en valores individuales o fondos de inversión inmobiliaria.)

Te proponemos el ejemplo porque *queremos* aconsejarte el método de Penstock para las decisiones vitales. Su humildad sobre sus aptitudes de vaticinio es crucial para tomar una buena decisión. ¿Y si, como Penstock, pudiésemos tomar decisiones acertadas sin saber exactamente lo que nos deparará el futuro?

Para hacerlo tenemos que estar preparados para errar en nuestras predicciones del futuro; es la *pe* del modelo WRAP. Tenemos que ampliar nuestra idea de lo que puede traernos el futuro, teniendo en cuenta numerosas posibilidades, tanto buenas como malas, que es exactamente la disciplina reflejada en la filosofía de los sujetalibros de Penstock.

Penstock desarrolló su procedimiento intuitivamente, pero hay resultados de investigaciones que respaldan su método. En un estudio, los investigadores [Jack Soll y Joshua Klayman](#) pidieron a los participantes que hicieran una serie de estimaciones. Por ejemplo, se les pidió que calculasen la recaudación media de taquilla de películas de la década de los noventa en las que actuase Angelina Jolie. Especificaron un intervalo que tenía un 80 por ciento de garantías de contener el valor real (por ejemplo, «Estoy un 80 por ciento seguro de que la película media de Angelina Jolie tuvo unos beneficios brutos de entre 30 y 100 millones de dólares»). Con un 80 por ciento de seguridad, los participantes deberían haberse llevado sorpresas sólo un 20 por ciento de las veces, pero resultó que fueron demasiado confiados: el promedio real de recaudación de taquilla cayó fuera de sus márgenes un 61 por ciento de las veces.

Lo curioso es que sus cálculos fueron mucho más exactos cuando se les pidió que pensaran explícitamente en el extremo izquierdo y derecho del espectro.* Los investigadores sugirieron que contemplando cada sujetalibros por separado, la gente aprovecha distintos cúmulos de conocimiento. Por lo que si piensas en por qué la película media de Jolie es posible que tenga pocos beneficios brutos, quizás recuerdes algunas de las películas independientes de bajo presupuesto que hizo a mediados de la década de los noventa, cuando era una actriz relativamente desconocida. O si estás pensando en por qué su película media es posible que tuviera unos beneficios brutos de más de 100 millones de dólares, quizás recuerdes *Lara Croft: Tomb Raider*, que tuvo tal éxito que podría haber inflado el promedio.

La verdadera respuesta es que la recaudación media de taquilla en esa década fue solamente de 13 millones de dólares. (*Lara Croft: Tomb Raider*, con una recaudación de 131 millones de dólares, no se estrenó hasta 2001.) En términos generales, los investigadores descubrieron que cuando la gente no tenía en cuenta los sujetalibros, creaba espectros que tenían sólo un 45 por ciento del ancho que deberían haber tenido (cuando eran comparados con un modelo estadístico óptimo). Cuando se les pedía que tuvieran en cuenta los sujetalibros, sus estimaciones mejoraban hasta un 70 por ciento en comparación con lo óptimo, y cuando además añadían en el centro su mejor estimación (lo que aprovechaba una tercera reserva de conocimiento), sus espectros mejoraban hasta un 96 por ciento del tamaño óptimo, a tan sólo un 4 por ciento de la perfección.

Cuando pensamos en los extremos, ampliamos nuestra idea de lo que es posible, y ese espectro ampliado refleja mejor la realidad. Penstock y otros inversores utilizan ese espectro ampliado para hacer hábiles apuestas de valores. Pero los demás no *apostamos* a un resultado, lo vivimos; así que necesitamos estar preparados para gestionar cualquier resultado entre los dos sujetalibros que hemos trazado.

A fin de prepararnos para el sujetalibros del extremo izquierdo, necesitamos el equivalente de un seguro. Si te compras un coche nuevo, aumentarás la prima del seguro de accidente que contrates, de tal modo que si destrozas tu coche puedas cambiarlo. (¿Has pensado en cómo «asegurar» tu organización contra un empleado nuevo que es un desastre?) Para el sujetalibros del extremo derecho

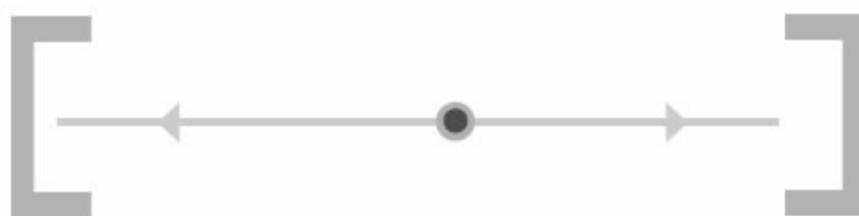
necesitamos un plan para gestionar el éxito inesperado. Piensa en la diseñadora de una *boutique* que se entera de que Oprah, la famosa presentadora, pronto promocionará su producto. ¿Estará preparada para asumir el abrupto incremento de demanda? Cuando acotamos el futuro con sujetalibros, nos adelantamos y prevemos los mejores resultados y también los peores.

A falta de sujetalibros, nuestros focos se fijarán en nuestras «mejores estimaciones» de lo que nos deparará el futuro, como inversores tratando de calcular el «verdadero» precio objetivo de las acciones de una compañía:

EL FUTURO



Aunque tengamos una estimación bastante buena del futuro, el estudio de la confianza desmedida sugiere que nos equivocaremos con más frecuencia de lo que pensamos. El futuro no es un punto, es un espectro:



¿Cómo podemos aprender a recorrer un paisaje más amplio con nuestros focos para prestar atención a las posibilidades que se nos abren entre los sujetalibros? Los psicólogos incluso han creado unas cuantas sencillas herramientas exactamente con este fin. Intenta el siguiente experimento mental:

¿Qué probabilidades hay de que un [asiático-americano](#) sea elegido presidente de Estados Unidos en noviembre de 2020? Anota algunas razones por las que esto podría pasar.

Ese escenario fue una adaptación del trabajo de los investigadores de la decisión J. Edward Russo y Paul J. H. Schoemaker. Ahora intenta la segunda parte del experimento mental, que es similar pero con un matiz distinto. Presta atención a la «sensación» que te produce pensar en ello:

Estamos en noviembre de 2020 y acaba de suceder algo histórico: Estados Unidos acaba de elegir a su primer presidente asiático-americano. Piensa en todas las razones por las que esto podría haber pasado.

Russo y Schoemaker han descubierto que cuando la gente adopta el segundo modelo de pensamiento, utilizando la «previsión retrospectiva» para retroceder desde un futuro determinado, se le da mejor formular explicaciones sobre por qué puede haberse producido el acontecimiento. Quizá

lo hayas experimentado por ti mismo. El segundo escenario parece un poco más concreto, proporciona anclajes cognitivos más sólidos.

En el estudio original de la previsión retrospectiva, los investigadores ofrecieron a los participantes la descripción de un empleado que acababa de empezar en un nuevo trabajo, incluido un apunte de la compañía en cuestión y el sector empresarial. A la mitad de los participantes se les pidió que expusieran razones verosímiles por las que el empleado *podría* dejar el trabajo dentro de seis meses. Expusieron una media de 3,5 razones cada uno.

A la otra mitad se le dijo que utilizara el método retrospectivo: *Imagínate que han pasado seis meses y el empleado acaba de dejar el trabajo. ¿Por qué lo ha dejado?* En este grupo, los participantes expusieron 4,4 razones por cabeza, alrededor de un 25 por ciento más que el otro grupo, y éstas tendían a ser más específicas y pertinentes para el escenario presentado. La previsión retrospectiva parece que provoca más perspicacia, porque nos obliga a llenar los espacios en blanco que hay entre hoy y un acontecimiento futuro determinado (a diferencia del proceso más resbaladizo de especular sobre un acontecimiento que puede o no llegar a ocurrir).

El psicólogo Gary Klein, inspirándose en esta investigación, instauró un método para testar las decisiones que denomina «pre mórtem». Un análisis post mórtem empieza después de la muerte y pregunta: «¿Cuál ha sido la causa?». Uno **pre mórtem**, por el contrario, imagina la «muerte» futura de un proyecto y pregunta: «¿Qué lo ha matado?». El equipo que lleva a cabo un análisis pre mórtem empieza por asumir un futuro funesto: *Muy bien, han pasado doce meses desde hoy y nuestro proyecto ha sido un fiasco total. Nos ha explotado en la cara. ¿Por qué ha fracasado?*

En el equipo todos se toman unos minutos para escribir todas las causas imaginables del fracaso del proyecto. Entonces el jefe de equipo pide a cada uno de los que están en la mesa que comparta una única causa, hasta que se han expuesto todas las ideas. Una vez que han aflorado todas las amenazas, el equipo del proyecto puede prepararse para el error adaptando sus planes para adelantarse a tantos escenarios negativos como sea posible. El análisis pre mórtem es, fundamentalmente, una forma de trazar el sujetalibros izquierdo de posibilidades futuras y delineando maneras de evitar acabar allí.

2.

Una variante de esta estrategia pre mórtem es la que usó la campaña «[100.000 Hogares](#)», un esfuerzo para dar un techo a 100 000 indigentes crónicos. La campaña, de proporciones sin precedentes, fue orquestada por una pequeña organización de varias docenas de personas llamada Community Solutions. Su líder era Becky Kanis, una mujer que aunaba la pasión de una activista con la disciplina de una soldado: era una graduada de West Point que había pasado nueve años como oficial del ejército.

Para planificar la campaña, Kanis y sus colegas pidieron consejo a expertos como Christina Gunther-Murphy, una ejecutiva que había trabajado en una campaña similar de asistencia sanitaria para salvar 100.000 vidas modificando las prácticas médicas. (*Busca a alguien que haya*

solucionado tu problema.) Gunther-Murphy los inició en una técnica llamada «análisis modal de fallos y efectos» (AMFE), un precursor del pre mórtem que se ha empleado durante décadas en el ejército y el gobierno.

En un AMFE, los miembros del equipo identifican lo que podría salir mal en cada paso de sus planes, y para cada fallo potencial hacen dos preguntas: «¿Qué probabilidades hay?» y «¿De qué gravedad serían las consecuencias?». Tras dar una puntuación del 1 al 10 a cada variable, multiplican las dos cantidades para obtener un total. Los totales más elevados, los fallos potenciales más graves, acaparan la mayor parte de la atención.*

En la primavera de 2010, en una reunión del equipo de los «100.000 Hogares», un AMFE reveló un número de posibles escollos. Uno de ellos era especialmente preocupante: *¿Y si nuestro enfoque infringe el derecho a una vivienda digna?*

Una empleada llamada Beth Sandor describió una situación delicada en Los Ángeles: un promotor inmobiliario se había negado a dar prioridad a un sin techo para una plaza libre de vivienda subvencionada en el edificio del que era propietario. Tenía una lista de espera para ese apartamento y alegó que dejar que el hombre sin hogar saltara al principio de la cola sería un acto ilegal de favoritismo que haría peligrar sus subvenciones federales.

La respuesta de Sandor fue que la persona sin hogar merecía una vivienda lo antes posible, porque, de no recibir un techo en seguida, su vida peligraría. (La plantilla de «100.000 Hogares» daba prioridad de vivienda a las personas sin techo más vulnerables.) «Mire, en su lista de espera todos tienen *una dirección*. Si han tenido una dirección durante los cinco años que llevan en la lista, es imposible que sean los más necesitados», argumentó ella.

Después de que Sandor relatara su experiencia durante la reunión, los demás salieron con historias similares. Al realizar el AMFE, el problema de la vivienda sobresalió como una de las mayores amenazas potenciales. Si los caseros no reaccionaban de prisa para alojar a los sin techo, la campaña tendría problemas. El grupo hizo una tormenta de ideas para tratar de evitarlo.

Una mujer del equipo conocía a un abogado que era un experto nacionalmente reconocido en el derecho a una vivienda digna, y el equipo convino en recabar su opinión. Éste les advirtió que tenía que estudiar el asunto y que no podía garantizarles que su opinión secundara su postura. No obstante, el equipo accedió a seguir adelante, entendiendo que si la ley estaba en su contra, era algo que tenían que saber más pronto que tarde.

A los pocos meses, el abogado contestó con una convincente nota legal que ponía de manifiesto que las acciones del equipo no infringían el derecho a una vivienda digna.

Desde entonces, la nota legal ha eliminado básicamente el problema. «Ahora el tema ya no surge nunca –dijo Sandor–. Nos permitió seguir avanzando.»

Gracias a su pre mórtem, el equipo pudo hacer aflorar y eliminar una amenaza contra la campaña. Y eso les permitió dedicar menos tiempo a preocuparse por cuestiones legales y más tiempo a buscar un techo para las personas más vulnerables del país.

Una de esas personas fue Myron, un veterano de guerra que vivía en las calles de Phoenix. Myron y su hermano Howard llevaban alrededor de treinta años sin hogar. Entonces, una noche tremadamente calurosa de julio de 2009, Howard murió en brazos de su hermano. Myron lo acunó en el banco de un parque, llorando, hasta que llegó la ayuda.

«Después de que su hermano falleciese, ya nada le importó», dijo Mattie Lord, la jefa de proyectos de Project H3, una filial local de la campaña «100.000 Hogares». Lord y sus colegas conocieron a Myron cuando estaban haciendo un sondeo de la población sin hogar de Phoenix. Consideraron que era una de las quince personas más vulnerables de las calles de la ciudad. Lord dijo: «Daremos un hogar a este hombre contra viento y marea».

Otras agencias locales se mofaron de la idea de que Myron pudiera dejar las calles. Era antipático, depresivo y un cascarrabias. Tenía problemas con el alcohol. Detestaba a los burócratas. Pero en menos de tres meses Lord y su equipo habían localizado un apartamento para él. Cuando le dieron las llaves, Myron no daba crédito. Sería su primer hogar en más de tres décadas.

El día del traslado fue muy emotivo. Los trabajadores de la campaña le prepararon su comida favorita, espaguetis, y como regalo de bienvenida le dieron una foto enmarcada en la que salía él con su hermano. A Myron se le saltaron las lágrimas. No dudó en llevársela a la habitación y ponerla junto a su cama.

Tener un hogar propio transformó a Myron. Ya no tenía que focalizar todas sus energías en sobrevivir. Volvió a establecer contacto con su familia yendo a visitar a su hermana, a la que llevaba muchos años sin ver. «Los que conocían al Myron de antes no dan crédito –dijo Lord–. Está feliz.»

En el invierno de 2010 Myron se puso muy enfermo y lo trasladaron a una residencia estatal para veteranos de guerra. Ya se ha recuperado, aunque sigue delicado. Lord lo describe como un «ser social» que lo sabe todo sobre los hijos y familiares de la gente. Sigue hablando con su familia todas las semanas.

Lord está especialmente orgullosa de la nueva vida de Myron. «Era uno de esos casos del que todo el mundo decía: “No lo conseguirán”. Y les hemos demostrado que se equivocaban.»

Por todo el país hay personas como Myron recibiendo las llaves de un nuevo hogar, y una nueva vida. En el verano de 2012 los colectivos integrantes de la campaña «100. 000 Hogares» habían dado un techo a 20.000 personas sin hogar.

Meses antes, tras darle un hogar a la persona sin techo número 10 000, el equipo hizo una fiesta, y Kanis, la graduada de West Point que dirige la campaña, hasta se tatuó el número en el brazo. Pero puso el punto deliberadamente en el lugar equivocado: 100.00.

Dijo a su equipo: «¡Quiero expresaros mi plena confianza y seguridad de que juntos ayudaremos a 100.000 personas a salir de las calles para siempre!» Y cuando lo consigan, dijo, añadirá ese último 0 a su tatuaje: 100.000.

El AMFE y su técnica gemela, el análisis pre mórtem, impiden que la gente focalice en una única estimación, generalmente optimista, sobre cómo evolucionará el mundo, obligándole, en cambio, a prestar atención a la incertidumbre que envuelve la estimación. El esfuerzo que requiere explorar el abanico entero de posibilidades y prepararse para los peores escenarios posibles actúa enérgicamente contrarrestando la confianza desmedida.

Nuestros cálculos pueden fallar de múltiples maneras. Quizá erremos al no tener en cuenta los problemas con los que podríamos encontrarnos, y es por eso por lo que necesitamos los análisis pre mórtem. Sin embargo, también podríamos errar no preparándonos para los resultados

inesperadamente *buenos*. Cuando acotamos el futuro con sujetalibros, es importante tener en cuenta los riesgos al alza y también a la baja.

Es por eso por lo que, además de llevar a cabo un análisis pre mórtem, tenemos que hacer un «predesfile». Un predesfile requiere que nos planteemos el éxito: *Pongamos que ha pasado un año y nuestra decisión ha sido un éxito aplastante. Tan grandioso que habrá un desfile en nuestro honor. Ante ese futuro, ¿cómo asegurarnos de que estamos preparados para él?*

En 1977, una pequeña compañía de espíritu emprendedor llamada [Minnetonka](#) se encontró ante un éxito potencial. Minnetonka era conocida por sus novedosos artículos nicho como geles de baño, velas aromáticas y bálsamos labiales de sabores, pero había un nuevo producto que estaba demostrando un extraordinario potencial. Se llamaba Softsoap: un dosificador manual de plástico de jabón líquido, pensado para lavarse las manos en casa.

En aquel momento la mayoría de la gente usaba pastillas de jabón para lavarse las manos y el mercado de pastillas de jabón estaba dominado por marcas sólidas como Dial, Ivory y Zest. Las compañías que iban a la zaga batallaban ferozmente por cada punto porcentual de la cuota de mercado. Pero la prueba piloto de Minnetonka, efectuada en pequeños mercados bajo el radar de los fabricantes de pastillas de jabón, determinó que Softsoap se había hecho rápidamente con entre un 4 y un 9 por ciento de la cuota de mercado en poco tiempo.

Tras tatear con éxito en múltiples mercados con estas pruebas piloto, los directivos de Minnetonka estaban preparados para lanzarse. Había llegado el momento de lanzar el producto a nivel nacional.

¿Estaban preparados? Los productos previos de la compañía (los bálsamos labiales y los geles de baño) nunca habían tenido el potencial de incidir en el mercado como Softsoap. Los directivos empezaron a debatir cómo podían prepararse para el grandioso éxito que creían posible.

La cadena de suministro era una consideración crucial. Si los consumidores reaccionaban a nivel nacional con el mismo entusiasmo que habían mostrado en las pruebas locales, Minnetonka necesitaría producir *millones* de frascos de Softsoap. Por desgracia, había únicamente dos proveedores que suministrasen el tipo de dosificador de plástico que podía utilizarse para dispensar el jabón líquido. ¿Y si no lograban suficientes dosificadores para satisfacer la demanda de consumo?

A fin de prepararse para un mundo que podía evolucionar de modo tan favorable, los directivos Minnetonka dieron un atrevido paso. Firmaron contratos de opciones con *ambos* proveedores, por un total de hasta 100 millones de unidades. Se habían asegurado eficazmente el suministro mundial entero de dosificadores de plástico durante un período de dieciocho a veinticuatro meses.

Realizando un predesfile, los ejecutivos de la compañía se aseguraron de que Minnetonka tuviese *la capacidad de asumir el éxito*. Los hábiles contratos de los dosificadores de plástico mantuvieron a los grandes fabricantes de pastillas de jabón al margen del mercado durante dos años, y para cuando finalmente entraron en él, Softsoap se había hecho con una posición dominante que duraría décadas.

Los análisis pre mórtem y los predesfiles son sumamente eficaces para afrontar los problemas y las oportunidades que, dentro de lo razonable, pueden preverse. Hay otra técnica que es útil para protegerse de lo desconocido. De hecho, es sorprendentemente simple: *presupón* sin más que estás

siendo demasiado confiado y concédate a ti mismo un margen de error saludable.

Muchos ingenieros, por ejemplo, han aprendido a incorporar el «coeficiente de seguridad» en sus proyectos. Los coeficientes de seguridad surgieron de una saludable paranoia de los ingenieros con los defectos, ya que sus cálculos pueden tener consecuencias de vida o muerte: ¿cuánto cemento se necesita para reforzar un dique? ¿Qué resistencia han de tener los materiales del ala de un avión?

Los ingenieros pueden hacer los cálculos adecuados mediante instrumentos sumamente sofisticados, pero estos cálculos encierran una falsa seguridad. Una de las variables podría cambiar de forma completamente inesperada. Imagínate, a modo de ejemplo descabellado, que un piloto de aviones comerciales volara entre una bandada de gansos del Canadá, rompiendo sus dos motores y haciendo necesario un aterrizaje de emergencia en un río. Ese impacto sometería las alas del avión a una presión enorme e imprevista. (Este ejemplo «descabellado», naturalmente, ocurrió de verdad. En 2009, el piloto Chesley «Sully» Sullenberg [aterrizó el avión sin percances](#) en el río Hudson. Asombrosamente, no hubo pérdida de vidas humanas gracias a su pericia y, también, a los [coeficientes de seguridad](#) de los ingenieros!)

En un ejemplo más cotidiano los ingenieros podrían calcular, al diseñar una escalera, que ésta necesitaría ser capaz de aguantar 200 kilogramos, pero entonces multiplicarían esa cantidad por un coeficiente de seguridad de seis, digamos; en consecuencia, la escalera se construiría para soportar 1.200 kilogramos. De esa forma, si ocho hombretones (de criterio cuestionable) decidiesen algún día subirse juntos a la escalera, ésta aguantaría. Nadie se haría daño ni nadie sería demandado.

El coeficiente de seguridad varía en función del ámbito. Para los equipos de tierra de un transbordador espacial es cuatro. Para un cable de ascensor es once. (Así que la próxima vez que estés en un ascensor abarrotado, calculando con inquietud el peso de todos sus ocupantes, simplemente relájate.)

Lo sorprendente aquí es la curiosa mezcla de precisión científica y burda estimación aproximada. Para calcular la resistencia que precisa un cable de ascensor, los ingenieros usan algoritmos e instrumentos increíblemente sofisticados. Luego, tras dar con la mejor respuesta que la ciencia puede ofrecer, cogen esa respuesta y la multiplican por el semiarbitrario número once. Se parece al ejercicio que haría un alumno de tercero de primaria en un cuaderno de ejercicios de matemáticas.

Pero este burdo método salva vidas, y demuestra una humildad admirable: «Nosotros, ingenieros, sabemos que tenderemos a ser demasiado confiados y nos es imposible ser inmunes a ello, así que ¿por qué no corregirlo y ya está?».

El mismo principio opera también en contextos menos arriesgados. Las compañías de software han desarrollado sus propios coeficientes de seguridad para dilatar los plazos de entrega de sus proyectos. Los programadores de Microsoft, seguros de su destreza programadora, suelen subestimar tremadamente la cantidad de tiempo requerida para alcanzar un objetivo; así pues, los directores de proyectos de software, conscientes de la desmedida confianza de los programadores, han aprendido a añadir un factor de «[parachoques](#)» equivalente a, pongamos, el 30 por ciento de la programación. Para proyectos más complejos, como un sistema operativo, el parachoques podría llegar al 50 por ciento. (Aunque dados los retrasos de los SO en el pasado, ese factor de parachoques quizás necesite su propio factor de parachoques.)

3.

Fíjate en que estos correctivos de la confianza desmedida tienen en común una especie de efecto de control del ego y pinchaglobos. Realizamos un análisis pre mórtem, el cual nos obliga a preguntar: «Nuestro maravilloso proyecto ha fracasado estrepitosamente, ¿por qué?». O añadimos un tiempo de parachoques a una programación porque hemos aprendido a desconfiar de nuestro propio optimismo. Este control del ego es bueno para nosotros; contribuye a que la suerte juegue a nuestro favor.

A menudo, sin embargo, hacemos instintivamente lo contrario. Cuando hay que contratar a un empleado, por ejemplo, todo el proceso se centra en ser positivo y en inflar el ego. El empleado hace un retrato laudatorio de sus talentos y el empresario hace un retrato halagüeño del trabajo. Es como en una cita: los trapos sucios no salen hasta mucho después. Debido a esta falsa alegría, puede que a ambas partes, tanto empresario como candidato, les cueste formarse una idea real de la elección que están haciendo. «¿Podré soportar este trabajo?» «¿Podremos soportar a este empleado?»

El precio de la incompatibilidad es alto. No es inusual que en los trabajos más elementales (agentes de centros de llamadas, empleados del sector hostelero, etcétera) la rotación anual sea de hasta un 130 por ciento. Esto significa que si en un centro de llamadas hay cien puestos de trabajo, el equipo de recursos humanos necesitaría contratar 130 personas cada año para mantener los puestos cubiertos. Esa constante rotación produce un desgaste enorme en las compañías, que tienen que contratar y formar empleados que acaban yéndose a las pocas semanas; por no hablar del sufrimiento innecesario de los empleados, que se ven a sí mismos en ambientes insopportables.

En respuesta a este problema, algunas compañías están probando un nuevo método de contratación; el método del pinchaglobos. Imagínate una página web creada en 2011 para permitir que la gente solicite puestos de trabajo en un centro de llamadas. Expone a los candidatos a una serie de avisos y advertencias: «Cada día se relacionará usted con clientes frustrados y exigentes. Tendrá que dar un servicio impecable al cliente y ser amable en situaciones de mucha tensión».

Tras leer cierta información sobre la remuneración, que da que pensar («¡Sólo le será remunerado el tiempo que pase hablando con los clientes!»), se pide a los candidatos que escuchen un fragmento titulado «Ejemplo de llamada desafiante», extraído de una llamada real:

AGENTE DE CENTRO DE LLAMADAS: Me llamo Jose. ¿Le importaría darme su nombre y apellido, por favor?

CLIENTE: Sí, soy [nombre censurado].

JOSE: Gracias. Dígame, ¿qué puedo hacer por usted?

CLIENTE: Verá, ya hemos tenido este problema con anterioridad. Quiero quejarme de la factura y del cobro abusivo, y del cargo por uso de datos. ¿Le importaría consultar el resumen de mi factura?

JOSE: No faltaba más, señor.

CLIENTE: Verá que en tarifa de uso de datos pone: «Datos: 1,10 dólares». Ya nos han cobrado por uso de datos antes, un par de veces, y en cada ocasión hemos llamado para decir que *no usamos datos*. De hecho, ¡incluso hemos desactivado el uso de datos en nuestros teléfonos! Y estoy convencido de que cuelan estas tarifas... porque nadie llama para protestar por un dólar con diez, porque sólo es un dólar con diez. Y ustedes lo cuelan en las facturas de la gente y todo el mundo lo paga. Pero ¡es una vergüenza! ¡Es demencial! (su voz denota cada vez más enfado). Quiero que me saquen este dólar con diez de la factura y ¡NO QUIERO QUE VUELVAN A COBRARME EL USO DE DATOS!

Tras escuchar al cliente furioso, se pregunta a los candidatos: «¿Está seguro de que será capaz de soportar a diario atender a clientes groseros, frustrados o confundidos?».

En las páginas siguientes, se advierte a los candidatos del complicado sistema informático; la estricta política de «puntualidad» horaria; el requisito de hacer horas extras y trabajar en vacaciones; la incomodidad de compartir mesa con personas que hacen otros turnos (lo que significa que no podrán poner fotos ni humanizar en modo alguno su espacio de trabajo), y la necesidad de encontrar una fórmula segura para llegar al trabajo que no sea el transporte público, ya que con frecuencia trabajarán una vez finalizado el servicio de autobuses urbanos.

En cualquier proceso normal de contratación, esto te eriza seriamente los pelos. Es como el joven que empieza una primera cita anunciando: «De entrada, que sepas que estoy sin blanca y deprimido; el michelín de mi barriga es un indicio determinante de que acabaré siendo diabético, y, como les pasa a los niños, mi humor tiende a cambiar automáticamente con la digestión. ¿Vamos a cenar?».

Con todas sus imperfecciones, el método de contratación del centro de llamadas se denomina «sinopsis de trabajo realista». Max Simkoff, el consejero delegado de [Evolv](#), la compañía que creó este método, dijo que muchos profesionales de la contratación no entienden el poder de crear expectativas. En un centro de llamadas típico, dijo Simkoff, «hay puestos con una rotación de tres o cuatro empleados al año. A lo que el centro de llamadas reacciona en seguida: “Estamos contratando a la gente equivocada. Tenemos que revisar nuestro modelo de competencias”. Y nosotros decimos: “No, lo que pasa es que a las personas que contratáis no les explicáis bien en qué consiste el empleo”».

Una amplia literatura de investigación ha demostrado que las sinopsis de trabajo realistas reducen la rotación. Simkoff nos contó uno de los estudios de la propia Evolv relativo a un centro de llamadas que había estado contratando aproximadamente a 5.400 personas al año. Tras poner en práctica las sinopsis de trabajo realistas, los contratos nuevos bajaron más de un 10 por ciento en los siguientes doce meses: 572 contratos menos, con un ahorro acumulativo de alrededor de 1,6 millones de dólares.

La idea se ha intentado con muchísimas profesiones, incluidos empaquetadores de alimentos, inspectores de aduanas, enfermeros, reclutas del Ejército de Tierra y la Armada, agentes de seguros de vida, cajeros de banco y recepcionistas de hotel. Analizando [cuarenta estudios distintos de sinopsis de trabajo realistas](#), el investigador Jean Phillips descubrió que, como en el caso del centro de llamadas, esta práctica reduce sistemáticamente la rotación. Pero el motivo puede que no sea el que te imaginas.

Quizá des por sentado que las sinopsis de trabajo realistas triunfan ahuyentando a la gente que no habría podido desenvolverse en un empleo. Eso hasta cierto punto es verdad, pero es un factor relativamente secundario. De hecho, en algunos de los estudios que Phillips repasó, la gente expuesta a la sinopsis de trabajo no tenía más probabilidades de abandonar el proceso de selección que otros candidatos a los que no se les contaba toda la verdad sin adornos.

Antes bien, el éxito de las sinopsis de trabajo realistas parece estar impulsado por lo que Phillips llama un efecto de «vacunación». Exponiendo a la gente a una «pequeña dosis de realidad empresarial» antes de que empiece a trabajar, la vacunas contra el shock y la decepción; de este

modo, cuando en el centro de llamadas un nuevo agente de atención al cliente tiene al teléfono a un tipo furioso, no se sorprende. Estaba preparado para ello.

Esto explica un hecho por lo demás desconcertante: las sinopsis de trabajo realistas han demostrado reducir la rotación *incluso cuando se muestran después de contratar al empleado*. Las sinopsis no sólo ayudan a las personas «no adecuadas» a salirse del proceso de contratación; ayudan a todo el mundo a sobrellevarlo mejor cuando se enfrentan con las inevitables dificultades del puesto. Es más, las sinopsis de trabajo realistas no sólo reducen la rotación, sino que también aumentan la satisfacción laboral.*

Como director, no iría mal que usaras la sinopsis de trabajo realista para ayudar a «vacunar» a los recién contratados en tu organización. Quizá también convendría que tú mismo uses una para prepararte para las decisiones que hayas tomado. Si se avecina el lanzamiento de un producto dentro de tres meses, por ejemplo, ¿no vale la pena obtener una «sinopsis de trabajo» del período de lanzamiento de alguien que haya llevado adelante un proyecto similar? O, cambiando de ámbito, ¿qué pasaría con las tasas de abandono universitario, si todos los estudiantes de primer curso recibiesen una «sinopsis de trabajo realista» de los estudiantes de último curso, en la que describieran sus momentos más difíciles en la universidad?

Las sinopsis de trabajo realistas desencadenan nuestros mecanismos de defensa, pero también nos hacen pensar en cómo reaccionaremos. En otras palabras, no sólo pensamos en situaciones difíciles; pensamos en cómo reaccionaremos cuando les hagamos frente.

Los terapeutas especializados en terapia cognitivo-conductual (TCC) utilizan un método similar de «simulación mental». La TCC hace hincapié en la importancia de ensayar mentalmente cómo hay que reaccionar en situaciones interpersonales difíciles.

En el libro *Thoughts and Feelings: Taking Control of Your Moods and Your Life*, los terapeutas Matthew McKay, Martha Davis y Patrick Fanning relatan el caso de Sandra, quien quería pedirle un aumento a su jefe pero le daba miedo hacerlo. Sandra escribió un guion que venía a representar cómo quería proceder, y también preveía cómo reaccionaría si la situación se torcía.

En la parte inicial de su guion mental, se imagina a sí misma abordando a su jefe y pidiéndole que le dedique un cuarto de hora para hablar de un aumento. Él se muestra un tanto evasivo, pero ella se dice a sí misma que tiene que «ser insistente» y al final logra que se reúnan.

Más tarde, llegado el momento, ella se visualiza a sí misma entrando en su despacho y desplomándose en la butaca azul donde se sientan siempre las visitas. Se imagina teniendo que derivar la conversación de una charla informal hacia su petición: un 10 por ciento de aumento salarial. Ella le explica que lleva mucho tiempo estancada en la misma horquilla salarial pese a su trayectoria de buen rendimiento.

A continuación recogemos su guion imaginario en sus propias palabras:

- Él parece contrariado y contesta que el departamento no va bien y todos tenemos que aprender a vivir con menos.
- Yo pienso: «Me lo merezco. No te rindas».
- Advierto que sería más rentable concederme un aumento que formar a un empleado nuevo para que asumiera mis responsabilidades.
- Él sigue siendo negativo.
- Respiro hondo y me recuerdo a mí misma que debo ser fuerte y estar tranquila, y que merezco el aumento.

- Le digo que si no me da el aumento que merezco, empezaré a buscarme otro trabajo.
- Me ofrece un 5 por ciento de aumento.
- Me mantengo en mi petición y me recuerdo a mí misma y a él que soy competente y tengo experiencia.
- Él acaba accediendo, porque ve que no voy a ceder.
- Le doy las gracias, me aseguro de preguntarle a partir de qué mes se me aplicará el aumento y salgo de su despacho eufórica.

Fíjate en que Sandra se está preparando para las distintas formas en que puede torcerse la interacción. Se imagina a su jefe con cara de «contrariedad» ante su petición. Cuando él alega presión social («todos tenemos que aprender a vivir con menos»), ella no desiste y sigue insistiendo en sus argumentos, señalando que es «más rentable concederme un aumento que formar a un empleado nuevo».

Sandra ensayó esta escena cuatro veces en su imaginación y luego le pidió a su marido que hiciese de «jefe duro». Finalmente, tras todos estos preparativos, estuvo lista.

Cuando volvió a tropezarse con su jefe en la sala común, le pidió una reunión. Él aceptó. Ella le soltó su discurso y el jefe, como cabía esperar, fue duro de pelar.

No obstante, salió de allí con un 8 por ciento de aumento.

Lo que Sandra había hecho, en esencia, era darse a sí misma una «sinopsis de trabajo realista» de lo que sería pedir un aumento. Su decisión estaba tomada; sabía que tenía que pedir un aumento. Tomada la decisión, ¿cuál era la mejor forma de incrementar sus probabilidades? Descubrió que anticipar el futuro, incluidas las situaciones potencialmente desagradables, le ayudaba a prepararse. Ésa es una estrategia que todos podemos emular.

Confiar demasiado en el futuro afecta a nuestras decisiones. Nos vuelve apáticos a la hora de anticiparnos a los problemas. Nos tienta a ignorar los primeros síntomas de fracaso. Las sorpresas agradables nos cogen desprevenidos.

Combatir la confianza desmedida significa que tenemos que ver el futuro como un espectro, no un punto. Byron Penstock no intentó predecir un precio objetivo para el negocio de Redbox; creó, en cambio, unos sujetalibros de posibilidades. Su estrategia inversora de «bajo cociente intelectual» le ayudó a hacer una elección de inversión atrevida.

Acotar el futuro con sujetalibros implica que tenemos que mover nuestros focos de un lado al otro, trazando todo el territorio de posibilidades. Luego podemos inclinar la balanza a nuestro favor preparándonos tanto para las malas situaciones (mediante el análisis pre mórtem) como para las buenas (mediante un predesfile). El equipo de los «100.000 Hogares» evitó un problema legal decisivo realizando un análisis pre mórtem; Minnetonka se preparó para el éxito de Softsoap asegurándose el suministro mundial de dosificadores de plástico.

Aun cuando no podamos minimizar los malos resultados, seguiremos haciéndonos un favor teniéndolos en cuenta. Las sinopsis de trabajo realistas inoculan a la gente contra la decepción y aumentan su satisfacción, incluso a mitad de un trabajo difícil. Es más fácil lidiar con los contratiempos cuando estamos mentalmente preparados para ellos.

Inclinar la balanza hace más probable que triufemos, pero ni siquiera con la mayor previsión y planificación salen a veces bien las cosas. Todos hemos visto a gente que toma una mala decisión inicial y luego vuelve a repetir su elección, tirando el dinero. ¿Cómo sabemos cuándo es el momento

de reconsiderar una decisión tomada? ¿Qué podríamos descubrir que nos hiciera rectificar una elección? A la inversa, ¿qué haría que redobláramos nuestros esfuerzos?

Lo que necesitamos es una herramienta que nos haga reaccionar justo en el momento adecuado, asegurándonos de que no desperdiciamos la ocasión de reducir nuestras pérdidas o de maximizar nuestras oportunidades.

Lo que necesitamos, en resumen, es un cable trampa.

CAPÍTULO DIEZ EN UNA PÁGINA

Acota el futuro con sujetalibros

1. El futuro no es un «punto», un escenario único que tenemos que predecir. Es un espectro. Deberíamos acotarlo con sujetalibros y tener en cuenta un abanico de resultados, desde los muy malos hasta los muy buenos.

- ***Penstock, el inversor, apostó por Coinstar cuando su análisis con sujetalibros evidenciaba mucho más margen alcista que bajista.***
- ***Nuestras predicciones son más atinadas cuando aumentamos el espacio entre nuestros sujetalibros.***

2. A fin de prepararnos para el sujetalibros del extremo izquierdo, necesitamos un análisis pre mórtem. «Ha pasado un año. Nuestra decisión ha fracasado estrepitosamente. ¿Por qué?»

- ***La campaña «100.000 Hogares» evitó una amenaza legal utilizando un análisis tipo pre mórtem.***

3. Para estar preparado para el sujetalibros del extremo derecho, necesitamos un predesfile. «Ha pasado un año. Somos unos héroes. ¿Estaremos preparados para el éxito?»

- ***El fabricante de Softsoap, que esperaba un impresionante lanzamiento nacional, se aseguró el suministro de dosificadores de plástico durante un período de dieciocho a veinticuatro meses.***

4. A fin de prepararnos para lo que no puede preverse, podemos usar un «coeficiente de seguridad».

- ***Los cables de ascensor se hacen once veces más resistentes de lo necesario; las programaciones de software incluyen un «factor de parachoques».***

5. Prever los problemas nos ayuda a sobrellevarlos.

- ***La «sinopsis de trabajo realista»: revelar de entrada los defectos de un trabajo «vacuna» a la gente contra la insatisfacción.***
- ***Sandra ensayó cómo le pediría a su jefe un aumento y lo que diría y haría en diversos momentos problemáticos.***

6. Acotando el futuro con sujetalibros (anticipándonos y preparándonos tanto para la adversidad como para el éxito), inclinamos la balanza en favor de nuestras decisiones.

Pon un cable trampa

1.

[Zappos](#), la tienda de zapatos *online*, ha adquirido fama por su excepcional atención al cliente, y circulan historias de servicios épicos de la compañía de lo más extravagantes. En un caso, una clienta había viajado a Las Vegas, donde Zappos tiene sus oficinas centrales, y al llegar se dio cuenta de que se había olvidado sus zapatos favoritos. Así que llamó a Zappos con la esperanza de comprar otro par, pero el agente de atención al cliente se encontró con que los zapatos se habían agotado. Como si tal cosa, se metió en su coche, se fue hasta una tienda de la competencia, compró los zapatos y los dejó en el hotel de la clienta.

En otra situación, a una clienta le habían reembolsado un par de zapatos, pero aún no los había devuelto a Zappos; así que un agente la llamó para verificar el envío. La clienta se disculpó, pero explicó que su madre acababa de fallecer. Dijo que llevaría los zapatos a UPS lo antes posible. A los pocos minutos, recibió un e-mail diciendo que el agente se había ocupado de que UPS le recogiera en casa los zapatos para que ella no tuviese que molestarse en hacer el viaje. Al día siguiente, un florista le llevó una gran cesta de rosas y lirios blancos.

La filosofía de Zappos es curiosa e intensa. Para algunas personas es sensacional y para otras es sencillamente demasiado. En consecuencia, a la hora de contratar empleados nuevos la compañía se fija mucho en si «encajan». Piensa en la experiencia de Jon Wolske, quien en 2007 fue a una entrevista para un puesto de atención al cliente. Tenía treinta años y había pasado los últimos años trabajando en la producción de espectáculos en directo en Las Vegas. Cansado de ese rutinario mundo, estaba preparado para un cambio.

Como había trabajado previamente en un centro de llamadas, no le apetecía mucho volver al mundo de la empresa, pero pensó: «Tengo treinta años, trabajo a todas horas y no estoy asegurado. Si me rompo una pierna, la he liado». Se había enterado de que Zappos estaba contratando gente, así que se presentó. Cuando lo llamaron para ir a una entrevista, se puso su corbata conservadora y se dirigió hacia las oficinas centrales de la compañía en las afueras de Las Vegas.

Fue conducido a una sala de reuniones que había sido redecorada para parecer una cabaña de playa. Se sentó en una tumbona y levantó la vista hacia el techo, que estaba pintado de color azul cielo. Sus entrevistadores, en tejanos, le hicieron preguntas curiosas: *¿Te sientes afortunado en la vida? En una escala de diez puntos, ¿qué grado de rareza tienes?*. (Se puso a sí mismo un siete u ocho.)

Al final preguntó si podía quitarse la corbata, lo que evidentemente fue el gesto adecuado, porque le ofrecieron un hueco en la siguiente clase de atención al cliente. Entre sus compañeros de formación durante el programa de cuatro semanas había un amplio abanico de gente, incluso estaba el

próximo responsable de sistemas. (En Zappos, con independencia del cargo, todo el mundo empezaba formándose en el servicio de atención al cliente.)

Al término del primer día, toda la clase había pasado codo con codo un par de horas con experimentados agentes de atención al cliente, escuchando cómo gestionaban las llamadas. Wolske descubrió que tenía mucho que aprender de zapatos. «Antes de Zappos, mis conocimientos de calzado dejaban mucho que desear —dijo—. Durante mucho tiempo ni siquiera supe que existían los zapatos anchos. Me enteré de que tenía el pie ancho a los veintiséis años.»

En la segunda semana de formación les esperaba una sorpresa. El principal instructor del grupo salió de la sala y entró otra persona que se dirigió a ellos, diciendo: «Habéis visto lo que ofrecemos y quiénes somos... Si os contratamos, creyendo que encajaréis con la filosofía de la empresa, pero no estáis a gusto aquí, entonces éste no será un gran sitio para que prosperéis. No queremos que os quedéis porque sí y tengáis la sensación de que el trabajo os frena; así que hoy queremos haceros una oferta».

Los participantes, intrigados, escucharon la oferta: «Si en cualquier momento tenéis la sensación de que éste no es el lugar adecuado, de que aquí no destacaréis ni creceréis, decidle a un instructor en un aparte: “Acepto la oferta”. Y os pagaremos 1.000 dólares por iros».

Es cierto, Zappos ofrece a sus nuevos empleados 1.000 dólares por irse. (De hecho, a fines de 2011, la cantidad había aumentado a 4.000 dólares.) Wolske se fue a casa y le dijo a su mujer: «No te lo vas a creer...».

La oferta le hizo pensar detenidamente en su compromiso con la empresa. ¿De verdad quería dedicar su tiempo a dar la maniaca atención al cliente que pretendía Zappos? ¿El ambiente ruidoso y caótico era demasiado duro a diario? ¿Era lo bastante raro para valorar las peculiaridades de esa filosofía de empresa? ¿Y estaba lo bastante seguro de sus respuestas como para rechazar 1.000 dólares en efectivo? «Si digo que no a esta oferta —pensó—, es que acepto el paquete entero.»

Rechazó la oferta y ha trabajado en Zappos desde entonces.

De hecho, sólo el 2 por ciento de los que reciben formación en Zappos aceptan el dinero y se van. Suelen ser las mismas personas de las que ya dudaban los instructores.

La oferta consigue hacer un poco más felices a todas las partes implicadas: los empleados que se marchan, se van encantados con el cheque. Los directivos de Zappos están contentos porque evitan la posibilidad mucho más costosa de dirigir a gente que no encaje en la empresa. Hasta los empleados que rechazan la oferta están más felices, porque han manifestado su compromiso («Prefiero estar aquí que aceptar el dinero») de una forma agradable.

¿Por qué esta oferta, una elección artificial insertada en la rutina formativa, es tan eficaz a la hora de separar a los candidatos buenos de los malos?

Barry Kirschner, un director comercial de Showtime Networks, en Cincinnati, dijo que YouTube ha sido el causante de unos cuantos momentos «¡ajá!» en su vida. Uno de los más instructivos, a nivel cotidiano, por decirlo así, fue un vídeo de cincuenta y seis segundos sobre cómo [pelar un plátano](#). «Desde muy pequeño —dijo—, he pelado siempre los plátanos por la parte superior. Pero a menudo los aplastas al intentar abrir la piel con los dedos.» El vídeo de YouTube que vio, que ha recibido

más de 3,3 millones de visitas, demuestra que el plátano se pela más fácilmente por la parte inferior. No se aplasta. (Además, elimina la tentación, cuando la parte superior no se parte con facilidad, de morderla y ser asaltado por el sabor de la piel del plátano.)

Cuando ponemos el piloto automático, no revisamos nuestro comportamiento. ¿Cuándo fue la última vez que pensaste con detenimiento en tu forma de pelar un plátano o ducharte? Le sacamos mucho partido a esta capacidad de dejar de prestar atención a partes de nuestra experiencia; ducharnos poniendo el piloto automático deja nuestras mentes libres para pensar en otras cosas. (Por ejemplo, si podrías ganarte la vida dando consejos en YouTube sobre cómo pelar la fruta.)

El problema, naturalmente, es que a veces estas conductas con el piloto automático encendido merecen un mayor análisis. La mayoría llevamos desde la infancia aplastando plátanos. Y aunque no sea una gran tragedia, ¿y si hubiera formas mejores de abordar actividades más importantes: gestionar e-mails, responder a peticiones de los clientes o mantener una conversación familiar agradable durante la cena?

Cuesta interrumpir estos ciclos de piloto automático, porque, en fin, el piloto automático consiste precisamente en eso. No pensamos en lo que estamos haciendo. Nos dejamos llevar por la vida, arrastrados por la estela de elecciones pasadas, y es fácil olvidar que tenemos la capacidad de cambiar de dirección.

Una mujer de Alabama sueña con ir a Italia. Un año tiene la oportunidad de ir, pero pospone el viaje debido a compromisos laborales. El tiempo pasa y piensa en Italia a menudo, pero los años se convierten en décadas y al final su salud se deteriora hasta tal punto que no puede hacer el viaje. ¿Cuándo «decidió» exactamente no ir a Italia? ¿Fue día a día? ¿O nunca? Seguro que jamás se imaginó que su primera decisión, posponer el viaje, se convertiría en una decisión definitiva.

Una solución a esto es ligar nuestras decisiones a «cables trampa», señales que nos harían reaccionar exactamente en el momento oportuno, obligándonos a replantearnos una decisión o a tomar otra. Piensa en la luz que se enciende en el coche cuando estás en reserva, captando tu atención. (¡Si a la mujer de Alabama se le hubiese encendido una señal luminosa recordándole el viaje a Italia antes de que su salud declinara!) El objetivo de un cable trampa es arrancarnos de nuestras rutinas inconscientes y concienciarnos de que tenemos una elección que hacer.

Para David Lee Roth un M&M marrón en el cuenco de los camerinos durante los conciertos del grupo hacía las veces de cable trampa, advirtiéndole de que prestara escrupulosa atención al montaje técnico. Zappos utiliza un cable trampa con sus candidatos. Su oferta de 1.000 dólares coge las silenciosas y persistentes dudas que experimentan algunos empleados (*No estoy seguro de si éste es el trabajo adecuado para mí.*) y las cristaliza en un momento de decisión. El instructor de Zappos les advierte explícitamente del piloto automático: «No queremos que os “quedéis porque sí”...».

En el seno de las organizaciones, sin embargo, puede ser difícil corregir el rumbo, porque en torno a las decisiones pasadas se articula una infraestructura. La decisión de lanzar un nuevo producto, por ejemplo, genera un presupuesto, personal y un conjunto de procesos, todos los cuales tenderán a impedir un cambio de dirección.

Debido a esta inercia, las profundas huellas de las decisiones pasadas, a los dirigentes puede resultarles difícil cambiar aun cuando sepan que deberían. La compañía Eastman Kodak constituye un fascinante ejemplo al respecto, porque triunfó dos veces, contra todo pronóstico, llevando a cabo

transformaciones radicales, pero a la tercera fracasó.

El fundador de [Eastman Kodak](#), George Eastman, era un empleado de banco en Rochester, y a fines de la década de 1870 organizó unas vacaciones soleadas en Santo Domingo. Con la esperanza de hacer fotos durante su estancia, se compró los artículos necesarios (cámara, carrete, productos químicos, material de revelado), pero le desesperó lo complejo y aparatoso que era el equipo. Tal fue su desesperación que, de hecho, canceló sus vacaciones y decidió dar él mismo con una solución mejor.

En aquella época las cámaras necesitaban unas sustancias químicas que humedecían las placas de vidrio para captar las imágenes, pero Eastman iba detrás de un proceso seco, que tenía entendido que había sido utilizado con éxito en Inglaterra. En 1881, después de tres años de retoques, patentó un proceso de placa seca y fundó Eastman Dry Plate (más adelante rebautizada con el nombre de Eastman Kodak, que dejaremos en Kodak para abreviar). Seguramente le habría sorprendido saber que su compañía seguiría existiendo ciento treinta años después (aunque, lamentablemente, en enero de 2012 se declaró en bancarrota debido en buena medida a la historia que sigue).

La extraordinaria longevidad de la compañía se debió, al menos en parte, al don de sus dirigentes para reinventar su tecnología básica. La primera reinvención se produjo poco después de la fundación de la compañía. Eastman cayó en la cuenta de que las placas de vidrio, incluso las secas, jamás se harían un hueco entre los aficionados. Eran demasiado grandes y frágiles y caras.

Así que inventó un carrete de papel, que luego evolucionó hacia la cinta de celuloide que aún se vende en la actualidad. Los fotógrafos profesionales se mofaron de la deficiente calidad de las imágenes en papel, pero la cámara triunfó en seguida entre el público. Hizo que la fotografía fuese cómoda. En 1898 Eastman había sacado la primera cámara Brownie, que costaba sólo un dólar e iba con carretes que se vendían por quince céntimos. En menos de cuatro años, la compañía vendió entre el 80 y el 90 por ciento de las cintas de celuloide mundiales.

La segunda reinvención de Kodak se produjo a principios del siglo XX, con la llegada del carrete en color. Igual que con la primera generación del carrete de papel, al principio la calidad de la imagen de las copias en color era escasa, pero Eastman supo ver que los carretes en color serían el futuro. Apostó decididamente por los esfuerzos en I+D de la compañía, y en la década de los veinte, tras reiterados fracasos, Kodak sacó a la venta un carrete en color de alta calidad. Tras la revolución del color, el mercado de carretes de fotos se estabilizó durante décadas y Kodak se mantuvo firmemente como líder del mercado.

En la década de los sesenta se había creado el marco para una tercera revolución: la fotografía digital. En algunos de los primeros vuelos al espacio, la NASA utilizó tecnología digital para enviar imágenes a la Tierra, y en 1972 Texas Instruments solicitó la patente de una cámara electrónica sin carrete. Menos de una década más tarde, Sony Corporation sacó la primera cámara electrónica comercial del mundo, la Mavica.

Los dirigentes de Kodak siguieron todos estos acontecimientos y fomentaron la experimentación con tecnología digital en sus laboratorios. Pero en ningún momento parecieron admitir en su fuero interno que el futuro pasaba por lo digital. Incluso cuando sus socios y proveedores los presionaron, se movieron con lentitud. Esta reticencia solía surgir de una especie de orgullo científico: *El carrete*

es simplemente superior a lo digital. Les costaba imaginarse que el público abandonaría una tecnología superior por otra inferior. (Una actitud irónica, sin duda, para la compañía que había atacado a los entendidos en fotografía con su cámara Brownie.)

En 1981, un equipo de Kodak evaluó la amenaza que supondría la tecnología digital a lo largo de la década siguiente. El informe concluyó que durante la década de los ochenta:

- Los consumidores en general no aceptarán la calidad de las copias de las imágenes electrónicas como sustitución de las copias basadas en la ciencia de la fotografía (esto es, el carrete).
- El deseo del consumidor de manejar, visualizar y distribuir copias no puede ser reemplazado por dispositivos de visualización electrónicos.
- Los sistemas electrónicos (cámara y dispositivo de visualización de entrada de datos para TV) no tendrán precios bastante bajos para ejercer un atractivo general.

Estas conclusiones huelen a sesgo de confirmación. Parece que digan: «*¿A que lo estamos haciendo de maravilla?*». Sin embargo, a decir verdad las predicciones del informe fueron acertadísimas; todas se hicieron realidad en la década de los ochenta y, de hecho, hasta bien entrada la de los noventa.

Durante ese período, sin embargo, se estaban asentando las bases para una transformación irreversible de la industria. Una vez que la gente aceptó los teléfonos móviles e internet, cruciales tecnologías instrumentales, el paso a la tecnología digital fue inexorable. En 2002 las ventas de cámaras digitales habían eclipsado a las de cámaras tradicionales. En 2001 se matriculó en la universidad una generación de estudiantes que probablemente nunca había mandado revelar un carrete de fotos.

Esto era una ola que Kodak llevaba décadas viendo venir, pero la compañía dio una vuelta de campana. Tras alcanzar en 1997 el máximo nivel de capitalización en el mercado con 31.000 millones de dólares, Kodak empezó a decaer, lentamente al principio pero de manera brutal desde 2007. A mediados de 2011 la capitalización de la compañía en el mercado se había hundido por debajo de los 2.000 millones, y en enero de 2012 cayó en bancarrota.

¿Qué pasó? La historia del declive es compleja, ofrece una sucesión de consejeros delegados altamente valorados pero que, en definitiva, fracasaron, así como una serie de acuerdos que intentaron darle una pátina digital al tradicional negocio de carretes de la compañía. Uno de esos intentos fue la cámara Advantix Preview, que ofrecía en la parte posterior un visualizador digital de lo más vanguardista. Suena halagüeño, ¿verdad? Sólo que el visualizador sólo estaba para que pudieras *previsionar* las fotos que harías con el carrete y posteriormente llevarías a revelar a la tienda de la cadena Fotomat más cercana. Que es un poco como vender un teléfono de bolsillo diminuto que hay que enchufar en la pared para hacer una llamada.

Durante este largo período, mientras Kodak se hundía poco a poco, los ejecutivos de la compañía dejaron pasar una oportunidad tras otra de corregir el rumbo. Las alertas que indicaban que el negocio de los carretes encaraba dificultades eran omnipresentes, pero en ningún caso eran lo bastante persistentes para acallar la seductora voz que no dejaba de decir a los ejecutivos: *El negocio de los carretes sigue siendo lucrativo... Esperemos a ver qué pasa.*

Es la misma voz con la que todos nos hemos topado en diversas formas. *Mi novio sigue sin tratarme como quiero que me trate, pero a lo mejor cambia... Esperaré a ver qué pasa. O, sé que las ventas no van tan bien como habíamos previsto, pero antes de reconsiderar nuestra estrategia... Esperemos a ver qué pasa.*

Los ejecutivos de Kodak estaban atrapados en el piloto automático; avanzaban impulsados por las decisiones pasadas. Necesitaban un cable trampa para hacerles reaccionar y forzar una decisión.

¿Qué clase de cable trampa podrían haber usado? La respuesta está justamente en su propio informe de 1981. Observa lo fácil que es convertir una predicción halagüeña en un sistema de alerta temprana. Por ejemplo:

Los consumidores en general no aceptarán la calidad de las copias de las imágenes electrónicas como sustitución de las copias basadas en la ciencia de la fotografía (esto es, el carrete).

ACTUAREMOS CUANDO:
Más del 10 por ciento del público exprese su satisfacción con las imágenes digitales.

El deseo del consumidor de manejar, visualizar y distribuir copias no puede ser reemplazado por dispositivos de visualización electrónicos.

ACTUAREMOS CUANDO:
Algún tipo de sistema de visualización electrónico sea adquirido por más del 5 por ciento del público.

Los sistemas electrónicos (cámara y dispositivo de visualización de entrada de datos para TV) no tendrán precios bastante bajos para ejercer un atractivo general.

Como el cambio cotidiano es gradual, imperceptible incluso, es difícil saber cuándo lanzarse. Los cables trampa te dicen cuándo lanzarte. Colocar cables trampa no habría sido garantía de que los dirigentes de Kodak tomasen las decisiones adecuadas. Algunas veces hasta una clara alarma es deliberadamente ignorada. (Probablemente todos hayamos ignorado una alarma de incendios, confiando en que es falsa.) Pero los cables trampa por lo menos garantizan que seamos *conscientes* de que es el momento de tomar una decisión, de que no dejemos pasar nuestra oportunidad de elegir porque hayamos confiado demasiado en el piloto automático.

2.

Lo más probable es que conozcas a alguien que lleva demasiado tiempo con el piloto automático encendido. En ocasiones el piloto automático hace que la gente desperdicie oportunidades; tal vez tengas un amigo que lleva años hablando de escribir una novela, pero nunca parece avanzar nada. Otras veces, el piloto automático hace que la gente se empeñe en lograr cosas que parecen

condenadas al fracaso, como la pareja cuya relación hace a ambos desdichados, el familiar que sueña inocentemente con ganarse la vida como paisajista o el ejecutivo que se niega a aceptar que su proyecto favorito ha fracasado. En algún momento la virtud de ser persistente se convierte en el vicio de negar la realidad. Cuando esa transformación se produce, ¿cómo puedes hacer que alguien reaccione?

Una opción es marcar una fecha límite, la versión más conocida de cable trampa. Algunas fechas límite son naturales, como la de la entrega de artículos en un diario: la imprenta tiene que ponerse en marcha a una hora determinada, esté el artículo listo o no. Pero es fácil olvidar que la mayoría de las fechas límite con las que nos topamos en la vida sencillamente nos las inventamos. Son cables trampa creados de manera artificial para provocar una acción o una decisión.

Algunas fechas límite están respaldadas por la fuerza de la ley, como la del 15 de abril para la presentación de impuestos ante el IRS, la agencia tributaria estadounidense, 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 psicólogos Amos Tversky y Eldar Shafir ofrecieron a unos universitarios una recompensa de cinco dólares por realizar una encuesta. Cuando se les dio una fecha límite de cinco días, el 66 por ciento de los estudiantes completó la encuesta y reclamó sus recompensas. Cuando no se les dio fecha límite, sólo el 25 por ciento cobró el dinero.

El mismo fenómeno se ha observado en asuntos de envergadura considerablemente mayor. En Reino Unido, el Economic and Social Research Council (Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales), que concede becas a investigadores universitarios en áreas como la economía mundial, la seguridad y la educación, decidió eliminar las fechas límite de presentación de propuestas de proyectos y aceptarlas permanentemente. Los profesores de investigación deberían haber sentido alivio. En lugar de tener que presentar propuestas en un par de días fijos, que solían coincidir justamente con sus compromisos docentes, ahora se les daba la flexibilidad de presentar una propuesta cuando tuvieran tiempo para ello.

Las presentaciones de propuestas cayeron rápidamente de un 15 a un 20 por ciento.

Esto no es un comportamiento racional: si a los estudiantes les gusta la idea de recibir cinco dólares por una encuesta, y si los investigadores necesitan el dinero de las becas, no deberían necesitar una fecha límite para seguir hasta el final. Pero, aunque irracional, este comportamiento probablemente nos parezca lógico a todos. Las fechas límite dirigen nuestro foco mental sobre una opción. Nos agarran del pescuezo y nos dicen: «Si vas a hacer esto, tienes que hacerlo ahora».

Desde esta perspectiva, piensa en la costumbre de someter a los empleados a evaluaciones de rendimiento anuales. La gente (servidores incluidos) se ha mostrado displicente ante la idea de evaluar a los empleados sólo una vez al año. (¿Qué padres se tragarián sus opiniones día tras día, guardándose las para un día de diciembre en que sentarían a sus hijos y les soltarían el chorro?)

Si bien una evaluación anual es insuficiente, es mejor que nada. Sin fecha límite, ésa sería probablemente la tónica. Luego la evaluación anual es realmente una especie de cable trampa de emergencia, que garantiza que pase algo crítico al menos una vez al año.

Si tienes un familiar o colega a los que el piloto automático está llevando por mal camino, o si crees que están confiando demasiado en sus posibilidades de éxito, habla con ellos para que pongan cables trampa y responsabilízales de lo que predigan. «Hace seis meses creías que a estas alturas tendrías un contrato discográfico.»

No serán conversaciones fáciles de mantener. A nadie le gusta que le recuerden el fracaso. Tampoco hay ninguna seguridad de que vayan a cambiar de rumbo; la confianza desmedida es una fuerza poderosa. El empresario optimista siempre creerá que el año que viene se dispararán las ventas, y la que aspira a ser cantante tendrá la sensación de que podrían «descubrirla» en cualquier momento. Pero lo que está claro es que es más probable que frenes las decisiones estúpidas cuando esas decisiones han sido *sopesadas* que cuando no se han analizado.

Otra estrategia, más allá de fechas y mediciones, es utilizar la «partición» como cable trampa. Imagínate que estás comiendo en una sandwichería y te has comprado una bolsa de patatas de acompañamiento. Cuando te acabas la bolsa, es posible que te apetezca comer más patatas, pero para obtenerlas tendrías que tomar una decisión activa: ir hasta el mostrador y comprar otra bolsa. Casi con toda seguridad no lo harías. Sin embargo, ¿y si el establecimiento te hubiese ofrecido patatas en un cuenco que se puede llenar, como un restaurante mexicano que sirve nachos? Es fácil imaginar que te habrías comido de un tirón la cantidad de nachos equivalente a dos o tres bolsas pequeñas de patatas.

En la terminología de los investigadores Dilip Soman y Amar Cheema, la bolsa pequeña sirve de «partición». Divide un recurso (patatas) separándolo en porciones diferenciadas. Soman y Cheema han descubierto que la división es una forma eficaz de que nos fijemos más en lo que consumimos, porque nos obliga a tomar una decisión consciente sobre si continuar.

En un [estudio](#) los participantes se ofrecieron a colaborar en una «degustación de galletas». (¡Dura tarea!) Cada participante recibió veinticuatro galletas dentro de una caja que se podía volver a cerrar herméticamente sin problemas para mantener las galletas crujientes. Pero en el interior de la mitad de las cajas había una pequeña diferencia: cada galleta estaba envuelta en papel de aluminio.

Esa pequeña diferencia produjo un gran efecto. Las personas que no tenían las galletas envueltas se las acabaron, de media, en seis días; mientras que aquellos que tenían las galletas envueltas de una en una tardaron veinticuatro días! El envoltorio de aluminio sirvió de partición, obligando a la gente a pensar si quería seguir comiendo. (Por lo que se nos ocurre que quizás podamos ayudar a los jubilados adictos al casino envolviendo las máquinas tragaperras con papel de aluminio.)

De hecho, el comentario de las máquinas tragaperras no es del todo broma. En otro estudio los participantes apostaron menos cuando sus fondos estaban repartidos en diez sobres y no metidos en uno solo. Soman también descubrió que los jornaleros, que cobraban en efectivo, incrementaban drásticamente sus índices de ahorro cuando repartían sus salarios en varios sobres. Este tipo de efecto de partición probablemente explique por qué las tarjetas de crédito fomentan un gasto excesivo; nos permiten gastar sin particiones, como si te comieras una bolsa de patatas del tamaño de tu sofá.

Algunos inversores de capital riesgo usan una variante de esta lógica de partición. En lugar de invertir de entrada gran parte del dinero, quizá decidan hacerlo poco a poco, en una serie de tandas. Cada tanda daría pie a una nueva conversación: ¿es éste el plan correcto? ¿Los clientes están contentos con lo que devengan? Las particiones obligan a los empresarios a tener un comportamiento premeditado.*

Lo que estamos viendo con estos ejemplos de partición es una ventaja adicional de los cables trampa. Al principio hemos hecho hincapié en la utilidad de éstos para sacarnos del piloto automático, pero las particiones hacen otra cosa: ponen límites.

Los límites son necesarios debido a la tendencia de la gente a agudizar su grado de compromiso con sus decisiones. Por poner un sencillo ejemplo, piensa en una niña que está en un salón recreativo jugando a un videojuego. Tenía la misión de matar zombis, pero ha cometido un error y su personaje ha muerto, y ahora tiene que gastar unos cuantos créditos más para seguir jugando. ¡Cómo cuesta irse ahora! Puede que haya invertido varios dólares y veinte minutos para llegar donde estaba. Si se va, lo «pierde» todo. ¿No vale la pena gastar unos cuantos créditos más y seguir?

Ésta es una decisión consciente, no una elección que se hace con el «piloto automático» encendido. Pero sigue encerrando una trampa, porque si la niña no interrumpe el ciclo en algún momento, se gastará todo el dinero que tiene para videojuegos sin haber jugado nunca a otro juego. (Y ésa no es una fórmula para ser feliz.)

Imagínate, en cambio, que esa misma niña hubiese entrado en el salón recreativo con tres tarjetas distintas de banda magnética (o montones de monedas de veinticinco centavos, si es un salón de los antiguos) y mentalmente asignara una tarjeta al juego de zombis. Eso es un cable trampa. Su función consiste en alterar el ciclo de escalada constante. Una vez que haya gastado la primera tarjeta de banda magnética, experimentará cierta presión autogenerada para dejarlo. Y si decide usar la segunda tarjeta, le «dolerá» un poquito, porque sabrá que está rebasando su [presupuesto mental](#).

Esta misma dinámica presupuestaria está presente en decisiones mucho más importantes, cómo no. Piensa en las relaciones amorosas o las inversiones empresariales. (*Ya hemos invertido mucho; ¿no merece la pena meter sólo un poco más?*) Si sales con alguien que tiene problemas para comprometerse, ¿podrías poner un cable trampa dentro de tres meses para ver si habéis progresado? O si en el trabajo un proyecto está estancado, ¿podrías establecer un límite presupuestario de 50 000 dólares a los fondos de que dispondrás para llevarlo adelante?

Con el cable trampa adecuado, podemos asegurarnos de que no tiramos el dinero (ni el tiempo).

Toda esta preocupación por las trampas y contingencias es posible que haga que los cables trampa parezcan una medida de excesiva precaución; el casco de bici de la toma de decisiones. Pero, en realidad, queremos sostener lo contrario, que los cables trampa *fomentan* la toma de riesgos dejando que nos forjemos un «espacio seguro» para la experimentación.

Pongamos que tu marido quiere arrancar un negocio de venta de esculturas vegetales. Tú crees que la idea es de locos, pero admirás su pasión y te parece cruel sofocarla. En lugar de eso, pon un cable trampa. «De acuerdo, cariño, demos una oportunidad al negocio de las esculturas vegetales,

pero no invertiremos más de 10.000 dólares de nuestros ahorros, ¿de acuerdo? Otra posibilidad sería decir: Adelante, pero si en tres meses ningún cliente te ha pagado, hablaremos seriamente del plan be.».

Cables trampa como éhos pueden limitar tu riesgo, y pueden también crear una especie de seguridad psíquica, porque os permiten a tu cónyuge y a ti funcionar con el piloto automático hasta llegar al disparador. Vaya, que si sólo han pasado dos meses o si sólo has gastado 4.300 dólares del presupuesto, entonces puedes relajarte. No hay motivos para preocuparse, luchar o darle vueltas al tema. Vas por buen camino y puedes confiar en que el cable trampa te diga cuándo tienes que volver a estar atento. Igualmente, si los ejecutivos de Kodak hubiesen puesto cables trampa, podrían haberse relajado y haber seguido centrados en el negocio de carretes de fotos hasta el preciso momento en que se activara una de sus condiciones.

En resumen, los cables trampa nos conceden la seguridad de comprometernos con una línea de acción, aunque sea arriesgada, al tiempo que minimizan los costes de la confianza desmedida.

3.

Una variante de la idea del cable trampa la utilizó, consiguiendo salvar vidas, el [Lucile Packard Children's Hospital](#) (LPCH), integrado en el sistema hospitalario de la Universidad Stanford. El LPCH es el centro de tratamiento al que recurren en última instancia los niños del Área de la Bahía de San Francisco. «Los casos que hay en nuestras salas de asistencia médica general son los de los pacientes de las unidades de cuidados intensivos de otros hospitales», dijo Kit Leong, una responsable de calidad del centro.

Durante un congreso de calidad médica, Leong se convenció de que algunas muertes del LPCH eran evitables. El congreso estaba patrocinado por el Institute for Healthcare Improvement (Instituto para la mejora de la asistencia sanitaria), que había lanzado la campaña «100.000 Vidas» para frenar las muertes de pacientes por error médico o prácticas negligentes.* El IHI consideraba que muchas urgencias médicas de pacientes podían prevenirse si se abordaban con rapidez las primeras señales de complicación y, para facilitar esa pronta actuación, instó a los hospitales a crear «equipos de respuesta rápida» (en ocasiones llamados ERR). En una situación típica, una enfermera que detectara algo raro en las constantes vitales de un paciente podría llamar a un equipo de respuesta rápida, un equipo heterogéneo de profesionales de la medicina que enseguida se reuniría junto a la cama del paciente para analizar la situación.

La idea atrajo a Leong, porque ella sabía que, si bien la salud de los adultos tiende a empeorar de forma gradual y predecible, los niños suelen caer en picado. Como enfermera con experiencia en la UCI cardiovascular, Karla Ernest dijo: «Aguantan mucho, mucho tiempo, y luego ¡bum!, chocan contra un muro y ya no pueden aguantar más». Normalmente, para cuando una enfermera «activaba un código» (emitir una señal de emergencia de que estaba en juego la vida de un niño) era demasiado tarde para salvarlos.

Leong sabía que la ventaja de los equipos de respuesta rápida era que fomentaban la acción antes de que fuera demasiado tarde, antes de que fuese necesario activar un código. Convenció a sus colegas para dar una oportunidad a la idea.

En las sesiones de formación, el instructor repartió unas tarjetas con un listado de seis cables trampa que justificaban un aviso al ERR. Cinco de los cables trampa incluían indicadores objetivos como cambios acusados en el ritmo cardíaco, la presión sanguínea o la saturación de oxígeno. El sexto, que encabezaba la tarjeta, era el más importante: *Si un paciente le preocupa, avise al equipo de respuesta rápida.*

Parte de la plantilla de la UCI se mostró escéptica ante esta medida, preocupada por si daba demasiado control a las enfermeras de primera línea. ¿Y si éstas recurrián en exceso a los equipos de respuesta rápida, distrayendo a los médicos de su trabajo en la UCI? Pese al escepticismo, el hospital llevó adelante un programa piloto de respuesta rápida.

Durante los dieciocho meses siguientes, se llamó a los ERR unas dos veces por semana, y la causa más frecuente fue la primera de la tarjeta: que una enfermera estaba preocupada por un paciente. Karla Ernest, la enfermera de la UCI, dijo que era crucial que las inquietudes de las enfermeras gozaran de la legitimidad de un cable trampa: «Como enfermera de planta, no te obliga a que tengas la capacidad de expresar “veo este cambio en el ritmo respiratorio o ése en el ritmo cardíaco”... Puedes pedir ayuda y ya está: *Venid a ver a este niño, no tiene buena cara*».

Cuando los médicos y las enfermeras se dieron cuenta de que estaban detectando los problemas más deprisa que en el pasado, su confianza en el programa aumentó. Si siempre se habían activado pocos «códigos» –dos o tres veces por cada mil pacientes–, quedó claro que, gracias a los equipos de respuesta rápida, los incidentes eran cada vez más esporádicos incluso. Leong y Ernest dijeron que durante las primeras semanas de rodaje no paraban de oír: «¿Cómo es que no se nos ocurrió mucho antes?».

Un artículo de 2007 en la revista *Journal of the American Medical Association* resumió los resultados del proyecto durante los primeros dieciocho meses. Gracias a los equipos de respuesta rápida, el número de activaciones de códigos fuera de la UCI había caído un 71 por ciento. Los problemas se estaban detectando y atajando antes. Aquella acción temprana salvó vidas: la mortalidad hospitalaria cayó un 18 por ciento. Se calcula que las 143 llamadas al equipo de respuesta rápida realizadas durante aquel período de dieciocho meses salvaron unas treinta y tres vidas.

Los temores de que miembros imprescindibles del personal desatenderían la UCI fueron infundados. De hecho, el ERR más bien liberó recursos. «En una situación de ERR te pasas veinte minutos tratando a un niño —dijo Leong—, en comparación con la hora o más de una situación de código».

Como consecuencia de un simple conjunto de cables trampa, treinta y tres niños se fueron a casa tranquilamente con sus padres.

Al principio del capítulo los cables trampa con los que nos hemos encontrado estaban bien definidos: una oferta de 1.000 dólares de Zappos, una fecha límite para realizar una encuesta, un límite de presupuesto para el negocio de esculturas vegetales de tu cónyuge.

Fíjate en que la situación de los niños del hospital es un tanto distinta. El cable trampa más importante requiere que las enfermeras pidan ayuda cuando les preocupe un paciente. Es un poco confuso, un poco subjetivo. En consecuencia, los miembros del equipo de respuesta rápida no pueden

predecir cuándo tropezarán con ese cable trampa ni cuántas veces lo activarán. Estos cables trampa no se activan por indicadores claros como presupuestos, fechas o particiones; se activan por reconocimiento de patrones.

Es una distinción importante, porque en muchas organizaciones la correspondencia de patrones es la habilidad que los dirigentes desean desesperadamente que tengan sus empleados. Quieren que sus empleados estén atentos a las amenazas y oportunidades del entorno, les gustaría que reconociesen el patrón nada más verlo aparecer y sintiesen que tienen permiso para actuar cuando aparece. Ése fue un rasgo predominante del protocolo del equipo de respuesta rápida; cada vez que las enfermeras veían a un niño que no tenía muy buen aspecto, el protocolo hacía que desde un punto de vista social fuese aceptable alzar sus voces y decir: «Creo que tenemos un problema».

Naturalmente, la misma idea puede aplicarse tanto a las oportunidades como a las amenazas. Los dirigentes de empresa necesitan gente sensible a los cambios del entorno y lo suficientemente valiente para decir lo que piensa. «Esto es nuevo. Tenemos una gran oportunidad».

Peter Drucker retó a los ejecutivos a sacarle partido al «éxito inesperado». Escribió:

«Cuando una nueva empresa prospera, es frecuente que lo haga en un mercado distinto al que en un principio iba dirigido, con productos o servicios que no son exactamente aquellos con los que había arrancado, comprados en gran medida por clientes en los que ni siquiera se había pensado al empezar y usados para muchos fines además de aquéllos para los cuales fueron diseñados inicialmente. Si una nueva empresa no prevé esto, estar dispuesta a sacar provecho de los mercados imprevistos y ocultos... entonces sólo triunfará creando una oportunidad para un competidor».

Una magnífica historia de un «éxito inesperado» es la de Rogaine, el fármaco que ayuda a los hombres con alopecia a recuperar parte del pelo, que se descubrió por casualidad. El ingrediente activo de Rogaine, minoxidil, es también el principal ingrediente de un fármaco llamado Loniten, administrado a muchos pacientes para reducir la presión sanguínea. Sin embargo, Loniten tuvo un efecto secundario sorprendente: a los pacientes empezó a salirles vello nuevo en brazos, espalda y piernas. (Como te podrás imaginar, no fue un efecto secundario que tuviese buena aceptación.) Los científicos de Upjohn fueron lo bastante hábiles como para fijarse en la oportunidad que entrañaba el problema, y reformularon el medicamento, convirtiéndolo en el elixir antialopecia que conocemos hoy día como Rogaine.

El descubrimiento del Viagra fue una historia similar. Inicialmente, el medicamento había sido testado como tratamiento para el dolor de pecho (angina), y para ese fin fue un fracaso. Luego los pacientes empezaron a informar de un curioso efecto secundario. (Imagínate esas bochornosas conversaciones: «Doctor, me sigue doliendo el pecho... pero, mmm..., he notado un efecto en otra parte...».)

De estas y otras historias parecidas un periodista concluyó que «el motor de la industria farmacéutica es tanto la suerte como el diseño». Pero eso no es del todo cierto, porque Rogaine no surgió de la suerte. Hizo falta disciplina para detectar y rentabilizar las oportunidades que estos golpes de suerte suponían. (Seamos honestos, no era evidente que el vello superfluo de la espalda presagiaba una oportunidad de miles de millones de dólares.)

Éste es el mismo tipo de cable trampa de correspondencia de patrones que permitió que los equipos de respuesta rápida triunfaran. Al igual que las enfermeras estaban concienciadas de los indicios de complicaciones, los científicos farmacéuticos estaban concienciados de los indicios de

oportunidad.

¿Sabrías determinar un cable trampa similar para los miembros de tu equipo? ¿Sabrías concienciarlos de los tipos de oportunidades que Drucker denominó «éxito inesperado»? Puede que el dueño de un pequeño negocio prepare a sus empleados: «Si veis que la gente usa nuestro producto de una forma que se sale de lo previsto, hablemos de ello». Puede que un director de departamento de un instituto diga: «Si probáis una nueva actividad que realmente parezca motivar a los alumnos, hablemos de ella en nuestra próxima reunión».

Preparando a la gente a reconocer patrones de amenaza u oportunidad, puedes sacarle partido a un fenómeno que todos hemos experimentado, el efecto «lo veo en todas partes»: aprendes un concepto o palabra nuevos y de pronto empiezas a verlo en todas partes. La página web *1.000 Awesome Things* identifica este fenómeno como la [Cosa Impresionante #523](#). Montones de usuarios han compartido sus experiencias del fenómeno:

«Esto sí que fue una cosa muy, muy impresionante de verdad... “Mercería” es una de las últimas palabras que he aprendido. ¿Quién iba a decir que incluso era una palabra de verdad? Mi profe comentó que Harry Truman era un mercero y a partir de ahí me enteró de que mi abuela la usa, la veo en rótulos de tiendecitas, está en la pared del italiano East Side Mario's... ¡Qué pequeño es el mundo!».

«Recuerdo que de pequeño leí la palabra “factible”. Al día siguiente, en el club de ajedrez, en uno de los libros que usábamos para tácticas de juego, apareció otra vez esa palabra... y otra vez... y otra. Lo cierto es que mi juego no mejoró gran cosa, pero mi vocabulario sí. Verdaderamente impresionante.»

«“Justin Bieber” es lo que he aprendido y ahora no dejo de verlo. Aunque estoy convencido de que me ha hecho más tonto. Hasta he empezado a plantearme el suicidio.»

Etiquetando un cable trampa puedes facilitar su reconocimiento, al igual que es más fácil detectar la palabra «mercería» si acabas de aprenderla. A los pilotos, por ejemplo, se les enseña a prestar escrupulosa atención a lo que llaman «corazonadas»: la vaga sensación de que algo no va bien, aunque no esté claro el porqué. Tener una etiqueta para esas sensaciones las legitima y hace menos probable que los pilotos las descarten. El flash de reconocimiento (*¡Oh, oh, tengo una corazonada!*) provoca un cambio rápido del piloto automático al control manual, del comportamiento inconsciente al consciente.

Ese cambio rápido es lo que tan a menudo necesitamos en la vida; un recordatorio de que nuestra trayectoria actual no tiene por qué ser lineal. Los cables trampa ofrecen un reconocimiento repentino que precede a nuestras acciones:

Tengo elección.

CAPÍTULO ONCE EN UNA PÁGINA

Pon un cable trampa

1. En la vida encendemos el piloto automático de forma natural, sin cuestionar las decisiones pasadas.

- *Por ejemplo, todos pelamos los plátanos por la parte de arriba. Nunca ha habido nada que nos obligara a replanteárnoslo.*

2. Un cable trampa puede hacer que reaccionemos y nos demos cuenta de que tenemos elección.

- *La oferta de 1.000 dólares de Zappos creó una bifurcación consciente de la carretera para los nuevos candidatos.*

- *Los M&M marrones de David Lee Roth eran señal de que tenía que inspeccionar la producción.*

3. Los cables trampa pueden ser especialmente útiles cuando el cambio es gradual.

- *Las imágenes digitales acabaron con Kodak; sus ejecutivos podrían haber utilizado cables trampa para provocar una respuesta más atrevida.*

4. Que las personas atascadas en el piloto automático tengan en cuenta las fechas límite o las particiones.

- *«Hace seis meses creías que a estas alturas tendrías un contrato discográfico.»*

- *Particiones: los jornaleros ahorraban más cuando les ponían el sueldo en diez sobres en lugar de uno.*

5. Tendemos a incrementar nuestra inversión en las decisiones malas; las particiones pueden ayudar a controlarlo.

- *Por ejemplo, «No destinaremos más de 50.000 dólares a arrancar este proyecto defectuoso.»*

6. Los cables trampa pueden crear realmente un espacio seguro para la toma de riesgos. (1) limitan el riesgo; y (2) serenan tu mente hasta topar con el disparador.

7. Muchos cables trampa potentes se disparan por patrones más que por fechas/sistemas métricos/presupuestos.

- *Problemas inesperados: un hospital infantil les dijo a las enfermeras que avisaran al equipo de respuesta rápida si estaban preocupadas por un paciente.*

- *Peter Drucker: estate preparado para el «éxito inesperado».*

- *Los científicos del Rogaine fueron lo bastante espabilados para detectar la oportunidad que les brindaba el crecimiento de vello en la espalda.*

8. Los cables trampa pueden proporcionar una valiosa toma de conciencia: *Tenemos una elección que hacer.*

Confía en el proceso

1.

La mayoría de nuestras decisiones cotidianas, qué trayecto elegir para ir a trabajar, qué sándwich comprar para comer, son bastante naturales. Pero las decisiones arduas pueden pasar factura. Para la mayoría de los que trabajamos en organizaciones, esas decisiones arduas probablemente sean decisiones grupales.

A lo largo del libro hemos hablado de maneras de empujar, incitar y estimular a los grupos a tomar mejores decisiones: buscando *una opción más*. Buscando a alguien que haya solucionado nuestro problema. Preguntando: «¿Qué tendría que darse para que tuvieras razón?». Tanteando como forma de frustrar las intrigas. Tomando grandes decisiones basadas en prioridades nucleares. Haciendo análisis pre mórtem y predesfiles. Colocando cables trampa. Usar estas técnicas mejorará los resultados de tus decisiones grupales.

Asimismo deberíamos abordar las *consecuencias* de las decisiones, porque la mayoría de ellas vienen por lo menos con ciertos «daños colaterales» para aquellos cuyas ideas no han sido aceptadas; ira, sentimientos heridos o pérdida de confianza en la nueva dirección. ¿Cómo puedes asegurarte de que una decisión se considere justa?

Usado rutinariamente, el proceso WRAP (aumentar opciones, contrastar suposiciones, tomar distancia y prepararse para el error) contribuirá a esa sensación de justicia, porque permite a la gente entender cómo se está tomando la decisión, y le da la tranquilidad de que las decisiones se toman de una manera coherente. Además del WRAP, hay que tener en cuenta varias ideas adicionales a la hora de guiar las decisiones grupales.

La forma más directa (y difícil) de tomar una decisión justa es involucrar en ella a tantas personas como sea posible y conseguir que todas estén de acuerdo. ¿Recuerdas a [Paul C. Nutt](#), el coleccionista de decisiones empresariales que descubrió que la mayoría de las organizaciones sólo contemplaba una alternativa? En uno de sus últimos estudios, analizó cómo se hacía la elección final en 376 decisiones importantes de organizaciones como General Electric, la NASA y General Motors. Descubrió que sólo una de siete decisiones incluía una actitud que él llamaba de «negociación», que es básicamente el arte del acuerdo mutuo, el cual garantiza que cuando múltiples partes discrepan, entran en un tira y afloja hasta que encuentran una solución que satisface a la mayoría. Aunque la negociación no se usaba muy a menudo, cuando se usaba, *siempre* incrementaba el éxito de la decisión, y Nutt calificó el éxito de «apoteósico».

Se te puede perdonar que en este momento tengas una o dos reacciones escépticas. Primera reacción: el mutuo acuerdo es poco riguroso y elegante. El acuerdo mutuo es como aquel viejo chiste: «Un camello es un caballo diseñado por un comité». El iPhone no fue producto de un comité.

Y si estás en una organización como Apple, con una clara alineación de valores y una trayectoria de crecimiento que se aleja de las discrepancias, entonces algunos tipos de acuerdo mutuo puede que sean innecesarios o incluso contraproducentes. Sin embargo, Apple es la excepción que confirma la regla. Imagínate que el consejero delegado de General Motors esperase grandes concesiones de los sindicatos por la elegancia de su visión de diseño. Buena suerte con ello. Cuando tienes múltiples partes con poder involucradas en una decisión, es inevitable el mutuo acuerdo.

La cuestión no es que el mutuo acuerdo sea un mal necesario; antes bien, puede ser valioso en sí mismo, porque demuestra que *has hecho uso de opiniones diversas*, lo cual es una forma de limitar el riesgo. Hete aquí el porqué: los negociadores se sientan a la mesa con opiniones distintas, lo cual ayuda al grupo a evitar la visión estrecha. (De hecho, los negociadores acostumbran a contemplar al menos dos alternativas completas a la hora de tomar una decisión, a diferencia de la única contemplada en otras decisiones.) Además, los negociadores tienden a actuar como abogados del diablo entre sí, haciendo las preguntas discordantes que la gente no siempre se hace a sí misma.

Si una directora regional de educación trama un nuevo y ambicioso plan para su distrito y lo lleva adelante con la gente en contra, asumirá un gran riesgo. ¿Y si su diagnóstico de los problemas del distrito, y su solución, son completamente erróneos? Por otra parte, si negocia con su personal y los profesores, quizá acabe con un plan más moderado, pero a lo mejor sólo en el sentido de que las partes que era menos probable que colaboraran han sido excluidas.

La segunda reacción escéptica que podrías tener que negociar es ésta: *Sí, involucrar a mucha gente en una decisión es una idea maravillosa y sería fantástico negociar hasta que todo el mundo estuviese de acuerdo, pero ¡venga ya! Calma; ¡no tenemos tiempo para hacer eso!* El mundo empresarial prospera con las decisiones rápidas, y no puedes concitar consenso con rapidez.

Hay que aceptar esta objeción. Negociar es, en efecto, una manera más lenta de tomar una decisión. Pero ésa no es la forma adecuada de juzgar su eficacia, porque las decisiones son un medio para lograr un fin. Quizá tu grupo necesite buscar una solución de software para gestionar las llamadas de atención al cliente, pero esa decisión no es el objetivo final. El objetivo final es hacer más felices a los clientes, lo que no sólo significa que has elegido la solución adecuada, sino *que tu personal la está aplicando con entusiasmo* de un modo que complace a los clientes. En otras palabras, el éxito requiere dos etapas: primero la decisión y luego la ejecución.

Por eso la lentitud inicial de la negociación puede verse compensada por una ventaja crucial: acelera la ejecución. La directora de educación puede tomar una decisión a la velocidad del rayo si lo hace de forma autocrática, pero si sus administradores y profesores la aborrecen, entonces su adopción llegará a un punto muerto.

Así pues, ¿cómo quieres invertir tu tiempo? ¿En negociar de entrada o en pelear luego con los rezagados? El regateo genera implicación.

Con esto no pretendemos sugerir, naturalmente, que negociando puedes siempre contentar a todo el mundo. Algunas decisiones perjudicarán más a un subconjunto de gente, como el coste necesario que tiene hacer algo sensacional para muchos otros o para la propia organización.

Si esas personas que pierden consideran justo el proceso de decisión, la forma en que reaccionen puede ser muy distinta. Fíjate en estos distintos casos de tribunales competentes en pequeñas reclamaciones:

Caso 1: Carlos ha demandado a Mike, un contratista, por haberle hecho una chapuza en las encimeras nuevas de granito que le ha instalado. Carlos declara que tuvo que contratar a otro contratista para rehacer la instalación y quiere que Mike le devuelva los 650 dólares de mano de obra que le cobró. El juez escucha respetuosamente a ambos. Al final, falla a favor de Carlos, explicando que el veredicto se ha basado en un par de fotos que dan a entender que Mike podría no haber fijado adecuadamente la encimera.

Caso 2: Analisa ha demandado a Jen, quien cuida de su casa en su ausencia, por matar a sus peces tropicales. Analisa sostiene que Jen no les ha dado de comer siguiendo el horario concreto que le había dejado. Para cuando Analisa llegó a casa, estaban cabeceando en la superficie de la pecera. Jen sostiene que, por lo que recuerda, sí cumplió con el neurótico horario de comidas. Cuando Analisa empieza a aportar más pruebas, el juez la interrumpe con brusquedad y falla a favor de Jen, diciendo entre dientes algo acerca de que «es imposible mantener a los peces con vida mucho tiempo».

Estos dos casos se dirimieron de formas completamente diferentes; el caso 1 parece un proceso justo y el caso 2 no. Los investigadores que estudian procesos judiciales como éstos encuentran un patrón fijo en las consecuencias de los veredictos. Los ganadores (Carlos y Jen) están contentos con las decisiones. Hasta ahí no hay sorpresas. (Aunque Jen está un poco menos contenta que Carlos por la debilidad argumentativa del juez.)

Pero hay un marcado contraste en la forma en que los perdedores perciben sus experiencias. Analisa (la dueña de los peces), quien perdió el caso injusto, está absolutamente indignada con el resultado. *¡Ni siquiera ha conseguido acabar su declaración!*

Sin embargo, la mayor sorpresa concierne a Mike, el contratista que perdió el caso de la encimera. Mientras que está menos contento que Carlos (el ganador), está *casi igual* de contento. De hecho, puede que Mike esté incluso más contento que Jen, *¡la que ganó el caso injusto!*

A este sentido de la justicia los investigadores lo llaman «[justicia procedural](#)», esto es, que los procedimientos seguidos para tomar una decisión han sido justos, a diferencia de la «[justicia distributiva](#)», que se ocupa de que el botín de una decisión se reparta equitativamente. Un nutrido conjunto de trabajos de investigación confirma que la justicia procedural es crucial para explicar cómo percibe la gente una decisión. No es sólo el resultado lo que importa, es el proceso.

Los elementos de la justicia procedural son sencillos: darle a la gente la posibilidad de ser escuchada, de exponer sus argumentos. Escuchar, escuchar de verdad, lo que dice la gente. Utilizar información precisa para tomar la decisión y darle a la gente la posibilidad de recusar la información si es incorrecta. Aplicar los principios con coherencia en las diversas situaciones. Evitar la tendenciosidad y el interés personal. Explicar por qué se ha tomado la decisión y ser sincero acerca de los riesgos o inquietudes pertinentes.

Seguramente no hay ningún auténtico debate sobre si ésta es la forma correcta de tomar una decisión. (¿Alguien quiere abogar por las decisiones inconsistentes e irrespetuosas?) Ciertamente, habrá ocasiones en las que valoremos más nuestra propia idea que un proceso justo y ocasiones en que antepongamos nuestra propia conveniencia a la justicia procedural.

Pero habrá también ocasiones en que *intentemos* administrar justicia procedural, pero nos encontraremos con que nuestros esfuerzos no son reconocidos. Piensa en la necesidad de escuchar atentamente, por ejemplo. Puede que escuches detenidamente a uno de tus colegas, asintiendo para

indicar que estás atento. En tu propia cabeza, tú estás realmente escuchando; estás administrando uno de los pilares de la justicia procedural. Sin embargo, desde el punto de vista de tu colega no está tan claro. Puede que estés escuchando o puede que estés pensando en lo que contestarás. Necesitas un sistema para hacer que la realidad sea visible.

Como mediador de conflictos empresariales de envergadura, Robert Mnookin se enfrenta con este problema. En uno de los casos que llevó, Sony había demandado a Apple por infracción de copyright y Apple había contrademandado. Dada la cantidad de animadversión con la que tiene que lidiar, es crucial que se vea que administra justicia procedural; así que no se limita a escuchar. Como él dice: «[Expongo la postura de la otra parte mejor de lo que ellos serían capaces](#). Y entonces se relajan, porque se sienten escuchados». Cuando puedes expresar el punto de vista de alguien mejor de lo que ese alguien es capaz, ésa es la prueba de facto de que escuchas de verdad.

Lo mismo vale para defender una decisión. Si has tomado una decisión que tenía unos cuantos detractores, esos oponentes necesitan saber que no has tomado la decisión a ciegas o ingenuamente. Nuestro primer instinto, cuando se nos cuestiona, suele ser atrincherarnos más y defender con pasión nuestra postura. Aunque, curiosamente, a veces lo contrario puede ser más eficaz.

[Dave Hitz, el fundador de NetApp](#), dice que aprendió que «a veces la mejor manera de defender una decisión es señalar sus defectos». En su divertida biografía, *How to Castrate a Bull*, explica cómo lida con los detractores:

«Digamos que has decidido seguir el Plan A. Como directivo, forma parte de tu trabajo defender y explicar esa decisión a la gente que trabaja para ti. De modo que cuando alguien irrumpre en tu despacho para explicarte que el Plan A es una mierda y que el Plan Z sería mucho mejor, ¿qué haces?... Antes reaccionaba escuchando el Plan Z, decía lo que no me gustaba de éste y describía lo mejor que sabía por qué el Plan A era mejor. Naturalmente, esa persona ya ha visto los mismos argumentos en el e-mail que he enviado anunciando la decisión, pero si no está de acuerdo conmigo, será porque no me ha oído bien, así que lo mejor será que vuelva a repetir mis argumentos, ¿verdad? Puedo afirmar que esto pocas veces me funcionó muy bien.

»Funciona mucho mejor si de entrada me muestro de acuerdo: “Sí, el Plan Z es un plan razonable. No sólo por los motivos que has mencionado, sino porque tiene dos ventajas más. Y el Plan A, el plan que hemos elegido, no sólo tiene los defectos que has mencionado, sino tres más”. El resultado de esta técnica es asombroso. Parece totalmente contraintuitivo, pero aunque no convenzas a la gente de que tu plan es mejor, oírte explicar los defectos de éste (y las ventajas de su plan) les tranquiliza muchísimo».

La lógica de Hitz va en contra de nuestros instintos de las relaciones públicas. ¿Acaso no se supone que tendríamos que defender con rotundidad nuestras posturas? ¿No asustaremos a la gente admitiendo la debilidad?

No. Hitz tiene razón. Más que producir inquietud, la autocrítica de un director es reconfortante porque indica que está tomando una decisión basada en la realidad. El director está fundamentalmente diciendo: «Estamos haciendo una apuesta sólida por el funcionamiento de esta decisión, pero la seguiremos muy de cerca». (*Hemos contrastado con la realidad y hemos puesto cables trampa.*) Por otra parte si, ante las críticas, el director actúa como un secretario de prensa ante la decisión e inmediatamente retoma su tema de conversación, resulta inquietante, porque hace que a su equipo le preocupe que incluso si la decisión es un fiasco, no cambiará de rumbo.

El estudio sobre justicia procedural demuestra que a la gente le preocupa profundamente el proceso. Todos queremos creer que el proceso de una decisión que nos afecta es justo, que está teniendo en cuenta toda la información adecuada. Aun cuando el resultado vaya en nuestra contra, nuestra confianza en el proceso es crucial. Reconociendo defectos en sus decisiones, Hitz alienta a su equipo a confiar en un proceso más que en una única decisión. Las decisiones individuales serán erróneas con frecuencia, pero un proceso adecuado será un aliado en cualquier situación.

Para ver cómo un proceso puede ayudar, incluso en una decisión profundamente personal, piensa en [Matt D'Arrigo](#), dirigente de una entidad sin ánimo de lucro. La historia de D'Arrigo empieza en la época en que su familia recibió el azote de unas noticias desoladoras.

En 1991, durante el segundo semestre de su primer año universitario en el Spring Hill College de Mobile, Alabama, D'Arrigo se enteró de que a su madre le habían diagnosticado un cáncer de estómago. Su padre reunió a la familia (D'Arrigo y sus cuatro hijas) para hablar de la situación. Los médicos tenía esperanzas de que el cáncer de su madre fuese fácil de tratar, así que D'Arrigo volvió a la facultad, preocupado pero optimista.

Durante ese mismo semestre, su hermana mayor Kate empezó a quejarse de dolor de hombro. El dolor continuó hasta el verano, cuando los médicos le hicieron una resonancia magnética y descubrieron un tumor. Tenía un linfoma. Desde fines de verano hasta primeros de otoño, la madre y la hermana de D'Arrigo se sometieron juntas a quimioterapia. «Nuestro mundo entero dio un vuelco», dijo.

D'Arrigo decidió no volver a la facultad en otoño, y se quedó con su familia en Boston. Durante aquella difícil época, lo que lo mantuvo cuerdo fue el arte. Se puso a pintar y descubrió que era terapéutico; una forma de serenar su angustia. Conforme avanzaba el año, su hermana mejoró y su madre empeoró. A primeros de diciembre, los médicos descubrieron que el cáncer de su madre se había extendido y unas cuantas semanas después de Navidad, falleció.

D'Arrigo, consternado, siguió pintando a diario. Un día cayó en la cuenta de que lo que el arte hacía por él, podía hacerlo por los demás. Y de pronto lo supo: «Esto es lo que tengo que hacer. Tengo que ayudar a los niños a través del arte».

En ningún momento compartió esta revelación con nadie. Se la guardó para sí, preocupado de que la gente pensara que era una «idea estúpida». Con el tiempo recuperó su vida; acabó la facultad, tuvo varios trabajos y tras unos cuantos traslados aterrizó en San Diego. Casi diez años después de que tuviera su revelación, descubrió que ya no podía seguir ignorándola. Le habló a su padre de la idea, y éste le ofreció 5.000 dólares de capital inicial. Su hermana Kate le envió libros sobre cómo crear una entidad sin ánimo de lucro.

Fundó ARTS (en inglés, acrónimo de una razón para vivir) en 2001, con el objetivo de reconfortar a los niños enfermos a través del arte. Se ofreció voluntario para ayudar en la Ronald McDonald House, un lugar donde se hospedaban las familias mientras sus hijos recibían tratamiento en el hospital infantil de la acera de enfrente. Dos de los primeros niños a los que ayudó fueron Riley, un niño de tres años sometido a quimioterapia, y su hermana Alexis. Durante unas horas maravillosas, las sesiones ayudaron a Riley y a su familia a olvidar su enfermedad. D'Arrigo les

enseñó a pintar con acuarelas, a hacer sencillos dibujos. Hicieron tarjetas para otros niños del hospital, deseándoles una pronta mejoría. Un día puso música de los Beach Boys, y mientras se mecían al compás de la música, pintaron un gran mural con la playa como tema.

A fines de 2001 Riley murió. D'Arrigo condujo durante cuatro horas para estar en el funeral del niño, y la familia le pidió que dijera unas palabras. D'Arrigo estaba destrozado por la muerte de Riley, pero sabía que estaba haciendo lo que tenía que hacer. «Quería ser una luz radiante para los niños en una época muy oscura», dijo.

En sus primeros años, ARTS estaba únicamente integrado por él y un equipo de artistas voluntarios. Aprendieron a diseñar proyectos artísticos que los niños pudieran llevar a cabo en una sesión, porque, como decía D'Arrigo, «o no tenían techo, o sufrían malos tratos o estaban hospitalizados, y no sabías con seguridad si la semana siguiente los verías o no».

Con el tiempo la organización creció, atrayendo más voluntarios y más donaciones, y ARTS pasó de prestar servicio a docenas de niños a prestarlo a centenares de ellos. En 2007 D'Arrigo había recaudado el dinero suficiente para abrir el Arts Center; era la primera vez que la organización tenía un espacio permanente específicamente diseñado para estimular a los niños. «Todo era luz, brillo y color —dijo—. Nada más entrar los niños por la puerta, se sienten distintos.»

En el Arts Center, puedes ver a un niño del Tribunal Tutelar de Menores trabajando en un proyecto con un niño de un centro de acogida y otro con síndrome de Down. Para muchos de ellos hacía las veces de hogar lejos del hogar. Una niña le dijo a D'Arrigo: «En el colegio y en casa es donde tienes que guardar los secretos, y en el Arts Center es donde puedes dejar que salgan».

En 2011 ARTS celebró su décimo aniversario, pero las celebraciones causaron en D'Arrigo cierta desazón. Llevaba un año o dos un poco inquieto. Siempre había soñado que ARTS expandiría su labor a nivel nacional, pero hasta el momento tan sólo había operado en San Diego. Cuando comentaba sus ideas de expansión con algunos miembros de la junta, normalmente le aconsejaban que siguiera centrado en el trabajo local.

Empezó a pensar en dejar ARTS, tal vez para abrir su propia consulta; creyó que quizá podría asesorar a entidades afines sin ánimo de lucro de otras ciudades. Pero le costaba plantearse la posibilidad de dejar la organización que él había fundado y dirigido durante una década. Estuvo meses dándole vueltas: ¿debería quedarse o irse?

En un taller sobre la toma de decisiones (conducido por Chip), D'Arrigo describió su dilema y le preguntaron a bocajarro: «Imagínate que han pasado diez años, ARTS ha tenido un éxito grandioso en San Diego y atiende a muchos más niños de los que atiende en la actualidad. Es un pilar de la comunidad local, pero no está presente en ningún otro sitio. ¿Estarías satisfecho?» D'Arrigo sacudió la cabeza. «No, no lo estaría», dijo.

Su respuesta lo dejó un poco descolocado; entendió que tenía que actuar. Empezó a consultar con compañeros, entidades financieras y algunos miembros de la junta, en busca de consejo. Hubo una conversación concreta que resultó ser crucial. Se reunió con una mujer que era la consejera delegada de una agencia de servicios sociales infantiles de San Diego, y él le habló de sus quebraderos de cabeza acerca de si seguir ampliando la labor local de ARTS o dejarlo para

dedicarse al programa nacional. Ella dijo: «Matt, ¿por qué no puedes hacer las dos cosas?». Lo retó a que trazara un plan para que ARTS siguiera en San Diego con fuerza al tiempo que a él le permitía dedicarse a la idea de expandir el programa nacionalmente.

Él se dio cuenta de que ella tenía razón; no había ninguna barrera natural que le impidiera hacer las dos cosas. De modo que dejó de pensar en irse de la organización y empezó a pensar en la manera de encauzar las aspiraciones de ARTS. Su primer paso, en el verano de 2001, fue tantear a la junta para ver qué le parecía la nueva dirección.

D'Arrigo preguntó a los miembros de la junta qué les daría tranquilidad acerca del enfoque de expansión. Sus inquietudes eran comprensibles: les preocupaba perder el norte y que los recursos de la organización intentaran abarcar demasiado.

D'Arrigo consideró que estos problemas tenían solución. Se dio a sí mismo un plazo límite de un año para empezar la nueva labor: *En la junta del 30 de junio de 2012 habré madurado un plan y tendré la aprobación de los miembros para llevar adelante la estrategia de expansión nacional de ARTS*. Sabía que su equipo de San Diego iba a necesitar más fondos y más personal para hacer posible el cambio de estrategia, así que contrató a un nuevo responsable de desarrollo que pudiese dirigir una campaña de recaudación de fondos más agresiva. Entonces empezó a reforzar el personal del programa de San Diego, quedando él libre para centrar su atención en el ámbito nacional.

Para probar sus ideas expansivas, quiso asociarse con un grupo llamado La Maestra Community Health Centers, que atendía a inmigrantes recién llegados de más de sesenta países. D'Arrigo sabía que La Maestra estaba atendiendo a niños que necesitaban lo que ARTS ofrecía. (Imagínate a la hija de unos inmigrantes, lidiando con una lengua y una cultura nuevas, que tiene al padre o a la madre luchando contra un problema médico.) La idea de D'Arrigo era formar al personal de La Maestra para que capitanearan los programas terapéuticos de ARTS. Si le salía bien y los empleados podían realizar su trabajo sin su implicación continua, ésa sería la prueba sólida de que podía expandir ARTS por el país sin la necesidad de hacer una ampliación enorme de personal.

Entretanto, el impacto de ARTS en San Diego continuó creciendo. Aprovechando una fantástica oportunidad, ocupó un local del barrio humilde de National City. El edificio era una antigua biblioteca que había sido rehabilitada por el gobierno local. La gente del barrio estaba encantada de que se convirtiera en un centro artístico. Para ARTS, la situación era perfecta: el edificio era tres veces más grande que su centro entonces y costaba una cuarta parte del alquiler. Había una escuela de secundaria y otra de bachillerato que atendía a niños de familias empobrecidas, a los que se podía ir andando, así como varios centros de acogida y casas para víctimas de la violencia doméstica. Había un sinfín de niños en el barrio que necesitaban ARTS.

En marzo de 2012, tres meses antes de la fecha límite autoimpuesta, D'Arrigo logró la aprobación de su junta para la nueva dirección estratégica. Se sintió aliviado; y esperanzado. Su entusiasmo era palpable. «Tengo energías renovadas. Estoy emocionado. Siento que mi creatividad vuelve a aumentar».

En el momento de publicar este libro, no sabemos si el nuevo rumbo de ARTS y D'Arrigo triunfará. Y está bien así; es así como funcionan todas las decisiones. Cuando tomamos una decisión es imposible saber si saldrá bien. El éxito nace de la calidad de las decisiones que tomamos y la

cantidad de suerte que tenemos. No podemos controlar la suerte, pero sí podemos controlar la forma en que tomamos las decisiones.

D'Arrigo tomó una buena decisión.

Evitó reducir su situación a una visión demasiado estrecha. En lugar de pensar: «¿Me voy de la organización en pos de la expansión nacional o me quedo en ARTS?», encontró la manera de hacer las dos cosas. Adoptó el «Y, no O».

Contrastó sus suposiciones, hablando con amigos y miembros de la junta y otros dirigentes de entidades sin ánimo de lucro. Una de ellas le dio un consejo clave que le ayudó a huir de la visión estrecha: «Matt, ¿por qué no puedes hacer las dos cosas?».

Tanteó sus ideas en lugar de tirarse de cabeza. Trabajando con La Maestra pudo experimentar sus nuevas ideas expansivas sin asumir un riesgo excesivo.

Frente a la ardua decisión, tomó cierta distancia. Ante la pregunta de cómo se sentiría dentro de diez años si su organización no crecía fuera de San Diego, se dio cuenta de que ansiaba ampliar su radio de acción. Sus prioridades nucleares le pedían que expandiera su labor.

Con la junta, intentó acotar el futuro con sujetalibros, explorando los motivos por los que el nuevo rumbo podía fracasar. Ese análisis les ayudó a prepararse para lo peor: conscientes de que la recaudación de fondos podía resentirse en San Diego si D'Arrigo dirigía su atención a otros lugares, ARTS contrató a un nuevo responsable de desarrollo inteligente y agresivo. Preocupado por si le distraían las tareas cotidianas de extinción de incendios que forman parte de toda organización creciente, reforzó el personal del programa local y, quizá lo más importante, puso un cable trampa: «En la junta de junio de 2012 habré madurado un plan».

Ése es el aspecto que presenta un buen proceso de decisión.

No es una hoja de cálculo que escupe «la respuesta» cuando introducimos los números. No es una lista equilibrada de pros y contras. Es un pretil que nos orienta en la dirección adecuada.

D'Arrigo no es un hombre que tienda al «proceso». Su carrera nunca ha estado impulsada por decisiones tomadas a partir de la mera contemplación de los árboles. Lo que su experiencia demuestra es que la pasión y el proceso pueden funcionar codo con codo. Fue un proceso reflexivo que le permitió cultivar su pasión obsesiva: el deseo de usar el arte para reconfortar a los niños en épocas de oscuridad, como en su momento le reconfortó a él.

3.

Nuestro objetivo en *Decídate* ha sido servirte de acicate para que uses un proceso de toma de decisiones mejor. No todas las decisiones llevan la carga emocional de las decisiones de D'Arrigo. Hemos visto un amplio abanico de decisiones, algunas de ellas exóticas, como las que incluían trajes de baño inspirados en tiburones, cables en la selva costarricense y cuencos-diagnóstico de M&M.

Asimismo, hemos visto abundantes decisiones vitales importantes, y ordinarias: ¿cómo decidirte por una oferta de empleo? ¿Cómo deberías llevar una relación difícil? ¿Cómo eliges la universidad adecuada? ¿Cómo contratás a los mejores? ¿Cómo puedes conseguir que te ofrezcan mejores condiciones en la compra de un coche? ¿Cómo puedes asegurarte de que inviertes el tiempo en cosas que realmente importan?

El mismo proceso puede orientarlas a todas. Podemos aprender a encontrar una opción más. A contrastar nuestras suposiciones con la realidad. A tomar decisiones difíciles basándonos en nuestras prioridades nucleares. A prepararnos con humildad para los errores que cometemos.

El proceso no requiere un tiempo prolongado para ser efectivo. Aunque sólo dispongas de cuarenta y cinco minutos para reflexionar sobre una decisión importante, puedes hacer mucho: realizar el test de eliminación de opciones por si estuvieras dejando pasar una alternativa fantástica. Llamar a alguien que haya solucionado tu problema con anterioridad. Preguntarte a ti mismo: «¿Qué le diría a mi mejor amigo que hiciera?». (O, si es en el trabajo, «¿Qué haría mi sucesor?».) Reúne a tres amigos o colegas y haz un análisis pre mórtem.

En nuestro afán de convencerte de las ventajas de un proceso, entendemos que hemos estado haciendo frente a una ardua batalla: sería difícil encontrar en lengua inglesa una palabra menos inspiradora que «proceso». Es como intentar aturdir a la gente con un algoritmo.

Lo que ofrece un proceso, no obstante, es más inspirador: *confianza*. No la altiva confianza desmedida que generan la recopilación de información sesgada y la omisión de las incertidumbres, sino la verdadera confianza que da saber que has tomado la mejor decisión posible. Usar un proceso para tomar decisiones no significa que las elecciones vayan a ser siempre fáciles ni que resulten siempre brillantes, pero sí significa que puedes serenar tu mente. Puedes dejar de preguntar: «¿Qué se me escapa?». Puedes detener el ciclo pensamiento obsesivo.

Igual de importante es que confiar en el proceso puede darte la confianza para asumir riesgos. Un proceso puede ser el equivalente del arnés y la cuerda de un alpinista, que te da la libertad de explorar sin una inquietud constante. Un proceso, lejos de ser un lastre o una restricción, puede incluso darte el espacio para ser más atrevido.

Y más atrevimiento suele ser la dirección correcta. La emoción a corto plazo, tal como hemos visto, hace que el statu quo sea tentador. Pero cuando los investigadores preguntan a las *personas mayores* de qué se arrepienten en la vida, normalmente no se arrepienten de algo que *han hecho*; se arrepienten de cosas que *no han hecho*. Se arrepienten de haber desperdiciado oportunidades. Se arrepienten de haber dudado. Se arrepienten 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.

CAPÍTULO DOCE EN UNA PÁGINA

Confía en el proceso

1. Las decisiones que se toman en grupo tienen una carga adicional: tienen que parecer justas.
2. La «negociación», el tira y afloja hasta que todas las partes están satisfechas con la decisión, contribuye a tomar buenas decisiones que parecerán justas.
 - **Nutt: la negociación incrementaba siempre el éxito de la decisión; el efecto fue «drástico».**
 - **La negociación requerirá más tiempo inicial, pero acelera la ejecución.**
3. La justicia procedural es crucial para determinar cómo percibe la gente una decisión.
 - **Procesos judiciales: los perdedores que perciben que ha habido justicia procedural están casi tan contentos como los ganadores que no.**
4. Deberíamos asegurarnos de que la gente sea capaz de percibir que el proceso es justo.
 - **Mnookin, mediador de conflictos empresariales de envergadura: «Expongo la postura de la otra parte mejor de lo que ellos serían capaces».**
 - **Hitz, empresario: «A veces la mejor manera de defender una decisión es señalar sus defectos».**
5. Un proceso fidedigno puede ayudarnos a gestionar incluso las decisiones más peliagudas.
 - **Matt D'Arrigo, el fundador de ARTS, encontró la manera de combinar la necesidad de atender a los niños de la zona con sus aspiraciones de causar un impacto nacional.**
6. Los «procesos» no tienen glamour. Pero la seguridad que pueden proporcionar es valiosísima. Confiar en un proceso nos permite asumir riesgos mayores, tomar decisiones más atrevidas. Estudios realizados a personas mayores muestran que la gente no se arrepiente de lo que *ha hecho*, sino de lo que *no ha hecho*.

Pasos siguientes

Si has acabado de leer *Decídete* y estás ávido de leer más, visita nuestra página web: <http://www.heathbrothers.com/>

Echa un vistazo al apartado «*Resources*» (Recursos). Puedes registrarte y obtener un acceso instantáneo a material gratuito como éste:

Visión general en una página. Una visión general que se puede imprimir del marco de trabajo WRAP, perfecta para fijar la con chinchetas cerca de tu escritorio.

El libro de ejercicios de Decídete. Una recopilación de consejos y sugerencias para poner en práctica las ideas de este libro. Por ejemplo:

- Una técnica que impide que las discusiones grupales se queden atascadas en una visión estrecha.
- Una pregunta para poner en entredicho el «sesgo del statu quo», que nos impide hacer cambios útiles.
- Consejo sobre cómo encontrar a personas que hayan solucionado tu mismo problema.
- Más ideas para poner cables trampa en tu vida y tu trabajo.

12 situaciones en que hay que decidir. Algunas ideas para aplicar el marco de trabajo WRAP a estos dilemas:

- ¿Debería romper con mi novio/a?
- ¿Qué hago con el colega al que tengo tirria?
- ¿Qué tele me compro?
- ¡Y nueve más!

Los fragmentos de Decídete. Breves fragmentos, grabados por los autores, que cubren los temas siguientes con mayor profundidad:

- «Decisión para los indecisos crónicos».
- «Decisión para las decisiones laborales».

Guía del club del libro de Decídete. Si estás leyendo *Decídete* entre otros libros del club, esta guía ofrece preguntas y temas para debatir.

Bibliografía complementaria sugerida

Empieza por:

Kahneman, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio* (Debate, 2012). Un cuadro muy completo de lo que sabemos de la psicología de la toma de decisiones del premio Nobel que realizó el grueso de la pionera investigación. Brillante, penetrante y divertido de leer.

Russo, J. Edward, y Paul J.H. Schoemaker, *Winning Decisions: Getting It Right the First Time* (Currency Doubleday, Nueva York, 2002). Éste es un libro impactante y de fácil lectura que ofrece una visión general de los problemas de la toma de decisiones, junto con las provechosas sugerencias de los autores para abordar dichos problemas.

Si aún quieres más:

Ariely, Dan, *Las trampas del deseo; Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error* (Ariel, 2008). Un libro muy leído sobre las decisiones irracionales que tomamos, ingeniosamente escrito por uno de los investigadores más inteligentes en el campo de la toma de decisiones.

Thaler, Richard H., y Cass R. Sunstein, *Un pequeño empujón (Nudge): El impulso que necesitas para tomar las mejores decisiones en salud, dinero y felicidad* (Taurus Ediciones, 2009). Un libro fantástico escrito por un teórico de la economía conductual y un profesor de derecho. Debería ser una lectura obligatoria para los responsables de recursos humanos, funcionarios del Estado y cualquier otra persona que diseñe sistemas que permitan a otras personas tomar decisiones.

Roberto, Michael A., *Conoce lo que ignoras: Cómo los grandes líderes se adelantan a los problemas antes de que ocurran* (Wharton School Publishing, 2009). Un libro penetrante para los responsables gubernamentales, de la asistencia médica, de la seguridad pública y la tecnología que necesitan prepararse para lo inesperado.

Carroll, Paul B., y Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-Five Years* (Portfolio, 2008). Los autores, un periodista y un consultor, analizan una serie de errores del mundo empresarial que costaron miles de millones de dólares y dan consejos para evitar errores similares (a menor escala). Si participas en decisiones estratégicas para tu organización, este libro te ayudará a evitar escollos graves.

Mullins, John, y Randy Komisar, *Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable* (Profit Editorial, 2010). Cualquier empresario se beneficiará de este marco de trabajo, creado por un inversor de capital de riesgo de Silicon Valley y un profesor de

facultad de empresariales, que explica cómo tomar decisiones cruciales que determinan si una buena idea se convertirá en un negocio viable.

Hallam, Andrew, *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School* (John Wiley & Sons, 2011). Si te preocupa ahorrar de forma eficaz para tu jubilación, sacarás provecho de las luminosas ideas y consejos de este libro. De forma magistral, Hallam resume la bibliografía de consulta sobre este tema y da consejos prácticos basados en ella.

Beck, Aaron T., *Con el amor no basta. Cómo superar malentendidos, resolver conflictos y enfrentarse a los problemas de pareja* (Paidós Ibérica, 1997). ¿Necesitas ideas nuevas para tomar mejores decisiones en tu relación de pareja? Puede que saques ideas útiles de este libro, escrito por el fundador de la terapia cognitivo-conductual. Aunque está escrito para matrimonios, sus principios también pueden aplicarse a otras relaciones, como las que hay entre compañeros de trabajo o con los hijos.

Demostraciones prácticas

En las siguientes tres «demostraciones prácticas» describiremos una situación de la vida real y te retaremos a que pienses en cómo aplicar el marco de trabajo WRAP para tomar una decisión mejor. Esperamos que estas demostraciones te parezcan una síntesis útil del libro.

Advertencia para que luego no haya sorpresas: no hay finales airoso ni felices en ninguna de las situaciones que siguen. Es intencionado. Una buena decisión no puede valorarse en función del resultado; de lo contrario, todos los ganadores de ruleta de Las Vegas serían unos genios tomando decisiones. Aquí nos centramos en el proceso; ¿cómo pueden estos protagonistas inclinar la balanza a su favor utilizando el método WARP?

DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA1

¿Debería una empresa pequeña querellarse contra una empresa más grande de la competencia?

SITUACIÓN

(Anotación: todos los hechos de esta demostración han sido extraídos de un caso práctico de la revista *Inc.*, escrito por Jennifer Alsever. Consultar el enlace en las notas.)

Kim Etheredge y su amiga Wendi Levy cofundaron Mixed Chicks, una marca de productos capilares para mujeres mestizas. Tras ocho años de trabajo, habían incrementado los ingresos anuales a 5 millones de dólares. Entonces, en febrero de 2011, Kim recibió un inquietante e-mail. Uno de los minoristas que vendía Mixed Chicks anunció que Sally Beauty Supply (un gigante de la venta al por menor con 3.000 millones de dólares de ingresos) acababa de empezar a comercializar su propia línea de productos para mujeres mestizas. ¿Nombre? Mixed Silk. Etheredge no daba crédito. Al cabo de una hora, otro minorista llamó con una información similar.

Etheredge y Levy mandaron a un compañero a comprar una muestra, y cuando vieron el producto de Mixed Silk se pusieron furiosas. Lo consideraron un plágio de su propio producto, el frasco y el envoltorio eran similares; hasta las fuentes de letra eran las mismas. Y costaba aproximadamente la mitad que su propio producto.

La calidad de Mixed Silk no les pareció nada del otro mundo, pero les preocupaba que los clientes no detectaran la diferencia al ver un producto al lado del otro. Enseguida tuvieron noticias de más minoristas, que les informaron de que los clientes estaban comprando la opción más económica.

¿Qué opciones tienen?

Etheredge y Levy estudiaron qué habían hecho otros empresarios en situaciones similares, y hablaron con abogados de sus opciones legales. Podían enviar una carta de requerimiento exigiendo a Sally Beauty Supply que dejara de fabricar Mixed Silk de inmediato. Pero eso era arriesgado: si el tribunal fallaba en su contra, tendrían que reembolsar al gigantesco minorista por la pérdida de ingresos, que podían ser sustanciosos. Por otra parte, si se querellaban y ganaban, podrían apartar a Mixed Silk del mercado para siempre y cobrar, además, una indemnización.

La opción legal era muy costosa: los expertos calculaban entre 250.000 y 500.000 dólares anuales en costas procesales. Esto podía alargarse durante años. ¿Valían la pena el tiempo y el mal trago?

Claro que, ¿y si Mixed Silk y su precio más bajo acababan hundiendo a Mixed Chicks? ¿Cómo se sentirían por no haberse defendido?

Las dos fundadoras se rompieron la cabeza con la pregunta: ¿Nos querellamos o no?

¿Cómo pueden tomar una buena decisión?

- Aumenta tus opciones. El enfoque «querellarse o no» es una advertencia de que posiblemente estén atrapadas en una visión estrecha. Recuerda que una pregunta que puedes hacer para escapar de la visión estrecha es la pregunta del «coste de oportunidad»: *¿Qué más podríamos hacer con el mismo tiempo y recursos?* Imagínate el impacto si, en lugar gastar medio millón de dólares al año en abogados, Mixed Chicks se gastara ese dinero en publicidad, o lo usara para contratar diez comerciales nuevos. Un experto en el mercado minorista citado en *Inc.*, James T. Noble, llevó este análisis un paso más allá y propuso una gran alternativa: «En lugar de querellarse, Etheredge y Levy podrían haber recolocado su producto como la oferta de máxima calidad y dejarse llevar por la ola publicitaria y de expansión de mercado creada por Sally Beauty... De algún modo, la irrupción en el mercado de Sally Beauty podría ser lo mejor que pasara en el sector». Otra alternativa habría sido que Mixed Chicks hubiera usado el dinero y el tiempo para hacerle la guerra al frente de las relaciones públicas. La suya es la típica historia de David y Goliat.
- Contrasta tus suposiciones. Etheredge y Levy tuvieron la sensatez de buscar a otros propietarios de empresas que habían hecho frente a situaciones similares. Ésa es una forma magnífica de poner los pies en la tierra. Deberían obrar con cautela al investigar sus opciones legales, tomándose la molestia de buscar indicios discordantes. Sin duda, los abogados que las representaran, y que ganarían unos honorarios de 500.000 dólares al año, ¡no serían neutrales! (Y esperamos que esos cálculos de costes procedieran de las «ratios base» de otros propietarios de empresas, no de las predicciones de los abogados. Sería desastroso que los abogados calcularan por lo bajo y los costes reales ascendieran a un millón de dólares anuales.) Para obtener una información legal más precisa, ¿podría el dúo fundador «plantearse lo contrario»? Supón que se dejaran aconsejar por un mercantilista, la clase de persona que podría representar a Sally Beauty Supply, y le pagaran varias horas de asesoramiento. Ese abogado podría ayudarlas a alejar el zoom, entendiendo las ratios base de éxito para este tipo de pleitos. Pero el abogado a lo mejor las ayudaría también a acercar el zoom, ofreciéndoles un primer plano de *lo que supone meterse en un juicio como éste*. (¿Cómo es el día a día? ¿Acapara tu vida entera? ¿Te afecta a la salud?)
- Toma distancia antes de decidir. Da la casualidad de que un mes después, en marzo de 2011, Mixed Chicks interpuso una querella. «Kim y yo sentimos lo mismo —dijo Levy—. No podíamos cruzarnos de brazos.» Esto nos preocupa, porque parece una decisión que quizás no haya sido evaluada con cierta distancia y contemplando las consecuencias futuras a largo plazo. El deseo de «ajustarle las cuentas» a Sally Beauty Supply es perfectamente comprensible (en su lugar nosotros sentiríamos lo mismo), pero ¿es posible que dejaran que la rabia determinara su decisión? Nos preguntamos qué habría pasado si se hubiesen preguntado: «¿Qué harían nuestros sucesores?». Ver la situación desde otra perspectiva podría haberles ayudado a ganar distancia. Otra forma de ver la situación es preguntar: ¿Cuáles son sus prioridades nucleares? Si fundaron la compañía para cubrir las necesidades capilares de las mujeres mestizas, ¿el juicio sirve realmente a ese propósito mejor que cualquier otra opción? ¿Y qué van a *dejar de hacer* para que el juicio tenga cabida en sus vidas? Como empresarias prósperas intuimos que mucho tiempo libre no tenían antes de que empezara el juicio. ¿Qué elementos de la «Lista A» se resentirán a consecuencia de esta elección?
- Prepárate para el error. Levy y Etheredge deberían realizar un análisis «pre mórtem» para identificar cuáles son los mayores peligros de poner la querella. En nuestra opinión, el mayor peligro es que el juicio chupe sus reservas de liquidez, prolongándose durante años, y mine su ímpetu emprendedor, estresándolas y distrayéndolas de los rigores de la gestión de un negocio próspero. Esta situación, en la que no hay ningún desenlace claro, pide a gritos un cable trampa. Tal vez podrían haberse prometido a sí mismas no gastar ni un dólar más por encima de los 750.000. O no dejar que la cosa se prolongara más de dieciocho meses. No pueden permitirse que el juicio les impida trabajar, sobre todo cuando cuentan con que las emociones del día a día serán intensas y amargas.

Reflexiones sobre el proceso

Para nosotros, los mayores peligros a evitar en esta decisión eran: (1) quedarse atrapado en la visión estrecha de «querellarse o no querellarse» y dejar escapar otras opciones buenas, y (2) tomar una decisión costosa debido a la emoción visceral. En el momento de publicar el libro, el juicio sigue abierto.

DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA2

¿Debería una profesional joven mudarse a la ciudad?

SITUACIÓN

Sophia, una mujer soltera que rozaba la treintena, había nacido en China pero emigró a Estados Unidos, donde obtuvo un máster en administración y gestión de empresas en una de las más destacadas escuelas de negocios. En 2012, estaba viviendo en Fort Wayne, Indiana, donde trabajaba en estrategias corporativas para una gran empresa de moda. Le gustaban su trabajo y sus compañeros, pero también quería una familia. «No me veo sin estar casada a los treinta y cinco años», dijo. Tras vivir cinco años en Fort Wayne, y pasar por una experiencia amorosa bastante deprimente, había empezado a preocuparle el hecho de no encontrar nunca al hombre adecuado en aquella región. «Aquí no hay hombres solteros... Éste es un sitio al que la gente viene a comprarse una casa en las afueras para formar una familia», dijo. Una de las compañeras de Sophia vivía en Chicago y, cuando era necesario, iba hasta las oficinas de Fort Wayne. Animó a Sophia a hacer lo mismo. En una ciudad con 1,3 millones de hombres, no podría quejarse de falta de opciones. (Advertencia: el nombre y la ubicación de Sophia han sido modificados, que los hombres solteros de Fort Wayne no se ofendan, pero el resto de detalles son exactos.)

¿Qué opciones tiene?

Sophia había estado coqueteando con la idea de mudarse a Chicago durante uno o dos años, creía que su jefe aprobaría el traslado, pero no se lo había planteado en serio. Se le hacía muy complicado: tendría que vender su casa de Fort Wayne, buscar un sitio donde vivir en Chicago y habituarse a una ciudad totalmente diferente. Pero como los meses pasaban volando, sin ningún avance en el frente amoroso, se preguntó si sería necesario dar el paso. ¿Debería mudarse o no?

¿Cómo puede tomar una buena decisión?

- Aumenta tus opciones. Fíjate en la elección binaria: ¿debería mudarse o no? La mayoría de las veces eso es indicio de una visión estrecha. Pero en realidad, hay que decir en su honor que Sophia había contemplado varias opciones más. Había pensado en buscarse otro trabajo que pudiera implicar un traslado a un sitio más adecuado para solteros, pero decidió que apreciaba mucho su empleo y a sus colegas. Y seguía pensando en fórmulas para hacer un esfuerzo más intenso por conocer gente en Fort Wayne, tal vez buscando algún grupo social al que unirse.
- Contrasta tus suposiciones. ¿Cómo podría Sophia recabar información fidedigna para encauzar su decisión? Primero debería consultarlo con la mayor experta del mundo en este tema, esto es, la compañera que vive en Chicago ¡y va y viene de Fort Wayne! Debería tomarse la molestia de hacer a su compañera preguntas discordantes: *¿Qué es lo peor de vivir lejos? ¿Te arrepientes de haberte ido a vivir allí? ¿Cuánto tiempo tardaste en hacer amigos nuevos con los que salir por ahí?* En un plano distinto, observa que ésta es una situación en la que el tanteo puede ser difícil: está claro que podría pasar una semana en Chicago, pero eso sería lo peor de los dos mundos, tendría todo el ajetreo de ir y venir cada día pero ninguna de las alegrías que aporta hacer amigos nuevos y empezar un nuevo estilo de vida. Ésta parece una situación en la que el tanteo equivaldría a la «cautela emocional». Sophia tiene que lanzarse o, para su propia tranquilidad, dejar de pensar en lanzarse.

- Toma distancia antes de decidir. Sophia llevaba un tiempo pensando en mudarse, y la decisión acabó reduciéndose a si estaba preparada para asumir un riesgo. Puede que en Fort Wayne faltaran hombres solteros, pero se había hecho un sitio allí. Estaba a gusto. Pensar en Chicago era emocionante, pero había muchas incógnitas. ¿Y si lo aborrecía? ¿O algo peor? (Observa que aquí resuenan tanto la mera exposición como la aversión a la pérdida.) Una noche, cenando, una compañera le preguntó: «¿Qué le dirías a tu mejor amiga que hiciera en esta situación?». Y Sophia dijo sin dudarlo: «¡Que se mudara a Chicago!». Parecía un poco sorprendida por lo fácil que había sido contestar. Y aquella misma noche, le escribió un mensaje de texto a su jefe sin saber si aún le parecería bien la idea de un traslado.
- Prepárate para el error. Una vez tomada la decisión de trasladarse, Sophia debería pensar qué opciones tenía si Chicago salía mal. Una de las mejores decisiones sería mantener su casa de Fort Wayne durante un período de prueba de, pongamos, nueve o doce meses, alquilándola para pagar la hipoteca. De esa forma, en caso necesario podría recuperar sin problemas su vida anterior. Sophia debería asimismo obtener una «sinopsis de trabajo realista» de su amiga de Chicago: ¿cuál es la realidad «con todas sus imperfecciones» para la que debería prepararse? (Observa que, habiendo hecho previamente preguntas discordantes a su amiga, ya ha apreciado un poco parte de la textura.) Por último, también podría colocar un cable trampa personal: si durante su primer año en Chicago no lograba tener unas cuantas citas interesantes, concluiría que el problema era su estilo de vida y no su ubicación. En ese escenario, quizás resolviese viajar menos o esforzarse más en participar en actividades sociales a través de una organización de voluntarios, parroquia o grupo profesional. (O, mejor aún, ¿por qué no pensar en términos de «Y, no O» y hacer las dos cosas? Es decir, ¿mudarse a Chicago Y enzarzarse en nuevas actividades sociales?)

Reflexiones sobre el proceso

Hemos desaconsejado reiteradamente las decisiones binarias como la de «mudarse a Chicago o no», pero ésta parece legítima. (Sophia ha analizado y rechazado otras opciones.) Así que, para nosotros, la parte crucial de la decisión de Sophia era la necesidad de tomar distancia, de dejar que se viera lo importante. En su caso, la pregunta «¿qué le dirías a tu mejor amigo que hiciera?» le dio la distancia que necesitaba. En el momento de publicar este libro, sigue pensando en mudarse pero aún no lo ha hecho. (Quizás necesite un cable trampa.)

DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA 3

¿Deberíamos abaratar nuestro software?

SITUACIÓN

Eres el director comercial de una compañía de software. Tu principal producto es una herramienta que ayuda a los clientes a gestionar con más eficacia sus interacciones on line con el cliente. Hasta la fecha, has construido un baluarte entre clientes de alta tecnología, pero los altos mandos de tu empresa están ansiosos por fomentar las ventas en los organismos del gobierno que atienden a un gran volumen de ciudadanos. Por desgracia, los primeros esfuerzos para vender a clientes estatales han dejado mucho que desechar. Pese a los seis meses de esfuerzos por parte de dos comerciales a tiempo completo, sólo han conseguido unos cuantos contratos pequeños. Uno de tus agentes comerciales, Tom, te ha dicho reiteradamente que a los clientes estatales hay que rebajarles los precios. Pero tú llevas mucho tiempo de director comercial y sabes que los comerciales siempre quieren precios más bajos. De modo que contemplas con sano escepticismo la conveniencia de bajar precios.

¿Qué opciones tienes?

Te corresponde a ti incrementar las ventas en el mercado gubernamental. Pero tus opciones no están claras. Podrías no hacer nada, algunas veces cultivar relaciones lleva su tiempo; quizás simplemente tenga que pasar más tiempo para que los esfuerzos comerciales fructifiquen. O podrías rebajar precios ya y ver si eso produce algún cambio. No está claro qué más

podrías tratar de hacer. Esa ambigüedad es parte de tu problema.

¿Cómo puedes tomar una buena decisión?

- Aumenta tus opciones. Es importante que las protestas de Tom no nos encasillen en una decisión limitada sobre «si reducir el precio o no». El precio no es la única variable que explica por qué compran los clientes. ¿Qué otras opciones tienes? Si no te viene ninguna en seguida a la cabeza, haz tu «escalonamiento». Primero mira internamente tus casos de éxito. Ya has cerrado unos cuantos contratos; ¿qué puedes aprender de esos éxitos? Luego puedes ir subiendo escalones y ver qué están haciendo en el mercado gubernamental las demás empresas de software. ¿Qué parece funcionarles? Subiendo más arriba, podrías estudiar cualquier producto que se venda tanto a empresas como a organismos gubernamentales. ¿Qué diferencias hay en la configuración y venta de los productos? Tal vez te enteraras, por ejemplo, de que los clientes estatales esperan un servicio más directo que tus clientes expertos en tecnología. En resumen, no deberías obsesionarte con los precios antes de tener más datos. Necesitas más opciones y más información.
- Contrasta tus suposiciones. Primero tantea. Dale a Tom margen para ofrecer descuentos considerables a uno o dos clientes. A ver qué pasa. ¿Por qué adivinar cuando puedes saber? Simultáneamente, intenta plantearte lo contrario: si la teoría es que el problema está en el precio, busca indicios de que el precio *no* es el problema. Por ejemplo, podrías pedir a tus otros agentes comerciales que cobraran un precio *más alto*, pero que incluyera un paquete de servicios más amplio. Unos cuantos experimentos a precios más altos y más bajos deberían serte muy reveladores. Mientras haces estos experimentos, recaba más información alejando y acercando el zoom. Para alejar el zoom quizás busques terceros, compañías de investigación de mercados, por ejemplo, que podrían indicarte si las compañías de software suelen hacer descuentos a los clientes estatales, y, en tal caso, de cuánto. (Así tendrías una idea de la «ratio base».) Asimismo, podrías acercar el zoom acompañando a tus agentes comerciales a unas cuantas visitas a clientes. Entrevistarte personalmente con tus clientes y escuchar sus opiniones te daría cierta textura, muy necesaria, de la situación.
- Toma distancia antes de decidir. No estás preparado para tomar una decisión. Antes necesitas informarte mejor y más opciones. Dicho esto, si resulta que Tom tiene razón, puede que estés ante prioridades nucleares contrapuestas: ¿Deberías rebajar precios de forma drástica (reduciendo beneficios) sólo para sentar una base de clientes estatales? ¿La prioridad nuclear es la cuota de mercado o el margen de beneficios? Vale la pena que tantees a tus superiores para conocer su punto de vista.
- Prepárate para el error. Sin saber tu decisión es difícil prepararse para las consecuencias. Pero casi siempre puedes colocar un cable trampa. Por ejemplo, podrías poner un límite a los experimentos que ensayes con tus comerciales. Podrías trabajar con Tom en un cable trampa apropiado, esto es, si concedida la libertad para rebajar el precio tal como ha solicitado no alcanza un acuerdo en dos meses, entonces ambos convendréis en probar otra estrategia.

Reflexiones sobre el proceso

Para administrar justicia procedural, es importante hacer que Tom se sienta escuchado en esta situación (aunque eso no es lo mismo que aceptar automáticamente su perspectiva). Dale la oportunidad de demostrar su punto de vista. Como responsable de esta misión, sin embargo, no puedes permitirte hacer oídos sordos a otras opciones mientras llevas a la práctica la teoría de Tom. Tienes que seguir el proceso multipista. Buscar múltiples vías de información y realizar algunos rápidos experimentos te ayudará a dilucidar cuáles son tus mejores opciones.

Superación de obstáculos

A continuación encontrarás una serie de barreras frecuentes en el uso eficaz del proceso WRAP, junto con unos cuantos consejos para superarlas. (Fíjate en que los consejos están escritos en clave de jerga; únicamente quienes hayan leído el libro entenderán de qué estamos hablando.)

1. Soy bueno tomando decisiones, pero las tomo con más lentitud de la que me gustaría y mis elecciones acaban siendo muy cuidadosas. ¿Cómo puedo ser más rápido/atrevido?

Consejo: (1) Parece que eres propenso a la mentalidad preventiva, así que hazte preguntas que tiendan a la mentalidad de promoción del tipo: «¿Cómo tomaría esta decisión, si me centrase en abrirme oportunidades?». (2) Intenta preguntarte: «¿Qué le aconsejaría a mi mejor amigo que hiciera?». Puede que tu cautela sea el resultado de temores a corto plazo (como la vergüenza) que no son importantes a largo plazo. Tomar cierta distancia mental quizás te ayude a ver eso. (3) Si te preocupa qué pasará si tu decisión sale mal, plantéate la posibilidad de colocar un cable trampa (en función de una fecha o un presupuesto) que te dará la tranquilidad de haber limitado tus pérdidas.

2. Somos una empresa escasa de personal en un mercado caótico. No tenemos tiempo para desarrollar un proceso complejo cada vez que tomamos una decisión.

Consejo: Aquí tienes una Versión Exprés del proceso WRAP. (1) Aumenta: añade una opción más a tu conjunto de opciones a contemplar. (Si no te resulta fácil pensar en una, busca a alguien que haya solucionado tu problema, a través de tu red de contactos o de una simple búsqueda en internet.) (2) Contrasta: llama a un experto que pueda informarte de las «ratios base» de tu situación (por ejemplo, probabilidades de éxito o los tiempos característicos). (3) Toma distancia: resuelve los dilemas enrevesados preguntando qué opción está más acorde con tus prioridades nucleares. (4) Prepárate: acota el futuro con sujetalibros; dedica una hora a pensar en lo que podría salir mal y lo que podría salir bien, y luego haz algo para prepararte para ambas contingencias.

3. Mi cónyuge (o mi compañero/a de trabajo) quiere hacer algo que creo que es un disparate.

Consejo: (1) Tal vez haya caído en una visión demasiado estrecha, pensando que la idea alocada es la única que le llevará a sus objetivos. ¿Puedes generar un par de opciones más que sean atractivas pero menos disparatadas? (2) ¿Puedes conseguir que «vaya al genba»? Es decir, ¿puedes enviarlo a una misión en la que absorba una textura y unos matices útiles? (Por ejemplo, un diseñador de joyas en ciernes podría ser enviado a una feria de artesanía para contar la exigua cantidad de ventas que realiza un joyero concreto en un período de treinta minutos.) (3) Recuerda el ejemplo de las esculturas vegetales del libro: puedes usar cables trampa para especificar un riesgo aceptable para una idea alocada.

4. Analizamos una y otra vez, pero nunca parece decidirse nada.

Consejo: (1) Si tu lentitud está motivada por la «negociación», quizá valga la pena esperar. Puede que la decisión de tu equipo mejore a raíz de contemplar distintas opciones y puntos de vista opuestos. (2) ¿Estás analizando algo que sería más rápido probar? Replantéate tu opción en forma de experimento, a lo Intuit. (3) Haz la pregunta de Andy Grove: si te sustituyeran, ¿qué harían tus sucesores? (4) Si es el miedo al riesgo lo que te vuelve lento a la hora de decidir, haz un análisis premórtем y encuentra maneras de poner un límite a tus pérdidas potenciales.

5. El problema que tenemos es que a todos les asusta tomar una decisión. Hacer algo nuevo supone un gran riesgo profesional porque pones la cabeza en el tajo. Es más seguro seguir haciendo lo que haces.

Consejo: (1) Intenta recurrir a la pregunta de Roger Martin: «¿Qué tendría que darse para que cada opción fuese acertada?». Contestar a esa pregunta en grupo puede ayudar a *distribuir la autoría* de la decisión. Si todo el mundo está de acuerdo en las «condiciones» que determinarás para tomar la decisión final, todo el mundo es corresponsable de la decisión. (2) Mantén la cabeza lejos del tajo tanteando antes de lanzarte. Si un tanteo fracasa estrepitosamente, tan sólo habrás tomado un riesgo limitado. (3) La mera exposición hace que el statu quo parezca fiable y seguro, mientras que las ideas nuevas parecen arriesgadas. Procura hacer que la idea nueva parezca más fidedigna encontrando a alguien más que haya solucionado tu problema. Valora el hecho de que la solución ya exista; alguien más ha asumido ya el riesgo. (4) ¿Recuerdas el comentario de Dave Hitz de que «la mejor manera de defender una decisión es señalar sus defectos»? Reconoce los riesgos de tu idea y coloca cables trampa que especifiquen las condiciones bajo las cuales darías marcha atrás. (Si has previsto públicamente y te has preparado para los malos resultados, es menos probable que te conviertan en cabeza de turco.)

6. ¿Cómo sé cuándo dispongo de suficientes opciones?

Consejo: (1) Procura «enamorarte dos veces». Sigue buscando hasta que tengas dos opciones realmente buenas. (2) El objetivo del proceso multipista es dejarte comparar y contrastar opciones sin problemas, lo cual te ayuda a trazar el paisaje de lo que es posible. Si un incremento de las opciones no te ayuda a ser más hábil, probablemente hayas hecho suficiente. Cancela la búsqueda. (3) Cúidate de acumular tantas opciones que no tengas el tiempo o los recursos para «contrastarlas». (Por ejemplo, la compradora potencial de una casa tendrá que limitar sus opciones serias a entre cuatro y siete casas en lugar de treinta, únicamente por cuestiones de realidad logística.) (4) Si una de tus opciones no tiene ningún defensor, deséchala como posibilidad. (O, si se trata de una decisión personal, descarta cualquier opción que no parezca ocupar nunca los primeros puestos de tu lista mental de deseos.)

7. Siempre cumplimos con las formalidades de explorar y analizar las decisiones, pero luego el jefe acaba haciendo lo que le da la gana.

Consejo: (1) Plantéate lo contrario: a lo mejor el jefe tiene razón. Quizá esté teniendo en cuenta una información más completa que tú; recuerda a los asesores de Roosevelt, a quienes les sorprendía que el presidente estuviese al tanto del cotilleo que ellos habían descubierto y encima de algo más. Pero si sigues siendo escéptico respecto al criterio de tu jefe, sigue leyendo. (2) Si tu jefe toma

inevitablemente la decisión final basándose en su «instinto», ¿podrías contribuir a formar su instinto? Por ejemplo, podrías intentar presentarle un «primer plano»; una especie de visita al mundo real (a un comercio al por menor, a las oficinas de un cliente, a casa de un paciente, etcétera) que fundamentara su intuición. (3) En las reuniones, encuentra la manera de recordar al grupo las prioridades nucleares de la organización. Hacer aflorar esas prioridades podría hacer más difícil que tu jefe se atrincheré. (4) Olvídate de la decisión de hoy, pero empieza a pensar en el siguiente asalto: procura que se manifieste públicamente con respecto a algunos cables trampa. Por ejemplo, ¿qué circunstancias le persuadirían para replantearse la decisión dentro de nueve meses?

8. He intentado aconsejar a mi hijo/a que recurra a ideas parecidas a éstas y simplemente no quiere escuchar. Hace siempre lo que le da la gana.

Consejo: (1) Para los hijos de cierta edad, los padres están genéticamente incapacitados como asesores; así que busca a alguien más «creíble» en quien puedan confiar. Tal vez podrías conseguir que alguien que ha pasado por su disyuntiva le dé a tu hijo una sinopsis realista de lo que ésta implica. (Por ejemplo, a un adolescente que esté planteándose no ir a la universidad para estudiar interpretación en la Gran Manzana quizá le convendría escuchar, de boca de un actor de verdad que lucha por hacerse un hueco, cómo será ese estilo de vida.) (2) Pregúntale a tu hijo: «Si te dejo tomar esta decisión, ¿qué veré que me demuestre que has tomado la mejor decisión posible?». (Modelo de respuesta del aspirante a actor en la Gran Manzana: «Mamá, sé que esto me hará feliz y que puedo vivir con la austeridad necesaria para conseguirlo.») Que manifieste públicamente estas predicciones rebosantes de confianza te dará ventaja cuando/si las afirmaciones resultan ser erróneas. (O, al revés, ¡quizá te ayuden a darte cuenta de que tu hijo después de todo tenía razón!)

9. Tenemos demasiada información. Una avalancha de datos de los clientes. Procesar realmente todo eso haría nuestra toma de decisiones cuatro veces más lenta.

Consejo: (1) Tal vez tengas el zoom demasiado cerca. Los expertos hacen mejores predicciones cuando alejan el zoom y estudian las ratios base que cuando intentan predecir basándose en las idiosincrasias de los casos individuales. (2) No hace falta predecir cuando puedes saber. ¿Hay alguna forma de que puedas tantear y evitar así el ciclo del pensamiento obsesivo? (3) ¿Podrías estar obsesionándote con una decisión que, simplemente, no vale la pena? Intenta hacer el análisis del 10/10/10 para ver si el resultado tiene verdaderamente la suficiente importancia como para devanarse los sesos.

10. La cultura que tenemos aquí hace que nadie quiera renunciar a un mal proyecto o una mala idea, porque eso significa que tienes que admitir el fracaso. Esta absurda perseverancia nos hace daño porque consume recursos que podrían destinarse a proyectos nuevos. ¿Qué debería hacer?

Consejo: (1) Recuerda alternar la mentalidad preventiva y la de promoción, como hicieron las compañías que salieron mejor paradas de las recesiones. En tu situación, la mentalidad de promoción quizá ayude a la gente a reorientarse para aprovechar nuevas oportunidades en lugar de insistir en las decisiones fallidas. (2) Procura aportar unas cuantas opiniones discordantes. ¿Puedes hacer que la gente haga un simulacro de lo que los competidores o los clientes harán si el proyecto malo continúa?

Es mejor admitir el fracaso ahora que afrontar el desastre en el futuro. (3) Andy Grove afrontó una situación similar con el negocio de memorias de Intel, que había empezado con un éxito tremendo pero que poco a poco había ido teniendo problemas. La pregunta «¿qué harían nuestros sucesores?» le dio fuerzas para anunciar el fracaso de las memorias al tiempo que consolidaba los microprocesadores. (4) Coloca un cable trampa a modo de partición de recursos que en un momento específico obligue a una reevaluación. (Por ejemplo: «Le daremos a este proyecto heredado seis meses más, o 250.000 dólares en inversión adicional, pero si para entonces no está saneado, nos lo replantearemos.») Eso quizá facilite y haga menos político el cambio de rumbo.

11. Sé qué es lo correcto, pero no estoy seguro de poder venderlo políticamente. Así pues, ¿debería pelear por lo que es correcto o simplemente resignarme al funcionamiento de la «fábrica de salchichas»?

Consejo: (1) Piensa en términos de «Y, no O»: cuídate de enmarcar el asunto en términos de blanco o negro hasta que te hayas asegurado de que no hay soluciones que te permitan hacer lo correcto Y satisfacer a tus colegas en sus puntos de vista. (2) Haz de abogado del diablo. Aunque no influyas en la decisión final, puede que sí incidas en cómo se lleva a la práctica. (3) Apela a las prioridades nucleares. Si lo «correcto» es lo que más concuerda con los valores manifiestos de la organización, debería ser responsabilidad de tus colegas cuestionar esos valores en lugar de discutir contigo personalmente. (4) Si la causa está perdida, procede a acotar el futuro con sujetalibros. Encuentra formas de limitar los daños potenciales que prevés. Al hacerlo, estarás protegiendo la organización; y también demostrando que eres la única persona sensata que vio venir los daños. (5) Y no olvides presuponer una intención positiva: quizá tus colegas se equivoquen (o tú), pero lo más probable es que todos queráis hacer lo que sea mejor.

Agradecimientos

Cualquiera que escriba sobre la toma de decisiones debe mucho a Daniel Kahneman y Amos Tversky. Chip agradece a Amos que lo iniciara en el tema y le enseñara a fijarse en los resultados elegantes.

La reacción de algunos lectores (vosotros sabéis quiénes sois) al primer borrador del libro fue crucial. Vuestros comentarios fueron muy importantes; esperamos que podáis verlo en el último borrador. Es mucho mejor, gracias a vosotros. (Adiós al ladrón de zumo de limón...)

Gracias a Lars Flatmo por su ingeniosa pericia arqueológica a la hora de localizar fuentes confusas.

Gracias a aquellos de vosotros que asististeis a talleres para ayudarnos a hacer la prueba piloto de las ideas de este libro: Bill Tobin, Phil Wickham y los colegas de Kauffman; Janine Mason y el grupo de la Fieldstone Foundation (donde hablamos por primera vez con Matt D'Arrigo sobre su decisión); Cary Matsuoka y el retiro de los superintendentes de California; Carla O'Dell y el equipo de APQC; Gay Hoagland y las autoridades del Área de la Bahía; Rosella Derickson y los asistentes al GSB Insider; Andrew Ellner, Somava Stout y los compañeros de innovación de la Facultad de Medicina de Harvard; Michael Norton e integrantes de la Escuela de Negocios de Harvard; Eric Johnson, Elke Weber, Michael Morris y participantes en el coloquio sobre decisión de Columbia; Dean Mike Smith y los participantes en el taller de la UNC School of Government, y Kevin Trapani, Curt Hazelbaker y los integrantes de la conferencia de la YMCA Metro South.

Un sincero agradecimiento a las personas que participaron en las llamadas preparatorias individuales para hablar de importantes decisiones en sus vidas. Su franqueza y sus comentarios fueron cruciales para el desarrollo de las ideas de este libro.

Gracias a las siguientes personas por las conversaciones sobre decisiones y toma de decisiones: Jeff Belkora, Hilary Briggs, Rachael Brown, Chip Conley, Rob Delamater, Karen Douglas, James Durbin, Andy Epstein, Chris Flink, Jay Freedman, Brian Gibbs, Ric Grefe, Christina Gunther-Murphy, Marcela Gutierrez, Steve Heller, Sarah Hernholm, Karl Kempf, Clint Korver, Sharon Lawrence, Dan Leemon, Jean Martin, Paige Nesis, Don Norman, doctor Robert Pearl, Martha Piper, David Reinke, Ginger Rona, Kevin Skelly, Carl Spetzler, Devlyn Torres, Beth Viner, Shelley Volz, Donna Wiktorowski, John Willard y Soon Yu.

Un agradecimiento especial a aquellos que leyeron el manuscrito entero y aportaron comentarios detallados: Jonah Berger, Rob Gertner, Barbara Kiviat, Rick Lerrick, Michael Morris, Carla O'Dell y Hersh Shefrin. Y por las numerosas y largas conversaciones sobre el libro y la toma de decisiones, les estamos agradecidos a George Wu y Josh Klayman.

Tenemos suerte de tener unos compañeros tan geniales: Justin Gammon, Christy Darnell, Christy Fletcher y su equipo de Fletcher & Co; Les Tuerk y Tom Neilssen y todo BrightSight; y naturalmente el equipo de Crown Business, especialmente Tara Gilbride y Roger Scholl. Todos habéis hecho lo indecible por ayudarnos y dar vida a nuestras ideas. Gracias.

Y no podríamos estar más agradecidos a la familia que tenemos: mamá y papá (¡más de cincuenta años casados y siguen!), Susan, Emory, Aubrey, Amanda, Susan, Oksana, Hunter y Darby. Gracias por aguantarnos.

CHIP HEATH es profesor de la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford. Vive en Los Gatos, California.

DAN HEATH es uno de los principales miembros del Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) (Centro para la Promoción del Empresariado Social) de la Universidad de Duke. Vive en Raleigh, Carolina del Norte.

Los hermanos Heath son autores de los best sellers *Cambia el chip* (Gestión 2000, 2011) e *Ideas que pegan (Made to stick)*(LID, 2011).

Notas

Introducción

Daniel Kahneman. Las citas «casi nunca te quedas sin palabras» y «estado normal» son de la página 97 y 85, respectivamente, de la versión original en inglés de Kahneman, D., *Pensar rápido, pensar despacio* (Debate, 2012). En este libro, Kahneman simplifica con brillantez el confuso galimatías de sesgos y errores documentados por la literatura sobre la toma de decisiones y demuestra cómo se han producido sistemáticamente por el «no hay más que lo que ves». Para ver cómo este principio produce las tendencias que tratamos en *Decídete*, consulta sus análisis sobre visión estrecha (p.87), confianza desmedida (pp. 199-201, 209-212 y 259-263), sesgo de confirmación (pp. 80-84) y emoción e indecisión (pp. 401-406)(todas las páginas corresponden a la versión original en inglés).

Carreras universitarias. El 40 por ciento del índice de fracaso aparece descrito en Masters, Brooke, «Rise of a Headhunter», *Financial Times*, 30 de marzo de 2009, <http://www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz2401DwtbW>. Al describir el coste de estas decisiones, Kevin Kelly, el consejero delegado de Heidrick & Struggles, la destacada empresa que busca altos ejecutivos, dice: «Es caro en términos de pérdida de ingresos. Es caro en términos de contratación individual. Es perjudicial para la moral». El estudio del profesorado es de la National Commission on Teaching and America's Future, «Policy Brief: The High Cost of Teacher Turnover», <http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf>. La estadística legal es de Alex Williams, «The Falling-Down Professions», *The New York Times*, 6 de enero de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html>. (Curiosamente, el 60 por ciento de los médicos se había planteado abandonar la medicina por su poca moral.)

Decisiones empresariales. El estudio de 2 207 decisiones empresariales se cita en Lovallo, Dan, y Olivier Sibony, «The Case for Behavioral Strategy», *McKinsey Quarterly*, 2 (2010), pp. 30-45. Un estudio de KPMG International en 1999 analizó el rendimiento obtenido por los accionistas en las fusiones empresariales en relación con los resultados de otras compañías del mismo ramo industrial un año después del anuncio de la fusión. Usando este criterio de éxito comúnmente citado, «descubrió que el 83 por ciento de las fusiones no lograban liberar el valor». Harding, David, y Sam Rovit, *Mastering the Merger* (Harvard Business School Press, Boston, 2004). De las fusiones, el 83 por ciento no logró aumentar el valor de la acción y, de hecho, destruyó la mitad del mismo.

En el ámbito personal. Los lamentos de las personas mayores se debaten en Gilovich, Thomas, y Victoria Husted Medvec, «The Experience of Regret: What, When, and Why», *Psychological Review*, 102 (1995), pp. 379-395.

El instinto rebosa de consejos dudosos. El *Ultimate Red Velvet Cheesecake* está aquí: <http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ>; hamburguesas de queso de McDonald's, <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>; caramelos de fruta Skittles, <http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel3>. El historial matrimonial de Liz Taylor puede encontrarse en su entrada de Wikipedia.

No hay manera de que nuestro instinto se decida. Tatuajes borrados:
http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_trend_tattoo_removal/ (consultado el 27 de septiembre de 2012). El estudio de los propósitos de Año Nuevo lo realizó Richard Wiseman de la Universidad de Hertfordshire y es debatido en Jha, Alok, «New Year Resolution? Don't Wait Until New Year's Eve», *The Guardian*, 27 de diciembre de 2007, <http://www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/scienzenews.research>.

Estudio de Lovallo y Sibony. Este impresionante estudio aparece descrito en Lovallo, Dan, y Olivier Sibony, «The Case for Behavioral Strategy», *McKinsey Quarterly*, 2 (2010), pp. 30-45. La analogía de Sibony con la sala de un tribunal está en Huyett, Bill, y Tim Keller, «How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track», *McKinsey on Finance*, 38 (2011), pp. 10-15. La cita de Lovallo es de una entrevista que Chip Heath le hizo a Dan Lovallo en abril de 2012.

Álgebra de la moral de Franklin. El texto íntegro de esta carta puede conseguirse fácilmente en la web o en Rutt, John Towill, *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1 (R Hunter, Londres, 1831). Véase entrada del 10 de septiembre de 1772, en la página 182.

Capítulo 1. Los cuatro villanos de la toma de decisiones

Steve Cole, «Y, no O». Las citas de Cole son de entrevistas que Chip Heath realizó a Cole en mayo de 2011 y junio de 2012.

Un proveedor excepcionalmente capacitado. Paul Nutt, al que presentaremos en el segundo capítulo, descubrió en un amplio estudio que, cuando las organizaciones pedían a los proveedores una ronda de soluciones y elegían la mejor opción (el proceso de propuestas típico de la mayoría de las organizaciones), acababan eligiendo una opción que un 51 por ciento de las veces era un éxito a largo plazo. Cuando usaron la información aportada en la búsqueda inicial para conocer el campo y luego realizaban una segunda búsqueda, su índice de éxito saltaba al ciento por ciento. Nutt, Paul C., «Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail», *Academy of Management Executive*, 13 (1999), pp. 75-90.

Sesgo de confirmación. El estudio de los fumadores es Brock, Timothy C., «Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity», *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965), pp. 10-19. La cita de Lovallo es de una entrevista que Chip Heath le hizo a Dan Lovallo en abril de 2012.

Chips de memoria de Intel. Esta historia está en las páginas 81-93 de la versión original en inglés de las memorias de Andy Grove. Grove, Andrew S., *Sólo los paranoides sobreviven* (Granica-Adelphi, 1997). Las citas de Grove que resumen el año 1984 y la prueba del «nuevo consejero delegado» están en la página 89. Los cálculos de las acciones de Intel los realizó WolframAlpha el 3 de abril de 2012. Barry M. Staw, que ha hecho más que ningún otro investigador por entender las razones empresariales por las que la gente aumenta irracionalmente su compromiso con medidas fallidas, predijo que la técnica de Grove sería eficaz. Asegura que una forma de distinguir el esfuerzo razonable del compromiso desmedido es «programar unos tiempos fijos para retroceder y analizar un proyecto desde la perspectiva de un tercero. Una buena pregunta que hacerse a uno mismo en esos momentos es: “Si hoy tomara por primera vez las riendas de este trabajo y me encontrara con este proyecto en marcha, ¿lo apoyaría o lo descartaría?”». Véase página 5 de Staw, Barry M., y Jerry Ross, «Knowing When to Pull the Plug», *Harvard Business Review*, marzoabril de 1987, pp. 1-7.

Las decisiones en hojas de cálculo. El campo del análisis de las decisiones se basa en este tipo de enfoque. Para una versión acertada y accesible de esta clase de consejo, véase Hammond, John S., Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Decisiones inteligentes: guía práctica para tomar mejores decisiones* (Gestión 2000, 2001).

Probabilidades de un accidente nuclear. «Las probabilidades de un accidente nuclear son de “una en diez mil años”, según el gobierno soviético», 29 de abril de 1986, buscar «*odds of meltdown*» en www.apnewsarchive.com.

¿Quién quiere oír hablar a los actores? Pickover, Clifford, «Traveling Through Time», blog de *Nova* PBS, 12 de octubre de 1999, <http://www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html>.

Un juguete eléctrico. Esta cita ha sido ampliamente divulgada, pero está tan mal concebida que pensamos que quizá se tratase de una leyenda urbana. El historiador tecnológico David A. Hounshell dice que esta versión concreta de la cita puede que sea o no apócrifa, pero presenta múltiples ejemplos de cartas de la época de la patente de Bell en las que expertos inventores de telégrafos y hombres de negocios se referían a ésta como «juguete». Hunshell, David A., «Elisha Gray and the Telephone: On the Disadvantages of Being an Expert», *Technology and Culture*, 16 (1975), pp. 133-161.

Historia de los Beatles. Véase Sanburn, Josh, «Four-Piece Groups with Guitars Are Finished», *Time*, 21 de octubre de 2011, http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466,00.html, y la Biblia de los Beatles, <http://www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-deccaaudition/>. La cita de Lennon es de la página 67 de la versión original en inglés de *The Beatles. Antología* (Ediciones B, 2004). Dick Rowe lamentó su decisión de que «los cuartetos con guitarra están pasados de moda» y, siguiendo el consejo de George Harrison, en 1963 fichó a los Rolling Stones. Según Wikipedia, «el arrepentimiento de no fichar a los Beatles» de Decca Records hizo que Decca estuviese dispuesta a ceder mucho en las negociaciones con los Rolling Stones. Éstos consiguieron «tres veces la típica tasa de regalías por cada nueva actuación, pleno control artístico de las grabaciones y la propiedad de las grabaciones originales» (véase http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones).

Cuatro pasos. Hay un amplio consenso entre los autores sobre las etapas básicas de un proceso de decisión, aunque en la práctica cada libro sobre decisiones las divide y etiqueta de una forma un tanto distinta. Nuestra división de los pasos probablemente se deba en gran parte a un libro magnífico escrito por Russo, J. Edward, y Paul J. H. Schoemaker, *Winning Decisions: Getting It Right the First Time* (Currency Doubleday, Nueva York, 2002). Durante años Chip dio clases a sus alumnos a partir de una versión anterior de su modelo en un libro titulado *Decision Traps* (Doubleday, Nueva York, 1989) y les estará eternamente agradecido por hacerle más fáciles sus primeros años de docencia. El premio al modelo de decisión que tiene más probabilidades de servir de inspiración para un dibujo animado hermano de *Gopher* es el modelo GOFER (acrónimo en inglés de aclaración de objetivos, generación de opciones, búsqueda de hechos, estudio de efectos, revisión y ejecución), de Mann, Leon, Ros Harmoni, Colin Power y Gery Beswick, «Effectiveness of the GOFER Course in Decision Making for High School Students», *Journal of Behavioral Decision Making*, 1 (1988), pp. 159-168.

Joseph Priestley. El análisis de pros y contras está basado en las cartas de Priestley, tal como recopila Rutt, John Towill, *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1 (R Hunter, Londres, 1831). Véanse, sobre todo, las cartas de 1772 al doctor Price (21 de julio, 25 de agosto, 27 de septiembre), a los reverendos W. Turner (24 de agosto), T. Lindsey (sin fecha) y Joshua Toulmin (15 de diciembre), y la famosa carta del álgebra de la moral del doctor Franklin (10 de septiembre) en las páginas 175-187. Nuestro resumen de la carrera de Priestley sacó mucho provecho del material sobre su vida y logros de la American Chemical Society, que cada año concede una Medalla Priestley por las contribuciones a la química (buscar «Priestley» en acs.org).

Decisiones intuitivas. Hace unos cuantos años hubo un intenso movimiento para celebrar la intuición en las decisiones cotidianas y empresariales. Veáñse, por ejemplo, la interpretación de Gladwell, Malcolm, en *Blink: el poder de pensar sin pensar* (Taurus Ediciones, 2005); o Klein, Gary, *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work* (Crown Business, Nueva York, 2003). Recientemente, en parte gracias a la asequible explicación de la intuición dada por Daniel Kahneman en *Pensar rápido, pensar despacio*, hay una conciencia popular cada vez mayor de las limitaciones de la intuición.

Lo que a veces se pierde de vista ensalzando la intuición es la noción del dominio relativamente limitado en que ésta puede ayudarnos a tomar buenas decisiones. Ahora está surgiendo un consenso entre los investigadores acerca de las situaciones en que la intuición genera respuestas razonables de forma fiable. Robin Hogarth, uno de los investigadores que más ha hecho por aclarar las situaciones donde la intuición funciona y no funciona, describe entornos de aprendizaje en un continuo que va de agradable a hostil. Cuando adquirimos nuestras intuiciones en un entorno agradable, nuestros instintos viscerales probablemente serán buenos, pero las intuiciones adquiridas en entornos hostiles probablemente serán malas. En los entornos agradables las respuestas son claras, inmediatas y no están influenciadas por el acto de predecir. Predecir el tiempo de mañana es un entorno agradable. La respuesta es rápida (al día siguiente) y clara (nieva o no nieva). Y el acto de hacer una predicción no influye en el resultado; a la lluvia y la nieve el meteorólogo les da igual.

Por el contrario, el entorno de aprendizaje en la sala de urgencias de un hospital es hostil debido a la falta de respuesta a largo plazo. La mayoría de los médicos y las enfermeras de urgencias obtienen buenas respuestas a corto plazo (ayudo al paciente a dejar de sangrar o no), pero malas respuestas a largo plazo, puesto que no ven qué le pasa al paciente en cuanto sale de urgencias (por ejemplo, ¿le causará más complicaciones algo de lo que hemos hecho para detener la hemorragia?). El entorno de aprendizaje para los lanzamientos de productos nuevos es hostil en sus tres dimensiones. La respuesta es ambigua (tal vez Pets.com sea una mala idea o tal vez nos hayamos precipitado), es tardía (a menudo pasan meses o años) y está influenciada por el mero acto de predecir (clasificar un lanzamiento como alta o baja prioridad tiene sus propias ramificaciones por, digamos, su presupuesto publicitario o la calidad del personal del equipo de lanzamiento). Debido a los entornos en los que operan, es mejor que confiemos en las intuiciones del hombre del tiempo que del empresario o el responsable de marca que lanzan un nuevo producto. Deberíamos confiar en que el médico de urgencias encuentre una solución eficaz a corto plazo para una crisis en la salud, pero no que aconseje buenas acciones a largo plazo para una enfermedad crónica. Para un breve resumen del razonamiento de Hogarth, véase Hogarth, Robin, *Educar la intuición* (Paidós Ibérica, 2002).

Resulta un tanto deprimente que las situaciones en que más deberíamos confiar en nuestros instintos no caracterizan muchas de las decisiones más importantes que tomamos en la vida; a qué universidad ir, con quién casarse, qué producto lanzar, a qué empleado ascender. El profesor Rick Larrick de la Universidad Duke ha hecho un conciso resumen de los tipos de entorno que se ha descubierto de forma fiable que desarrollan la buena intuición: los llama «mundos de videojuego»; son entornos que ofrecen una respuesta rápida, inequívoca e inapelable. Los videojuegos, sin embargo, te permiten morir y resucitar un sinfín de veces mientras aprendes. Para los tipos de decisiones que tratamos en este libro, la vida normalmente no da muchas segundas oportunidades.

Curiosamente, Danny Kahneman y Gary Klein mantuvieron un largo debate, que se prolongó varios años, sobre el valor de la intuición, y sus puntos de vista acabaron convergiendo (en una dirección, además, que concuerda con la versión que hay más arriba de Hogarth). Incluso Klein, un firme defensor del valor de la intuición, trata los sentimientos intuitivos como un simple input del proceso de decisión. Cuando *McKinsey Quarterly* le preguntó si los ejecutivos deberían confiar en su instinto, respondió: «Si se refiere a “Mi instinto me dice esto; así que puedo dejarme llevar por él sin tener que preocuparme”, lo que decimos es que jamás deberías confiar en tu instinto. Tienes que tomarte tu instinto visceral como un dato importante, pero luego hay que evaluarlo consciente y deliberadamente para ver si tiene sentido en este contexto». Kahneman y Klein acabaron coincidiendo en que la intuición era más fidedigna en situaciones donde el entorno de aprendizaje (1) es predecible y (2) ofrece una buena respuesta. Para la cita de Klein, véase «When Can You Trust Your Gut?», *McKinsey Quarterly*, 2 (2010), pp. 58-67. Para la versión que de su conversación han escrito para los psicólogos, véase Kahneman, Daniel, y Gary Klein, «Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree», *American Psychologist*, 64 (2009), pp. 515-526.

Van Halen, M&M marrones. Primero escribimos una versión del relato de David Lee Roth en una columna de *Fast Company* publicada en marzo de 2010. Todas las citas de David Lee Roth son de su autobiografía: Roth, David Lee, *Crazy from the Heat* (Hyperion, Nueva York, 1997). La anécdota de la televisión está en la página 156, y la cláusula de los M&M marrones está en las páginas 97-98. Roth afirma que una universidad de Colorado no prestó escrupulosa atención a las pautas de peso estipuladas en el contrato y el escenario de los Van Halen se *hundió* sobre la cancha de baloncesto recién revestida de caucho, ocasionando unos costes de reposición de 80 000 dólares. La prensa informó de que Roth había destrozado el camerino, ocasionando daños por valor de 85 000 dólares. «¿Quién soy yo para interponerme en un buen rumor?», dice Roth.

Giros de Baumeister. Baumeister, Roy F., et al., «Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?», *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (1998), p. 1 252.

Capítulo 2. Evita una visión estrecha

Decisiones adolescentes. El debate de «romper o no romper» es de <http://www.ask.com/answers/177313841/break-up-or-not>. El estudio científico aparece descrito en Fischhoff, Baruch, «The Real World: What Good Is It?», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65 (1996), pp. 232-248. Véase el resumen de Fischhoff de la página 234 y la gráfica 1. (Fischhoff afirma que el 65 por ciento de las decisiones adolescentes tenía una alternativa explícita o ninguna, el 30 por ciento tenía dos o más alternativas reales; un último 5 por ciento de los casos eran decisiones que Fischhoff denominaba «buscando o “diseñando” opciones», como decisiones sobre «qué hacer con...»; no sabíamos exactamente cómo clasificar este 5 por ciento final, por lo que nuestro debate en el texto hace referencia sólo a las dos primeras categorías.) La categoría de las decisiones que infringía la tendencia de «sí o no» de considerar únicamente una opción eran las decisiones relacionadas con la ropa. Los comerciantes mundiales han facilitado mucho la consideración de alternativas. Aun así, el 40 por ciento de las decisiones adolescentes sobre vestimenta carecía de una segunda opción.

Quaker adquiere Snapple. La mayoría de los antecedentes y análisis de este caso práctico están en Nutt, Paul C., «Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making», *Academy of Management Executive*, 18 (2004), pp. 13-28. Trata la adquisición de Snapple en las páginas 17-18. La valoración de unos «mil millones por encima» está en Feder, Barnaby J., «Quaker to Sell Snapple for \$300 Million», *The New York Times*, 28 de marzo de 1997, <http://www.nytimes.com/1997/03/28/business/quaker-to-sell-snapple-for-300million.html?pagewanted=all&src=pm>. El día que Smithburg anunció esta adquisición, la más importante en la historia de la compañía, las acciones de ambas compañías se desplomaron, las de Quaker un 10 por ciento. Véase Collins, Glenn, «Quaker Oats to Acquire Snapple», *The New York Times*, 3 de noviembre de 1994, <http://www.nytimes.com/1994/11/03/business/company-reports-quaker-oats-to-acquire-snapple.html?pagewanted=2>. La cita de «discutir la parte “negativa” de la valoración» es de la página 98 de la versión original en inglés de una de nuestras lecturas favoritas sobre la toma de decisiones empresariales, Finkelstein, Sydney, *Ejecutivos inteligentes: conozca sus errores y aprenda de ellos* (Granica, 2004). Finkelstein también habla del problema de la deuda contraída por Quaker. El artículo anterior de Feder señala que las acciones de Quaker *subieron* cuando vendió Snapple con pérdidas, dando a entender que los inversores aplaudieron la decisión tardía de salir de una mala situación.

Un estudio de KPMG. El libro de Sydney Finkelstein *Ejecutivos inteligentes: conozca sus errores y aprenda de ellos* (Granica, 2004), dedica un capítulo entero a los problemas de las fusiones y adquisiciones (véase capítulo 4). El estudio de KPMG se debate en la página 77 de la versión original en inglés.

Estudio de Nutt de 168 decisiones estratégicas. Nutt, Paul C., «The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making», *Management Science*, 39 (1993), pp. 1 071-1 085. La comparación de los índices de fracaso de las decisiones de «sí o no», de una única alternativa, con los índices de fracaso de las decisiones de múltiples alternativas está en la tabla 4 de la página 1.079. Nutt explica los peligros de las decisiones de «sí o no» en la página 78 de Nutt, Paul C., «Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail», *Academy of Management Executive*, 13 (1999), pp. 75-90.

Heidi Price ayuda a los estudiantes. La historia de Heidi Price está basada en dos conversaciones entre Dan Heath y Heidi Price de julio de 2011 y abril de 2012, y una conversación con Caulfield Schnug en julio de 2012.

Lo bastante listo para entrar en Yale. Los economistas estudiaron a alumnos que habían sido admitidos en dos facultades, una de más prestigio y otra de menos, pero decidieron asistir a la facultad de menos prestigio. Pérdida estimada de ingresos vitales por asistir a la facultad menos prestigiosa: cero. Véase este excelente resumen de dos estudios realizados por los economistas de Princeton Dale, Stacy, y Alan Krueger: «David Leonhardt, “Revisiting the Value of Elite Colleges”», *The New York Times*, 21 de febrero de 2011, <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/02/21/revisiting-the-value-of-elite-colleges/>. El trabajo que inicialmente dio este resultado es Dale, Stacy Berg, y Alan B. Krueger, «Estimating the Payoff of Attending a More Selective College: An Application of Selection on Observables and Unobservables», *Quarterly Journal of Economics*, 107 (2002), pp. 1.491-1.527. Leonhardt cita a Krueger: «Mi consejo a los alumnos: no creáis que la única facultad a la que vale la pena ir es aquella en la que no os admitirían... Vuestra propia motivación, ambición y talento determinarán vuestro éxito más que el nombre de la universidad en vuestra licenciatura».

Padre J. Brian Bransfield. Conversación entre Dan Heath y J. Brian Bransfield en junio de 2011 y posterior intercambio de e-mails.

Guardar los 14,99 dólares para otras compras. El estudio del coste de oportunidad se trata en Frederick, Shane, et al., «Opportunity Cost Neglect», *Journal of Consumer Research*, 36 (2009), pp. 553-561. La cita «se plantea cuántas hamburguesas» y las citas de Eisenhower son de este mismo artículo. La historia del estéreo se cuenta en el artículo sin atribución; las circunstancias adicionales de la historia son de una conversación entre Chip Heath y Shane Frederick de marzo de 2012.

¿Debería Sanders despedir a Anna? Historia de una entrevista entre «Margaret Sanders» y Dan Heath en octubre de 2011; tanto «Margaret Sanders» como «Anna» son nombres inventados.

Capítulo 3. Multipista

Lexicon. La historia de Lexicon es de una conversación entre Dan Heath y David Placek en septiembre de 2010 y un viejo estudio sobre Lexicon que fue desarrollado por Chip Heath y Victoria Chang, «Lexicon (A)», Stanford GSB M300A, 2002. Primero apareció una versión de esta historia en una columna que escribimos para *Fast Company*: Heath, Dan, y Chip Heath, «How to Pick the Perfect Brand Name», *Fast Company*, diciembre/enero de 2011.

Estudio sobre el diseño de *banners* para una web. El estudio que manejó si los equipos diseñaban anuncios simultáneamente o de uno en uno es Dow, Steven P., et al., «Parallel Prototyping Leads to Better Design Results, More Divergence, and Increased Self-Efficacy», *Transactions on Computer-Human Interaction*, 17; 4 (2010). Los datos sobre cómo reaccionaron los participantes a los métodos de diseño están en la página 16. Las citas de Klemmer son de una entrevista que Chip Heath realizó a Scott Klemmer en septiembre de 2010.

Estudio de Eisenhardt sobre Silicon Valley. La investigación de Eisenhardt está en Eisenhardt, Kathleen M., «Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments», *Academy of Management Journal*, 32 (1989), pp. 543-576.

Veinticuatro tipos distintos de mermelada. Iyengar, Sheena S., y Mark R. Lepper, «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (2000), pp. 995-1.006.

Producindo parálisis ante la decisión. Todos los indicios de la bibliografía de consulta sugieren que la parálisis ante la decisión no es probable que ocurra hasta que el número de opciones pasa de seis, y algunos análisis recientes han puesto en entredicho si ésta existe siquiera. El estudio típico publicado contrasta una pequeña selección de cuatro a seis artículos con una nutrida selección de veinte a treinta y, al igual que el estudio sobre las mermeladas analizado aquí, los estudios iniciales descubrieron que la gente tenía más probabilidades de retrasar u oponer resistencia a la elección en la selección más amplia de veinte a treinta artículos. El estado bibliográfico a partir de 2000 fue resumido por Barry Schwartz, quien abogó firmemente por la sobrecarga de opciones en su libro *Por qué más es menos* (Taurus Ediciones, 2005). Nosotros escribimos sobre el estudio de la sobrecarga de opciones en nuestros libros *Cambia el chip* (Gestión 2000, 2011) e *Ideas que pegan (Made to stick)* (LID, 2011), donde citamos el estudio de Eldar Shafir y otros que hallaron indicios de parálisis ante la decisión con tan pocas opciones como dos. Pero el estudio típico ha asumido tácitamente que la parálisis se produce entre las seis opciones y las veinte.

Recientemente algunos investigadores han sostenido que la parálisis ante la decisión no es un problema serio ni siquiera en las selecciones amplias. Las demostraciones iniciales de la parálisis ante la decisión suscitaron un gran interés, de modo que en 2010 un grupo de investigadores pudo llevar a cabo un metaanálisis de más de cincuenta trabajos publicados con más de cinco mil participantes. Descubrieron que en los estudios analizados, aumentar la cantidad de opciones no reducía la satisfacción ni la motivación para elegir de un modo fiable. De hecho, en situaciones en que la gente era competente o tenía preferencias marcadas (por ejemplo, categorías de alimentos comunes como el café), una mayor cantidad de opciones tendía a incrementar la satisfacción. Scheibehenne, Benjamin, Rainer Greifeneder y Peter M. Todd, «Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-analytic Review of Choice Overload», *Journal of Consumer Research*, 37 (2010), pp. 409-425.

El debate sigue abierto, por lo que si algún día volvemos a escribir *Ideas que pegan (Made to stick)* o *Cambia el chip*, le echaremos un nuevo vistazo para decidir si seguir o no poniendo de relieve los estudios de investigación acerca de la sobrecarga de opciones que tratamos en esos libros. Pero en cuanto a nuestro consejo de seguir el proceso multipista, simplemente observamos que aunque en la vigésima opción se produzca una parálisis ante la decisión, la bibliografía de consulta sugiere que es poco probable que esto sea un problema serio para alguien que añada una segunda o tercera opción, que es lo que aquí proponemos. Y aun cuando la sobrecarga de opciones resulte ser un problema en pequeña cantidad, sospechamos, basándonos en el trabajo de Paul Nutt y el estudio de la empresa tecnológica alemana que hay más abajo, que valdría la pena compensar un poco del sufrimiento por sobrecarga de opciones con el montón de beneficios de poder elegir entre un grupo de dos o tres.

Empresa tecnológica alemana de tamaño medio. Gemünden, Hans Georg, y Jürgen Hauschmidt, «Number of Alternatives and Efficiency in Different Types of Top-Management Decisions», *European Journal of Operational Research*, 22 (1985), pp. 178-190. El procedimiento empleado para evaluar de forma retrospectiva las decisiones fue riguroso, desarrollándose en cuatro sesiones diferentes de cuatro horas (¿cuándo fue la última vez que dedicaste cuatro horas a repasar tus decisiones previas?), y la distribución sugiere que los examinados fueron duros consigo mismos; consideraron sólo el 26 por ciento de sus decisiones como muy buenas, frente a un 34 por ciento que estimaron malas y un 40 por ciento satisfactorias. Naturalmente, este indicio es más correlativo que causal, pero los investigadores eliminaron una importante confusión posible mostrando que la superioridad de las decisiones con múltiples alternativas valía tanto para las decisiones complejas como simples; por lo que no parecía darse el caso de que las únicas decisiones en que había múltiples alternativas fuesen las fáciles.

Kissinger sobre las opciones. La cita «únicamente con una opción real» está en Kissinger, Henry, *Mis memorias* (Cosmos, 1979).

Prevención y promoción. En general, la mentalidad de «prevención» se activa cuando pensamos en lo que «deberíamos» hacer, nuestros deberes y obligaciones (como en la conversación con tu hijo sobre su presidencia del club), o cuando pensamos en las pérdidas (el precio de tu casa) o los peligros (la nueva tecnología que escuchas por la radio). La mentalidad de «promoción» se activa cuando pensamos en nuestros objetivos, aspiraciones (como en los grandes objetivos de tu hijo en su club) o ideales (como en tus ideas para mejorar la casa), y cuando pensamos en las ganancias u oportunidades (como con la nueva tecnología). Nuestra cultura ofrece aforismos diseñados para estimular cada mentalidad. La mentalidad de prevención se recoge en el «más vale prevenir que curar», «más vale pájaro en mano...» y «mira antes de saltar». La mentalidad de promoción se recoge en «aprovecha el día», «el que no se arriesga, no gana nada» y «quien duda está perdido». El psicólogo que descubrió estas mentalidades es Tory Higgins, de la Universidad de Columbia. Está a punto de publicarse un libro suyo sobre este tema: Grant Halvorson, Heidi, y E. Tory Higgins, *Focus: Use Different Ways of Seeing the World to Power Success and Influence* (Hudson Street Press, Nueva York, 2013).

Cómo las compañías capearon tres recesiones globales. Gulati, Ranjay, Nitin Nohria y Franz Wohlgezogen, «Roaring Out of Recession», *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 4-10.

Doreen. La historia de Doreen está en Nolen-Hoeksema, Susan, *Mujeres que piensan demasiado: cómo evitar los pensamientos repetitivos y vencer la ansiedad* (Paidós Ibérica, 2011).

Capítulo 4. Busca a alguien que haya solucionado tu problema

La ingente magnitud de Walmart. La cifra de ingresos de 2012 es de Duke, Michael T., «To Our Shareholders, Associates and Customers», <http://www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/CEOletter.aspx>. Otros datos curiosos: Walmart es el tercer mayor creador de empleo del mundo, por detrás del Departamento de Defensa de Estados Unidos y el Ejército de Liberación Popular de China. Alexander, Ruth, «Which Is the World's Biggest Employer?», *BBC News Magazine*, 19 de marzo de 2012, <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786>. Si fuese un país, sería la decimonovena mayor economía del mundo. «Scary (but True) Facts About Wal-Mart», *Business Pundit*, 1 de julio de 2012, <http://www.businesspundit.com/stats-on-walmart/>. ¿Sabías que no hay Walmart en Australia, el continente europeo ni en Nueva York? Walmart, «Our Locations»; <http://corporate.walmart.com/our-story/locations>; Chaban, Matt, «Walmart in New York City: Just How Desperate Is the Retail Giant to Open in the Big Apple?», *Huffington Post*, 6 de agosto de 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/08/06/wal-mart-in-new-york-citylosing-fight-to-open-store_n_1748039.html.

Sam Walton. La historia del cobro centralizado a través de una caja y la cita «copiada» son de las páginas 336-339 de Tedlow, Richard S., *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators in the Empires They Built* (Collins, Nueva York, 2003). Los otros ejemplos prestados son de la autobiografía de Walton: Walton, Sam, y John Huey, *Made in America: mi historia* (Iberonet, 1995). La cita de Kmart está en la página 104, el debate sobre otras tiendas de descuento, en la página 54, y las ideas de centros de distribución, en la página 102. Walton afirma que en sus primeros tiempos Walmart era «demasiado pequeño e insignificante como para que cualquier empresario importante se fijara», así que se presentaba en la sede de un gran almacén de otra parte del país y decía: «Hola, soy Sam Walton, de Bentonville, Arkansas. Tenemos unas cuantas tiendas allí». Dice que la mayoría de la gente se ponía a hablar con él, «tal vez por curiosidad», y dice «hacía un montón de preguntas sobre precios y distribución, lo que fuera. Aprendí mucho así». Esta tienda de descuento es equiparable a los dueños de un perro que crían a un bebé de caimán precioso hasta que un día es lo bastante grande para zamparse al perro de la familia.

Kaiser Permanente. Esta historia está basada en las conversaciones entre Chip Heath y los doctores Robert Pearl, Alan Whippy y Diane Craig de agosto de 2012. Referencias de la comparación estadística con el cáncer de próstata y de mama: Hospital Infantil Nationwide, se calcula que entre 210.000 y 350.000 pacientes al año mueren de sepsis. Institutos Nacionales de la Salud, «Sepsis Fact Sheet», octubre de 2009, http://www.nigms.nih.gov/education/factsheet_sepsis.htm. Tomando el punto medio de ese expectro, si los hospitales pudieran igualar el 28 por ciento de reducción del Kaiser Permanente, sería el equivalente anual a salvar 78 000 vidas. Según el National Vital Statistics Report de 2009, el cáncer de mama mata a unas 41 000 personas y el cáncer de próstata a 28 000. Kochanek, Kenneth D., et al., «Deaths: Final Data for 2009», *National Vital Statistics Reports* 60, 3 (29 de diciembre de 2011), p. 105 (http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr60/nvsr60_03.pdf). Divulgación completa: Chip ha hablado con Kaiser Permanente durante varios de sus intentos de cambio, que es como se enteró de esta historia, pese a que no había hablado con Whippy ni Craig antes de las conversaciones para este estudio.

Dion Hughes y Mark Johnson. Esta historia es de las conversaciones entre Chip Heath y Dion Hughes de septiembre de 2010 y marzo de 2012. Le pedimos a Scott Goodson, consejero delegado de StrawberryFrog, que ha trabajado con los dos, que hablase de su experiencia con ellos. La agencia de Goodson se fundó siguiendo un modelo organizativo en red, manteniendo relación con doscientos freelance de todo el mundo y seleccionando un subconjunto competente que intentaba vender proyectos a clientes como Frito-Lay, Heineken, Google y Smart Car. Como está expuesto al talento creativo del mundo entero, elogia efusivamente las ideas que recibe de Hughes y Johnson: «Cuando trabajo con ellos, les doy un par de días para pensar, luego hablamos por teléfono y cada idea es como: “¡Jod*r! ¡Es increíble! ¡Qué perspicacia!” Dion y Mark tienen una capacidad extraordinaria para ser grandes, grandes estrategas, para pensar en la marca y su promesa y lo que pasa en el mundo, y ligarlo todo junto».

Analogías científicas de Kevin Dunbar. La cita «buscase otros problemas a los que se ha dado solución» y la idea de que los científicos suelen ignorar el papel crucial que desempeñan las analogías están en Dunbar, Kevin, «How Scientists Think in the Real World: Implications for Science Education», *Journal of Applied Developmental Psychology*, 21 (2000), pp. 49-58. El resto de citas y observaciones son de Dunbar, Kevin, Robert J. Sternberg y Janet E. Davidson (eds.), «How Scientists Really Reason», *The Nature Insight*, MIT Press, Boston, 1996.

Analogías de los diseñadores de plásticos para uso médico. Christensen, Bo T., y Christian D. Schunn, «The Relationship of Analogical Distance to Analogical Function and Preinventive Structure: The Case of Engineering Design», *Memory & Cognition*, 35 (2007), pp. 29-38.

Escalonamiento. Algunos comerciantes utilizan el término «escalonamiento» para hablar de procesos que llegan a las necesidades nucleares del consumidor. Tal vez una chica se lave la cara con jabón, pero en marketing una técnica de «escalonamiento» le preguntaría a la chica «por qué» un par de veces para determinar que lo que necesita y anhela profundamente es la «belleza». Para los comerciantes, ascender por la escalera es ir subiendo por una jerarquía abstracta de necesidades. Nosotros usamos el término de forma un poco más visual; a medida que subas por la escalera de analogías verás más, un abanico más amplio de analogías y analogías más lejanas.

Bañador diseñado por Fairhurst. El grueso del contenido de este ejemplo y la mayoría de las citas, incluida la larga escena en el Museo de Historia Natural, son de *The Waldo Canyon Fire*, «The Story» (presentado por Dick Gordon), de America Public Media, 29 de junio de 2012, disponible en http://thestory.org/archive/The_Story_62912.mp3/view. La cita «la aspereza es la verdadera clave» y la estadística del «83 por ciento de las medallas» son de un vídeo que describe por qué Fairhurst fue finalista de un premio al Inventor Europeo del Año en 2009, ofrecido en <http://www.epo.org/news-issues/european-inventor/finalists/2009/fairhurst.html>. La cita del «torpedo» es de «Inventor Awards to Be Announced», BBC, 28 de abril de 2009, http://news.bbc.co.uk/today/hi/today/newsid_8022000/8022077.stm. Hay una versión de la polémica y la prohibición de los bañadores creados por Fairhurst en Crawford, Deidre, «London Olympics: Advances in Swimwear for Athletes – and You», *Los Angeles Times*, 29 de julio de 2012, <http://articles.latimes.com/2012/jul/29/image/la-ig-olympicswimwear-20120729>.

Reducen la resistencia y aumentan el impulso. Reuell, Peter, «A Swimsuit Like Shark Skin? Not So Fast», *Harvard Gazette*, 9 de febrero de 2012, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2012/02/aswimsuit-like-shark-skin-not-so-fast/> (consultado el 11 de septiembre de 2012). Lo curioso es que el mismo científico cree que el equipo de Speedo no hizo un trabajo muy bueno reproduciendo la piel del tiburón. Cree, basándose en ciertas pruebas, que el mejor rendimiento se debió en gran parte al asunto del «torpedo».

Capítulo 5. Plantéate lo contrario

Hayward y Hambrick, la arrogancia de los consejeros delegados. El material de este apartado, incluida la prima media del 41 por ciento y la frase clave de la cita de Buffett, está en Hayward, Mathew L. A., y Donald C. Hambrick, «Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris», *Administrative Science Quarterly*, 42 (1997), pp. 103-127. Usamos una versión más larga de la cita de Buffett de las páginas 137-139 en Buffett, Warren E., Lawrence A. Cunningham (ed.), «The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America», <http://bit.ly/fAQgBX>. Hayward y Hambrick también demostraron que cuando los consejeros delegados pagaban una prima, pagaban en exceso: el rendimiento posterior era sensiblemente peor en situaciones en las que los consejeros delegados pagaban mayores primas.

Historia de Alfred Sloan. Drucker, Peter F., *El ejecutivo eficaz* (Elipse, 2009).

Metaanálisis del sesgo de confirmación. Hart, William, et al., «Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-analysis of Selected Exposure to Information», *Psychological Bulletin*, 135 (2009), pp. 555-558.

Abogado del diablo. La discusión del abogado del diablo y su rol en la iglesia católica es de Carroll, Paul B., y Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-Five Years* (Portfolio, Nueva York, 2008). La importancia de buscar el desacuerdo existente (auténtico) es el resultado de la investigación de la Universidad de California en Berkeley: Nemeth, Charlan, Keith Brown y John Rogers, «Devil's Advocate Versus Authentic Dissent: Stimulating Quantity and Quality», *European Journal of Social Psychology*, 31 (2001), pp. 707-720.

Interrogatorio asesino, «Gong Show». Heath, Chip, Richard P. Larrick y Joshua Klayman, «Cognitive Repairs: How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings», *Research in Organizational Behavior*, 20 (1998), pp. 1-37.

Roger Martin y la mina de Copper Range. La historia de la mina de Copper Range está basada en entrevistas que Chip Heath realizó a Roger Martin (marzo de 2012), Richard Ross (abril de 2012) y John Sanders (mayo de 2012). Asimismo, ha sido extraída del artículo para blog de Roger Martin: «My Eureka Moment with Strategy», *Harvard Business Review: HBR Blog Network*, 30 de mayo de 2010, <http://blogs.hbr.org/martin/2010/05/the-day-i-discovered-the-most.html>. La cita «si crees que una idea es el método incorrecto para enfocar un problema» es de este artículo de blog.

Juez Schiltz aconseja a los estudiantes de derecho. Schiltz, Patrick J.(juez de tribunal de distrito estadounidense), «On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession», *Vanderbilt Law Review*, 52 (1999), pp. 945-948. Hemos encontrado un pdf disponible on line, pero el link no parecía lo bastante permanente para citarlo aquí; nuestro consejo es que busques «*Schiltz unhappy unethical*» y, con suerte, también encontrarás una fuente.

Estudio del iPod. Minson, Julie A., Nicole E. Ruedy y Maurice E. Schweitzer, «*There Is Such a Thing as a Stupid Question: Question Disclosure in Strategic Communication*», documento de trabajo, Wharton School of Business, Universidad de Pensilvania, 2012.

Caso práctico de Joseph H. Barbour, Allen, *Caring for Patients* (Stanford University Press, Stanford, California, 1995), pp. 10-12.

Dieciocho segundos. Este estudio realizado en la Universidad de Rochester por el doctor Howard Beckman y varios colegas causó consternación cuando se publicó en 1984. En 1999, tras quince años de esfuerzos por parte de las facultades de medicina para formar a médicos más centrados en los pacientes, Beckman y sus colegas publicaron un estudio complementario que reveló que los médicos habían mejorado hasta... veintitrés segundos. A ese ritmo de mejora, para 2110 los pacientes podrán hablar durante más de un minuto sin interrupción. Levine, Meredith, «Tell the Doctor All Your Problems, but Keep It Less Than a Minute», *The New York Times*, 1 de junio de 2004, <http://www.nytimes.com/2004/06/01/health/tell-the-doctor-all-your-problems-but-keep-it-less-than-a-minute.html>.

Diarios conyugales de Beck. Véase Beck, Aaron T., *Con el amor no basta* (Paidós Ibérica, 2008). El estudio de Goldstein aparece descrito en la página 248 de la versión original en inglés, y el ejercicio de los diarios conyugales para Ted y Karen está en las páginas 245246, también de la versión original.

Presupón una intención positiva. La cita de Indra Nooyi está en «The Best Advice I Ever Got», CNNMoney, 30 de abril de 2008, <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/7.html>. La cita de Rochelle Arnold-Simmons es de ArnoldSimmons, Rochelle, «Day 158 Honoring My Husband Beyond Affection», del blog *I Will Honor My Husband*, 22 de julio de 2011, <http://iwillhonormyhusband.blogspot.com/2011/07/day-158-honoringmy-husband.html>. El ejemplo de Industrial Scientific es de Spencer, Malia, «Conversational Nuances Come with Working in Asia», *Pittsburgh Business Times*, 15 de junio de 2012, <http://www.bizjournals.com/pittsburgh/print-edition/2012/06/15/conversationalanuancesasia.html>.

Véanse las notas para más información. La importancia de «plantearse lo contrario» se repasa en Milkman, Katherine L., Dolly Chugh y Max H. Bazerman, «How Can Decision Making Be Improved?», *Perspectives on Psychological Science*, 4 (2009), pp. 379-385. Se ha demostrado que plantearse lo contrario reduce diversos sesgos considerados especialmente peliagudos: las conclusiones sobre la confianza desmedida que ponemos de relieve en el capítulo 10 (y que fueron demostrados por los consejeros delegados en el estudio sobre arrogancia de este capítulo) y otros sesgos, completamente diferentes, que van de un sesgo retrospectivo que nos conduce a considerar que cualquier cosa que ocurre es inevitable a una tendencia a apoyarnos con demasiada vehemencia en un valor numérico específico (por ejemplo, basando firmemente la asignación presupuestaria anual en la del año pasado, aunque la situación haya cambiado de manera radical).

Error intencionado de Schoemaker. La historia del error intencionado de la RFP se cuenta en Schoemaker, Paul J. H., *Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure* (Wharton Press, Filadelfia, 2011). La cita «¿por qué dejar los errores al azar?» es de una conversación entre Chip Heath y Schoemaker en agosto de 2012. El resto de citas son del relato de Schoemaker en *Brilliant Mistakes*.

Errores intencionados en las citas amorosas. Véase Molloy, John T., *Por qué ella y no yo: los secretos de las mujeres que se casan* (Amat, 2006).

Capítulo 6. Aleja el zoom, acerca el zoom

Polynesian Resort. Las preciosas imágenes están en <http://polynesian-resort.com/Amenities.html> (consultado el 8 de julio de 2011), los premios para los hoteles más sucios se describen en http://www.tripadvisor.com/PressCenter-i4557-c1-Press_Releases.html (consultado el 27 de septiembre de 2012), y todas las críticas son de TripAdvisor, http://www.tripadvisor.com>ShowUserReviews-g54359d259744-r115031196-Polynesian_Beach_Golf_Resort-Myrtle_Beach_South_Carolina.html#CHECK_RATES_CONT (consultado el 8 de julio de 2011). La crítica de unas «vacaciones de Semana Santa desmadradas» la hizo dangle2011 el 27 de octubre de 2009 (y consultada el 27 de septiembre de 2012).

Sobre el cálculo de ratios base. Uno de los desafíos del uso de las ratios base es saber de cuáles fiarnos. ¿Examinamos el conjunto de todos los empresarios que han arrancado un negocio o sólo de aquellos que han abierto un restaurante? ¿O de aquellos que han abierto restaurantes en Texas? ¿O en Austin? ¿O nos mantenemos firmes en un blanco exacto, el conjunto de gente que ha abierto restaurantes tailandeses en el centro de Austin? Un experto en la toma de decisiones, Josh Klayman, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago, sugiere una regla general: elige el conjunto más reducido posible que aun así te ofrezca entre diez y veinte ejemplos. Así que si hay quince restaurantes tailandeses en Austin, con ese grupo tienes que quedarte; si hay sólo seis, podrías ampliar tu muestreo tal vez a todos los restaurantes asiáticos de Austin.

Historia de Kahneman sobre el desarrollo de un currículo. La cita del «ejercicio poco natural» y la historia del equipo redactor del currículo son de una clase que Kahneman dio a un grupo muy distinguido de científicos y empresarios (incluidos los fundadores de Google y Amazon). Kahneman, Daniel, «A Short Course on Thinking About Thinking», Edge Master Class 07, Rutherford, California, 20-22 de julio de 2007. Una transcripción on line, en edge.org/3rd_culture/kahneman07/kahneman07_index.html, muestra lo que trató con su grupo.

Un experto no tiene por qué gozar de una autoridad plenamente reconocida. Los estudios sobre interacción de dos creen que la gente es casi siempre más precisa cuando incorpora las opiniones ajena, aun cuando el otro no posea unos conocimientos especializados. En estos estudios, donde la gente tiende a poseer unos conocimientos similares, se tiende a ponderar la opinión propia en un 70 por ciento y la ajena en un 30 por ciento, cuando en general funcionarían mejor ponderando a la otra persona igual que a sí mismos. (En un estudio en que se emparejó a la gente con alguien de otro país, ésta seguía considerando que sus propias opiniones eran mejores que las de su compañero alrededor de un 65 por ciento de las veces, ¡incluso en preguntas sobre el país del compañero!) Si consultas a alguien que sabe un poco más que tú, probablemente deberías errar ponderando tus propias opiniones por debajo de lo que estás tentado a hacer. Soll, Jack B., y Richard P. Larrick, «Strategies for Revising Judgment: How (and How Well) People Use Other's Opinions», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35 (2009), pp. 780-805.

Brian Zikmund-Fisher. Los detalles de la historia de Brian Zikmund-Fisher son de las conversaciones entre Chip Heath y Brian Zikmund-Fisher de marzo y julio de 2012.

El tipo adecuado de emoción. Fíjate en que Zikmund-Fisher toma su decisión final saliéndose de su propia perspectiva y viendo las cosas a través de los ojos de otra persona (su futura hija). Esto es algo que hemos visto antes, en la prueba de la puerta giratoria de Andy Grove del primer capítulo, y que veremos de nuevo en el capítulo de no sucumbir a las emociones a corto plazo simulando distancia social (la pregunta «¿qué le aconsejarías a un amigo que hiciera?»). A menudo las prioridades se ven más claras cuando salimos de la confusión a corto plazo de nuestras emociones añadiendo cierta distancia.

Franklin D. Roosevelt. Muchos de los ejemplos de este apartado los encontramos en un magnífico artículo de Lorraine Riley, una compañera de estudios del Center for the Study of the Presidency and Congress (Centro para el estudio de la presidencia y el congreso). Véase Riley, Lorraine Ashley, «A Finger in Every Pie: FDR's Mastery of Alternative Channels of Information Gathering», en *A Dialogue on Presidential Challenges and Leadership: Papers of the 20062007 Center Fellows*, Center for the Study of the Presidency and Congress, Washington, 2007, pp. 22-32. Puede consultarse el documento aquí: <http://www.thepresidency.org/storage/documents/Vater/Section1.pdf>. El uso del correo que hizo Roosevelt fue especialmente importante en una época en la que la ciencia de los sondeos aún no estaba desarrollada. La cita del empleado sobre dar un «jugoso dato» y descubrir que Roosevelt ya lo conocía es de Neustadt, Richard E., *Presidential Power: The Politics of Leadership* (Wiley, Nueva York, 1960), p. 132. Del libro de Schlesinger sobre el New Deal (medidas lanzadas por el presidente Roosevelt para reactivar la economía estadounidense) son las citas de «entérate» y de Eleanor Roosevelt (p. 498), la queja de Ickes (p. 524) y la cita «meter las narices en todo» (p. 528). Schlesinger, Arthur M., *The Coming of the New Deal* (Houghton Mifflin, Nueva York, 1958). Curiosamente, Roosevelt entendió que los expertos no tenían por qué gozar de una autoridad plenamente reconocida; a los invitados solía hacerles preguntas «que estaban fuera de su competencia», y a la gente inteligente le hacía quedarse, tras una hora de reunión, a su siguiente reunión programada fuese cual fuese el tema. Schlesinger comenta: «Todo esto, por molesto que resultase a la gente metódica, aumentó la variedad de reacciones a su persona en áreas en las que nadie era infalible» (p. 498). Meter en la sala de reuniones a personas más proclives a contemplar opciones distintas y hacer preguntas discordantes era una técnica magnífica para aumentar opciones y contrastar.

Anne Mulcahy, Xerox. Los programas del responsable por un día del servicio de atención al cliente y Focus 500 aparecen descritos en Marotte, Bertrand, «The New Xerox Battle Cry», *Globe and Mail*, 15 de octubre de 2005, p. B3. El contexto de la información financiera está en Maney, Kevin, «Mulcahy Traces Steps of Xerox's Comeback», *USA Today*, 21 de septiembre de 2006, p. B4.

Genba. El contexto del *genba* es de Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Gemba>.

Paul Smith, P&G. La historia de Paul Smith es de las conversaciones entre Chip Heath y Paul Smith de febrero y julio de 2012.

Capítulo 7. Tantea

«[Tantea antes de lanzarte](#)». El material de este caso práctico es de una conversación entre Chip Heath y John Hanks de diciembre de 2010 y una segunda conversación entre Dan Heath y Hanks de abril de 2011.

Requisito para entrar en fisioterapia. Véase <http://www.hunter.cuny.edu/pt/admissions/clinical-experience-requirement>.

Peggy, auxiliar administrativa. La historia de Peggy está en McKay, Matthew, Martha Davis y Patrick Fanning, *Thoughts and Feelings: Taking Control of Your Moods and Your Life*, 4^a ed. (New Harbinger Publications, Oakland, California, 2011). Localizador Kindle 1 669/5 148.

Pequeños experimentos, prototipos, etc. «Disparar balas y luego cañonazos»; en sus estudios de las compañías que sobreviven a las deslocalizaciones de mercado, Collins y Hansen descubren que los supervivientes no hacen grandes apuestas por nada innovador antes de hacer unas pruebas simples y de bajo coste; las compañías que fracasan tienen las mismas probabilidades de hacer algo «innovador», pero se lo juegan todo antes de probar y a veces fracasan estrepitosamente. Collins, Jim, y Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive* (HarperBusiness, Nueva York, 2011); Sims, Peter, *Pequeñas apuestas* (Gestión 2000, 2012).

Estudio de Tetlock sobre expertos. Tetlock, Philip E., *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey, 2005). Las preguntas tipo a los expertos para que hicieran predicciones son de las páginas 246-247. La anécdota inicial de que «el cielo no estaba viniéndose abajo» está en la introducción de Tetlock de la página xiv. El artículo académico de ingenioso subtítulo es Camerer, Colin F., y Eric J. Johnson, «The ProcessPerformance Paradox in Expert Judgment: How can the experts know so much and predict so badly?», en Ericsson, K. A., y J. Smith (eds.), *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits* (Cambridge University Press, Cambridge, Inglaterra, 1991), pp. 195-217.

CarsDirect.com. Entrevista: «Andy Zimmerman on How Fresh Ideas Turn into Real, Live Internet-Related Companies at idealab!», *Business News New Jersey*, 13 (26 de septiembre de 2000), p. 15.

Empresarios versus ejecutivos de Sarasvathy. Véase Sarasvathy, Saras D., «What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?», documento de trabajo, Darden Graduate School of Business Administration. La cita es de la página 6 de la versión pdf en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909038. Véase también la popular versión de Buchanan, Leigh: «How Great Entrepreneurs Think», *Inc.*, 1 de febrero de 2011, http://www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think_pagen_2.html.

Scott Cook, ejemplo de Intuit India. Este ejemplo es de una conversación entre Chip Heath y Scott Cook de agosto de 2011. La frase de «las relaciones de poder, la persuasión y el PowerPoint» es de un discurso de Cook: «Leadership in an Agile Age» (conferencia en Innovation 2011: Entrepreneurship for a Disruptive World conference, marzo de 2011), transcrita en <http://network.intuit.com/2011/04/20/leadership-in-the-agile-age/>.

Las entrevistas pronostican menos. Véase discusión de la página 189 de la versión original en inglés de Myers, David G., *Intuición: el poder y el peligro del sexto sentido* (Paidós Ibérica, 2003). Los comentarios de Richard Nisbett sobre la «ilusión de la entrevista» están en las páginas 190-191, también del original en inglés. Fíjate en que este apartado ha sido extraído de una de nuestras columnas: «Why It Might Be Wiser to Hire People Without Meeting Them», *Fast Company*, junio de 2009.

Acepta a cincuenta estudiantes más. La experiencia de la University of Texas Medical School aparece descrita en las páginas 87-88 de Dawes, Robyn M., *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth* (Free Press, Nueva York, 1994).

Steve Cole, contratación en HopeLab. Las citas de Cole son de una entrevista que Chip Heath le hizo a Cole en mayo de 2011.

Capítulo 8. No sucumbas a la emoción a corto plazo

Tácticas para vender coches. Phillips, Chandler, «Confessions of a Car Salesman», Edmunds.com, 18 de enero de 2001, <http://www.edmunds.com/car-buying/confessions-of-a-car-salesman.html>.

Profesor millonario compra coche. Esta historia es de un gran libro: Hallam, Andrew, *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School* (Wiley, Nueva York, 2011). Habla de su técnica para comprar un coche y sus consejos frugales para ahorrar en el primer capítulo. Regla 1: gasta a placer para hacerte rico.

10/10/10. Welch, Suzy, *10 minutos, 10 meses, 10 años* (Alienta, 2012). Welch ha creado uno de los consejos más inteligentes y compactos del mundo para tomar decisiones. La historia de Annie y Karl (los nombres han sido modificados) es de una conversación entre «Annie» y Dan Heath de mayo de 2012; el e-mail posterior es de agosto de 2012.

Mera exposición. El estudio de la pizarra es de Crandall, Rick, «Field Extension of the Frequency-Affect Findings», *Psychological Reports*, 31 (1972), pp. 371-374. El artículo clásico de Robert Zajonc sobre la mera exposición, uno de los más citados en la literatura sobre psicología social, es Zajonc, Robert, «Attitudinal Effects of Mere Exposure», *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 (1968), pp. 1-27. El estudio de las caras invertidas es Mita, Theodore H., Marshall Dermer y Jeffrey Knight, «Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (1977), pp. 597-601. La repetición generó confianza: Dechêne, Alice, et al., «The Truth About the Truth: A Meta-analytic Review of the Truth Effect», *Personality and Social Psychology Review*, 14 (2010), pp. 238-257.

Aversión a la pérdida. El primer debate clásico sobre la aversión a la pérdida es Kahneman, Daniel, y Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk», *Econometrica*, 47 (1979), pp. 263-292. Este artículo escrito por dos psicólogos salió en la revista de culto de la economía técnica y se convirtió en el artículo más citado publicado nunca en la revista. Fue uno de los trabajos de investigación que se debatió para distinguir a Kahneman con el Premio Nobel (lamentablemente, Amos Tversky había fallecido varios años antes). El ejemplo de lanzar la moneda al aire es de ese artículo. Proteger la compra: Cutler, David M., y Richard Zeckhauser, «Extending the Theory to Meet the Practice of Insurance», documento de trabajo, Universidad de Harvard. Estudio de la taza de café: Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch y Richard Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy*, 98 (1990), pp. 1.325-1.348.

Max Levchin cofundó PayPal. En realidad, la empresa se llamó primero Confinity, y creó un producto llamado PayPal; posteriormente, tras una fusión, pasó a llamarse PayPal. Para no liarnos, lo llamamos simplemente PayPal. Este caso práctico es de un divertido libro de Jessica Livingston en el que entrevista a los fundadores de casi tres docenas de empresas jóvenes, entre ellas Craigslist, Adobe y Hotmail. Livingston, Jessica, *Founders at Work: Stories of Startup's Early Days* (Apress, Nueva York, 2008), pp. 1-17.

Teoría formal. Ésta es un área de investigación reciente y hay pocos estudios sobre la misma para los no investigadores. Un buen análisis de la investigación lo dan Trope, Yaacove, y Nira Liberman, «Construal Level Theory of Psychological distance», *Psychological Review*, 117 (2010), pp. 440-463.

Estudio del Trabajo A o Trabajo B. Éste es el estudio 1 de Kray, Laura, y Richard Gonzalez, «Weighting in Choice Versus Advice: I'll Do This, You Do That», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (1999), pp. 207-217.

Estudio de la chica de tu clase de psicología. Véase Beisswanger, Amy H., et al., «Risk Taking in Relationships: Differences in Deciding for Oneself Versus for a Friend», *Basic and Applied Social Psychology*, 25 (2003), pp. 121-135.

Capítulo 9. Sé fiel a tus prioridades nucleares

Kim Ramirez. La historia es de una conversación entre Dan Heath y «Kim Ramirez» de febrero de 2012. «Kim Ramirez» y «Josh» son nombres inventados; el resto de detalles son ciertos.

Interplast. El debate de Interplast es de un caso de la Stanford GSB y vídeo de Phills, Jim, «*Interplast's Dilemma*», Stanford Graduate School of Business, 2006, Caso SI-14. La cita «aquellos lo cambió todo» y otros detalles contextuales son de una entrevista que Chip Heath le hizo a Susan Hayes en marzo de 2012.

Normas de Wayne en Dell Computer. Esta historia ha sido extraída de entrevistas que Chip Heath realizó a Wayne Roberts en noviembre de 2011 y julio de 2012.

«Ningún directivo informó de actividad alguna». La cita de Pounds es de la página 40 de McCall, Morgan W., y Robert E. Kaplan, *Whatever It Takes: The Realities of Managerial Decision-Making* (Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1990).

Lista «de cosas para dejar de hacer» de Jim Collins. Collins, Jim, «Best New Year's Resolution? A “Stop Doing” List», *USA Today*, 30 de diciembre de 2003.

Capitán Abrashoff, *USS Benfold*. La historia de las listas A/B está en las páginas 46-48, y el método de la «mini-olimpiada» está en las páginas 102-103 de Abrashoff, Captain D. Michael, *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy* (Business Plus, Nueva York, 2002).

«Lo más necesario en este momento». Véase Pink, Daniel H., «The Power of an Hourly Beep», 24 de octubre de 2011, [http:// www.danpink.com/archives/2011/10/the-power-of-an-hourly-beep](http://www.danpink.com/archives/2011/10/the-power-of-an-hourly-beep). El libro de Bregman sobre cómo eliminar las distracciones y centrarse en lo prioritario contiene abundantes buenos consejos: Bregman, Peter, *18 minutos: Encuentre su foco, controle las distracciones y consiga hacer lo realmente importante* (Conecta, 2012).

Capítulo 10. Acota el futuro con sujetalibros

Byron Penstock, inversión en Coinstar. La historia de Penstock/Coinstar es de las entrevistas que Dan Heath le hizo a Byron Penstock en septiembre de 2011, marzo de 2012 y agosto de 2012. Los ingresos (p. 63) y el recuento de máquinas de autoservicio (p. 35) son de CSTR 2009 10K. Tras la venta, las acciones de Coinstar tocaron techo en seguida, alcanzando un máximo de 66,98 dólares el 24 de noviembre antes de volver a caer en los meses siguientes. Penstock hubiese querido vender en noviembre y no en octubre, naturalmente, pero no le preocupa perderse el segundo repunte. Haber mantenido la inversión habría significado apostar a que las acciones alcanzarían el sujetalibros del extremo derecho, lo que no era una apuesta que le diera seguridad.

Invertir en fondos indexados. Para nuestra perorata completa sobre este tema, véase nuestro artículo «The Horror of Mutual Funds», en nuestra colección *The Myth of the Garage*, de acceso gratuito en <http://www.heathbrothers.com/the-myth-of-the-garage/>. Para una explicación clara y comprensible del estudio sobre las ventajas de los fondos indexados, véase el capítulo de la emoción a corto plazo del libro de Andrew Hallam, quien descubrió cómo comprar un coche sin ser víctima de las sórdidas tácticas de venta de vehículos. Hallam, Andrew, *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School* (Wiley, Nueva York, 2011). Para las inversiones, véase su brillante capítulo sobre la regla 3, que cita a cuatro ganadores del Premio Nobel de Economía que recomiendan la estrategia de los fondos indexados, luego desvela los costes y gastos ocultos del típico fondo de inversión inmobiliaria. Cita un estudio del *Journal of Portfolio Management* que descubrió que durante un período de más de quince años el *96 por ciento* de los fondos de inversión inmobiliaria activamente gestionados tuvieron un rendimiento inferior a un fondo indexado. Y a los inversores particulares normalmente les va peor, sobre todo cuando compran y venden más debido a la confianza desmedida. Véase Barber, Brad M., y Terrance Odean, «Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment», *Quarterly Journal of Economics*, 116 (2001), pp. 261-292.

Jack Soll y Joshua Klayman. El estudio del intervalo con un 80 por ciento de seguridad es Soll, Jack B., y Joshua Klayman, «Overconfidence in Interval Estimates», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 30 (2004), pp. 299-314. Las estadísticas de taquilla de Angelina Jolie son de [http://boxofficemojo.com/people/chart/ ?view=Actor&id=angelinajolie.htm](http://boxofficemojo.com/people/chart/?view=Actor&id=angelinajolie.htm).

Primer presidente asiático-americano. Nuestro escenario del futuro presidente se inspiró en un ejemplo proporcionado por Russo, Jay E., y Paul J. H. Schoemaker, *Winning Decisions* (Currency Doubleday, Nueva York, 2002), pp. 111-112. El escenario del empleado procede del estudio original del fenómeno: Mitchell, Deborah J., J. Edward Russo y Nancy Pennington, «Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events», *Journal of Behavioral Decision Making*, 2 (1989), pp. 25-38.

Pre mórtém. Klein, Gary, *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making* (MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2009), pp. 63, 235-236.

100 000 Hogares. Las historias del AMFE y de Myron son de las entrevistas que Dan Heath realizó a Christina Gunther-Murphy en septiembre de 2011, Beth Sandor y Jessica Venegas (del equipo Community Solutions) en septiembre de 2011, y Mattie Lord en julio de 2012, así como de la comunicación periódica con Becky Kanis. La fecha del lanzamiento de campaña puede encontrarse en 100 000 Hogares, «100 000 Homes Campaign Launch Video», <http://100khomes.org/blog/watch-100000-homes-campaign-launch-video>. Gunther-Murphy trabaja para el IHI (Instituto para la mejora de la asistencia sanitaria), que lanzó la campaña «100.000 Vidas». La campaña fue un éxito; es una historia increíble, y mucha gente ha escrito sobre ella. (Véase el primer capítulo de *Cambia el chip* para nuestra visión al respecto.)

Softsoap de Minnetonka. El suministro asegurado de los dosificadores de plástico aparece descrito en las páginas 60-61 de la versión original en inglés de Courtney, Hugh, Pre-visión 20/20: Estrategias para el manejo de la incertidumbre en la administración de negocios (Norma, 2002). Los detalles contextuales de la historia se cuentan en un caso práctico de la Escuela de Negocios de Harvard realizado por Brandenburger, Adam, y Vijay Krishna, «Minnetonka Corporation: From Softsoap to Eternity», (HBS caso 9-795-163).

Aterrizaje de emergencia. Los lectores estadounidenses recordarán la increíble historia del vuelo 1549 de US Airways, que protagonizó este incidente en 2009. Véase http://en.wikipedia.org/wiki/US_Airways_Flight_1549.

Coeficiente de seguridad. Los coeficientes de seguridad que se dan aquí son de Hale, Wayne, «Factors of Safety», *Wayne Hale's Blog*, http://blogs.nasa.gov/cm/blog/waynehalesblog/posts/post_1229459081779.html.

Programación con parachoques en Microsoft. Véase Cusumano, Michael A., y Richard W. Selby, *El secreto de Microsoft* (Prentice Hall, 1996) p. 94 de la versión original en inglés.

Caso práctico del centro de llamadas, Evolv. Max Simkoff (consejero delegado de Evolv) se entrevista con Chip Heath y Dan Heath en agosto y septiembre de 2011.

Cuarenta estudios de sinopsis de trabajo realistas. Phillips, Jean M., «Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: a Metaanalysis», *Academy of Management Journal*, 41 (1998), pp. 673-690.

Capítulo 11. Pon un cable trampa

Zappos. La historia de los zapatos olvidados ha sido ampliamente divulgada, por ejemplo, en Ryan, Jim, «Outstanding Customer Service Beyond Zappos», *Interactive Depot*, 15 de mayo de 2012, [http:// talk2rep-call-centers-idea-depot.com/tag/zappos/](http://talk2rep-call-centers-idea-depot.com/tag/zappos/). La historia de rosas y lirios blancos es de Marco, Meg, «Zappos Sends You Flowers», *The Consumerist*, 16 de octubre de 2007, <http://con.st/311369>. Chip Heath entrevistó a Jon Wolske en agosto de 2011.

Pelar un plátano. Véase el vídeo en <http://www.youtube.com/watch?v=nBJV56WUDng>. (El vídeo asegura que así es como los monos comen un plátano, pero apenas unos minutos de navegación por YouTube demuestran que los monos lo atacan justo por la mitad.) Kirschner respondió por e-mail a una solicitud que colgamos en nuestro boletín de historias sobre el piloto automático en agosto de 2012. Dice que su otro vídeo «ajá» fue uno de Martha Stewart doblando una camiseta. «La parte más difícil de la colada para mí era doblar la ropa. Y cualquier técnica que pudiese encontrar para dedicarle menos tiempo me sería útil.» Véase cómo Martha Stewart ahorra tiempo aquí: <http://www.youtube.com/watch?v=Jvcuy4k17DI>. Sobre mejores conversaciones durante la cena, Chip y su familia se han apropiado de la técnica «triste, enfadado, alegre» extraída de un consejo asesor de padres: la familia, miembro por miembro, habla de algo que le ha pasado ese día y le ha entristecido, enfadado y alegrado. Hasta ahora ha funcionado para crear grandes conversaciones con niños de dos a diez años, pero no ofrecemos garantía alguna para niños que hayan pasado la pubertad.

Kodak. La historia de Kodak es de las páginas 88-100 de Carroll, Paul B., y Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-five Years* (Portfolio, Nueva York, 2008). La historia de la limitación del mercado es de WolframAlpha [http://www.wolframalpha.com/input/?i=ma
rket+cap+eastman+kodak+history&dataset=](http://www.wolframalpha.com/input/?i=market+cap+eastman+kodak+history&dataset=) (consultado el 20 de julio de 2012).

Amos Tversky y Eldar Shafir. Tversky, Amos, y Eldar Shafir, «Choice Under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision», *Psychological Science*, 3 (1992), pp. 358-361.

Decidió eliminar las fechas límite de presentación. El ejemplo del Economic and Social Research Council (Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales) es de Camerer, Colin, et al., «Regulation for Conservatives: Behavioral Economics and the Case for 'Asymmetric Paternalism'», *University of Pennsylvania Law Review*, 151 (2003), pp. 1 211-1 254.

Estudio de participación. El estudio de las galletas es de Soman, Dilip, y Amar Cheema, «The Effects of Partitioning on Consumption», *Rotman*, primavera de 2008, pp. 20-24. El estudio de los jornaleros es de Soman, Dilip, «Earmarking Money», *Rotman*, otoño de 2009, pp. 96-98.

Presupuestos mentales y escalada. Véase Heath, Chip, «Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Costs: The Role of Budgeting in Mental Accounting», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (1995), pp. 38-54.

Lucile Packard, equipos de respuesta rápida. Las citas de este artículo son de las entrevistas que Chip Heath hizo a Kit Leong y Karla Ernest en marzo de 2012. El escrito que habla de su trabajo es Sharek, Paul J., et al., «Mortality and Code Rates Outside the ICU in a Children's Hospital», *Journal of the American Medical Association*, 298 (2007), pp. 2.267-2.274.

Éxito inesperado. La cita de Drucker está en Drucker Institute, «We'll Accept It if You Like This Post for Reasons We Didn't Anticipate», *Drucker Exchange*, 14 de noviembre de 2011, <http://thedx.druckerinstitute.com/2011/11/well-accept-it-if-you-like-this-postfor-reasons-we-didnt-anticipate/>. La historia del Rogaine se cuenta en Wikipedia en <http://en.wikipedia.org/wiki/Minoxidil>. La historia del Viagra es de «Viagra: A Chronology», *Viagra.md*, <http://www.about-ed.com/viagra-history>. La cita del periodista es de Davies, Simon, «The Discovery of Viagra», *Biotech/Pharmaceuticals@Suite101*, 1 de agosto de 2007, <http://suite101.com/article/the-discovery-of-viagraa27733>.

Cosa impresionante #523. «When You Learn a New Word and Then Suddenly Start Seeing It Everywhere», 1 000 Awesome Things, 20 de abril de 2010, <http://1000awesomethings.com/2010/04/20/523-when-you-learn-a-new-word-and-then-suddenly-start-seeing-it-everywhere/>.

Capítulo 12. Confía en el proceso

Estudio sobre la negociación de Nutt. Nutt, Paul C., «Search During Decision Making», *European Journal of Operational Research*, 160 (2005), pp. 851-876. Sobre la calidad de las decisiones: los tasadores independientes consideraban más a menudo que las decisiones en las que se recurrió a la negociación eran «buenas» o «extraordinarias». Sobre las ventajas temporales de la negociación: compara dos de los patrones de decisión que estudió Nutt, la defensa de una idea y la negociación. La defensa de una idea se daba cuando el defensor de la misma detectaba un buen propósito y se disponía a convencer a la organización para perseguirlo. (*Deberíamos adoptar el sistema de procesamiento de pedidos que utiliza Lands' End; ¡es más eficaz!*) Éste es el patrón innovador a menudo elogiado en la prensa popular: *¡Encuentra defensores de ideas! ¡Apoya a tus innovadores!* No es de extrañar que, como el defensor de un proyecto ya tiene una idea preenvasada, estas decisiones se tomen de prisa; en una media de seis meses, en comparación con los nueve meses para la típica decisión de la base de datos de Nutt. Las negociaciones eran más lentas, estaban en siete meses y medio (aunque, curiosamente, siguen siendo más rápidas que la media).

Pero la defensa de una idea, si bien rápida en la fase de decisión, se resentía en la fase de ejecución. Una vez que la decisión estaba «tomada», las ideas defendidas inicialmente se ejecutaban sólo el 56 por ciento de las veces, en comparación con el 79 por ciento de las negociaciones. Y al cabo de un par de años, sólo el 40 por ciento de las ideas defendidas había sido completamente ejecutado, en comparación con el 75 por ciento de las negociaciones. Este patrón sugiere que lo que los defensores de una idea ganan en velocidad en la fase de decisión inicial lo sacrifican con creces en velocidad y éxito durante el período de ejecución. (Fíjate en que Nutt llama a las ideas defendidas «oportunidades emergentes»; nosotros creemos que el término «defensa de ideas» es más exacto.)

Justicia procedimental. Las conclusiones sobre la felicidad relativa de Mike, Carlos y Jen están basadas en un sólido efecto de interacción estadística descrito en Brockner, Joel, y Batia M. Wisenfeld, «An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures», *Psychological Bulletin*, 120 (1996), pp. 189-208.

«Expongo la postura de la otra parte mejor de lo que ellos serían capaces.» Chip recuerda a Mnookin haciendo este comentario en un taller de toma de decisiones/negociación allá por el año 1989. Fue lo bastante chocante como para recordarlo desde entonces.

Dave Hitz, fundador de NetApp. Esta estrategia para gestionar a los detractores se encuentra en Hitz, Dave, *How to Castrate a Bull: Unexpected Lessons on Risk, Growth, and Success in Business* (Jossey-Bass, San Francisco, 2009), p. 152. Este libro es penetrante y muy divertido, y debería estar en la lista de lecturas de cualquier empresario que esté intentando expandir un negocio.

Matt D'Arrigo. Este caso está basado en conversaciones entre Chip Heath o Dan Heath y Matt D'Arrigo en junio y agosto de 2010, y en febrero marzo y julio de 2012.

De qué se arrepienten las personas mayores. Véase Hattiangadi, Nina, Victoria Husted Medvec y Thomas Gilovich, «Failing to Act: Regrets of Terman's Geniuses», *International Journal of Aging and Human Development*, 40 (1995), pp. 175-185. Este artículo utiliza las reacciones de los «genios de Terman», un grupo de niños de cociente intelectual de superdotado que inicialmente participaron en el estudio de Lewis Terman, un psicólogo de Stanford, en los años veinte, y de los que los científicos hicieron un seguimiento activo hasta sus muertes alrededor de fines de siglo. Incluso en este grupo de gente muy triunfadora y talentosa el arrepentimiento por no haber hecho cosas era cuatro veces superior al de cosas que sí habían hecho. En general, la investigación de Gilovich y Medvec concluía que nuestros arrepentimientos a corto plazo se centran en cosas que hicimos y no deberíamos haber hecho, pero a largo plazo lamentamos aquellas cosas que podríamos haber hecho. En este artículo citan al poeta John Greenleaf Whittier: «Of all sad words of tongue or pen, the saddest are these: "it might have been"» [De todas las palabras tristes de lengua y pluma, las más tristes son éstas: «podría haber sido»] (p. 176).

Demostraciones prácticas

Demostración práctica 1: ¿Debería una empresa pequeña querellarse? El caso práctico de la revista *Inc.* es Alsever, Jennifer, «Case Study: To Sue or Not to Sue», *Inc.*, 24 de enero de 2012, <http://www.inc.com/magazine/201202/case-study-the-rival-mixed-chickssally-beauty.html>.

Notas de los autores

* Véase «Bibliografía complementaria sugerida» para una lista más detallada de nuestros libros recomendados sobre la toma de decisiones, pero para entender los problemas a los que nos enfrentamos en la toma de decisiones, las lecturas básicas incluirían el libro de Daniel Kahneman *Pensar rápido, pensar despacio*, anteriormente mencionado, y *Las trampas del deseo*, de Dan Ariely (Ariel, 2008). Entre los libros que dan consejos para tomar decisiones mejor destacamos *Un pequeño empujón (Nudge): El impulso que necesitas para tomar las mejores decisiones en salud, dinero y felicidad*, de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein (Taurus, 2009), que se escribió para los «arquitectos de la elección» en la empresa y el gobierno que construyen sistemas de decisiones como los planes de pensiones o las políticas de donación de órganos. Ha sido utilizado para mejorar políticas gubernamentales en Estados Unidos, Reino Unido y otros países. (*N. de los a.*)

* Priestley había enfocado los rayos del sol sobre una muestra de óxido de mercurio en el interior de un recipiente herméticamente cerrado y se sorprendió al descubrir que los ratones sobrevivían sin problemas en el gas resultante. Más tarde lo probó consigo mismo y declaró que era «cinco o seis veces mejor que el aire común» para respirar. (*N. de los a.*)

* Obsérvese que hemos corregido la puntuación y el empleo de mayúsculas en estas entradas (aunque no la gramática). Reduce la autenticidad, pero potencia enormemente la propia cordura cuando uno las lee. (*N. de los a.*)

* Obsérvese que estamos considerando una decisión de «sí o no» como una alternativa. Es una alternativa que será aceptada o rechazada. (*N. de los a.*)

* Obsérvese que no estamos afirmando que sea una mala idea comprar el vídeo. Seguramente comprarlo sea la decisión correcta para algunas personas y la errónea para otras, en función de su cuenta bancaria y de lo que ansíen la película. Pero lo que sí podemos decir con seguridad es que sería una mala decisión comprarlo *sin pensar antes qué más podría haberse comprado con el dinero.* (N. de los a.)

* «Casos de éxito», *bright spots*, es un concepto que definimos en *Cambia el chip* (Gestión 2000, 2011), que habla de cómo provocar el cambio. En aquel libro era un concepto más vertebrador; si quieras saber más, echa un vistazo a un fragmento gratuito sobre casos de éxito en <http://www.fastcompany.com/1514493/switch-dontsolve-problems-copy-success>. (*N. de los a.*)

* Otra técnica para los discrepantes de la que hablaremos en profundidad más adelante es poner un cable trampa, a lo David Lee Roth. Un cable trampa especifica las circunstancias en que el equipo reconsideraría una decisión; así que, si estás escéptico sobre una decisión, pero careces de la fuerza para cambiarla, anima a tus colegas a poner un cable trampa. («Si pasa X, le echaremos otro vistazo a esto.») Esto les será fácil de aceptar, ya que la mayoría de la gente es demasiado autosuficiente y subestimarán las posibilidades de toparse con un cable trampa. Entretanto has hecho posible que se reconsideré la decisión en una fecha posterior sin que parezca que eres la persona que ha dicho «os lo dije». (*N. de los a.*)

* Naturalmente, también hay veces en que los médicos necesitan preguntas más agresivas. Piensa en una situación en la que los análisis de sangre de un paciente parecen indicar que no se está tomando un medicamento esencial. Una pregunta clara como «¿Sigue tomando la medicación?» es muy probable que no funcione, porque muchos pacientes es posible que contesten «sí» por miedo o vergüenza. Una pregunta más incisiva como «¿Cuándo fue la última vez que se tomó la medicación?» o «¿Aproximadamente cuántas pastillas le quedan?» será más eficaz. (*N. de los a.*)

* ¿Por qué «casi»? A decir verdad, Jack tiene cierto control de la situación en un sentido que no tienen los huéspedes del Polynesian Resort: su experiencia y su cocina y su perspicacia empresarial cuentan. La cuestión es que *lo único que ve son estas diferencias*, por lo que el efecto foco le conducirá a darles demasiada importancia. Tenderá a olvidar que no puede influir en el macroambiente de los restaurantes de Austin, de la misma manera que un huésped no puede influir en la limpieza del Polynesian Resort; así que, mientras los factores que él controla es posible que *ajusten* las probabilidades a su favor, es poco probable que las *transformen*. (*N. de los a.*)

* Usamos la expresión «alejando y acercando el zoom» porque ofrece un conciso resumen del capítulo, pero queremos poner de relieve un aspecto de la expresión que no es ideal. «Alejando el zoom» es sinónimo de adoptar la visión externa, pero «acercando el zoom» *no* es sinónimo de adoptar la visión interna. La visión interna está siempre *dentro de nuestras cabezas*. Cuando piensas en «alejar el zoom, acercar el zoom», piensas en la fotografía. No puedes hacer una fotografía dentro de tu cabeza; enfocas con tu cámara el mundo exterior y alejas y acercas el zoom para captarlo. (*N. de los a.*)

* Los nombres han sido modificados debido al carácter personal de la historia. (*N. de los a.*)

* Más adelante, por supuesto, la «mascota de piedra» on line de PayPal también se volvió endemoniadamente complicada; sobre todo sus sistemas de detección de fraude. (*N. de los a.*)

* Ésta es la versión que la guía de estudios *Cliffs Notes* hizo de sus descripciones más largas. (*N. de los a.*)

* En estos estudios los psicólogos no están sosteniendo que la perspectiva del bosque sea la adecuada. Simplemente demuestran el fenómeno sin añadir un juicio de valor. Pero queremos ir un paso más allá y expresar que la perspectiva del bosque realmente es la adecuada, porque cuando la gente no prioriza el factor más importante de la decisión, su decisión se vuelve confusa. Cuando nos deleitamos en la complejidad es posible que demos vueltas a nuestras opciones constantemente, cambiando de idea día tras día. Pero esa clase de espiral mental es peligrosa, porque significa que, cuando nos veamos obligados a tomar una decisión final, nuestra elección podría estar determinada por el lugar que ocupamos en la noria. (*N. de los a.*)

* En contra de las advertencias aparentemente amenazantes que hay al inicio de algunos DVD, la doctrina legal de la «primera venta» protege los derechos del comprador a alquilar, vender o prestar a otros su compra. (*N. de los a.*)

** Los escenarios «nefastos» y «halagüeños» no pretenden ser los resultados más extremados imaginables (por ejemplo, bancarrota frente a un descubrimiento accidental de la panacea para adelgazar), únicamente resultados muy negativos y muy positivos de suposiciones del mundo real. (*N. de los a.*)

* Los investigadores hicieron preguntas como: «¿Qué valor alto de la recaudación media de taquilla de una película de Angelina Jolie crees que tiene sólo un 10 por ciento de probabilidades de ser superado?» y «¿qué límite bajo es tan bajo como para que haya sólo un 10 por ciento de probabilidades de que la cifra real caiga por debajo de éste?». (*N. de los a.*)

* Así es como el equipo de Community Solutions ejecuta un AMFE. Otras versiones de AMFE incluyen una tercera pregunta: «De producirse, ¿qué probabilidades hay de que seamos incapaces de detectar el fracaso?», y multiplican las tres variables juntas. (*N. de los a.*)

* Entre paréntesis, es por eso por lo que la sinopsis de trabajo realista encaja con la parte «Prepárate para el error» del proceso WRAP: porque no es fundamentalmente una herramienta diseñada para ayudar a la gente a decidir qué opción elegir. Como hemos mencionado antes, Phillips descubrió que los candidatos casi nunca cambiaban su decisión y se retiraban tras ser expuestos a la sinopsis. Su decisión estaba tomada: *Quiero este trabajo*. Pero lo que hace la sinopsis de trabajo realista, mediante el efecto de vacunación, es aumentar las probabilidades de que la decisión de la persona triunfe, de que siga en el trabajo y esté satisfecha con él. (*N. de los a.*)

* Obsérvese que la partición se adecua mejor a problemas de autocontrol, como ahorrar dinero o resistirse a unas galletas. Cuando empiezas a pensar en la manera de aplicar el principio en un entorno laboral, la cosa puede volverse un tanto extraña. Por ejemplo, imagínate que quisieras que tus compañeros fuesen más conscientes a la hora de usar la impresora a color y hubieses creado una «partición» que les obligase a pulsar un botón cada diez páginas impresas. Ese tipo de cosas podrían hacer correr la sangre en seguida. (*N. de los a.*)

* En el capítulo anterior hemos mencionado de pasada esta campaña. Una experta del IHI ayudaba al equipo de los 100. 000 Hogares en su campaña. (*N. de los a.*)

Decídete
Chip Heath y Dan Heath

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Decisive*

© del diseño de la portada, Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial Grupo Planeta, 2014

© de la imagen de la portada, David Malan - Getty Images

© Chip Heath y Dan Heath, 2013

© de la traducción, Marta Torent López de Lamadrid, 2014

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2014
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2014

ISBN: 978-84-9875-378-3 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

DAN HEATH & CHIP HEATH

Autores de los bestsellers *Cambia el chip* e *Ideas que pegan*



DECÍDETE



Cómo tomar mejores decisiones
en la vida y el trabajo



«Si quieres saberlo todo sobre un tema espera a que los hermanos Heath escriban sobre ello.» Del prólogo de Mago More