



Libro El factor impulso

Nick Tasler
Touchstone, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Está dispuesto a arriesgar todo por una ganancia potencialmente alta? ¿O tiende a buscar una apuesta segura? Nick Tasler, director de investigaciones de una firma de capacitación y aprendizaje en el espacio laboral, examina los factores genéticos y psicológicos moldean estas tendencias. Dice que las personas abordan las decisiones desde una perspectiva de búsqueda potencial o de gestión de riesgo y explica que la manera en la que gestiona las fortalezas y debilidades de su estilo particular de toma de decisiones determina la calidad de sus elecciones. Tasler se prueba a sí mismo como un anecdotista y como un especialista. Su libro es una deleitante variedad de estudios de casos que cubre una amplia gama de personas y organizaciones, desde Bill Gates y Neal Cassady hasta los Cargadores de San Diego de la Liga Nacional de Fútbol. *BooksInShort* recomienda este fascinante libro a cualquier persona que quiera entender y mejorar tanto sus capacidades como su estilo de toma de decisiones.

Ideas fundamentales

- La impulsividad tiene determinantes genéticos. Alrededor de un cuarto de la población tiene el "gen de la búsqueda de lo novedoso".
- Los niveles bajos de amino-oxidasa, una enzima en el cerebro, llevan a un aumento en la impulsividad.
- Sin embargo, también las condiciones externas influyen en sus elecciones.
- Hasta los gerentes de riesgos pueden actuar impulsivamente en ciertos contextos. Esta conducta se llama impulsividad condicional.
- La gente funcionalmente impulsiva asume riesgos pero mantiene la dirección en sus vidas, y la gente con impulsividad disfuncional tiende a ser temeraria.
- El "efecto del legado" explica cómo los sentimientos de propiedad de las personas los lleva a actuar de manera impulsiva.
- Las personas asumen las decisiones de dos maneras: como "buscadores potenciales" o "gerentes de riesgos".
- Los buscadores potenciales tienden a no considerar los riesgos en su búsqueda de ganancias grandes e inmediatas.
- Los gerentes de riesgos optan por su seguridad y tranquilidad mental.
- Actuando en equipo, los gerentes de riesgos y los buscadores potenciales pueden tomar decisiones más equilibradas.

Resumen

Comportamiento impulsivo: está en los genes

Un investigador le ofrece a los sujetos una elección entre dos tratos buenos. El primero es una posibilidad de ganar un viaje de tres semanas a varios países europeos, pero solamente si los sujetos ganan al lanzar una moneda. El segundo es un viaje garantizado de una semana a Italia. ¿Qué opción elegiría? Si usted es como las tres cuartas partes de la población, iría a lo seguro y elegiría la segunda opción. Eso significa que aproximadamente una cuarta parte de la gente arriesgará en grande de manera impulsiva para ganar premios enormes. Los científicos han llevado a cabo muchos experimentos similares para estudiar esta tendencia en la toma de decisiones, y la relación cauto/impulsivo ha permanecido bastante constante: en cualquier grupo, cerca de una cuarta parte de las personas mostrará una conducta impulsiva.

“La manera universalmente correcta de tomar una decisión es un objetivo móvil que siempre estará uno o dos pasos delante de nosotros”.

La genética puede ayudar a explicar por qué algunas personas son más impulsivas que otras. El cerebro humano contiene amino-oxidasa (AO), una enzima que limita el comportamiento impulsivo. Sin embargo, algunas personas tienen niveles bajos de AO. Esto hace que la dopamina, un "químico libre de preocupaciones" relacionado con la sociabilidad y el deseo de probar cosas nuevas, reine en el cerebro. El resultado: un comportamiento impulsivo, que busca diversión y asume riesgos. El gen receptor de la dopamina, D4, también influye en la impulsividad. Todos los humanos tenemos este gen, pero la cantidad de veces en la que un segmento

del gen se repite en la secuencia genética puede variar de una persona a otra. Cerca de tres cuartas partes de la población mundial tiene una variación del gen en la cual el segmento se repite cuatro veces. Y alrededor de un cuarto de la población tiene una variante en la cual el segmento se repite siete veces. Los científicos llaman a esta variante más larga del D4 “el gen de la búsqueda de lo novedoso”. Los que lo tienen son menos sensibles a la dopamina, por lo tanto deben esforzarse para experimentar un aumento de dopamina. Tienden a involucrarse en actividades arriesgadas y altamente estimulantes.

“Ponerlo en la línea sin plan de respaldo es la conducta distintiva de los buscadores potenciales”.

Aunque el comportamiento impulsivo puede llevar a la imprudencia, también puede posibilitar un gran cambio y progreso. Esto explica por qué el gene de la búsqueda de lo novedoso existe en una porción sustancial de la población mundial. La variante D4 se manifestó por primera vez en los humanos hace entre 40.000 y 50.000 años. Algunos científicos especulan con que los humanos que dejaron África para ir a Europa hace alrededor de 40.000 años pueden haber tenido este gen. A medida que la población Neanderthal de Europa se reducía hasta extinguirse, los exploradores audaces que tenían este gen siguieron avanzando.

“Todas las impulsividades son creadas de maneras diferentes”.

Usted también debe tener en cuenta las condiciones externas que le dan forma a sus elecciones. Recuerde que cada decisión tiene dos elementos clave que determinan su resultado: la persona y la situación. Para gestionar una efectiva toma de decisiones, debe conocer sus propios patrones y combinar ese conocimiento con percepciones sobre cómo las condiciones externas le afectan.

Direccionalmente correcto

Las personas impulsivas y las cautas por lo general toman decisiones muy diferentes. Esto tiene que ver, en parte, con que tienen perspectivas distintas de la toma de decisiones. Las personas impulsivas se centran tanto en las recompensas que pasan por alto como en los riesgos. Como resultado, pueden obtener enormes ganancias o sufrir grandes pérdidas. Esa es la posibilidad que están dispuestas a tomar. Se juegan el todo por el todo y a veces terminan sin nada.

“Para algunas personas la tendencia impulsiva es una elección de estilo de vida como también lo es su predisposición genética”.

Que el comportamiento impulsivo lleve al éxito o al fracaso tiene que ver con el hecho de que su impulsividad sea funcional o disfuncional. Las personas funcionalmente impulsivas asumen riesgos bastante inofensivos. Saben que hay un camino correcto, conocen sus límites y pueden mantener un sentido claro en sus vidas. Considere, por ejemplo, a Bill Gates, el cofundador de Microsoft, un individuo funcionalmente impulsivo que tuvo éxito. En contraste, la impulsividad disfuncional hace que las personas sean antisociales e imprudentes. Algunos incluso son criminales profesionales.

Todo es política

La mayoría de la gente tiene una mentalidad relacionada con la seguridad. Presta mucho más atención a las malas noticias que a las buenas porque está buscando peligros potenciales. Muchos políticos explotan esta tendencia en sus estrategias de campaña. En vez de enfocarse en sus propias capacidades, emiten señales de peligro respecto de sus oponentes y tocan un nervio inconsciente de los votantes, ligado al instinto natural. Le dicen al público que sus oponentes son depredadores. En política este enfoque con frecuencia funciona. La seguridad tiene mucho más peso que otras preocupaciones.

La manía del tulipán

Durante los siglos 16 y 17, un fenómeno conocido como la manía del tulipán tuvo lugar en los Países Bajos. Los holandeses se enamoraron con la hermosa pero en ese momento poco común flor. La gente pagaba grandes sumas por los tulipanes: el precio aumentó hasta alcanzar el equivalente a \$76.000 por bulbo. Los aristócratas y los pobres por igual buscaban préstamos para invertir en tulipanes. Pero, como con toda burbuja especulativa, el precio cayó y la economía holandesa colapsó.

“Cuando están obligados a tomar una decisión, la gente cauta con frecuencia tiende a definir el resultado que no quieren y luego a dejar que esa conclusión guíe su elección”.

Mucha gente se volvió sumamente impulsiva durante la locura de los tulipanes, hasta personas que en circunstancias normales hubieran sido cautas. Esto se debe a que las personas cautas tomarán decisiones arriesgadas cada vez que hayan caído debajo de un punto de referencia autoestablecido. Para los ciudadanos holandeses con esta mentalidad, la inactividad representaba una pérdida. En este sentido, el acto de no invertir representaba un riesgo mayor que pedir préstamos hipotecando su propiedad, y por lo tanto participaron de una impulsividad condicional.

Los juegos de lo mío

El economista Richard Thaler estudió un fenómeno que denomina el "efecto de dotación": la manera en la cual los sentimientos de propiedad pueden hacer que las personas actúen impulsivamente. Thaler examinó cómo este fenómeno afecta al comercio el día del régimen de transferencias o al día siguiente en la Liga Nacional de Fútbol (LNF). Observó que los aficionados de la LNF tienden a desarrollar un sentido de propiedad sobre los jugadores que su equipo recluta. Por lo tanto, si un equipo hace alguna operación comercial con un jugador reclutado por otro atleta, los aficionados ven al cambio como una pérdida y no como un movimiento estratégico. Como resultado, es posible que dejen de comprar boletos. Los dueños de los equipos saben que deben adaptarse a esa respuesta impulsiva para seguir ganando dinero y evitar canjear el *draft* (la selección de jugadores universitarios).

“Mientras los gerentes de riesgo pueden estar ocasionalmente demasiado enfocados en lo que las personas están haciendo o pensando, los buscadores potenciales tienden a estar demasiado enfocados en las ganancias inmediatas y no lo suficientemente en otras personas”.

El "sentimiento previo" causa un sentido de "propiedad esperada" en la gente. Esta capacidad no solo para imaginar eventos futuros, sino también para experimentar cómo podría sentirse en el futuro, puede hacerle temer la pérdida de algo que en realidad nunca fue suyo. Por ejemplo, los comerciantes de autos usan estrategias que alienten el sentimiento previo. Invitan a los potenciales clientes a dar una vuelta en auto. Saben que la persona experimentará la sensación de tener ese auto. Regresarle

las llaves al vendedor es difícil porque genera la sensación de una oportunidad perdida.

Colocarse como factor en sus decisiones

Entender la impulsividad funcional y disfuncional, la impulsividad condicional y el efecto de dotación puede ayudarle a tener un mayor conocimiento de los patrones en su toma de decisiones. Identificar su estilo individual de toma de decisiones también es importante. Hay dos tipos básicos de tomadores de decisiones: los buscadores potenciales que desean ganancias enormes y más instantáneas y los gerentes de riesgos que analizan cuidadosamente los efectos a largo plazo de una decisión. Recuerde que se trata solamente de tendencias generales de comportamiento: No hay dos gerentes de riesgo o buscadores potenciales que tomen las decisiones exactamente de la misma manera y todos pueden jugar ambos papeles ocasionalmente. ¿Qué tipo de tomador de decisiones es usted? Las siguientes descripciones pueden ayudarle a decidir:

Buscadores potenciales

Si usted es un buscador potencial, puede tomar decisiones rápidas. Siempre está listo para apostar en una situación, aunque es posible que haya aprendido a esquivar un impulso que pueda causarle daño. No ver cómo sus decisiones afectan a otras personas puede ser una de sus limitaciones más grandes. Aunque tiende a tomar muchos riesgos, no disfruta del riesgo o del fracaso más que cualquier otra persona. A usted le interesa ganar, y a lo grande. Para convertirse en un buscador potencia exitoso, adquiera el hábito de cuestionar sus decisiones y apreciaciones. P: ¿esta decisión está en línea con el rumbo que elegí para mí? Si su respuesta es "no", pregúntese: ¿es necesario que haga alguna corrección? Arme sus preguntas de manera constructiva. No pregunte ¿cuáles son los riesgos? En su lugar, pregunte: ¿esta decisión destruirá el potencial futuro para mí? Debe conocer sus fortalezas y debilidades y saber cuándo pedir ayuda. Entienda que como jugador, no es posible que gane siempre. Separe una parte del dinero que gana con sus juegos más audaces. Este fondo de emergencia le será útil cuando la suerte no juegue a su favor.

“Crear conexiones con las personas de su entorno implica justamente la paciencia que los buscadores potenciales suelen no tener”.

No cometa el error de reprimir su impulsividad. Canalice su impulsividad de maneras positivas y saludables. Concéntrese en los riesgos que tienen que ver con el rumbo que eligió. Escuche otras opiniones para verificar que está en el camino correcto. Construya una red de apoyo de amigos y colegas para no desviarse de sus objetivos. Quizá la planificación y la organización no sean sus puntos fuertes. Trate de encontrar a alguien que sea bueno en esos puntos para que le ayude.

Gerentes de riesgo

Si usted es un gerente de riesgo, no le gusta aprovechar todas las posibilidades que se ofrecen. Su cuidadosa toma de decisiones produce un progreso sostenido en vez de grandes avances. Aunque su enfoque cauto le ayuda a realizar elecciones sólidas, su miedo a equivocarse puede llevarle a la indecisión. Anticipa los problemas y sabe cómo tener el control de una situación. La planificación es una de sus fortalezas y suele realizar estrategias sensatas y bien concebidas. Como está en sintonía con los posibles peligros y amenazas, puede tener una tendencia a retraerse a la primera señal de problemas. En consecuencia, a veces deja pasar buenas oportunidades. Procure no enfocarse en lo que quiere evitar y apunte a lo que quiere lograr. Use la fórmula "pienso, analizo y reacciono" como guía para las decisiones difíciles:

- **Pienso:** Clasifique la información en "factores claves" y "factores que distraen".
- **Anализo:** Examine solamente los factores clave; ignore el resto.
- **Reacciono:** Tome una decisión a tiempo según su análisis.

“Las personas impulsivas realmente ven a la decisión en sí misma desde un ángulo diferente. No necesariamente es cierto que eligen el riesgo sobre la seguridad. Están naturalmente predispuestos a prestar poca atención al riesgo porque su mente está consumida por la recompensa potencial”.

El temor a las consecuencias negativas es parte de su paisaje mental y puede tender a analizar demasiado las situaciones. Pregúntese: ¿necesita más información o está evitando tomar una posición respecto de un tema? Si usted es un indeciso crónico, siga los pasos necesarios para fortalecer sus capacidades para tomar decisiones. Oblíguese a elegir rápidamente en contextos relativamente libres de estrés, como en la verdulería o un restaurante. Aumente su velocidad para tomar decisiones en cada nueva visita. Llegue a cada destino con un objetivo claro en mente y atégase al mismo. Emplear límites de tiempo y de objetivos mejorará su estilo para tomar decisiones y fortalecerá su confianza.

Los opuestos se atraen

Si usted es un gerente de riesgo, incluya en su equipo a un buscador potencial funcionalmente impulsivo. Si usted es un buscador potencial, busque un gerente de riesgo que complemente sus fortalezas y debilidades. Este esfuerzo para lograr un equilibrio es una estrategia de negocios efectiva. El gerente de riesgo puede planificar y organizar proyectos a largo plazo. El buscador potencial puede operar dentro de esos proyectos para actuar con audacia en momentos estratégicos.

Sobre el autor

Nick Tasler es el director de investigaciones de una firma consultora de negocios que trabaja de manera rutinaria con compañías de *Fortune* 500. Es un colaborador regular de *BusinessWeek.com*.
