

Herramientas para tomar mejores decisiones

Los árboles de decisiones pueden ayudarle a estructurar los problemas, sopesar alternativas y calcular los riesgos. Además de mostrar cómo se utilizan, Rafael de Santiago recomienda una serie de estrategias prácticas para acotar la influencia de los sesgos cognitivos, que hacen que nuestras decisiones, en apariencia racionales, disten mucho de ser infalibles.



16 de diciembre de 2013

Suponga que ha de tomar una decisión muy importante, como invertir en un proyecto en un momento de gran incertidumbre en el mercado. Herramientas como los árboles de decisión pueden ayudarle a estructurar los problemas, sopesar alternativas y calcular los riesgos. Este

artículo le enseña a usar estas herramientas y el valor esperado para mejorar sus decisiones. Pero no se engañe, la adopción de un proceso "científico" no es garantía de éxito. A partir de varios estudios y experimentos que utiliza en sus clases, el autor advierte contra los sesgos cognitivos que hacen que nuestras decisiones, en apariencia racionales, disten mucho de ser infalibles. Por ello, recomienda una serie de estrategias prácticas para acotar la influencia de dichos sesgos en la toma de decisiones, tanto a nivel personal como organizacional.

Herramientas y marcos

La figura "**El árbol de decisión en la práctica**" ejemplifica con un caso concreto cómo se crea un diagrama de flujo con nodos de decisión y de evento.

La figura "**Reducción del diagrama de decisión**" es una evolución de la anterior figura que permite comprobar cuál es la mejor estrategia a seguir en cada nodo de decisión.

El recuadro "**En plena vorágine**" explica que la trampa de salvar la cara encubriendo pérdidas o errores no solo provoca escándalos, también malas decisiones a causa de la "escalada del compromiso", como demuestran diversos casos reales.

Ejemplos citados

El caso de Nick Leeson en Barings, el escándalo de Jérôme Kerviel en Société Générale, la debacle bursátil de "la ballena de Londres" de JP Morgan, un ejemplo ficticio de toma de decisiones en una farmacéutica y los programas de donación de órganos en Francia y Dinamarca.

Investigación original

El artículo se basa en la investigación del autor en el campo de la toma de decisiones y las encuestas realizadas en sus programas para ejecutivos.

Sobre el autor

Rafael de Santiago es profesor ordinario y director del departamento de Análisis de decisiones del IESE.

Gracias por leer  **IESE** insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic
en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight