

El sistema educativo no nos enseña una de las habilidades más importantes para equiparnos y tomar mejores decisiones. Aprendemos de todo, en el colegio, en la Universidad, pero no nos enseñan cómo es el proceso de pensar mejor. Si podemos aprender como lo hacen otros y cómo modelar estas ideas y estos esquemas, entonces podemos pensar mejor, resolver más problemas y tomar en definitiva mejores decisiones. A Aristóteles se le atribuye haber acuñado la sabia frase que dice “*Somos lo que hacemos repetidamente*” Ahora bien, podemos llevar esta frase un paso más allá. Podemos decir que nuestro éxito se basa en cómo tomamos decisiones repetidamente. Tomamos cientos de decisiones todos los días, por lo que incluso una pequeña mejora en nuestra habilidad de tomar decisiones va a crear una diferencia asombrosa en nuestra trayectoria a largo plazo.

Sin embargo, la mayoría de las personas no se molestan en desarrollar estas habilidades. Los líderes más poderosos del mundo moderno, los políticos, los directores ejecutivos de empresas públicas, los inversores de fondos, todos ellos son especialistas en tomar decisiones. De hecho, podría decirse que en el mundo de resultados se valoran las habilidades para la toma de decisiones por encima de todas las demás. Al igual que los grandes líderes, los grandes tomadores de decisiones no nacen, se construyen. Por lo que, si queremos ser un buen tomador de decisiones de clase mundial, debemos tratar la toma de decisiones como cualquier otro juego. Es decir, aquí entra en escena la práctica, que como en todos los juegos, nos lleva a la perfección.

Las decisiones forman parte integral de lo que es ser un emprendedor y también un individuo. Y sin embargo, es un área de la que se habla muy poco, considerando la importancia que tiene. Si nos hacemos buenos tomando decisiones, automáticamente vamos a tener mejores resultados y llegaremos más veces a nuestras metas. De cierto modo, nuestra vida se define por las decisiones que tomamos. Decisiones sobre las relaciones que tenemos, decisiones sobre cómo enfocamos nuestra carrera, decisiones de qué tipo de negocio decidimos embarcar. Todo tipo de decisiones que pueden tener un enorme impacto en nuestro futuro. Las buenas decisiones consecuentes impactan en nuestra vida de manera importante. De hecho, pueden cambiar por completo nuestro rumbo.

El tenis tiene un concepto que se llama errores no forzados. Los errores no forzados son aquellos errores que el jugador pudo haber evitado. Errores que han sido causados por el jugador, no por su adversario. Si se quiere pensar mejor y tomar buenas decisiones, se tienen que hacer menos errores no forzados, se tiene que conocer las trampas que no permiten tomar buenas decisiones y evitarlas. Y es que cuando hablamos del arte de tomar decisiones, podemos dividirlas en dos tipos, las decisiones consecuentes y las decisiones no consecuentes. Si queremos ser buenos tomando decisiones, el primer paso es entender por qué tomamos malas decisiones. Porque si evitamos hacerlo mal, pues es más probable que lo hagamos bien. Así que vamos a empezar analizando las razones que nos llevan a tomar malas decisiones.

Primera Razón: No Comprender la Diferencia entre lo que son Decisiones Consecuentes y Decisiones No Consecuentes.

No tener clara esta distinción entre decisiones consecuentes y no consecuentes hace que muchas personas no dediquen el tiempo ni la importancia al trabajo que requiere tomar una decisión consecuente. Sin embargo, en el caso de una decisión no consecuentes, es muy curioso porque dedican más tiempo de lo necesario. Normalmente, cuando hablamos de decisiones consecuentes, hablamos de decisiones que no son fáciles de revertir. Una vez tomadas, son muy difíciles de cambiar o muy costosas de cambiar, por ejemplo: la decisión de la persona con la que decidimos casarnos, quién será el padre o la madre de nuestros hijos, la carrera profesional que decidimos embarcar, entre otros.

Todas estas son decisiones que requieren que analicemos la información, que tengamos un proceso claro de cómo llegamos a nuestra decisión. Y aquí debemos tener en cuenta todos nuestros puntos ciegos que nos puedan impedir tomar una buena decisión. Ahora bien, si es una decisión no consecuente, podemos actuar rápido, podemos aprovechar las oportunidades que surgen con rapidez. En definitiva, si es una decisión que tiene un coste asumible y reversible, pues podemos tomar una decisión rápida.

Jeff Bezos de Amazon habla de la regla del 70 por ciento en una de sus cartas anuales a los inversores, y lo que él dice al respecto es lo siguiente: *“La mayoría de las decisiones probablemente deberían tomarse con alrededor del 70 por ciento de la información que desearías tener. Si esperas el 90 por ciento, en la mayoría de los casos probablemente estés siendo lento”* Ante decisiones no consecuentes que pueden tener un impacto positivo en el negocio, debemos ser rápidos. La regla general es que ante decisiones consecuentes nos tomemos nuestro tiempo. Aquí compensa evaluar varias opciones, buscar información, consultar incluso a otras personas que han estado en la misma situación. Nos arriesgamos a tomar malas decisiones cuando estamos ante una decisión consecuente y no le damos el debido respeto ni el tiempo requerido para acertar. Y ante decisiones no consecuentes podemos ir rápido, porque las consecuencias de cometer un error son pequeñas.

Segunda Razón: Es el Proceso que Cuenta, No el Resultado.

En el año 1998, Yahoo! Tuvo la posibilidad de comprar Google por tan solo un millón de dólares. Yahoo! Dijo que no. Años más tarde tuvo otra oportunidad y le ofrecieron 3.000 millones de dólares. Larry Page y Sergi Brin, incluso hicieron otra contraoferta de 5.000 millones de dólares y fueron rechazados de nuevo por Yahoo! Es fácil mirar a Yahoo! y decir que tomaron una mala decisión, pero es que realmente no lo sabemos, porque no sabemos qué proceso hubo detrás de la toma de decisión. ¿Cuál es el criterio que hay para decir no sí a una propuesta? La primera idea importante que debemos entender en la toma de decisiones no son los resultados que obtenemos, es qué proceso hemos usado para llegar a nuestra decisión.

La escritora y jugadora de póker, Annie Duke, Licenciada en inglés y en psicología, obtuvo un máster en psicología cognitiva. Pero ella decidió que la vida académica no era para ella. Así que con la ayuda de su hermano comenzó una fructífera carrera como jugadora profesional de póker. Anne jugó su primera mano de póker en 1991 en Las Vegas y en 1994 ya había terminado con ganancias en tres eventos de la Serie Mundial de Póker. De hecho, ha amasado un bote total de más de tres millones de dólares en premios, obteniendo en 2004 el récord del premio más grande obtenido por una jugadora de póker. Escritora de dos libros de decisiones, acuñó una palabra en relación con la toma de decisiones, *El Resultadismo*. Y Annie explica el resultadismo de la siguiente manera: *“Si aceptamos el nuevo trabajo y sale*

bien, hemos tomado una buena decisión. Pero si sale mal, ha sido mala suerte. Si el negocio funciona y todo va fantásticamente bien, somos nosotros. En ningún momento analizamos para ver en qué parte realmente entramos nosotros y en qué parte entra en escena la suerte. Un buen proceso en el tiempo siempre tendrá más aciertos y llevará a mejores decisiones”.

Si no tenemos un proceso, podemos confundir la suerte en un momento dado por una buena decisión. Por lo que para tomar buenas decisiones hace falta un proceso, un sistema que utilizamos cada vez que nos enfrentamos a una decisión importante, un sistema al que podemos volver atrás y analizar cómo ha ido. De esta manera, con cada decisión importante que acertemos, podremos saber el por qué detrás. Aquí se convierte clave tener un libro de anotaciones, donde documentamos todas las decisiones importantes que tomamos y que vamos tomando con el proceso que estamos usando y de manera continua ir revisando los resultados de nuestras decisiones, porque es lo que nos permite ver si hemos acertado en el proceso. Esto hace que con el tiempo nos hagamos mejores tomando decisiones. Es importante comprender lo siguiente: *los buenos resultados no siempre son el resultado de haber tomado una buena decisión*, del mismo modo que las buenas decisiones no siempre garantizan buenos resultados. Podemos tener un proceso perfecto, podemos haber tomado la mejor decisión posible en ese momento, pero obtener el resultado no deseado.

Tercera Razón: El Papel de los Sesgos Cognitivos en las Decisiones.

Los sesgos son nuestras debilidades naturales, nos generan puntos ciegos que hacen difícil la toma de buenas decisiones. Con toda la información que tenemos a día de hoy sobre los sesgos cognitivos, no entenderlos prácticamente implica que somos analfabetos en el área de cómo funciona nuestro cerebro. De igual manera que es importante poder leer, poder escribir, pues comprender los sesgos es absolutamente necesario si queremos tomar mejores decisiones. Bernie Madoff creó un esquema, el esquema Ponzi, que premiaba a las personas con ganancias que iban entrando. Hasta que varias personas exigieron sus ahorros y hubo un colapso en el sistema. Se calculó que se lleva unos 65 mil millones de dólares. ¿Cómo es que personas inteligentes y con éxito pudieron ser engañadas de esta manera? Entre alguna de sus víctimas

famosas estaban Kevin Bacon, Larry King y Steven Spielberg. Una de las grandes razones es el punto ciego que nos da nuestra biología con los sesgos cognitivos. Hay una serie de sesgos cognitivos que impiden que tomemos buenas decisiones, estos son algunos de ellos:

- **El sesgo de confirmación:** es la tendencia humana y el proceso de seleccionar e interpretar piezas de información que pueden aclarar o que pueden reafirmar nuestras creencias ya existentes. Las víctimas de Bernie vieron lo que quisieron ver.
- **El sesgo de desconfirmación:** es la tendencia de poner un listón más alto. Nos permite ser más críticos con la información que contradice nuestras creencias ya establecidas. En este caso, cuando salieron noticias al respecto que indicaban que algo raro pasaba, muchos decidieron ignorarlas.
- **El exceso de confianza:** cuando la imagen que tenemos de nosotros mismos no se acerca a la realidad, tendemos a sobreestimar nuestras igualdades y a anublar nuestra propia visión y esto comienza a interferir con nuestra toma de decisiones. Si nos vemos como grandes inversores o creemos que siempre tomamos buenas decisiones, pues esto nos puede llevar a pecar de este exceso de confianza, lo que hace que tomemos peores decisiones.

Estos y otros sesgos nos impiden tomar buenas decisiones. Y si no entendemos los puntos ciegos que nos pueden crear estos sesgos cognitivos, ahora estamos condenados a tomar malas decisiones una y otra vez. Ante cada decisión que vamos a tomar, necesitamos estar atentos a sesgos que igual van a impedir que lleguemos a una buena decisión. De hecho, tener un checklist mental potencial de puntos ciegos nos ayuda a evitar posibles errores.

Cuarta Razón: Enmarcar la Situación o el Problema Estrechamente.

Ante la situación de tomar una decisión, nuestra tendencia es pensar que tiene que ser una opción u otra. El problema con este modelo de pensar es que nos limita a ver que solo hay estas dos opciones en el mundo. Esto se llama decisión binaria. En el momento en el que abarcamos un proceso de toma de decisiones con solo dos

opciones, automáticamente cerramos la puerta a otras posibles opciones mucho mejores.

No todo es blanco o negro. En la vida hay muchas zonas grises. Si tenemos dos opciones, también podemos romperlas en otras decisiones, esto nos permite hacer la decisión de menor consecuencia si no funciona. Una persona ante la situación de casarse o no puede optar primero por vivir con una pareja, una tercera opción que es más reversible. La regla general aquí es que, si solo tenemos dos opciones, hay que buscar una tercera, porque lo más probable es que habrá una y esta tercera opción, posiblemente, es mejor que las otras dos.

Quinta Razón: No tener en Cuenta tu Perspectiva de Referencia.

Nuestro condicionamiento nos aporta una perspectiva de referencia que siempre va a influir en nuestro proceso de tomar decisiones. Si tenemos una perspectiva con la que siempre evitamos el riesgo, pues con cualquier decisión en la que haya que tomar un riesgo, va a haber un impacto grande para nosotros debido a la perspectiva que tenemos. Si por el contrario somos de la perspectiva de que hay que asumir riesgos, podemos asumir riesgos, pues cualquier decisión que implica un riesgo también nos va a influir de otra manera. Nuestras experiencias, creencias, normas y rutinas nos generan un marco de referencia y este marco tendrá un impacto grande en las decisiones que tomemos. Para dominar el arte de tomar buenas decisiones, debemos tener claro este marco de referencia para ver dónde nos está influyendo negativamente en el proceso.