

DAN HEATH & CHIP HEATH

Autores de los bestsellers *Cambia el chip* e *Ideas que pegan*



DECÍDETE



Cómo tomar mejores decisiones
en la vida y el trabajo



«Si quieres saberlo todo sobre un tema espera a que los hermanos Heath escriban sobre ello.» Del prólogo de Mago More

Chip Heath y Dan Heath Decídete

Cómo tomar las mejores decisiones
en la vida y el trabajo

Traducido por Marta Torent López de Lamadrid



Gestión 2000

Título original: *Decisive*

Publicado por Crown Business, división de Random House, Inc., Nueva York, 2013

© 2013 Chip Heath y Dan Heath

© de la traducción Marta Torent López de Lamadrid, 2014

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2014

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Imagen de cubierta: © David Malan - Getty Images

ISBN: 978-84-9875-310-3

Depósito legal: B. 18.503-2014

Primera edición: octubre de 2013

Preimpresión: Víctor Igual, S.L.

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

I

Los cuatro villanos de la toma de decisiones

1.

Steve Cole, vicepresidente de investigación y desarrollo de HopeLab, una fundación sin ánimo de lucro que lucha por mejorar la salud de los niños a través de la tecnología, dijo: «Cada vez que en la vida tengas la tentación de pensar “¿Hago esto O aquello?”, pregúntate en cambio “¿Hay alguna forma de hacer esto Y aquello?”. Con sorprendente frecuencia son factibles las dos cosas».

Cole y su equipo de HopeLab querían encontrar un socio de diseño para un gran proyecto, una empresa que pudiese ayudarles a diseñar un dispositivo portátil capaz de medir la cantidad de ejercicio que hacían los niños. En el Área de la Bahía de San Francisco había por lo menos siete u ocho empresas de diseño capaces de hacer el trabajo. En una situación contractual normal, HopeLab habría solicitado una propuesta a cada empresa y luego habría cerrado un macrocontrato con el ganador.

Pero en lugar de elegir un ganador, Cole organizó una «carrera de caballos». Redujo la extensión del trabajo de manera que cubriera sólo el primer paso del proyecto, y luego contrató a cinco empresas distintas para que trabajaran en él por su cuenta. (Para que nos entendamos, no quintuplicó su presupuesto; como fundación sin ánimo de lucro, HopeLab no tenía unos recursos ilimitados. Cole sabía que lo que viese en la primera ronda haría más eficaces las posteriores.)

Con su carrera de caballos, Cole se aseguró múltiples opciones de diseño para el aparato. Podría elegir su favorita o combinar las mejores características de varias. Luego, en la segunda ronda del diseño, podría descartar a cualquier proveedor poco receptivo o incompetente.

Cole está enfrentándose con el primer villano de la toma de decisiones, la visión estrecha, que es la tendencia a definir nuestras opciones de forma demasiado restringida, a verlas en términos binarios. Preguntamos: «¿Me separo de mi socio o no?», en lugar de: «¿De qué manera podría mejorar esta relación?». Nos preguntamos: «¿Me compro un coche nuevo o no?», en lugar de: «¿Cuál es la mejor manera de invertir un poco de dinero para mejorar las condiciones de vida de mi familia?».

En la introducción, al preguntar si Shannon debería despedir a Clive o no, estábamos atascados en una visión estrecha. Habíamos iluminado una opción a costa de todas las demás.

Con su carrera de caballos, Cole sortea esa trampa. No fue un paso fácil; en su fuero interno, tuvo que pelear por la idea. «En un primer momento, mis colegas pensaron que estaba loco. Al principio, cuesta dinero y lleva cierto tiempo. Pero ahora aquí todos lo hacemos. Conoces a muchísima gente. Conoces un montón de cosas muy diversas del sector empresarial. Obtienes convergencia en algunos aspectos, por lo que sabes que son acertados, y también aprendes a valorar qué hace a las empresas diferentes y especiales. No puedes hacer nada de esto si sólo hablas con una persona. Y cuando esas cinco empresas saben que participan otras cuatro, dan lo mejor de sí.»

Fíjate en el contraste con el método de pros y contras. Cole podría haber hecho un recuento de las ventajas y desventajas de trabajar con cada proveedor y luego haber usado ese análisis para tomar una decisión. Pero eso habría reflejado una visión estrecha. De forma implícita, habría dado por sentado que había un proveedor excepcionalmente capacitado para concebir la solución perfecta, y que podía identificarlo a partir de una propuesta.

2.

Aquí interviene también un factor más sutil; al reunirse con los equipos, Cole habría preferido inevitablemente a uno, un equipo con el que congeniara. Y aunque intelectualmente quizá entendiese que la gente que le cae bien a nivel personal no es necesariamente la que

crea los mejores productos, habría estado tentado de manipular la lista de pros y contras a su favor. Quizá Cole ni siquiera hubiese sido consciente de hacerlo, pero como los pros y contras se generan en nuestras cabezas, es muy fácil, facilísimo, incidir en los factores. Creemos que estamos haciendo una comparación rigurosa, pero, en realidad, nuestros cerebros obedecen órdenes de nuestros instintos.

En la vida normalmente acostumbramos a abrazar una rápida creencia sobre una situación y luego buscamos información que reafirme nuestra creencia. Y ese hábito nocivo, llamado «sesgo de confirmación», es el segundo villano de la toma de decisiones.

Aquí tienes un resultado típico de uno de los muchos estudios sobre el tema: en 1960, cuando la investigación médica sobre los perjuicios del tabaco era menos evidente, había más probabilidades de que los fumadores mostraran interés por leer un artículo titulado «Fumar no produce cáncer de pulmón» que otro con el título de «Fumar produce cáncer de pulmón». (Para ver cómo esto podría acarrear malas decisiones, imagínate a tu jefe ante dos estudios de investigación titulados «Datos que respaldan lo que piensas» y «Datos que contradicen lo que piensas». ¡Adivina cuál se menciona en la reunión de personal!)

Los investigadores se han encontrado una y otra vez con este resultado. Cuando la gente tiene la posibilidad de recopilar información del mundo, es más probable que seleccione información que apoye sus actitudes, creencias y acciones preexistentes. Los militantes de un partido buscan medios de comunicación que apoyen a su bando, pero raras veces pondrán en tela de juicio sus creencias buscando el punto de vista del otro bando. Los consumidores que codician coches u ordenadores nuevos buscarán razones que justifiquen la compra, pero no serán tan diligentes buscando razones para posponerla.

Lo engañoso del sesgo de confirmación es que puede parecer muy científico; después de todo, estamos recopilando datos. Dan Lovalló, el profesor e investigador de la toma de decisiones citado en la introducción, dijo: «El sesgo de confirmación probablemente sea el único gran problema en los negocios, porque ni la gente más experimentada lo entiende. La gente sale a recopilar datos y no se da cuenta de que está amañando las cuentas».

En el trabajo y en la vida a menudo fingimos que queremos la verdad cuando realmente estamos buscando reafirmarnos: «¿Me hacen gordo estos tejanos?» «¿Qué te ha parecido mi poema?». Estas preguntas no anhelan respuestas francas.

Compadécete si no de los pobres concursantes que intentan cantar en los reality shows pese a no tener una habilidad perceptible para interpretar una melodía. Cuando reciben una respuesta áspera del jurado, parecen sorprendidos. Abatidos. Y te das cuenta de que es la primera vez en sus vidas que reciben una respuesta franca. Ávidos de reafirmación, habían fijado sus focos en los elogios y el apoyo que recibían de amigos y familiares. Con ese respaldo, no es difícil entender por qué creían que tenían la oportunidad de convertirse en el siguiente ídolo americano. Era una conclusión razonable extraída de un conjunto de datos absolutamente tergiversados.

Y esto es lo que resulta un poco aterrador del sesgo de confirmación: cuando queremos que algo sea cierto, iluminamos las cosas que lo respaldan y, luego, cuando sacamos conclusiones de esas escenas iluminadas, nos felicitamos por haber tomado una decisión sopesada. ¡Pues sí que...!

3.

En sus memorias, *Sólo los paranoides sobreviven* (Granica-Adelphi, 1997), Andy Grove recordaba un arduo dilema al que tuvo que enfrentarse en 1985 como presidente de Intel: acabar o no con la línea de chips de memoria de la compañía. El negocio de Intel se había basado en la memoria. De hecho, durante una época la compañía fue la única fuente mundial de memoria, pero a fines de la década de los setenta habían aparecido alrededor de una docena de competidores.

Entretanto, un pequeño equipo de Intel había desarrollado otro producto, el microprocesador, y en 1981 le surgió una gran oportunidad cuando IBM lo eligió para que fuera el cerebro de su nuevo ordenador personal. El equipo de Intel se dejó la piel para generar la capacidad industrial que la empresa necesitaría para fabricar los chips.

En ese momento Intel pasó a ser una compañía con dos productos:

memoria y microprocesadores. La memoria seguía siendo la fuente preponderante de ingresos de la compañía, pero a principios de la década de 1980 su aventajada posición en la industria de memorias se vio amenazada por las compañías japonesas. «Los que volvían de visitar Japón contaban historias espeluznantes», dijo Grove. Dijeron que una compañía japonesa estaba diseñando a la vez múltiples generaciones de memoria; los que hacían la de 16K estaban en una planta, los de 64K, en la planta de arriba, y el equipo de 256K encima de éstos.

Los clientes de Intel empezaron a hablar maravillas sobre la calidad de las memorias japonesas. «De hecho, los niveles de calidad atribuidos a las memorias japonesas superaban lo imaginable», dijo Grove. «Nuestra primera reacción fue negarlo. Tenía que haber algún error. Como suele hacer la gente en este tipo de situaciones, rebatimos enérgicamente la información. Sólo cuando confirmamos por nosotros mismos que las afirmaciones en general eran ciertas, empezamos a trabajar en la calidad de nuestro producto. Nos habíamos quedado claramente atrás.»

Entre 1978 y 1988 la cuota de mercado de las compañías japonesas se duplicó de un 30 por ciento a un 60 por ciento. Se abrió un encarnizado debate en el seno de Intel sobre cómo había que reaccionar a la competencia japonesa. Un grupo de directivos quería adelantar a los japoneses en fabricación. Proponían la construcción de una nueva fábrica gigante para hacer chips de memoria. Otro grupo quería apostar por una tecnología vanguardista que creía que los japoneses no podrían igualar. Un tercer grupo quería redoblar la estrategia de la compañía de abastecimiento a los mercados especializados.

Mientras el debate continuaba sin resolución, la compañía empezó a perder cada vez más dinero. La industria de los microprocesadores crecía como la espuma, pero las pérdidas de Intel en memoria empezaban a lastrar los beneficios. Grove resumió el año 1984 diciendo: «Fue un año desastroso y frustrante. Durante aquella época trabajamos como condenados sin una idea clara de si las cosas mejorarían en algún momento. Habíamos perdido el norte».

A mediados de 1985, tras meses de infructuoso debate, Grove esta-

ba en su despacho hablando del dilema de las memorias con el presidente ejecutivo y consejero delegado de Intel, Gordon Moore. Ambos estaban hartos de las deliberaciones internas. Entonces a Grove se le ocurrió una idea:

«Miré por la ventana y vi girar a lo lejos la noria del parque de atracciones Great America; entonces me volví hacia Gordon y le pregunté: “Si nos echaran y el consejo de administración pusiese un nuevo consejero delegado, ¿qué crees que haría?”. Gordon contestó sin dudar: “Dejaría de hacer memorias”.

»Lo miré fijamente, atónito, y luego dije: “¿Y por qué no salimos por la puerta, volvemos a entrar y lo hacemos nosotros mismos?”.»

En ese momento vieron la luz. Desde la perspectiva de un tercero, alguien que no tuviese que cargar con el legado histórico y las luchas políticas internas, lo más indicado era cerrar el negocio de las memorias. El cambio de perspectiva («¿Qué harían nuestros sucesores?») ayudó a Moore y Grove a ver con claridad el panorama general.

Naturalmente, dejar de hacer memorias no fue fácil. Muchos de los colegas de Grove se opusieron firmemente a la idea. Algunos sostenían que la memoria era el germen de la pericia tecnológica de Intel y que sin ella era probable que otras áreas de investigación decayeran. Otros insistían en que el Departamento Comercial no podría captar la atención de los clientes si no vendía un abanico completo de productos, memorias además de microprocesadores.

Después de mucho «rechinar de dientes», Grove insistió en que el Departamento Comercial comunicase a sus clientes que Intel ya no vendería productos de memoria. La reacción de los clientes fue básicamente de pasotismo. Uno dijo: «¡Sí que habéis tardado!».

Desde aquella decisión en 1985 Intel ha dominado el mercado de microprocesadores. Si el día del golpe de ingenio de Grove hubiera invertido 1.000 dólares en Intel, en 2012 tu inversión habría valido 47.000 dólares (en comparación con los 7.600 dólares del Standard & Poor's 500, un índice bursátil que incluye otras grandes compañías). Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que tomó la decisión correcta.

La historia de Grove destapa un defecto en la forma en que muchos expertos enfocan las decisiones. Si repasas la bibliografía de consulta sobre las decisiones, verás que muchos modelos de toma de decisiones son fundamentalmente hojas de cálculo con pretensiones. Si estás buscando piso, por ejemplo, tal vez te aconsejen que hagas una lista con los ocho pisos que has encontrado, los clasifiques en función de una serie de factores clave (precio, ubicación, tamaño, etcétera), les asignes una ponderación que refleje la importancia de cada factor (el precio es más importante que el tamaño, por ejemplo) y luego hagas números para encontrar la respuesta (mmm..., vuelve a casa con papá y mamá).

En este tipo de análisis falta un ingrediente esencial: la emoción. La decisión de Grove no fue difícil porque careciera de opciones o de información; fue difícil porque él se sentía dividido. Las presiones a corto plazo y las discusiones estratégicas nublaban su mente y le impedían ver la necesidad a largo plazo de salir del negocio de las memorias.

Esto nos lleva al tercer villano de la toma de decisiones: la emoción a corto plazo. Cuando tenemos que tomar una decisión difícil, nuestros sentimientos se exaltan. Nos repetimos los mismos argumentos una y otra vez. Nuestras circunstancias nos atormentan. Cambiamos de idea de un día para otro. Si nuestra decisión estuviese representada en una hoja de cálculo, ninguna de las cantidades cambiaría (no hay información nueva añadida), pero en nuestras cabezas la sensación es otra. Hemos levantado tanto polvo que no podemos ver el camino que tenemos delante. En esos momentos lo que más necesitamos es perspectiva.

Benjamin Franklin era consciente de los efectos de la emoción pasajera. Su álgebra de la moral propone sabiamente que la gente amplíe su lista de pros y contras durante siete días, dándoles la oportunidad de añadir factores según se emocionen más o menos con una idea concreta. Aun así no es lo mismo comparar opciones detalladamente que ver el panorama general. No hay duda de que Andy Grove había estado elaborando durante años su lista de pros y contras para saber si salir o no del negocio de memorias. Pero el análisis lo dejó

paralizado y necesitó una buena dosis de distancia (ver las cosas desde la perspectiva de su sucesor) para poner fin a la paralización.

4.

Las probabilidades de un accidente nuclear son de una en diez mil años.

Vitali Sklyarov, ministro de Energía y Electrificación de Ucrania, dos meses antes del accidente de Chernóbil.

¿Quién diablos quiere oír hablar a los actores?

Harry Warner, estudios Warner Bros, 1927.

¿Qué haría esta compañía con un juguete eléctrico?

William Orton, presidente de la Western Union Telegraph Company, en 1876, cuando rechazó la oportunidad de adquirir la patente del teléfono de Alexander Graham Bell.

Nuestra búsqueda del último villano de la toma de decisiones nos lleva a remontarnos al 1 de enero de 1962, cuando un grupo de rock and roll formado por cuatro jóvenes llamado los Beatles fue invitado a una audición en Londres para uno de los dos grandes sellos discográficos británicos, Decca Records. «Estábamos muy nerviosos —recordó John Lennon—. Se trataba de Decca.» Durante la hora que duró la audición tocaron quince canciones distintas, en su mayoría versionadas. Los Beatles y su manager, Brian Epstein, tenían la esperanza de conseguir un contrato y esperaban ansiosamente una respuesta.

Por fin les dieron el veredicto: Decca había decidido rechazarlos. En una carta dirigida a Epstein, Dick Rowe, un destacado cazatalentos de Decca Records, escribió: «No nos gusta cómo suenan tus chicos. Ya no se llevan los grupos; los cuartetos con guitarra, en concreto, están pasados de moda».

Tal como Dick Rowe no tardaría en aprender, el cuarto villano de la toma de decisiones es la confianza desmedida. La gente cree que sabe más de lo que realmente sabe sobre lo que ocurrirá en un futuro.

Acuérdate de que los colegas de Andy Grove habían hecho unos

pronósticos alarmantes de lo que pasaría si Intel dejaba de fabricar chips de memoria. «Perderemos el germen de nuestro I+D. Nuestro Departamento Comercial no puede triunfar sin una línea completa de productos.» La historia demuestra que se equivocaron: el I+D y las ventas de Intel se mantuvieron fuertes. Pero lo curioso es que, en el momento en que hicieron estas declaraciones, no titubearon. No hicieron comentarios guardándose las espaldas, y diciendo: «Es posible que...» o «Simplemente me preocupa que esto pueda llegar a pasar algún día...». Sabían que tenían razón. Lo sabían.

Un estudio puso de manifiesto que cuando los médicos creían que estaban «totalmente seguros» de un diagnóstico, un 40 por ciento de las veces se equivocaban. Cuando un grupo de estudiantes calculaba que tenía sólo un 1 por ciento de posibilidades de equivocarse, en realidad se equivocaba un 27 por ciento de las veces.

Confiamos demasiado en nuestras propias predicciones. Cuando hacemos cábalas sobre el futuro, iluminamos con nuestros focos la información que tenemos a mano y luego sacamos conclusiones de esa información. Imagínate al director de una agencia de viajes en 1992: «Mi agencia de viajes es líder del mercado en Phoenix, y tenemos unas relaciones inmejorables con los clientes. El área está creciendo tan deprisa que durante los próximos diez años podríamos fácilmente duplicar nuestro tamaño. Tomemos la delantera y abramos sucursales.»

El problema es que no sabemos lo que no sabemos. «¡Oh, oh, internet! Adiós a mi agencia de viajes.»

El futuro tiene una capacidad asombrosa para sorprendernos. Con el foco no podemos iluminar áreas que no sabemos que existen.

Resumamos dónde estamos. Un proceso de decisión normal se desarrolla generalmente en cuatro pasos:

- Te encuentras ante una elección.
- Analizas tus opciones.
- Tomas una decisión.
- Vives con ella.

Y lo que hemos visto es que hay un villano que pesa sobre cada una de estas fases:

- Te encuentras ante una elección. **Pero la visión estrecha hace que se te escapen opciones.**
- Analizas tus opciones. **Pero el sesgo de confirmación te lleva a reunir información sesgada.**
- Tomas una decisión. **Pero la emoción a corto plazo te tentará a menudo para que tomes la errónea.**
- Luego vives con ella. **Pero a menudo confiarás demasiado en lo que ocurrirá en un futuro.**

Así pues, a estas alturas sabemos con qué nos enfrentamos. Conocemos a los cuatro villanos principales de la toma de decisiones. También sabemos que el clásico método de pros y contras no sirve para luchar contra estos villanos; de hecho, no contrarresta ninguno de ellos significativamente.

Ahora podemos dirigir nuestra atención hacia una pregunta más optimista: ¿Cuál es el proceso que nos *ayudará* a vencer a estos villanos y a tomar mejores decisiones?

5.

En el otoño de 1772 un hombre llamado Joseph Priestley hizo frente a una decisión profesional, y el modo en que la afrontó nos orienta hacia una solución.

Priestley, un hombre brillante con una asombrosa variedad de talentos, no carecía de opciones profesionales. Trabajaba de pastor para una iglesia disidente en Leeds, Inglaterra. («Disidente» significaba que ésta no se adhería a la iglesia anglicana, la religión autorizada por el Estado.) Pero era un hombre de muchas aficiones, cada una de las cuales por lo visto adquirió relevancia histórica. Como defensor de la tolerancia religiosa, contribuyó a fundar la iglesia unitaria en Inglaterra. Como filósofo, escribió libros de metafísica que John Stuart Mill y Jeremy Bentham citaron como influencias de peso.

Científico consumado, a Priestley se le atribuye el descubrimiento de diez gases, incluidos el amoníaco y el monóxido de carbono. Es conocido sobre todo por haber descubierto el gas más importante de todos: el oxígeno.*

Agitador político, Priestley defendió la Revolución francesa, lo que levantó las sospechas del Gobierno y sus conciudadanos. Más tarde, cuando los ánimos se enardecieron, una turba incendió su casa y su iglesia, forzándolo a huir, primero a Londres y finalmente a Estados Unidos, donde pasó el resto de su vida.

Priestley fue teólogo, químico, educador, teórico político, marido y padre. Publicó más de 150 obras, desde una historia de la electricidad a una obra seminal sobre gramática inglesa. Inventó la soda, así que cada vez que disfrutes de tu Coca-Cola *light* agrádescelo a Priestley.

En resumen, la carrera de Priestley fue un poco como la versión dieciochesca de *Forrest Gump*, si Gump fuese un genio. Se cruzaron en su camino un sinnúmero de movimientos de relevancia histórica y científica. Pero en el otoño de 1772 se enfrentó con un problema mucho más prosaico: el dinero.

Priestley, como cualquier padre, velaba por la seguridad económica de su familia, cada vez más grande. Su salario como pastor (cien libras anuales) no alcanzaba para ahorros sustanciosos que destinar a sus hijos, que acabaron siendo ocho. De modo que empezó a buscar otras opciones, y algunos compañeros lo pusieron en contacto con el conde de Shelburne, un científico aficionado y partidario de los grupos religiosos disidentes de la Cámara de los Lores. Shelburne había enviudado recientemente y buscaba compañía intelectual y ayuda en la educación de sus hijos.

Lord Shelburne ofreció trabajo a Priestley como tutor y asesor. Por un sueldo de 250 libras al año, supervisaría la educación de sus hijos

* Priestley había enfocado los rayos del sol sobre una muestra de óxido de mercurio en el interior de un recipiente herméticamente cerrado y se sorprendió al descubrir que los ratones sobrevivían sin problemas en el gas resultante. Más tarde lo probó consigo mismo y declaró que era «cinco o seis veces mejor que el aire común» para respirar. (*N. de los a.*)

y le asesoraría en cuestiones políticas y gubernamentales. A Priestley le impactó la oferta (sobre todo el dinero, naturalmente), pero también se cuidó mucho de analizar a qué se comprometía. En busca de consejo, escribió a diversos compañeros a los que respetaba, incluido un hombre sabio e ingenioso al que había conocido cuando estaba escribiendo la historia de la electricidad: Benjamin Franklin.

Franklin le contestó con la carta del álgebra de la moral mencionada en nuestra introducción, en la que le sugería que usara el proceso de pros y contras para encauzar su decisión.

Gracias a la constancia que dejaron las cartas que Priestley escribió a sus amigos, es posible imaginar cómo usó el proceso de álgebra de la moral. Los pros: bastante dinero; más seguridad para su familia.

Los contras eran más abundantes. El empleo quizá requiriese un traslado a Londres, lo cual inquietaba a Priestley, que decía de sí mismo que estaba «tan feliz en casa» que detestaba contemplar la posibilidad de alejarse de su familia. También le preocupaba la relación con Shelburne. ¿Sería como la de amo y criado? Y aunque empezase bien, ¿qué pasaría si Shelburne se cansaba de él? Por último, a Priestley le preocupaba que los compromisos lo apartaran de tareas más importantes. ¿Acabaría dedicando sus días a enseñar a los niños a multiplicar en lugar de abrir nuevos caminos intelectuales en la religión y la ciencia?

Desde la perspectiva de la lista de pros y contras, aceptar la oferta parece una decisión bastante mala. Hay básicamente un gran pro (el dinero) en contraste con un despliegue de importantes contras. Afortunadamente, sin embargo, Priestley ignoró en gran parte el consejo de Franklin y encontró formas de sortear a los cuatros villanos de la toma de decisiones.

Primero, rechazó la visión estrecha: *¿Acepto la oferta o no?* Empezó, en cambio, a buscar con ahínco nuevas y mejores opciones. Se planteó otras maneras de obtener más ingresos, como viajes para dar conferencias sobre su trabajo científico. Con este espíritu de «Y, no O» negoció un trato mejor con Shelburne, en una época en la que la gen-

te casi nunca cuestionaba a la nobleza. Priestley se aseguró de que un tutor se ocupara en su lugar de la educación de los hijos de Shelburne, y él se las arregló para pasar la mayor parte del tiempo en el campo con su familia, viajando a Londres sólo cuando Shelburne realmente lo necesitaba.

Segundo, esquivó el sesgo de confirmación. Al inicio del proceso, Priestley recibió una carta enérgica de un amigo que argumentaba rotundamente su oposición a la oferta de Shelburne, insistiendo en que lo humillaría y le haría depender de la caridad de un noble. Priestley se tomó muy en serio la objeción, y en un momento dado anunció que se inclinaba en contra de la oferta. Pero en lugar de inquietarse por su lista interna de pros y contras, salió a recopilar más datos. Concretamente, buscó el consejo de personas que *conocían* a Shelburne, y el consenso era evidente: «Los que conocen a lord Shelburne me animan a aceptar su propuesta; pero casi todos los que conocen el mundo en general, pero no a lord Shelburne en particular, quieren disuadirme de ello». En otras palabras, la gente que conocía mejor al lord estaba segurísima de la oferta. Basándose en estas valoraciones coincidentes, Priestley empezó a considerar la oferta más en serio.

Tercero, Priestley tomó cierta distancia de sus emociones a corto plazo. Consultó a amigos, así como a colegas más neutrales, como Franklin. No dejó que los sentimientos viscerales le distrajeran: la euforia repentina de que le ofreciesen un aumento del 150 por ciento, o la vergüenza social de que un amigo lo considerase «dependiente». Tomó su decisión basándose en los dos factores que más le importaban a largo plazo: el bienestar de su familia y su independencia intelectual.

Por último, evitó la confianza desmedida. Esperaba que la relación fuese bien, pero sabía que podía equivocarse. En concreto, le preocupaba arriesgar la economía familiar si de repente Shelburne cambiaba de idea sobre el acuerdo. De modo que negoció una especie de póliza de seguros: Shelburne accedió a pagarle de por vida 150 libras anuales, aunque pusieran fin a su relación.

Al final Priestley aceptó la oferta y trabajó unos siete años para lord Shelburne. Sería uno de los períodos más prolíficos de su carre-

ra, el período de su obra filosófica más importante y del descubrimiento del oxígeno.

Con el tiempo, Shelburne y Priestley se fueron cada uno por su lado. Las razones no están claras, pero Priestley dijo que la separación fue «amistosa», y Shelburne cumplió con su acuerdo de seguir pagándole las 150 libras anuales.

6.

Creemos que Priestley tomó una buena decisión trabajando con Shelburne, aunque es imposible saberlo a ciencia cierta; después de todo, es posible que pasar tiempo con Shelburne lo entretuviese bastante como para impedirle hacer otra contribución mundial histórica (¿panecillos de canela? ¿El baile electric slide?). Pero lo que sí sabemos es que es muy admirable el *proceso* que siguió para tomar la decisión, porque demuestra que es posible vencer a los cuatro villanos de la toma de decisiones.

Naturalmente, él no es el único que triunfó: Steve Cole, de Hope-Lab, venció la visión estrecha pensando en términos de «Y, no O». Andy Grove superó las emociones a corto plazo preguntándose: «¿Qué haría mi sucesor?».

No podemos *desactivar* nuestros sesgos, pero estas personas nos enseñan que con la disciplina adecuada podemos *contrarrestarlos*. La naturaleza de cada villano sugiere una estrategia para derrotarlo:

1. Te encuentras ante una elección. *Pero la visión estrecha hace que se te escapen opciones, así pues...*

➔ **Aumenta tus opciones.** ¿Cómo puedes incrementar tu abanico de opciones? Analizaremos los hábitos de personas expertas en descubrir opciones nuevas, incluidos un asesor universitario, algunos ejecutivos cuyos negocios han sobrevivido (y hasta prosperado) a las recesiones globales y una empresa especializada que ha puesto nombre a algunas de las principales marcas mundiales, entre ellas Blackberry y Pentium.

2. Analizas tus opciones. *Pero el sesgo de confirmación te lleva a reunir información sesgada, así pues...*

→ **Contrasta tus suposiciones.** ¿Cómo puedes salir de tu cabeza y recopilar información fidedigna? Aprenderemos a formular preguntas más capciosas, a convertir una reunión polémica en productiva en treinta segundos y qué clase de asesoramiento experto debería hacerte recelar.

3. Tomas una decisión. *Pero la emoción a corto plazo te tentará a menudo para que tomes la errónea, así pues...*

→ **Toma distancia antes de decidir.** ¿Cómo puedes superar la emoción a corto plazo y los sentimientos encontrados para tomar la mejor decisión? Descubriremos cómo triunfar sobre vendedores de coches que son unos manipuladores, por qué el dolor de perder 50 dólares es superior al placer de ganarlos y qué sencilla pregunta suele hacer que las decisiones angustiosas sean facilísimas.

4. Luego vives con ella. *Pero a menudo confiarás demasiado en lo que ocurrirá en un futuro, así pues...*

→ **Prepárate para el error.** ¿Cómo podemos hacer planes ante un futuro incierto a fin de dar a nuestras decisiones la mayor posibilidad de triunfo? Te mostraremos cómo una mujer logró un aumento salarial simulando mentalmente la negociación de antemano, cómo puedes frenar la descabellada idea empresarial de tu cónyuge y por qué puede ser ingenioso advertir a los nuevos empleados de lo desagradable que será su trabajo.

Nuestro objetivo en este libro es enseñar este proceso de cuatro pasos para tomar mejores decisiones. Fíjate en el nemotécnico WRAP (acrónimo inglés de aumentar opciones, contrastar suposiciones, tomar distancia, prepararse para el error), que recoge los cuatro verbos. Nos gusta la idea de un proceso que «*wraps*», que «envuelve» tu forma habitual de tomar decisiones, ayudándote a protegerte de algunos de los sesgos que hemos identificado.