

Introducción

Imagine una partida de póquer con mucho dinero en juego. Durante la sesión, millones de dólares cambiarán de manos. Todos los jugadores han leído los mismos libros, entienden los mismos sistemas, saben perfectamente bien cómo calcular sus probabilidades en cada circunstancia, y durante el transcurso de la partida recibirán la misma cantidad de cartas buenas y malas. Sin embargo, quienes ganan son siempre los mismos. ¿Qué les da esa superioridad?

La misma pregunta es aplicable a la empresa. La globalización significa que cada vez serán más quienes tengan acceso a los mismos mercados y a la misma base de proveedores. Gracias a Internet, tenemos acceso a la misma información y a las mismas ideas procedentes de las escuelas de negocios. ¿Cómo podemos desmarcarnos, cómo encontrar nuestra ventaja competitiva?

Tanto si es usted jugador de póquer como directivo de una gran compañía mundial, el dueño de una empresa unipersonal o el empleado de una corporación que desarrolla su propia carrera, la ventaja competitiva sostenible procede del mismo lugar. *De dentro de su cabeza*. Los

jugadores de póquer saben que la manera de ganar de forma habitual en la mesa de las apuestas altas es comprender mejor que los demás la psicología, tanto la suya propia como la de sus adversarios. Lo mismo sucede en los negocios, pero no hay tantas personas que lo hayan entendido.

Ésta es su oportunidad de tomar la delantera en este juego. Espero que la aproveche.

1

Por qué nos atascamos, y cómo desbloquearse

¿Por qué al hacer lo que es correcto tenemos tantas dudas?

Es un enigma. Cuando miramos a nuestro alrededor, vemos que la gente hace muchísimas cosas que no tienen sentido. En este libro encontrará muchas de ellas. Durante más de dos años he sido el redactor de la columna «Don't You Believe It» de la revista *Management Today*. Cada mes encuentro un ejemplo de ideas preestablecidas o de práctica aceptada con el que no estoy de acuerdo. Antes me preocupaba por si algún día me quedaba sin cosas de las que discrepar, pero no me ha pasado nunca. Y seamos sinceros: quienes hacen esas tonterías no son sólo los demás. Somos usted y yo. Podemos aplicar la lógica, podemos examinar ejemplos y ver maneras distintas y mejores de hacer las cosas. Y aun así, seguimos errando.

Más adelante en este libro conoceremos, entre otros:

- Al grupo que casi canceló su actividad en un país

antes de darse cuenta de que, en realidad, aquella situación les daba la oportunidad de crecer.

- Al director de ventas que se esforzaba mucho para reducir su previsión de ventas.
- Los sistemas de incentivos que fomentan y recompensan la ineficacia.
- Las estrategias de fijación de precios que no tienen ningún sentido, pero que aumentan los ingresos.

Y todo esto antes de que me saque a colación todas las estupideces que he hecho en mi propia vida... o las que ha hecho usted en la suya, seamos sinceros.

Seguro que su mente ya le está planteando una objeción. ¿Cómo puede ser verdad esto? Si somos tantos los que cometemos errores en tantas áreas, y si usted afirma que son tan evidentes, ¿por qué se ha prolongado tanto la situación? No es que seamos tontos, sino que pasamos tantísimo tiempo pensando en cómo introducir novedades espectaculares que no dedicamos tiempo a pensar en cómo pensar. Ésta es la promesa que encierra este libro. Podemos ser *tremendamente* más eficaces en lo que hacemos. No hace falta que nos volvamos más inteligentes, aprendamos toda una batería de nuevas habilidades, trabajemos más duro o adquiramos una enorme cantidad de conocimientos extra. Por lo que respecta al conocimiento, la capacidad y la inteligencia, tenemos todo lo que necesitamos. El avance proviene de sacarle el máximo partido a nuestra forma de pensar sobre la manera en que usamos aquello de lo que ya disponemos.

Por esto quiero empezar este libro, un libro sobre los errores conceptuales más frecuentes en el mundo de la

empresa y sobre cómo evitarlos, hablando del Cerebro Cavernícola.

Le presento al Cerebro Cavernícola

¿Se acuerda de los viejos tiempos, cuando éramos cazadores y recolectores, cuando uno de los riesgos laborales era la muerte por ataque de un tigre dientes de sable, y cuando nos emocionábamos al pensar en las pieles de oso que se pondrían de moda la próxima temporada?

No, yo tampoco me acuerdo. Pero una parte de nuestro cerebro sí. Es probable que la vida en la Edad de Piedra fuera desagradable, brutal y (habitualmente) corta, pero era sencilla. Había pocos riesgos y oportunidades, que además eran fáciles de detectar, y no era difícil imaginar qué se podía hacer al respecto.

Imagínese que en el otro extremo de la galaxia hay una civilización más avanzada que nos descubrió hace cinco mil años. Más o menos cada mil años envían a alguien para comprobar cómo nos va. El visitante de este año se daría cuenta del progreso tecnológico que hemos hecho. Las casas en las que vivimos, los instrumentos que usamos y la cantidad de información que tenemos disponible se han desarrollado tanto desde la última visita hace mil años, que casi resultan irreconocibles. Sin duda nuestro visitante intergaláctico aprobaría nuestro progreso en estas áreas, y hasta es posible que incluso le impresionara. Por otra parte, le desolaría nuestra manera de pensar el mundo que hemos creado. Muy a menudo parece que estamos atascados en la Edad de Piedra, aplicando la

mentalidad cavernícola a cuestiones propias de la era de la información.

Los alienígenas llegarían a la conclusión de que debemos pensar más en cómo pensar, porque si no vamos a meternos en un lío impresionante.

De hecho, el Cerebro Cavernícola es el que provoca la mayor parte de los problemas que antes mencioné, debido a sus dos principios fundamentales.

Principio cavernícola 1: Lo conocido es seguridad

Piense en el pobre cavernícola en una situación desconocida para él; por ejemplo, trasladado de la sabana a la selva. Todo es diferente: la flora, la fauna, las vistas, los sonidos, los olores. ¿Cómo saber lo que es inofensivo y lo que es peligroso? Resulta muy complicado. Le falta experiencia de este nuevo entorno, pero también muchas de las otras habilidades que podríamos utilizar para saber si está seguro o no. Carece de conocimientos para saber qué puede comer tranquilo y qué no. No tiene libros que hayan escrito personas que hayan estado por allí antes que él, que puedan transmitirle sus descubrimientos. Por lo que respecta a su capacidad de pensar las cosas por sí solo, está limitado por un lenguaje primitivo y una carencia de educación que le impide emplear la lógica.

El problema es difícil y el cavernícola lo resuelve de la única manera que tiene a su alcance. Se refugia en una máxima simple: lo conocido = seguridad. O, dicho de otra manera: «Si esta situación me resulta conocida, quiere decir que ya he sobrevivido antes a ella, y por tan-

to puedo volver a hacerlo. Si es desconocida, no pienso correr el riesgo».

Para un hombre primitivo en un mundo que también lo sea, esta estrategia es magnífica. Funciona bien porque no exige mucha inteligencia, capacidad de razonamiento o conocimientos, pero también porque las condiciones del mundo primitivo eran sencillas. Como método básico para personas rústicas en unas circunstancias claras, es genial. No cuesta entender por qué los individuos que utilizaban esta estrategia sobrevivían más, por lo general. Vivían más tiempo, tenían más hijos, y por tanto transmitían la estrategia a las siguientes generaciones, llegando hasta nosotros, codificada en nuestras mentes.

El problema surge cuando el mundo deja de ser sencillo. La máxima «lo conocido = seguro» resulta muy útil cuando, básicamente, el mundo no cambia. Sin embargo, el cambio consigue hacer que lo conocido quede obsoleto, y por tanto sea inseguro. Pensemos en los fabricantes de coches estadounidenses de las décadas de 1960 y 1970. Ford, Chrysler y General Motors compitieron entre sí con vigor, pero las tres producían vehículos muy parecidos, grandes y que consumían mucha gasolina. Por un lado parecía un mundo donde imperaba la competencia implacable, pero por otro parecía muy conocido, y por tanto seguro. El desastre se produjo con la irrupción de los japoneses en el escenario mundial de la fabricación de coches. Los nipones tenían ideas muy diferentes sobre los automóviles, y a los estadounidenses que compraban un coche les resultaban muy atractivas. Según una investigación llevada a cabo en la Universidad de Cranfield, el segmento de mercado de los fabricantes japoneses pasó

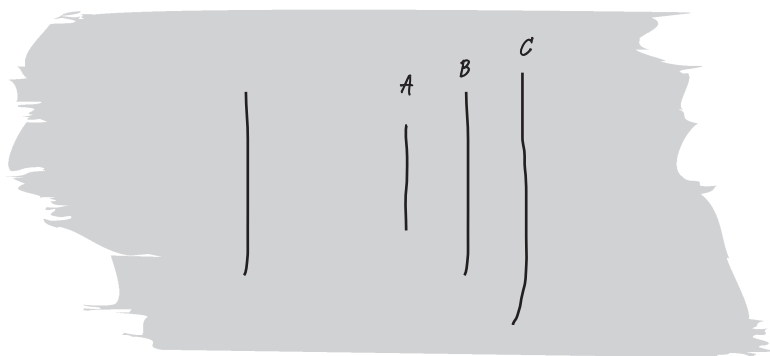
de ser de tan sólo el 5% en 1970 al 20% en 1980. Los fabricantes estadounidenses tardaron en reaccionar; incluso hace un par de años, un analista de la crisis de la industria automovilística destacó que parecía que les costaba fabricar los coches que querían comprar los usuarios.

El cambio hace que lo conocido se convierta en inseguro. El cavernícola no tenía que lidiar con este problema, pero hoy día es endémico. Desde el punto de vista intelectual, no nos cuesta admitir este concepto, pero hay una parte de la mente a la que le cuesta de verdad asimilarlo. Esa parte es el Cerebro Cavernícola, y cuando toma el control es muy difícil derrocarlo. No es sensible a los argumentos: ¿cómo se puede discutir con algo que es, básicamente, primitivo? Los síntomas del Cerebro Cavernícola son intensos pero difíciles de precisar; si alguien experimenta su fuerza, se expresa como mucho mediante una sensación de incomodidad, una reluctancia inexplicable, incluso la incapacidad de hacer lo que nos parece notablemente sensato. A menudo ni nos damos cuenta de que es el Cerebro Cavernícola el que funciona en ese momento; nos impide considerar las posibilidades poco conocidas, o aquellas que suponen un riesgo para lo conocido.

Principio cavernícola 2: La conformidad social

Imagine que es el principio de la década de 1950 y es usted un alumno no graduado del Swarthmore College, en Pennsylvania. Se ha ofrecido voluntario para ayudar al profesor Solomon Asch, en calidad de sujeto de un experimento en un estudio sobre la percepción espacial. Usted

y siete personas más están en una habitación junto con el profesor. Él proyecta una diapositiva del diagrama que puede ver más abajo, y pide uno a uno a los participantes que miren la línea de la izquierda y digan cuál de las tres de la derecha mide lo mismo.



La primera persona dice: «La línea C».

La segunda persona dice: «La línea C».

La tercera persona dice: «La línea C».

La cuarta persona dice: «La línea C».

La quinta persona dice: «La línea C».

La sexta persona dice: «La línea C».

La séptima persona dice: «La línea C».

Ahora le toca responder a usted. Le parece evidente que la respuesta correcta es la B, pero siete personas antes que usted han dicho que es la C. ¿Qué va a decir?

En realidad, le han engañado. Usted es el único sujeto real en la sala. El experimento no se centra en la percepción espacial, sino en la conformidad social. En realidad, los otros siete participantes son colegas del profesor, y

han dado una respuesta errónea deliberada en un intento de manipularle. En el experimento real, el 75% de las personas se sumó a la opinión mayoritaria.

El experimento demuestra que es realmente complicado hacer lo evidente, lo sensato, cuando todos los demás hacen algo distinto. Esta misma idea se demostró en un experimento mucho más elaborado y oneroso dentro de la industria bancaria, realizado durante los últimos años.

No es difícil entender cómo esta manera de enfocar la conformidad social habría beneficiado a un grupo de personas primitivas. Dentro de un entorno sencillo e inmutable, seguramente la forma de actuar del grupo es la correcta. Cuando uno vive cerca del nivel de subsistencia no tiene mucho sentido dedicar tiempo a debatir los asuntos, sobre todo porque en ese tipo de sociedad el «debate» tenía más números para dirimirse utilizando las armas que unos argumentos bien desarrollados.

El verdadero experimento dependía de un grupo de colaboradores que, deliberadamente, engañaban al sujeto. Esto no es necesario para que funcione el mecanismo. Piense en el cuento *El nuevo traje del emperador*. Se trataba de un acuerdo tácito de que era más fácil mantener el espejismo que decir la verdad; es decir, finjamos todos que el emperador lleva una vestimenta espléndida. Puede que eso funcionara en el cuento infantil, pero imagínese el resultado en una empresa textil que opere dentro de un mercado competitivo.

El mismo mecanismo de pensamiento grupal puede darse en la vida real. La filósofa eslovena Renata Salecl describió un descubrimiento impactante que tuvo lugar en su país después del final del comunismo. Muchas personas

habían perdido la fe en el gobierno comunista, pero trabajaban bajo la impresión de que la mayoría aún creía en él, de modo que guardaban silencio. Sólo cuando a los comunistas los barrieron del poder se hizo evidente que casi nadie creía ya en el comunismo, ni siquiera los mandamases que dirigían el país. Sin embargo, esa inmensa mayoría de incrédulos había pensado que formaban parte de la minoría, por lo cual guardaron silencio.

¡Pobre cavernícola! El mundo ha seguido su curso, y sigue haciéndolo. El pobrecillo no puede seguir el ritmo, pero tampoco tira la toalla. Ocupa una parte de la mente muy antigua, primitiva. Actualizar nuestro pensamiento no será fácil, pero hay algunas cosas pendientes. Lo primero que hay que hacer es detectar las trampas, para así poder evitarlas.

Las trampas intelectuales

Es importante comprender cómo piensa usted, y poder elegir el método correcto para cada tema determinado, pero esto sólo supone la mitad de la batalla. Existen algunas trampas la mar de predecibles, que son maneras en las que nuestra herencia prehistórica no sólo condiciona nuestra forma de pensar, sino también evita que actúemos basándonos en nuestras conclusiones

Trampa intelectual 1: El pensamiento mágico

Éste es muy popular hoy en día. Entre en cualquier librería y diríjase a la sección de «Autoayuda»; es tan grande

que es imposible no encontrarla. Encontrará estanterías repletas de recetas garantizadas para el éxito, la salud, el amor... Los cínicos pueden preguntarse cómo es que las instrucciones para tener éxito en las áreas realmente grandes e importantes de la vida parecen ser, en su mayoría, más sencillas que las instrucciones para programar la grabación en un grabador/reproductor de DVD.

El cínico (y en esta área yo lo soy) podría comentar, ya de paso, que mientras es posible comercializar un libro con un título como *Seis pasos para obtener la vida que quiere tener*, nadie comprará uno titulado *Los seis movimientos garantizados para ganar cualquier partida de ajedrez*. Todo aquel que sepa algo de ajedrez se tomará en broma semejante libro. No hay un movimiento mejor que otro: todo depende de en qué fase del juego se encuentre, de dónde estén situadas las piezas sobre el tablero y de quién sea su adversario.

La última puya del cínico podría ser preguntar por qué, si todo es tan sencillo, hay tantas personas que se sienten tan claramente insatisfechas que llegan al punto de comprar esos libros. De hecho, un buen escritor de manuales de autoayuda tiraría piedras a su propio tejado: es decir, escribiría un libro que resolviera los problemas de todo el mundo, y por tanto se cargaría el negocio de este género literario. Pero dejando a un lado la cuestión de la eficacia, ¿qué nos dicen estos libros?

Según parece hay dos tendencias principales:

1. Si usted quiere algo con bastantes ganas, visualícelo lo suficiente y vendrá a usted. El mejor ejemplo de este tipo de libro es *El secreto*, de Rhonda Byrne.

2. Por el contrario, si esto no le convence, quizá disfrute más con la escuela de la fuerza de voluntad. Ésta dice que todo es cuestión de fuerza de voluntad; si usted no obtiene lo que desea es simplemente porque aún no ha optado por conseguirlo. Si lo quiere de verdad y trabaja duro, obtendrá aquello que desea.

Es sorprendente la frecuencia con la que se manifiesta el pensamiento mágico dentro del mundo empresarial:

- Una nueva declaración de objetivos nos pondrá en marcha de nuevo (el poder de la visualización, aunque no tengamos evidencias de que la misión es alcanzable, o cualquier idea de lo que hay que hacer o cambiar para hacer que se haga realidad).
- Incentivos más elevados (mayores zanahorias para los altos ejecutivos, mayores garrotes para los trabajadores). El poder de la fuerza de voluntad. Si lo quiere lo suficiente, podrá hacer que pase. No tiene que dedicar mucho tiempo a pensar en lo que va a hacer, o por qué lo que ha venido haciendo hasta ese momento no ha producido los resultados que usted quería; o por qué, si lo que ha venido haciendo no ha otorgado esos resultados, hacer más mejorará las cosas.

El reclamo del pensamiento mágico es que nos alivia de un montón de pensamientos y de incertidumbres. La fuerza de voluntad derrota, con un as en la manga, a la sagacidad y a la planificación. Usted no necesita hacer

planes: límitese a arrancar con la energía y el optimismo suficientes y todo saldrá bien.

Esta forma de pensamiento mágico se defiende muy astutamente de los ataques. Si usted la probó y no funcionó, tiene una respuesta a mano. Está claro que usted no siguió la receta al pie de la letra, o que no creyó lo bastante en ella, o que no lo intentó con todas sus fuerzas. Todo es culpa suya: no maten al mensajero.

No es difícil entender por qué esta forma de pensar atrae al cavernícola. Para una persona primitiva, la magia es real. En ausencia de la ciencia y de cualquier lógica que puedan examinar la causa y el efecto, nos refugiamos en la superstición y en el ritual. ¿Qué otra cosa podríamos hacer? El pensamiento mágico resulta especialmente atractivo cuando usted siente incertidumbre o está confuso. Simplifica las cosas, y siempre se presenta con una gran confianza. Le invitan a poner su destino en manos de un poder superior; límitese a seguir los pasos, haga lo que le dicen y, de alguna manera, alguien o algo se asegurará de que todo le vaya bien. Es lo que un psicoanalista llamaría una «fantasía de dependencia».

Tanto si le gusta como si no, la vida ha seguido adelante. Es hora de enfocar nuestras aspiraciones desde un punto de vista realista. Siempre que se sienta atraído por una «receta garantizada» o «seis puntos infalibles», es porque habrá sucumbido a los encantos del pensamiento mágico. Cuando no se puede plantear una historia clara sobre la causa y el efecto, es que el pensamiento mágico se está haciendo con el control. Practique su capacidad de detectarlo, tanto en usted como en otros, y elúdalo a toda costa.

Trampa intelectual 2: El prejuicio del status quo

No, no es un gusto irracional por una banda de rock intemporal, sino un error sistemático en la manera que tenemos de pensar en los riesgos.

Pensamos sobre el riesgo, pero para tener alguna posibilidad de gestionarlo eficazmente hemos de distinguir entre dos tipos distintos:

Tipo 1

El riesgo derivado de hacer algo. «Hacer algo» podría ser cualquier cosa, desde pedirle una cita a alguien hasta usar tecnología avanzada para buscar petróleo en el golfo de México. El tipo 1 parece arriesgado. Sea lo que fuere, cuando decidimos hacer algo, somos conscientes del riesgo que conlleva, aunque no sepamos evaluar especialmente bien su gravedad ni planificar cómo abordarlo.

Tipo 2

Por otro lado, tendemos a ser mucho menos conscientes del riesgo de tipo 2; es decir, el riesgo que se deriva de *no* hacer algo. Es posible que no pidamos esa cita y perdamos la ocasión de disfrutar de una relación maravillosa; o puede que no desarrollemos ese producto nuevo y condenemos así a nuestra empresa al fracaso. Lo curioso del caso es que, por mucho que intentemos formular una visión del remordimiento y de la oportunidad perdida que nacieron de nuestra decisión de no actuar, esa visión parece mucho menos vívida y atractiva que las visiones del fracaso que se presentan las veces que actuamos. Lo extraño es que, a menudo, el riesgo de tipo 2 no parece un riesgo.

Piense en cómo las distintas maneras de abordar el riesgo condicionan nuestra forma de tomar decisiones empresariales. En cierta ocasión trabajé en una unidad de consultoría interna de un gran grupo que era propietario, entre otras cosas, de un conjunto de parques temáticos. Un día, el director financiero del grupo nos pidió que repasáramos y comentásemos una propuesta de inversión para el parque principal. Querían gastarse muchísimo dinero en una nueva montaña rusa: más grande, más rápida y más emocionante que cualquier otra ya existente.

A la hora de abordar el área de las finanzas, se produjo una divergencia de opinión interesante; no se centró en sus méritos como caso de inversión, sino en algo más fundamental: el modo de abordarlo. Una parte sostenía que era una decisión sobre una gran inversión, y había que evaluarla como tal. Si nos gastábamos el dinero, ¿ganaríamos luego lo suficiente para justificar el desembolso?

El otro punto de vista era distinto. Consideraba que la nueva montaña rusa no era una inversión, sino el precio de mantenerse dentro del negocio. Si uno quiere mantener su posición como líder en el área de parques temáticos del Reino Unido, al menos cada dos años hay que ofrecer al público algo que sea más grande, más rápido y más emocionante que cualquier otra cosa existente. Entonces, la pregunta ya no era «¿debemos hacerlo?», sino «¿cómo lo sufragamos?»

Ambos puntos de vista tenían sus méritos, pero abordaban la misma cuestión desde ángulos totalmente diferentes. El primero se centraba en el riesgo de tipo 1 (¿qué pasa si hacemos esto?). El segundo punto de vista se centraba en el riesgo de tipo 2 (¿qué pasa si no lo hacemos?).

Existe un prejuicio muy fuerte que beneficia al riesgo de tipo 1, con la suposición implícita de que el status quo siempre es una opción. Es posible que no hacer nada no sea siempre el curso de acción más emocionante o provechoso, pero siempre es aceptable. Para el cavernícola, tiene mucho sentido. «A menos que yo haga algo al respecto, el futuro seguirá siendo como el pasado. He sobrevivido al pasado, de modo que todo va bien.» Una vez más, lo que ha cambiado es el *cambio*. El status quo ya no es una opción, y su plataforma actual, cómoda y familiar, es probable que se vea erosionada por el progreso tecnológico, los cambios demográficos, la globalización o los esfuerzos de sus competidores.

Trampa intelectual 3: El aislamiento

Cuando examinamos una situación e intentamos decidir qué hacer, un riesgo constante es estrechar demasiado el foco. Esto puede suceder en cualquier nivel, como demuestran los siguientes ejemplos:

- Una empresa de informática tenía problemas para cobrar lo que le debían sus clientes. La cuestión es que se había definido el problema como una mala actuación del departamento de finanzas, mientras que de hecho ese departamento no podía hacer gran cosa sin la colaboración del departamento de software, el de servicios profesionales y de asesoría jurídica. Cuando se hizo participar a esas personas, el problema se solventó rápidamente.
- Una empresa que hace planes asumiendo que los

competidores no reaccionarán, mientras que en la realidad es evidente que lo harán.

- Parece ser que hace poco el fabricante de móviles Nokia fue víctima del pensamiento aislado. Durante muchos años tuvieron un gran éxito fabricando teléfonos basados en el sistema operativo Symbian. Entonces el mercado experimentó un cambio fundamental. La llegada del *smartphone*, de Apple o del sistema operativo Android, supuso que el teléfono móvil ya no era una pieza aislada, sino el centro de un «ecosistema» de aplicaciones y otros servicios producidos o suministrados por una amplia gama de terceras partes. El sistema Symbian no podía integrar todo esto, y Nokia tardó en concretar el problema. Al final, para obtener un sistema operativo viable, llegaron a un acuerdo con Microsoft, que ocupaba un distante tercer puesto en el mercado.

Trampa intelectual 4: Aversión general al riesgo

Una vez me pidieron que diera una conferencia para una asociación profesional sobre el tema «¿Hay riesgos en el sector editorial?» Casi sospeché que esperaban que les dijese que no, y todos se hubieran vuelto a sus casas la mar de contentos.

Por supuesto que no les dije eso, sino que les di una charla de media hora, bastante teórica, sobre cómo identificar los riesgos y abordarlos. Si hoy me pidieran lo mismo, mi respuesta sería mucho más enérgica. Seguramente les diría algo más o menos así:

«¿Que si hay riesgos en el sector editorial? Pues claro que sí. Un negocio sin riesgo sería como cocinar sin sal, o la vida sin sexo. El riesgo no es más que otra palabra para definir la posibilidad. Acepten que tiene una naturaleza dual, y actúen en consecuencia. Eso es todo lo que tengo que decir. Ahora, vuelvan al trabajo y hagan algo grande.»

Tendemos a sobrestimar el riesgo, gracias una vez más al cavernícola. Pensemos en el hombre prehistórico como alguien que estaba metido en el agua hasta la barbilla. En su vida no había un margen de seguridad. Un movimiento en falso, una mala decisión, una cosecha escasa o un invierno duro, y estaba muerto. En su mundo los riesgos, incluso los que tenían consecuencias relativamente leves, son letales. Añadamos a esto el prejuicio sobre el status quo que mencionamos antes, y es evidente por qué el troglodita se muestra muy adverso al riesgo.

Por supuesto, el mundo ha cambiado. La mayoría de las veces disponemos de un margen de seguridad; podemos permitirnos experimentar y soportar los costes de experimentos fallidos. De hecho, *tenemos* que experimentar, porque seguramente el status quo no es una opción.

Trampa intelectual 5: El error de atribución fundamental

Éste es tan frecuente que los psicólogos sociales han inventado un nombre especial para definirlo. En Wikipedia se define como «la tendencia a sobrevalorar explicaciones disposicionales o basadas en la personalidad para las

conductas observadas de otros, infravalorando al mismo tiempo las explicaciones circunstanciales para tales conductas». Expresado de una forma más sencilla, podríamos decir que cuando las personas hacen cosas que no nos gustan tendemos a explicarlo en términos de «Es que son así», en vez de «Es lo que podríamos esperar dada la situación en que se encuentran». El capítulo 7, sobre los incentivos, da ejemplos de esto. La directora de compras que hizo un pedido de existencias para cuatro años no lo solicitó porque fuera estúpida y no comprendiera la importancia del flujo de efectivos, sino porque sus objetivos le exigían que lo hiciera. Los responsables de los cobros de la empresa de software no fracasaban por ser perezosos o ineficaces, sino porque la organización no les concedía acceso a las personas que podían resolver sus problemas.

Está claro que comprender esta idea podría suponer una gran diferencia para su eficacia como gerente. Afortunadamente, los psicólogos sociales ofrecen algunas técnicas para hacer precisamente eso:

1. Adopte un punto de vista «consensuado». Si la mayoría de personas en una situación dada se comporta de una determinada manera, asuma que es el resultado de la situación, no de las disposiciones individuales.
2. Pregúntese cómo se comportaría *usted* en esa circunstancia.
3. Busque causas ocultas, como el efecto de las estructuras de incentivos y de la estructura de la organización.

Por tanto, éste es el quid de la cuestión. Los problemas sistemáticos con la manera de pensar conducen a problemas sistemáticos con la conducta, y por consiguiente con el rendimiento y los resultados. Los capítulos siguientes hablan de muchas áreas diferentes e identifican una gama insólita y maravillosa de errores que surgen de patrones intelectuales que se han visto distorsionados.

Tras realizar un análisis exhaustivo de algunos problemas comunes que nacen de un pensamiento descoordinado, le ofreceré algunas soluciones. Una parte de la respuesta se halla en mejores herramientas para pensar, y otra parte en una mejora de la forma de pensar, lo cual supone entender más sus propios patrones de pensamiento y el modo en que las emociones, a menudo primitivas, condicionan lo que vemos y lo que hacemos. El penúltimo capítulo ofrece una batería de herramientas para pensar, que nos ayuden a superar los prejuicios, nos rescaten de las trampas intelectuales y produzcan mejores decisiones, que a su vez nos lleven a realizar actos más eficaces. El último capítulo le proporcionará maneras de abordar la faceta emocional de su mente, para asegurarse de que hacer lo correcto le haga sentirse, si no bien, como mínimo menos mal.