

Toma de decisiones: ¿tienes ojo clínico?

La pandemia de COVID-19 ha hecho que los cimientos de gran número de empresas se tambaleen. Sin embargo, las reglas para una buena toma de decisiones se mantienen firmes en la nueva normalidad.



5 de junio de 2020

- **Para tomar mejores decisiones, debes ser siempre consciente de tus sesgos y de los del resto.**
- **Herramientas como los árboles de decisión pueden ayudar a estructurar**

los problemas, sopesar alternativas y calcular los riesgos.

- **La cantidad de opciones que ofrecemos al cliente debería ajustarse en función de determinadas variables, como la cultura, el sexo, la edad, la pericia o el tipo de producto.**

El criterio en la **toma de decisiones** ha sido siempre una cuestión fundamental para los directivos, ya que lo impregna todo, desde la cultura de la empresa hasta su estrategia a largo plazo. En tiempos de crisis, las decisiones de una empresa envían un mensaje al mundo sobre los valores corporativos.

Aunque la cultura popular idealice la figura del empresario solitario y heroico, que se guía por su instinto e ignora lo que todos los demás le dicen, en el mundo real la toma de decisiones es una habilidad que debe entrenarse y confrontarse con la opinión de los demás. Aquí tienes algunos datos y reflexiones útiles para tomar buenas decisiones.

Heurística, puntos ciegos y sesgos

Cada vez más investigaciones examinan cómo la **heurística** (es decir, los atajos mentales para facilitar la comprensión de una situación compleja) puede hacernos caer en **sesgos** arraigados que provocan una peor toma de decisiones.

En el libro [*Wonderful decisions*](#), los profesores del IESE [Roberto García-Castro](#) y [Miguel Angel Ariño](#) advierten sobre los puntos ciegos, las heurísticas y los sesgos más comunes, además de recomendar tres pasos para reducir su influjo y abordar una decisión en todas sus dimensiones:

1. Valorar a fondo las posibles consecuencias extrínsecas (resultados visibles), intrínsecas (lo que aprende quien toma la decisión) y trascendentes (lo que aprenden los afectados).
2. Hacer hincapié en la resolución de los problemas que puedan surgir en el futuro, no solo el que tenemos entre manos.
3. Identificar y analizar los motivos que nos llevan a tomar la decisión (nada en el proceso debe quedar sin explicación).

Una vez tomada la decisión, los directivos deben valorarla en función de sus consecuencias reales. Según su modelo, las extrínsecas determinarán su **efectividad**; las intrínsecas, su **eficacia**; y las trascendentes, su **consistencia**.

De hecho, no valorar suficientemente las consecuencias de una decisión es uno de nuestros

errores más habituales, según el libro [Con la misma piedra](#), de **Miguel Ángel Ariño** y **Pablo Maella**.

En él, los autores identifican diez de los errores más comunes en la toma de decisiones, algunos de los cuales se han hecho evidentes en la reacción a la pandemia de **COVID-19**. Por ejemplo, muchos Gobiernos pecaron de falta de realismo, al negar la magnitud del problema mientras las infecciones se multiplicaban en otros países; en algunos casos, la búsqueda de la decisión perfecta ha generado "parálisis por análisis"; y algunas declaraciones de **Donald Trump** hacen pensar que se fía en exceso de su intuición.

Tiempos difíciles

La necesidad de afrontar las decisiones con clarividencia es especialmente importante en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual. Por ello, **Miguel Ángel Ariño** ofreció [una serie de consejos en una sesión online](#) para dirigir la empresa en estas condiciones.

Ariño afirmaba que "hacen falta nuevas capacidades directivas" y "nuevos liderazgos" en este tipo de entorno que permitan diagnosticar bien la situación, tener iniciativa, romper la resistencia al cambio y aprovechar las oportunidades. Además, exponía una serie de medidas para afrontar la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

Por su parte, el profesor del IESE **Fred Krawchuk**, quien llegó a la docencia después de una carrera militar que lo llevó a los Balcanes, Afganistán e Irak, abordaba en [un artículo publicado en la revista IESE Insight](#) la necesidad de mejorar la capacidad de percepción y respuesta en los **entornos VUCA**.

Para tomar mejores decisiones, propone estructurar la empresa de forma que el núcleo esté en contacto con sus actividades más periféricas. Además, expone los valores, cualidades, actitudes y comportamientos que se han demostrado eficaces para gestionar y resolver las tensiones organizacionales que afloran en los entornos VUCA.

Recursos útiles

Con tantos detalles que tener en cuenta, ¿cómo deberían proceder quienes se ven obligados a tomar decisiones importantes constantemente? Herramientas como los árboles de decisión pueden ayudar a estructurar los problemas, sopesar alternativas y calcular los riesgos, como **Rafael de Santiago** muestra en [otro artículo de IESE Insight](#).

Este profesor del IESE explica cómo utilizar diagramas de flujo para afrontar decisiones difíciles o impredecibles, además de recomendar algunas estrategias para minimizar la influencia de los **sesgos cognitivos**, como ser conscientes de nuestras debilidades o equilibrar los perfiles de riesgo de nuestros colaboradores. Un elemento clave siempre es tratar la toma de una decisión como un proceso y no como un evento concreto.

No hay que olvidar que para la toma de algunas decisiones hoy en día también es fundamental la recopilación y el **análisis de datos**. Y, aunque cada vez más directivos recurren a modelos académicos para evaluarlos y tomar las decisiones pertinentes, lo cierto es que los **métodos cuantitativos** pueden abrumar.

De ahí el interés del libro [*Quantitative methods for managers*](#), escrito por los profesores del IESE [Miguel Ángel Canela](#) e [Inés Alegre](#), junto con **Alberto Ibarra**. Esta introducción a los métodos cuantitativos más importantes pone el acento en las aplicaciones prácticas y los casos reales, y deja la teoría en un segundo plano.

¿Cómo encaja la ética en la toma de decisiones virtuosas?

Natàlia Cugueró-Escofet y [Josep M^a Rosanas](#) analizan en un artículo publicado en *Sustainability* el papel de dos virtudes clásicas, la justicia y la sabiduría práctica, en las decisiones empresariales sostenibles. Concluyen que, de las dos, la justicia es más importante para los líderes a fin de establecer objetivos y priorizar, y por lo tanto tomar mejores decisiones en general. De hecho, esta virtud aumenta la probabilidad de que se desarrolle la sabiduría práctica, que trabaja para alcanzar los objetivos de manera apropiada, con lo que se acumula virtud sobre virtud.

En la piel del cliente

Por supuesto, la toma de decisiones no solo es difícil para los directivos. Muchas investigaciones sobre la toma de decisiones se centran en los **consumidores** y los factores cognitivos que influyen en sus elecciones.

Un ejemplo es un famoso estudio realizado por **Sheena Iyengar** que mostraba que los clientes a los que se les ofrecía un número limitado de mermeladas tenían más probabilidades de acabar comprando alguna que quienes se enfrentaban a un exceso de opciones.

Como advierte Iyengar en [un artículo publicado en la revista IESE Insight](#), los directivos deben tener en cuenta que "los estudios psicológicos muestran una y otra vez que nos cuesta mucho comparar y distinguir las cualidades de más de unas siete cosas diferentes". De ahí, la importancia de no abrumar a los clientes.

En la misma línea apunta [una investigación](#) en la que participó la profesora del IESE [Elena Reutskaja](#), que recurrió a aparatos de resonancia magnética para comprobar hasta qué punto los beneficios netos de una **elección** compensan el esfuerzo, tiempo y estrés que implica.

Sus resultados elevan la cantidad óptima de opciones para situarla entre las ocho y las quince, lo que podría aumentar o reducirse en función de determinadas variables, como la cultura, sexo, edad, pericia o tipo de producto.

Además, la investigación señala que, para diseñar una buena **arquitectura de opciones**, los directivos deberían estudiar cuál es la mejor manera de presentar su oferta, de modo que a los clientes les parezca que disponen de una cantidad suficiente de opciones, libertad, control y posibilidad de satisfacer sus preferencias sin sentirse abrumados por todo el proceso.

En definitiva, tanto en situaciones de crisis como en circunstancias más estables, la base de una buena toma de decisiones sigue siendo la misma en todas las áreas de la empresa. Ser consciente de los **sesgos cognitivos**, considerar los **impactos** en los demás y mantenerte alineado con la **misión** de tu organización te servirá siempre de brújula para encontrar el camino a seguir.

www.iese.edu/es/insight