

# 1

## Momento decisivo en una calurosa noche de agosto

«Comparada con la gestión, la actividad bursátil era admirablemente directa. Hacías tus apuestas y ganabas o perdías.»

*El póquer del mentiroso*, Michael Lewis, 1989

Millón arriba, millón abajo, era una decisión de mil millones de dólares.

La noche del 12 de agosto de 2010, Bill Flemming, presidente de Skanska USA Building, se enfrentaba a una decisión peliaguda. Toma la decisión correcta, y los aspectos positivos podrían ser muy lucrativos; equívocate, y el resultado podría ser catastrófico.

La historia había empezado un año antes, cuando la Agencia de Seguridad Nacional (NSA) anunció su intención de construir un centro informático que almacenara la información sobre seguridad que recopilaba en todo el mundo. El Centro de Datos de Utah (UDC) sería completamente autosuficiente, dispondría de central eléctrica y suministro de agua propios y estaría equipado con medidas antiterroristas. Para la ubicación de este extenso complejo se eligió el aeródromo abandonado de Camp Williams, una base de la Guardia Nacional sita en un solitario cañón

al sur de Salt Lake City. Un emplazamiento imponente aunque ideal para este propósito: inmenso, aislado y muy seguro.

Skanska USA Building era una sucursal de la sueca Skanska y líder del sector de la construcción en Estados Unidos, con un brillante historial de grandes obras realizadas con éxito. Recientemente, había terminado el MetLife Stadium de Nueva Jersey, el hogar de los equipos de fútbol americano de los Giants y los Jets, una maravilla vanguardista capaz de albergar a 82.000 aficionados. A la sazón, la empresa constructora tenía docenas de obras en ejecución, desde la renovación del edificio de las Naciones Unidas en el East Side de Manhattan hasta el intercambiador del World Trade Center, el enlace entre las estaciones de tren y de metro situado bajo la Zona Cero.

El UDC presentaba un doble atractivo para Flemming. Era un proyecto de «planificación y construcción», lo que significaba que la empresa constructora controlaba tanto la planificación como la edificación. En palabras de Flemming: «Si eres capaz de llegar con un proyecto mejor —más eficiente y funcionalmente más inteligente—, y si dispones de la técnica para construir las instalaciones más deprisa, entonces podrías derrotar a los demás licitadores.»<sup>1</sup>

Pero Skanska no sería la única que iba a licitar; varias otras empresas constructoras de primer orden estaban igual de ansiosas por hacerse con el contrato.

El primer paso consistía en responder a la Convocatoria de Lista Corta de la NSA, que solicitaba una relación de la experiencia y los recursos relevantes. Skanska USA Building, que trabajaba con un socio, la Okland Construction Company, fue uno de los doce licitadores que respondieron a dicha convocatoria en febrero de 2010. Dos meses más tarde, la NSA eliminó a siete e invitó sólo a cinco —Skanska y otros cuatro— a que enviaran las ofertas formales, para lo que se les concedía sesenta días.

En el transcurso de las siguientes semanas, Flemming y sus principales colaboradores trabajaron con un equipo de subcontratistas para preparar su oferta. La NSA había sido explícita en cuanto al trazado y el volumen que quería, y definido también las normas técnicas. Aunque el precio estaba sin determinar, se rumoreaba que el Congreso había asignado una cantidad que superaba los 1.000 millones de dólares. Para los potenciales licitadores el mensaje estaba claro: era más importante proporcionar una ejecución óptima que ajustarse a un precio concreto.

El 16 de junio, Skanska USA Building remitió una oferta para el Centro de Datos de Utah por un precio de 1.475 millones de dólares. Y a esperar.

A primeros de julio, la NSA hizo pública su respuesta. Las cinco ofertas presentadas oscilaban entre los 1.400 y los 1.800 millones de dólares, considerablemente más de lo que el gobierno estaba dispuesto a gastar. En ese momento la NSA redujo el alcance de la obra, manteniendo los elementos clave, pero eliminando algunos otros superfluos. La ejecución técnica seguía teniendo la misma importancia, y el calendario se mantuvo inmutable. Por primera vez, la NSA especificó un precio indicativo: 1.212 millones de dólares. El precio pasaba a ser ya un elemento crucial. Una oferta que excediera de esa cantidad sería rechazada por no cumplir los requisitos.

Las mismas cinco empresas fueron invitadas a que licitaran de nuevo y enviaran sus ofertas definitivas a más tardar el 13 de agosto, sólo seis semanas más tarde.

El balón había echado a rodar. En las oficinas centrales de Skanska USA Building en Parsippany, Nueva Jersey, se dedicó una gran sala de reuniones para preparar la oferta por el UDC; sólo el personal autorizado tenía permitido el acceso a su interior mediante tarjetas magnéticas. Un equipo de veinticinco personas se

dedicó a escrutar todos los aspectos del proyecto, buscando las maneras de rebajar el coste. Eliminar algunas cosas superfluas ayudó un poco, pero seguía habiendo un largo camino por recorrer. Todos estaban concentrados en un solo objetivo: cómo bajar hasta los 1.212.

A lo largo de las seis semanas siguientes, durante el verano más caluroso que se hubiera registrado jamás, el equipo de Flemming buscó todas las maneras de rebajar los costes.<sup>2</sup> Trabajaron con sus subcontratistas para racionalizar los procesos de adquisición, comprando al por mayor o tratando directamente con los suministradores a fin de eliminar intermediarios. Estudiaron detenidamente la partida destinada a los riesgos imprevistos, una parte natural de cualquier licitación; después de concluir que era improbable que aumentaran ciertos gastos en los tres siguientes años, fueron capaces de reducir la partida de imprevistos. También revisaron las provisiones para los gastos de gestión, de hecho lo que constituía sus ganancias. Y comprometiéndose a trabajar de manera más rápida y eficiente, consiguieron reducir la oferta todavía más.

A principios de agosto, la oferta de Skanska USA Building se situó en 1.260 millones de dólares, una cantidad tentadoramente próxima al objetivo de los 1.212 millones. ¿Podrían eliminar aún más cosas y suprimir esa diferencia de 48 millones de dólares, presentando una oferta lo bastante baja para ganar, aunque suficientemente alta para obtener algún beneficio? ¿O seguir rebajando les expondría a sufrir graves pérdidas?

Mientras reflexionaba sobre el camino a seguir, Flemming tuvo en cuenta varios factores. La construcción del UDC llevaría tres años, durante los cuales debería ser posible lograr ahorros suplementarios. La pregunta era de cuánto. Skanska tenía motivos para ser optimista. En un sector famoso por sus sobrecostes,

Skanska USA Building había mejorado a menudo las cantidades presupuestadas. Se había llevado el contrato del MetLife Stadium con una oferta de 998 millones de dólares, muy por debajo de su rival más directo, y aun así había encontrado la manera de obtener más beneficios de los esperados.<sup>3</sup> Las obras del intercambiador del World Trade Center estaban en ese momento adelantadas respecto al calendario previsto, y también por debajo del coste presupuestado. Sin duda, también sería posible ahorrar más en el UDC. Flemming me comentó: «Mi experiencia a lo largo de los años es que normalmente puedes eliminar entre un 3 y un 4 por ciento de lo presupuestado». Eliminar un 3 por ciento haría que Skanska pasara de los 1.260 millones a los 1.222 millones, todavía sin alcanzar el objetivo. Llegar a los 1.212 millones requeriría reducir la oferta en un 3,8 por ciento, algo muy ambicioso, aunque no imposible.

El problema estribaba en que cumplir exactamente con el objetivo podría no ser suficiente. Skanska se enfrentaba a cuatro grandes y experimentados contendientes. Aunque no era probable que ninguno se «tirase sin paracaídas» —expresión del sector para referirse a una oferta muy por debajo del coste real con tal de ganar a toda costa—, sí que había muchas probabilidades de que al menos uno se presentara con una oferta por debajo del límite. Si Skanska se limitaba a igualar el objetivo, perdería frente a un rival más agresivo. Así que ganar exigía hacer una oferta aún más baja.

Flemming también tuvo en cuenta las políticas de su empresa matriz. La central de Skanska en Estocolmo tenía un decreto conocido como los Cinco Ceros. Todos los proyectos de construcción tenían que ser seguros (accidentes cero), éticos (violaciones éticas cero), de alta calidad (defectos cero) y ecológicos (incidentes medioambientales cero). Pero, por encima de todo, tenían que ser rentables (pérdidas cero). Y había una buena razón para hacer hincapié en los beneficios en el sector de la construcción: incluso

en los mejores tiempos, la mayoría de los proyectos conseguían sólo unos márgenes pequeños, así que un solo proyecto deficitario podía acabar con los beneficios de varios buenos. Perder dinero en un gran proyecto era inaceptable, y Flemming lo sabía.

Sin embargo, jugar sobre seguro y desperdiciar un proyecto grande y prominente también era impensable. Como presidente, a Flemming le preocupaba las cuestiones relativas a la reputación. ¿Qué pensaría el socio de la empresa conjunta si, tras meses de duro trabajo, el proyecto fracasara porque Skanska no hubiera estado dispuesta a apostar fuerte? ¿Volvería a trabajar con Skanska en alguna otra ocasión? Y en cuanto a las empresas rivales, ¿inferirían de ello que a Skanska le faltaba valor? ¿Y qué decir del personal de Flemming, las personas con las que había trabajado un día tras otro? Si él no estuviera dispuesto a hacer un esfuerzo adicional, ¿lo considerarían una persona prudente y sabia o se preguntarían si no sería excesivamente cauteloso y poco amigo del riesgo? En cuanto a la empresa matriz, ésta quería evitar las pérdidas, pero también quería lograr grandes contratos. Los directivos de éxito no se retiraban de los grandes proyectos sin más; encontraban los medios de conseguir los contratos y convertirlos en éxitos. Por supuesto, el fantasma del fracaso nunca andaba muy lejos. Lo peor que podría suceder sería ganar el concurso, pero perder dinero.

La oferta definitiva tenía que presentarse a las cuatro de la tarde del día siguiente en las dependencias del Cuerpo de Ingenieros del Ejército en Baltimore. Al anochecer, Bill Flemming estaba sumido en un mar de dudas: «Estoy mirando fijamente una cifra unos 50 millones más alta de lo debido, y sé que puedo ser eliminado si no llego a la cantidad establecida por las autoridades. Cincuenta millones de 1.260 millones de dólares no es tanto. ¿Nos arriesgamos a presentarnos con una oferta que esté por encima del

límite y que quizá no saquemos adelante? ¿O asumimos una cantidad más baja y confiamos en encontrar alguna innovación?»

Al final, Flemming tomó la decisión: Skanska presentaría una oferta por 1.210.700.000 dólares, situando a la empresa en 1,3 millones por debajo del objetivo fijado. Cómo se obtendría algún beneficio, era algo que no estaba del todo claro, tal como Flemming explicó: «Asumiremos el riesgo de que en algún momento consigamos ser más productivos, ya acortando los plazos, ya encontrando la manera de trabajar más deprisa o descubriendo la forma de reducir nuestros costes».

Dicho esto, la reunión se disolvió. El equipo que tenía que preparar la oferta trabajó durante toda la noche, ultimando los montones de documentos y recopilando las carpetas. La oferta definitiva fue entregada a la tarde siguiente en las oficinas del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, situadas en South Howard Street, Baltimore, apenas una hora antes de que expirara el plazo.

De nuevo en Skanska, el estado de ánimo era positivo. Así lo recordaba Flemming: «Éramos optimistas. Nos había costado Dios y ayuda alcanzar la cifra, pero lo habíamos conseguido. Nos sentíamos bien».

## **REFLEXIONES SOBRE LAS DECISIONES**

No seremos muchos los que tengamos que tomar una decisión que se acerque siquiera a la que se enfrentó Bill Flemming aquella calurosa noche agosteña. No tendremos que presentar una oferta por valor de más de 1.000 millones de dólares, con cientos de puestos de trabajo en juego y a contrarreloj. Pero en otros aspectos la decisión de Flemming sería característica de las decisiones espinosas a las que nos enfrentamos en muchos ámbitos de la

vida, no sólo en el mundo empresarial, sino también en la política, los deportes y el ejército. Tales decisiones son complicadas, relevantes y llenas de incertidumbres. Aprender a tomar mejores decisiones —más sabias, prudentes y con más probabilidades de que acaben en éxito— es una cuestión de alta prioridad.

En los últimos años se ha escrito un número considerable de libros sobre la toma de decisiones, muchos basados en los hallazgos de las investigaciones realizadas en el campo de la psicología cognitiva. Los seres humanos, nos hemos enterado, no son las criaturas racionales sobre las que leemos en los libros de texto de economía. Antes bien, cometen errores predecibles, o son víctimas de prejuicios, los cuales a menudo socavan sus decisiones.

Ahora ya estamos familiarizados con muchos de esos errores, entre los que se incluyen los siguientes:

- ♦ Según dicen, las personas pecan de exceso de confianza, se sienten demasiado seguras de sí mismas y son exageradamente optimistas sobre el futuro.
- ♦ La gente busca la información que les confirme lo que desean creer, en lugar de buscar aquella que pueda cuestionar sus esperanzas.
- ♦ Las personas trabajan con la ilusoria creencia de que controlan, e imaginan que tienen más influencia sobre los acontecimientos de la que realmente tienen.
- ♦ Las personas se dejan engañar por los acontecimientos aleatorios y ven patrones donde no los hay.
- ♦ Las personas no son buenas estadísticas intuitivas, y prefieren una imagen que sea coherente con lo que tiene lógica de acuerdo con las leyes de las probabilidades.
- ♦ Las personas están aquejadas del prejuicio de retrospectiva y creen que tenían razón desde el principio.



El consejo habitual para tomar mejores decisiones es el de que seamos conscientes de nuestra inclinación a los sesgos normales y que encontremos la forma de evitarlos, lo cual tiene lógica en muchos tipos de decisiones. Pero, como veremos, es insuficiente para otras, incluidas muchas de una importancia trascendental.

## **LA VISTA DESDE LA PLANTA 32**

Unos meses después de los acontecimientos aquí descritos, me reuní con Bill Flemming y dos de sus colegas en la sede social de Skanska en Estados Unidos, situada en la planta 32 del Empire State Building de Nueva York. Era uno de esos impresionantes días invernales en los que puedes ver a kilómetros de distancia en todas las direcciones y el mundo parece más claro que el agua. Nuestra sala de reuniones, que lindaba con la Quinta Avenida, ofrecía una vista deslumbrante. En línea recta, mirando hacia el este, se abría la amplia extensión de Queens y Brooklyn; a la izquierda, los rascacielos del centro de Manhattan se desplegaban contra el intenso azul del cielo, y a la derecha, las torres del sur de Manhattan sobresalían formando una silueta plateada contra el sol invernal.

Mientras los ejecutivos de Skanska me explicaban cómo habían decidido cuánto ofertar, yo me dedicaba a buscar las pruebas de los errores habituales. ¿Su oferta había sido determinada por los sesgos? ¿O habían conseguido evitarlos y elaborado una oferta sensata? Ninguna opinión fue lo bastante exacta.

Les pregunté por las semanas previas al 12 de agosto, cuando intentaban rebajar una oferta de 1.475 millones de dólares hasta el objetivo de 1.212 millones. ¿Habían buscado las pruebas que los ayudarían a ganar la puja, un error conocido como el sesgo de

la confirmación? Respondieron sin titubeos: «¡Pues claro que hemos buscado las pruebas confirmatorias!» Cualquiera puede encontrar motivos para «no» hacer algo, dijeron, así que, si no te presionas para seguir adelante, jamás tendrás éxito. Eso no significaba que hubieran ignorado los problemas potenciales, pero en esta clase de competencia encontrar las maneras de rebajar la oferta era esencial.

Yo también andaba buscando indicios del exceso de confianza. La oferta final dependía de encontrar la manera de ahorrar otros 50 millones; ¿se habían comprometido a más de lo que podía estar justificado? «Sin duda», convinieron todos, aunque no consideraban que hubiera el menor exceso de confianza en ello. Apostar a que podrían encontrar la manera de mejorar era completamente razonable; además, en el contexto de una subasta pública, era algo necesario. Aquel que no estuviera dispuesto a apostar que podía hallar la manera de ahorrar más no tendría ninguna posibilidad. Lo que por definición parecía excesivo, por otro lado era esencial.

También indagué acerca de algo denominado la maldición del ganador. ¿Eran conscientes de que en una subasta pública a menudo el ganador va demasiado lejos y acaba siendo el perdedor? Sí, respondieron. Como veteranos del sector, todos eran profundamente conscientes del peligro de las pujas desbocadas, y lo último que querían hacer era una oferta imprudente. Y, sin embargo, también sabían que si eran demasiado prudentes, no tendrían ninguna posibilidad de triunfo. Preocúpate en exceso por la maldición del ganador y tendrás una clase distinta de problema: el de que jamás ganarás.

Mientras escuchaba a los ejecutivos de Skanska, las lecciones habituales de las investigaciones sobre la toma de decisiones —estar alerta a los errores normales y prevenirse contra ellos— no hacían justicia a las complejidades a las que se habían enfrentado.

## **LAS DECISIONES EN LOS LABORATORIOS Y EN EL MUNDO REAL**

A lo largo de las últimas décadas nos hemos enterado de muchas cosas sobre la toma de decisiones, gracias en buena medida a una serie de experimentos hábilmente concebidos. Una importante línea de investigación se dedicó al estudio de las elecciones de las personas en situaciones de riesgo. En uno de esos experimentos se preguntaba: «¿Qué preferiría: tener 90 dólares seguros o hacer una apuesta con un 90 por ciento de probabilidades de ganar 100 dólares y un 10 por ciento de no conseguir nada?» Desde una perspectiva rigurosamente matemática, las dos opciones son idénticas, y ambas tienen lo que los economistas denominan un «valor estimado» de 90 dólares. Pero la gente corriente no considera que sea lo mismo. La mayoría preferiría tener los 90 dólares seguros que correr un riesgo del 10 por ciento de acabar sin nada. (Muchos incluso preferiríamos 80 dólares seguros antes que aceptar la apuesta sugerida, aun cuando por término medio ésta le proporcionaría a uno 90 dólares.)

Una línea de investigación distinta dejó a un lado la cuestión del riesgo y se centró en la manera en que nuestras elecciones se pueden ver afectadas por la forma en que están formuladas las alternativas. En mi curso de formación de ejecutivos he utilizado recientemente un ejemplo basado en un experimento ideado por Amos Tversky e Itamar Simonson, y que es como sigue: imagina que vas a comprar una cámara y te ofrecen dos opciones. ¿Cuál preferirías?<sup>4</sup>

- ♦ Una Minolta S1 con un precio de 269,69 dólares y una valoración de 6 sobre 10 en *Consumer Reports*.
- ♦ Una Minolta S2 con un precio de 539,99 dólares y una valoración de 8 sobre 10 en *Consumer Reports*.

Cuando no hace mucho le hice esta pregunta a un grupo de directivos, la mayor parte se decantó por la S1. Una inmensa mayoría dijo que preferían gastarse menos en una buena cámara, mientras que sólo una minoría afirmó que estarían dispuestos a gastarse el doble en adquirir la mejor. Simultáneamente, se ofreció a un grupo distinto de directivos un surtido que incluía las citadas dos opciones, pero con el añadido de una tercera:

- ♦ Una Minolta S1 con un precio de 269,99 dólares y una valoración de 6 sobre 10 en *Consumer Reports*.
- ♦ Una Minolta S2 con un precio de 539,99 dólares y una valoración de 8 sobre 10 en *Consumer Reports*.
- ♦ Una Minolta S3 con un precio de 839,99 dólares y una valoración de 7 sobre 10 en *Consumer Reports*.

Enfrentados a esta elección, fueron muy pocos los que escogieron la S3, pero las preferencias por las otras dos se invirtieron. Ahora, la inmensa mayoría prefirió la S2, y la minoría se decidió por la S1.<sup>5</sup> Por el mero hecho de haber añadido la muy cara S3, la S2 pasó a parecer la alternativa media moderada y ofrecer la mejor combinación de calidad y precio. Según la teoría económica, semejante cambio parece irracional. Si los clientes prefieren la S1 a la S2, no deberían cambiar a la S2 sólo porque se introduzca una tercera alternativa. Pero eso es lo que sucede. La formulación de las alternativas puede determinar nuestras preferencias.

Estos experimentos están pensados, y esto es de crucial importancia, para que puedas escoger la alternativa que desees, pero no puedas modificar las opciones. En el primer ejemplo, puedes coger los 90 dólares o aceptar la apuesta, pero no puedes cambiar las condiciones. Ni puedes aumentar las probabilidades de ganar 100 dólares por encima del 90 por ciento, ni puedes incrementar

la cantidad que apuestas para pasar a ganar de 100 dólares a, digamos, 120 dólares. En el segundo ejemplo, puedes escoger una cámara u otra, pero no puedes modificar las opciones. No puedes hacer nada para mejorar las cámaras, añadiendo, por ejemplo, funciones, ni puedes regatear el precio ni pedir ver una Canon o una Nikon. Respondes a las alternativas que te presentan, y punto.

Hay una buena razón para que los experimentos sobre las elecciones se conciban de esta manera. Si «pudieras» alterar las alternativas, sería mucho más difícil comparar las respuestas, porque acabaríamos con muchas respuestas distintas para un amplio espectro de alternativas, en lugar de una serie de datos claramente comparables. La manera de aprender algo sobre la elección es ofrecer a las personas una cantidad limitada de alternativas, y luego comparar sus respuestas.

Otra línea de investigación examinó la forma en que la gente hace juicios en condiciones de incertidumbre. Un ejemplo famoso pide a los sujetos del estudio que adivinen cuestiones tales como la longitud del Nilo, el año de nacimiento de Mozart o el peso de un Boeing 747. Tras invitarles a que aporten una variedad de respuestas entre las que, con un margen de certeza del 90 por ciento, se halle incluida la correcta, habitualmente la gente proporciona unos abanicos que son demasiado reducidos, lo que lleva a la conclusión de que son excesivamente optimistas.

He aquí, una vez más, unas personas a las que se les pide que hagan juicios sobre cosas en las que no pueden influir. Puede que tu suposición sea acertada o errónea, pero en ningún caso modificarás la longitud del Nilo, el año de nacimiento de Mozart ni el peso de un Boeing 747. De nuevo, hay un buen motivo para que los experimentos sobre los juicios hagan preguntas sobre cosas en las que no podemos influir. Porque si «pudiéramos» influir

en lo que evaluamos, las respuestas reflejarían nuestras diferentes aptitudes, o al menos la percepción que tenemos de ellas. Pide a dos personas que hagan un juicio sobre una tarea sencilla —como lo lejos que pueden lanzar una pelota, por ejemplo—, y sus respuestas diferirán en función de sus aptitudes. La mejor manera de aprender sobre los juicios es precisamente el enfoque que han seguido los investigadores: asegurarse de que todos tengan la misma capacidad de influir en los resultados, esto es, ninguna en absoluto.

La mayoría de los experimentos sobre los juicios y la elección tienen también algunas otras características. Normalmente, te piden que tomes la mejor decisión para ti, sin considerar a nadie más. No hay una dimensión competitiva, por lo que no tienes que pensar en lo que podrían hacer los demás. También suelen afectar a decisiones que se toman rápidamente y con unos resultados que se conocen de inmediato. Esto es útil para garantizar que todo el mundo se enfrenta a las mismas circunstancias exactas, de manera que las respuestas se puedan comparar sin tener que preocuparse de factores condicionantes. Por último, estos experimentos piden a los participantes que tomen sus decisiones por sí solos, como individuos, y no como miembros de un grupo. Por consiguiente, no tienen que preocuparse de lo que opinará de ellos un subordinado, ni de si sus decisiones hoy son coherentes con las que tomó la última semana, ni de si la gente pensará que son valientes y tajantes, en lugar de descafeinadas.

Gracias a los experimentos de laboratorio hábilmente formulados, sabemos muchísimo sobre la manera de elaborar juicios y hacer elecciones de las personas. Como el psicólogo Dan Ariely explica: «Para los científicos sociales, los experimentos son como microscopios o luces estroboscópicas, que amplían e iluminan la multitud de fuerzas complejas que influyen simultáneamente en

nosotros. Ellos nos ayudan a ralentizar la conducta humana hasta convertirla en un relato fotograma a fotograma de los acontecimientos y los factores individuales, y a examinarlos detenidamente y con más detalle». <sup>6</sup>

Los experimentos sobre el juicio y la elección han hecho importantes contribuciones a multitud de especialidades. <sup>7</sup> En el campo del comportamiento del consumidor, ahora comprendemos mejor cómo toman sus decisiones las personas a la hora de comprar. <sup>8</sup> Para los directores de marketing, siempre deseosos de incitar al consumismo, es tremendamente valioso comprender cómo los pequeños cambios en la fijación de los precios o en la presentación de las opciones puede llevar a los clientes a abrir sus billeteras. A los consumidores también nos resulta útil entender las fuerzas que determinan nuestras elecciones, de manera que podamos calar las tácticas de marketing e intentemos evitar que nos manipulen. Estos experimentos involucran habitualmente a individuos que actúan en solitario y que hacen elecciones partiendo de alternativas establecidas, sin tener en cuenta ninguna fuerza competidora.

En las políticas públicas, hemos aprendido mucho sobre la manera en que la gente ahorra para la jubilación o contrata un seguro médico (si es que lo hace), e incluso acerca de las reacciones de los conductores a las señales de tráfico en las carreteras con mucho tráfico. Dotados de un mejor conocimiento sobre la forma en que la gente toma sus decisiones, los organismos públicos pueden proyectar los servicios de una manera más rentable. <sup>9</sup> Una vez más, estas decisiones implican a individuos que responden a opciones que no pueden alterar, sin que medie ninguna presión competitiva.

En el mundo de las finanzas también hemos aprendido mucho sobre cómo deciden las personas sus inversiones. Ahora sabemos que cometen errores predecibles cuando gestionan sus carteras de valores, a menudo comprando y vendiendo en el momento inadecuado.

cuado. Así, se olvidan de la inclinación natural de la regresión hacia la media y sucumben a la falacia de los costes fijos.<sup>10</sup> Una vez más, la mayoría de las decisiones inversionistas afectan a la compra o venta de activos cuyos rendimientos no pueden ser afectados de forma directa. Los operadores hacen sus apuestas, y ganan o pierden, pero no pueden influir en el resultado. De manera similar, como inversor privado puedes comprar una acción de IBM o de Google, pero no puedes mejorar el rendimiento de ninguna de las dos empresas después de haber comprado dichas acciones. No puedes estimular a una acción recién adquirida para que suba más deprisa ni animarla a que funcione mejor que el mercado, como tampoco herirás sus sentimientos ni provocarás que caiga si la vendes. Como Adam Smith (seudónimo de George Goodman) observó sabiamente en su clásico *El juego del dinero*: «Las acciones no saben que las tienes».<sup>11</sup> No hay lugar para el optimismo ni las ilusiones. Además, la mayoría gestionamos nuestras inversiones para que sean rentables, pero no como parte de una competición en la que tratemos de amasar más riqueza que otro.<sup>12</sup>

Sin embargo, pese a todo lo que sabemos sobre esta clase de decisiones, sabemos menos de otras.

*Primero, muchas decisiones implican muchas más cosas que la mera elección entre unas opciones en las que no podemos influir o unas valoraciones de cosas que no podemos afectar.* Cuando decidió cuánto ofertar para el UDC, Bill Flemming no estaba eligiendo entre unas alternativas que no pudiera alterar. Si Skanska USA Building obtenía el contrato, Flemming y su equipo se pasarían los siguientes años ejecutando el proyecto. Aplicando sus habilidades y energía, transmitiendo objetivos y movilizándolo empleados, podrían influir en los resultados, quizás un poco, o quizá mucho.

*Segundo, muchas decisiones tienen una dimensión competitiva.* No sólo buscamos hacerlo bien, sino hacerlo mejor que nues-



tros rivales. Flemming no sólo tenía que igualar el precio fijado por el gobierno de 1.212 millones de dólares; tenía que presentar una oferta más baja que la de los demás. Por eso, tuvo que evaluar a sus rivales y considerar lo que podrían ofertar. Ésa es la esencia de la estrategia: superar a los rivales, que están tratando de hacerlo mejor que nosotros.

*Tercero, muchas decisiones requieren mucho tiempo antes de que sepamos los resultados.* Los grandes proyectos de obras como el del Centro de Datos de Utah tardan años en llevarse a cabo, lo que significa que las respuestas son lentas e imperfectas. No tienen nada que ver con las decisiones en las que los resultados se conocen inmediatamente y la retroalimentación de una se puede utilizar para realizar modificaciones en la siguiente.

*Cuarto, muchas decisiones se toman por los líderes de las empresas.* Como presidente de Skanska USA Building, Flemming tenía una serie de funciones y responsabilidades. Tenía que tener en cuenta la relación de Skanska con sus socios y su reputación dentro del sector, además de lo que sus colegas pensarían de él. Las cuestiones de la percepción y la credibilidad eran importantes.

En resumen, los experimentos han sido muy efectivos para aislar los procesos de juicio y elección, pero deberíamos tener cuidado cuando aplicamos sus descubrimientos a circunstancias muy dispares. En palabras del psicólogo Philip Tetlock: «Se puede provocar mucho mal trasplantando esta lógica de contraste de hipótesis, que prospera en un escenario controlado de laboratorio, al escenario caótico del mundo real, donde, *ceteris paribus* jamás se cumple ni jamás se puede cumplir».<sup>13</sup> Hemos descubierto muchas cosas sobre las decisiones en multitud de campos —elecciones del consumidor, políticas públicas e inversiones financieras—, pero no tantas sobre las decisiones en el mundo real.

## **LA CLAVE DE LAS GRANDES DECISIONES: EL CEREBRO IZQUIERDO Y LO QUE HAY QUE TENER**

En *Pensar rápido, pensar despacio*, el psicólogo y Premio Nobel de Economía de 2002 Daniel Kahneman describe dos sistemas de pensamiento. Nuestra mente intuitiva sigue el muy rápido Sistema 1, que suele ser efectivo, aunque con frecuencia conduce a los errores habituales. Nuestra mente reflexiva utiliza el más lento pero más prudente Sistema 2. Así las cosas, Kahneman recomienda: «En principio, la manera de bloquear los errores que se producen en el Sistema 1 es sencilla: reconoce las señales de que te encuentras en un campo de minas cognitivo, aminora el paso y pide refuerzos al Sistema 2». <sup>14</sup>

Éste es un buen consejo, siempre que hayamos educado a nuestro Sistema 2 a proporcionarnos la clase adecuada de refuerzos. El propósito de este libro es el de describir el aspecto que podrían tener algunos de esos refuerzos. Su meta es la de identificar las maneras concretas en que deberíamos meditar las decisiones del mundo real; no la clase de juicios y elecciones que se estudian habitualmente en el laboratorio, sino las decisiones más complejas que solemos encontrarnos en el mundo real.

La idea en torno a la cual gira este libro es que las decisiones acertadas combinan dos destrezas muy diferentes. Las llamaremos *cerebro izquierdo* y *lo que hay que tener*.

Cerebro izquierdo es la forma reducida de decir enfoque deliberado y analítico para resolver problemas. Éste es un nombre un tanto inapropiado, claro está, porque ambos hemisferios del cerebro son utilizados en múltiples cometidos. La resolución de problemas no es estrictamente una función del cerebro izquierdo, no más de lo que los artistas dependen exclusivamente de sus cerebros derechos. Pero en la medida en que el cerebro izquierdo está

más íntimamente asociado al razonamiento lógico, el término es acertado. Las grandes decisiones reclaman un análisis claro y un razonamiento desapasionado.

Utilizar el cerebro izquierdo significa:

- ♦ Conocer las diferencias entre lo que podemos controlar y lo que no, entre acción y predicción.
- ♦ Conocer la diferencia entre el rendimiento absoluto y el relativo, entre los momentos en que necesitamos hacerlo bien y aquellos en que debemos hacerlo mejor que los demás.
- ♦ Darse cuenta de si es mejor pecar por actuar y fracasar, o no actuar; esto es, identificar lo que llamamos errores de Tipo I y los de Tipo II.
- ♦ Determinar si estamos actuando como individuos solitarios o como líderes en un contexto organizativo, al tiempo que estimulamos a los demás a que tengan un gran rendimiento.
- ♦ Reconocer cuándo los modelos nos pueden ayudar a tomar mejores decisiones, pero también a ser conscientes de sus límites.

Todos estos factores son importantes, aunque no lo suficiente. Las grandes decisiones también exigen una disposición a asumir riesgos, a traspasar límites y a ir más allá de donde se haya llegado hasta entonces. Las grandes decisiones requieren algo que llamamos lo que hay que tener. La expresión en inglés [*right stuff*] procede del libro publicado en 1979 por Tom Wolfe sobre el programa espacial tripulado de Estados Unidos, y hace alusión a la suma de aquellas cualidades intangibles que distingue a los mejores pilotos del resto. En palabras de Wolfe, lo que hay que tener no era sólo la predisposición a jugarse el pellejo; eso lo puede hacer cualquier idiota. Más bien significaba «tener la aptitud para elevarse

en una máquina arrojadiza y jugarse el pellejo, y tener los cojones, los reflejos, la experiencia y la sangre fría para hacerla retroceder en el último momento». <sup>15</sup> Lo que hay que tener trata de la gestión inteligente del riesgo.

Poseer lo que hay que tener significa:

- ♦ Reunir unos elevados niveles de confianza, niveles que hasta podrían antojarse excesivos, pero que son útiles para conseguir un rendimiento alto.
- ♦ Ir más allá del rendimiento pretérito y expandir los límites para buscar niveles inauditos.
- ♦ Infundir en los demás la disposición a correr los riesgos adecuados.

El cerebro izquierdo y lo que hay que tener pueden parecer factores contrapuestos, pero en realidad son complementarios, y en el caso de muchas decisiones es esencial que estén presentes los dos. Fue a ambos a los que Bill Flemming tuvo que recurrir cuando decidió la oferta para el UDC, siendo necesarios también en muchas otras ocasiones. Las grandes decisiones exigen una capacidad de raciocinio prudente y reflexivo, y también la disposición a asumir riesgos excesivos.

## **LA PRÁCTICA DE LAS DECISIONES ACERTADAS**

Las ideas contenidas en este libro están basadas en mi experiencia en el mundo empresarial, primero en la industria y más tarde como profesor en una escuela de negocios. Durante los últimos diez años, he trabajado principalmente en el mundo de la formación de ejecutivos y me he relacionado a diario con los directivos

de un amplio abanico de sectores industriales de todo el mundo. Mi punto de partida es el mundo de la práctica, no el de la teoría, y mi meta es ayudar a que las personas piensen con más claridad, ejerciten su capacidad para el pensamiento crítico y tomen mejores decisiones.

Este propósito fue el que me llevó a escribir *Espejismos: la falsedad oculta de los razonamientos económicos*, en el que señalaba algunos de los errores que socavan nuestro pensamiento sobre el rendimiento empresarial. No me dolieron prendas a la hora de revelar los defectos de varios estudios famosos, algunos de los cuales, a pesar de la cantidad de información e investigación científica aparentemente rigurosa, apenas pasan de ser unas fábulas para levantar el ánimo. Este libro también pretende ayudar a los directivos a que piensen por sí mismos, pero en esta ocasión con la atención puesta en la toma de decisiones. La idea central —que las decisiones del mundo real exigen la combinación del análisis del cerebro izquierdo y la ambición de lo que hay que tener— está basada en mi trabajo con los directivos en activo.

Un reciente episodio en un aula dejó perfectamente claro este aspecto. No hace mucho asistí a una conferencia en la que un destacado profesor de una escuela de negocios, un experto en gestión del riesgo, declaró ante un grupo de ejecutivos que una de las principales causas de las malas decisiones era el exceso de confianza. Las investigaciones habían demostrado, afirmaba, que las personas padecen una inclinación generalizada al exceso de confianza. Para demostrarlo, el profesor dirigió el experimento mencionado anteriormente, en virtud del cual se entregó a los miembros del auditorio una serie de preguntas de cultura general, que incluían algunas como la longitud del Nilo y el año de nacimiento de Mozart, y se les pidió que, con un grado de certeza del 90 por ciento, expusieran un rango que contuviera las respuestas correctas. Cuando el profe-

sor reveló estas últimas, resultó que la mayoría de los participantes se habían equivocado al menos cuatro veces de cada diez, y alguno incluso más. Sus series habían sido demasiado reducidas. El profesor proclamó: «¿Ven? ¡Tienen un exceso de confianza!» Lo que, implícitamente, venía a decirles: «¡Deberían evitar el exceso de confianza para tomar mejores decisiones empresariales!»

Cuando eché un vistazo por la sala, vi una diversidad de expresiones. Algunos de los ejecutivos sonreían avergonzados, como diciendo: «Sí, me imagino que es cierto. Supongo que tengo demasiada confianza». Pero otros parecían desconcertados. «Vale, no acerté por poco. Pero ¿en serio que eso quiere decir que tengo demasiada confianza cuando se trata de otro tipo de decisiones?» Había hasta expresiones de escepticismo. «¿No es bueno tener un alto grado de confianza? ¿Y cómo voy a tener éxito si no estoy dispuesto a correr riesgos?» Estos ejecutivos parecían saber por intuición lo que los investigadores académicos a veces ignoran: que, en lo tocante a las decisiones empresariales, lo que por un lado parece excesivo, por otro puede ser útil o hasta necesario, y comprendían asimismo por intuición que no sólo es necesaria la lógica del cerebro izquierdo, sino también lo que hay que tener.

## **EL CAMINO POR RECORRER**

A lo largo de este libro examino diversos elementos de uno en uno, para al final reunirlos todos. Del capítulo dos al nueve abarco muchos de los elementos asociados al cerebro izquierdo. El capítulo dos establece la distinción fundamental entre las decisiones por las que no podemos controlar los resultados y aquellas otras por las que sí. Por lo que respecta a las primeras, escaso es el margen para las ilusiones o el optimismo, aunque cuando sí pode-

mos determinar los resultados, el pensamiento positivo puede ser sumamente efectivo. En el capítulo tres introduzco la dimensión del rendimiento relativo, en la que no es suficiente con hacerlo bien, sino que lo esencial es hacerlo mejor que los rivales de uno. Muchos de los estudios sobre el juicio y la elección omiten cualquier dimensión competitiva, pero cuando tenemos que hacerlo mejor que los demás, la necesidad de pensar estratégicamente deviene en crucial. El capítulo cuatro combina estas dos primeras magnitudes, demostrando lo que sucede cuando la capacidad para influir en los resultados y la necesidad de superar a los demás se presentan simultáneamente. Lejos de ser un caso especial o raro, tales situaciones son muy frecuentes. Cuando se trata de la gestión estratégica, podría incluso considerarse como la norma.

A partir de ahí, ofrezco diferentes maneras de reflexionar sobre dos sesgos famosos. El capítulo cinco examina el que quizá sea el error más citado de todos, el exceso de confianza, y aporta una interpretación radicalmente diferente. Un examen más detenido hace que lo que parece una idea sencilla —la de que la gente es propensa al exceso de confianza— resulte ser mucho más complicada. En situaciones de competitividad, un alto grado de confianza no sólo es a menudo muy útil, sino que puede ser esencial. El capítulo seis analiza otro error bien conocido, el sesgo de la negación del ratio base. El descubrimiento básico —el de que las personas tienden a ignorar los ratios base de población— es correcto, pero el consejo frecuente —que deberíamos prestar atención a los ratios base— es incompleto. Hay ocasiones en que no sólo podemos ir más allá de lo que se ha hecho hasta entonces, sino que las circunstancias de competitividad dictan que debemos hacerlo. Sin embargo, lejos de ser imprudentes, podemos encontrar maneras de limitar el riesgo poniendo el cerebro izquierdo al servicio de lo que hay que tener.

El capítulo siete añade la dimensión temporal y establece la distinción esencial entre decisiones en las que la respuesta es rápida y tangible, y aquellas en las que es lenta. En cuanto a las primeras, tal vez sea posible aprender por medio de la práctica deliberada, pero en cuanto a las últimas, es más importante llegar a la decisión correcta la primera vez. El capítulo ocho va más allá de las decisiones tomadas por los individuos que actúan en solitario, para considerar las decisiones de los líderes en las organizaciones. Ahora quizá sea esencial animar a los demás a que vayan más allá de lo que pudiera parecer justificado, lo cual nos obliga a adoptar un planteamiento nuevo para conceptos tales como la transparencia, la autenticidad y la sinceridad. El capítulo nueve se centra en los modelos de decisión, un tema de viva actualidad dado el auge de los *Big Data*. Los modelos pueden ser muy potentes y suelen proporcionar unas predicciones notablemente precisas. Pero, a veces los hemos aplicado de manera incorrecta; saber cuándo son útiles, pero respetando sus limitaciones, también es crucial.

A partir de ahí, me ocupo de dos ejemplos integrales. El capítulo diez explora la licitación pública y adopta un nuevo planteamiento sobre otro error bien conocido, el de la maldición del ganador. El capítulo once aborda la cuestión de la iniciativa empresarial y la creación de nuevas empresas, de nuevo sustituyendo las ideas al uso sobre los errores de decisión por una comprensión más realista y matizada de cómo se pueden y se deben tomar las decisiones en el mundo real. Por último, el capítulo doce resume las lecciones claves para la toma de las grandes decisiones, no en los escenarios rutinarios de las elecciones del consumidor o de las inversiones —en los que ni podemos influir en los resultados ni necesitamos superar a ningún rival—, sino en escenarios complejos del mundo real, como aquel al que tuvo que enfrentarse Bill Flemming.



Cualquier tema importante implica siempre el pensamiento crítico. Una de las personas que más admiro, el físico Richard Feynman, pronunció en una ocasión una conferencia sobre la ciencia y la religión en la sociedad. Feynman no creía en los milagros ni en la divina intervención, pero no veía ningún valor en decirles a las demás personas lo que debían creer. Para él tenía más importancia que pensarán por sí mismas y aprendieran a hacer preguntas.

Refiriéndose al lugar sagrado del sudoeste de Francia donde en 1858 una joven afirmó haber tenido una aparición de la Virgen María, y que en la actualidad atrae a millones de peregrinos al año, Feynman observó: «Quizá sea verdad que pueden ser curados por el milagro de Lourdes. Pero si fuera verdad, entonces el hecho debería ser investigado. ¿Y por qué? Pues para mejorarlo».

Si nuestra meta es curar a las personas, deberíamos investigar la mejor manera de hacerlo. Podríamos preguntar si una persona tiene que entrar en la gruta de Lourdes para recibir plenamente los efectos de sus poderes curativos o si es suficiente con que se acerque a ella. Y si es así, ¿a qué distancia sería suficiente? Si se congregan cientos de personas alrededor de la gruta, ¿el efecto curativo es igual de fuerte en la última fila que en la primera? ¿A qué altura disminuye y cuánto? ¿Es suficiente con que a uno le rocíen con unas pocas gotas del agua del manantial en la frente o tiene que sumergirse para que surta pleno efecto? ¿La gente tiene que ir a visitarla en persona, o puede curarse tocando a alguien que haya hecho la peregrinación a Lourdes? Feynman concluyó: «Tal vez se rían, pero si creen en el poder de la sanación, entonces son responsables de investigarlo para mejorar su eficacia».<sup>16</sup>

Otro tanto es de aplicación aquí. Pese a todos los avances de

los últimos años, todavía no hemos comprendido la naturaleza de muchas decisiones importantes y complejas. Por eso tenemos la obligación de investigar: para que podamos tomar las decisiones adecuadas.