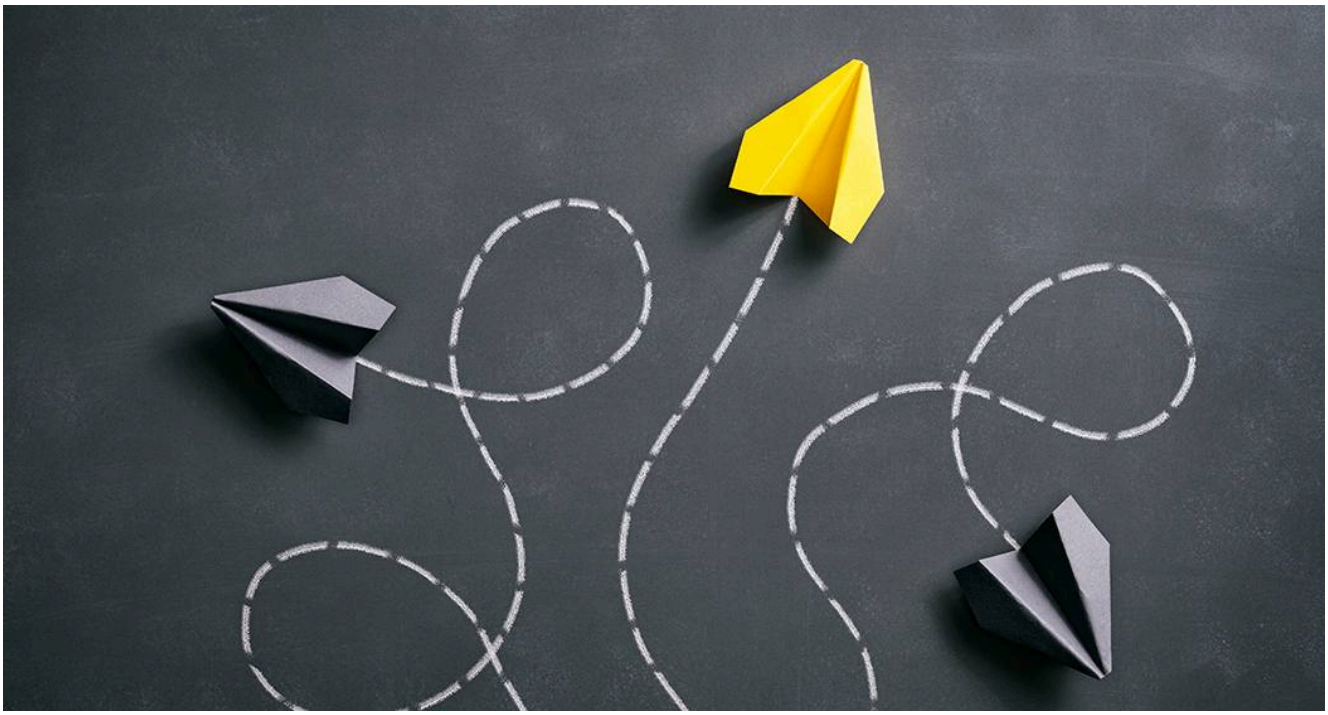
Cómo tomar buenas decisiones (a prueba de sesgos)

¿Qué distingue realmente una decisión óptima? Roberto García-Castro y Miguel Ángel Ariño ofrecen un modelo para minimizar los sesgos y lograr los mejores resultados.



27 de septiembre de 2018

Es una verdad incómoda: **más de la mitad de nuestras decisiones son erróneas.** Y eso puede tener consecuencias nefastas en el ámbito de la empresa.

¿Pruebas de ello? Por ejemplo, los estudios muestran que cuatro de cada cinco fusiones y adquisiciones no arrojan los resultados esperados. También es sintomático que ocho de cada diez *startups* no alcancen su tercer año de vida.

©IESE Business School

Y si entramos en **malas decisiones** antológicas de empresas de sobra conocidas, podemos mencionar que, por ejemplo, **Nestlé** llevó a cabo en los años setenta una agresiva campaña de marketing de su leche en polvo Lactogen en países donde apenas había acceso a agua potable. O que, pese a la facilidad con que se incendiaba el modelo Pinto a causa de su diseño, **Ford** se resistió a retirarlo del mercado hasta que se vio obligado por el Gobierno de Estados Unidos.

Los **sesgos** nos afectan a todos, sostienen los profesores del IESE **Roberto García-Castro** y **Miguel Ángel Ariño**, pero no tienen por qué definirnos. Esa es la premisa de su libro *Wonderful Decisions*, en el que presentan un sencillo modelo para mejorar la toma de decisiones de los directivos.

Hacia la mejor decisión posible

Su modelo clasifica las **consecuencias** de una decisión en tres tipos: las **extrínsecas**, es decir, sus efectos visibles; las **intrínsecas**, lo que aprende quien la toma; y las **trascendentes**, lo que aprenden los afectados.

A partir de esta clasificación, los autores proponen tres pasos para abordar una decisión en todas sus dimensiones y reducir el influjo de los sesgos.

1. Valorar a fondo las posibles consecuencias extrínsecas, intrínsecas y trascendentes de la decisión antes de tomarla.

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).

Por último, una vez tomada la decisión, los directivos deben valorarla en función de sus consecuencias reales. Así, siguiendo el modelo, las extrínsecas determinarán su **efectividad**; las intrínsecas, su **eficacia**; y las trascendentales, su **consistencia**.

Conoce tus sesgos

Todos los conductores saben que hay **puntos ciegos** en su campo de visión. Y lo mismo sucede con la dirección de empresas.

Uno de los pilares de una mala decisión es la **excesiva simplificación** de problemas

©IESE Business School

complejos, señalan los autores. La intención es buena: abordar la complejidad reduciendo la realidad a formas más sencillas y utilizar la heurística --atajos mentales-- para resolver problemas recurriendo a la experiencia, la astucia y la intuición. Pero estos atajos dan pie a todo tipo de sesgos, que pueden generar puntos ciegos.

Así, por ejemplo, podemos caer en la valoración asimétrica de pérdidas y ganancias, por la que nos afectan más las primeras; la reversión de la preferencia, es decir, elegir una opción por el orden en que aparece, cuando en realidad preferimos la otra; la elección de una opción u otra según cómo se formule el problema; la toma de decisiones inconsistentes en el tiempo, o la explicación errónea de las decisiones de otros a partir de nuestras motivaciones.

En líneas generales, estos sesgos se pueden agrupar en tres categorías:

1. Sesgos cognitivos

Tres atajos mentales muy comunes pueden llevar a tomar una decisión equivocada:

- **Representatividad.** Juzgamos algo en base a cómo se ajusta a nuestras expectativas y no en una probabilidad más objetiva.
- **Disponibilidad.** Nos valemos solo de la información más reciente o disponible para sustentar una decisión. Por ejemplo, si nunca has sufrido un ciberataque, seguramente subestimes el riesgo.
- **Anclaje.** Hacemos estimaciones a partir de un valor de inicio que condiciona el resultado final. Este sesgo distorsiona nuestra percepción de la realidad, sobre todo cuando tomamos decisiones en situaciones de incertidumbre.

2. Sesgos intertemporales

Aparecen cuando proyectamos nuestras suposiciones y manera de pensar hacia el pasado y el futuro. Por ejemplo, ante decisiones complejas, el hecho de que nos parezca que el futuro está envuelto en una nube de incertidumbre hace que tendamos a otorgar demasiado peso al presente.

3. Sesgos interpersonales

Si los sesgos intertemporales nos llevan a magnificar el presente, los interpersonales hacen lo propio con nuestro punto de vista, altamente subjetivo, cuando juzgamos situaciones ambiguas o los actos e intenciones de los demás. Por ejemplo, cuando la información es favorable a nuestros intereses, solemos aceptarla de forma acrítica. En cambio, somos más

©IESE Business School

críticos cuando la información es negativa o contraria a nuestros intereses.

Todos podemos reconocernos en estos sesgos. De ahí que el modelo de Roberto García-Castro y Miguel Ángel Ariño resulte tan útil y oportuno. Si mejoramos nuestro proceso de toma de decisiones atendiendo los parámetros identificados por los autores, la probabilidad de que cometamos errores será menor y, quién sabe, tal vez incluso tomemos decisiones maravillosas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School