

El 1 de agosto de 1981, tras 15 años en la firma Salomon Brothers, The Wall Street, Michael Bloomberg fue despedido y le dieron un paquete de indemnización de 10.000.000 de dólares. En su autobiografía habla sobre los inicios de su nueva aventura, fundó su propia empresa con algunos compañeros, para empezar, alquilaron una pequeña oficina sólo de unos 9 m<sup>2</sup> en Madison Avenue en Manhattan, y dijo: *“En nuestro armario de escobas como oficina celebramos el comienzo de nuestro primer día con una botella de champán.”* Michael usó los fondos para fundar Bloomberg, sintiendo que el sector financiero necesitaba mejor información y un mayor análisis, y entendiendo también que los clientes pagarían felizmente al mejor precio por ese servicio.

Se estima que un terminal de Bloomberg tiene un coste de suscripción de 24.000 dólares anuales. El terminal de Bloomberg es principalmente utilizado por grandes inversores institucionales, gestores de carteras y analistas financieros. Para ellos, el terminal se ha convertido en una herramienta imprescindible para obtener información. Hoy en día la fortuna de Michael Bloomberg está valorada en más de 76.000 millones de dólares y se encuentra entre los hombres más ricos del mundo. La empresa Bloomberg se basa en una idea clave, la venta de información.

La mayoría de las personas toman decisiones sin buscar la información que necesitan y sin tener la información es imposible tomar buenas decisiones. Sin embargo, la obtención y el uso de la información es crucial en la toma de decisiones. Porque la información nos permite definir un problema o identificar una oportunidad y en un contexto de negocios, esta es la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Se puede hablar de dos maneras de tomar decisiones cuando hablamos del papel de la información en la toma de decisiones. Cuando tomamos una decisión de manera intuitiva, con poca información y cuando tomamos decisiones buscando y analizando un volumen importante de información, es fundamental entender la distinción entre ellas. Sí, estamos muy acostumbrados a tomar decisiones intuitivas, es

fácil que apliquemos esto siempre, sin embargo, hay momentos en los que tomar una decisión intuitiva no es la mejor manera de actuar. La intuición normalmente viene relacionada con un grado alto de conocimiento.

En el libro *Sources of Power*, fuentes de poder en español, Gary Klein analiza a los bomberos y cómo éstos toman decisiones sin analizar casi nunca la información de manera intuitiva. Ellos podían tomar decisiones y acertaban y él veía este mismo patrón entre muchos diferentes expertos, las personas dedicadas muchos años en un área y con un grado alto de conocimiento habían creado un camino corto hacia una decisión por intuición. Aquí es cuando el conocimiento juega su papel, sin embargo estamos hablando de una decisión nueva, una en un área que no es familiar para nosotros requiere que analicemos más la información para poder llegar a la mejor decisión posible.

Dos ideas importantes:

1. Las decisiones intuitivas requieren un alto grado de conocimiento y de tiempo dedicado al área.
2. Cuanto menos conocimiento tenemos de un área en concreto más importante es tener un proceso para adquirir información y así poder tomar la decisión.

Vamos a hablar ahora de la importancia del sistema. No consciente es cuando tomamos decisiones sin pensarlo, sin una evaluación consciente detrás, el problema reside en que muchas personas toman decisiones importantes sin esa evaluación consciente que requiere la situación. Para acertar con esta evaluación, tener sistemas que te permiten acceder a la información es crítico, cuanto mejores son tus sistemas de captar la información y de analizarla para llegar a tomar decisiones, más éxito tendrás con tu negocio. Podríamos decir que una de las funciones más importantes en el negocio de un empresario, la toma de decisiones y estos dependen de la calidad de la información. ¿Y, qué tipos de sistemas tenemos para obtener la información? Podemos categorizar los sistemas en los siguientes apartados:

El primero de ellos es nuestro propio proceso de reflexión y de aprendizaje para obtener información, por ejemplo, los maestros de ajedrez apuntan todas las partidas para poder reflexionar y aprender de ellas, el error que muchos hacen es pensar que simplemente porque han experimentado algo ya han aprendido y ahora tienen información que puedan usar, sin el paso de reflexionar no llegamos a información realmente de valor. El proceso es el siguiente, yo adquiero una experiencia. Esta experiencia ahora me lleva a reflexionar sobre lo sucedido. Esto a su vez me permite llegar a una conclusión y actuar en consecuencia para poder vivir otra nueva experiencia que siga influyendo en mi aprendizaje.

El segundo apartado son los experimentos, cuando Thomas Edison estaba inventando la bombilla, una de las cosas que lo diferenciaba de sus competidores era que hizo miles y miles de experimentos en un periodo de tiempo muy corto. Las empresas de más éxito de la actualidad de la tecnología han realizado miles y decenas de miles de experimentos, un Facebook, un Google, un Amazon, un Airbnb.

Google estaba constantemente probando cosas nuevas a un ritmo feroz. Un científico jefe de Google dice que realizan entre 3.000 y 5.000 experimentos al año. Los experimentos se han convertido en el motor de crecimiento de las empresas de tecnologías. Si constantemente tenemos una mentalidad de hacer experimentos, ahora este proceso en sí, nos va a dar información de manera continua, que, a su vez, nos permitirá tomar mejores decisiones.

Ahora vamos a hablar de las fuentes de información, cuando hablamos de fuentes de información, estamos hablando de fuentes fuera de tu propia experiencia. Aquí hacemos una distinción entre dos tipos: ir directamente a la fuente y la información de tercera mano. A la hora de tomar la decisión, ambas fuentes son muy distintas entre sí, ir directamente a la fuente tiene otro grado de calidad de información que permite, a su vez tomar una mejor decisión.

Aquí hay una idea crítica con la que deberías quedarte nuestro propio proceso de reflexión y de aprendizaje para obtener información es una de las mejores fuentes de información de calidad, porque esa información de primera mano, por lo tanto, crear sistemas que nos puedan dar esta información es fundamental.

El orden sería el siguiente, primero está en nuestro propio proceso de reflexión y de aprendizaje. En segundo lugar, directamente a la fuente. Si la información viene de fuentes externas a nosotros, es importante ir directamente a la fuente y cuanto más cerca estemos de la fuente, más calidad de información obtendremos y luego de tercer y último paso sería como último recurso puedes obtener información a través de un libro o a través de un curso. ¿Y cuándo tomar la decisión?

Ray Dalio es el multimillonario fundador y dueño de Bridgewater Associates. la empresa de gestión de inversiones, inicio Bridgewater en su apartamento de 2 habitaciones en Nueva York en el año 1975 y bajo su liderazgo, la firma se convirtió en la quinta empresa privada más importante de Estados Unidos, según la revista Fortune. Inversores de calibre de Ray Dalio, prosperan en función de la capacidad que tienen para tomar buenas decisiones. Y en su libro de principios, Ray Dalio comenta lo siguiente:

***“Piensan cada decisión como una apuesta con una probabilidad y una recompensa por acertar. Y una probabilidad y una penalización por equivocarte. Normalmente una decisión ganadora es aquella con un valor esperado positivo, lo que significa que la recompensa multiplicada por su probabilidad de que ocurra es mayor que la penalización multiplicada por su ventaja”***

Es decir, ante una decisión difícil, conviene tener muy claro qué es lo que esperamos ganar o perder. Aquí entra en escena el concepto de cálculo de valor esperado, el cálculo del valor esperado es una sencilla fórmula que nos permite saber si una decisión nos es favorable o si simplemente estamos tentando a la suerte, con el valor esperado, podemos ponerle una cifra a una decisión. El valor esperado se calcula multiplicando cada resultado posible, por la probabilidad de que ocurra, después los productos se suman, estos se ilustran mejor con un ejemplo: Si pudiera ganar €100 en un lanzamiento de moneda, la probabilidad es del 50% para cara o Cruz, el valor

esperado es €50 y esta es una buena apuesta. Ahora supongamos que cambian las reglas se pierde €50 si se elige el lado equivocado de la moneda. El valor esperado ahora es de €25, es decir, si se juega suficientes veces, en promedio se ganará €25 por juegos, aunque en ocasiones se pierda, seguirá ganando en general, así que sigue siendo una apuesta inteligente, lo que permite el cálculo de valor esperado es poner un número de probabilidad en la apuesta a la hora de tomar la decisión. Si se tiene mucho por ganar y poco por perder, debemos tomar la decisión. Si se tiene un 25% de probabilidades de éxito, la pregunta ahora es cómo se puede subir las probabilidades al 50%.

Analizar el valor esperado ayuda a entender las probabilidades de éxito. Más probabilidades de éxito y poco riesgo indican que se debe tomar la decisión en esa dirección. La idea importante aquí es que si se hace un cálculo de valor esperado y el riesgo es bajo, pero el potencial resultado al alza es alto, debemos tomar la decisión en favor de la acción.

Según cuenta la leyenda, Alejandro marchó con su Ejército a la entonces capital Frigia de la actual Turquía y al llegar a la ciudad se encontró con un antiguo carro, subyugó, estaba atado con un montón de nudos, todos tan enredados, que era imposible ver cómo éstos estaban sujetos entre sí. Un oráculo había declarado una vez que cualquier hombre que pudiera desenredar sus elaborados nudos estaba destinado a convertirse en gobernador de toda Asia. Alejandro era un tipo bastante ambicioso, por lo que instantáneamente se apoderó de él el deseo de desatar el nudo gordiano. Después de luchar contra él durante un tiempo, no tener éxito se apartó de la masa de cuerdas nudosas y proclamó, bueno, **“no importa cómo se sueltan”** y luego sacó su espada y cortó el nudo por la mitad con un solo golpe y problema resuelto.

A veces la solución no es que necesitamos más información, sino que necesitamos alternativas nuevas. Necesitamos cortar el nudo. Uno de los sesgos que tenemos como seres humanos es el sesgo que se llama la heurística de disponibilidad, la heurística de disponibilidad es un atajo mental que se basa en ejemplos inmediatos que llegan a nuestra mente a la hora de evaluar un tema, un concepto, un método o una decisión específica.

El problema de la heurística de disponibilidad es que vamos buscando más información en la misma área, como si fuera un túnel y no somos capaces de ver más lejos que lo que vemos en el túnel, pero a veces hay que salir fuera por completo como Alejandro y tomar una decisión totalmente diferente y esto requiere que tengamos claro qué alternativas hay que no están delante de nosotros para tomar la decisión, tener claras las alternativas requiere buscar la información, requiere hablar potencialmente con personas que tengan una visión más amplia.

¿Y, cómo saber cuándo esperar o cuándo actuar? Muchas veces este es el reto, entender cuánta información necesitamos para tomar la decisión. Si esperamos demasiado tiempo, igual perdemos la oportunidad y si actuamos demasiado rápido, actuamos con prisas sin tener la suficiente información. Colin Powell, el exsecretario de Estado de Estados Unidos, también fue general en el Ejército, tiene unas reglas sobre cómo llegar a un punto de acción. Él dice que ***“Cada vez que te enfrentas a una decisión difícil, no debes tener menos del 40% y no más del 70% de la información que necesite para tomar esta decisión”***

Powell, se dio cuenta en su carrera de que el tiempo pues era esencial y que probablemente no sería capaz de reunir el 100% de la información que necesitaba para tomar la decisión completamente informada. Así que tenía que trazar la línea, cuando adquiriera un cierto porcentaje de la información, por lo tanto, el 40% era la cantidad mínima que necesitaba y el 70% era la cantidad máxima de información para decidir. Así se puede ir rápido y a la vez contener la máxima información posible para acertar. Ahora bien, podemos reemplazar la palabra “Información” por otros factores, 40/70 de experiencia, 40/70 de lectura o aprendizaje, 40/70 de confianza o de planificación. El tiempo apremia y nunca tendremos 100% de todo para avanzar.

En conclusión, la información juega un papel clave en la toma de decisiones. Hay momentos en los que nos encontramos enfrente de un área que dominamos, por lo que podemos tomar la decisión a base de nuestra intuición y hay otros momentos en los que estamos delante de un nuevo dominio, por lo que necesitamos de tiempo para recopilar información, porque aquí la decisión hay que tomarla en base del análisis,

encontrar la fuente correcta de información es clave, actuar cuando tenemos suficiente información y poder calcular probabilidades es fundamental. Y si dominamos el proceso de tener la información que necesitamos y sabemos analizarla, estamos mucho más cerca de dominar el arte de la toma de decisiones.