

Gonzalo Galdos

TOMA DE DECISIONES

Elecciones acertadas para el éxito
personal y profesional



ECOE
EDICIONES



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Contenido

Presentación	XI
Prólogo	XIII
Introducción.....	XV
Modelos mentales	1
La adicción al corto plazo	3
Certeza o ceguera.....	6
La manía de postergar lo estructural	10
La escalera de la inferencia	13
La columna izquierda	16
La dictadura de los persuasivos	20
Diálogo y etiquetas.....	24
Emociones, intuición y racionalidad	29
Cómo funciona nuestra mente	31
La navaja de Occam	34
Inteligencia y éxito	37
El temperamento y el riesgo	40
Negocios y sentimientos	43
El palco de los Muppets	46
El sendero del miedo	49
La era de los mortales	52
Decisiones individuales y sesgos psicológicos.....	55
La primera impresión es la que cuenta	57
El sesgo de confirmación	60

La trampa del anclaje	63
La parábola de San Petersburgo	66
La maldición del ganador	70
Decisiones en equipo y sesgos sociológicos	73
El efecto conformismo	75
La escalada del compromiso	78
Memorias del futuro	82
La rendición de cuentas	84
El dilema del prisionero	86
La tensión creativa	89
La teoría de las ventanas rotas.....	92
El equilibrio de Nash	95
Arquetipos	99
Limitaciones para el éxito	101
Éxitos solo para el exitoso	104
Metas a la deriva	107
Crecer o morir	110
Muchos dueños o ninguno	113
Epílogo.....	117
Entrevistas	119

Presentación

Con su conocida y envidiable claridad, los norteamericanos suelen distinguir entre *thinkers* y *doers*, según predominen en las personas las destrezas del pensamiento o de la acción. Gonzalo Galdos es uno de los pocos ejemplos en que esa distinción resulta inútil, pues se desenvuelve en ambas con igual soltura y eficacia.

En la vida académica y en la actividad empresarial, el autor ha sentado trayectoria de directivo y maestro, indistintamente. En su desempeño, no resulta fácil diferenciar las decisiones de las lecciones, y quien trate de hacerlo terminará convencido de la inutilidad de ese propósito.

Me tocó compartir con Gonzalo Galdos el quehacer de la gestión académica, y pude apreciar sus dotes congénitas de un realizador fundamentado: sus ideas y propuestas iban siempre presididas por la guía de un conocimiento probado o de una vivencia útil. Pero, a la vez, era un pensador experimentado: sus acciones estaban invariablemente inspiradas en la teoría más pertinente o en la intuición más inteligente.

Cuando escuchaba al autor la explicación de una situación, tuve varias veces la sensación de estar presenciando una exposición profesoral. Y, cuando me tocó participar en alguna de sus tareas docentes, creí encontrarme frente a un relator de experiencias empresariales.

Imagino que percepciones similares debemos haber compartido los lectores de sus artículos, cuando *El Comercio* nos regalaba la oportunidad de seguirlo también en esa faceta de docencia periodística. Los mismos que ahora —y junto con aquellos que tienen a través de este libro la primera ocasión de conocerlo— vemos complacidos la posibilidad de acceder a esas publicaciones, ordenadas y sistematizadas.

Gonzalo Galdos nos habla en las siguientes páginas de las decisiones, que son el pan de cada día en la vida de millones de personas, vida que precisa-

mente gira en torno a tales decisiones y de cuyo acierto o desacierto depende en gran parte su éxito —o su fracaso— profesional y personal. Nada menos. El autor se ha propuesto ayudarnos a conocer cómo y por qué decidimos, para, de esta forma, ayudarnos a mejorar en esta tarea que constituye el centro cardinal de nuestra experiencia en las múltiples organizaciones entre las que nos desenvolvemos y pasamos nuestras vidas.

Las lecturas que tenemos por delante servirán, por lo tanto, de brújula y, a la vez, de hoja de ruta, de orientación y de relato. No resultará fácil distinguir cuánto hay en ellas de teoría explicada o de práctica relatada. No lo intentemos. No olvidemos que nos encontramos ante la obra de un *thinker-doer*.

Luis Bustamante Belaunde
Rector emérito de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Prólogo

Imaginemos a uno de nuestros antepasados, hace cien mil años. Se desplaza en un paisaje que combina vegetación y espacios abiertos. Súbitamente, escucha un ruido. Debe tomar una decisión. Lo debe hacer.

Nuestro tatarabuelo imaginario podría reflexionar algo así como: «¿Será un tigre o no? Si lo es, podría ser vegetariano o quizá ya comió». Sus genes no se encuentran entre nosotros, como sí lo están aquellos que habitaron organismos que tomaban decisiones rápidamente, sobre la base de información incompleta. Los términos de la decisión no son epistemológicos, no tienen que ver con la verdad, sino con la supervivencia.

El cartesianismo imperante en la civilización occidental dejó de lado lo anterior, lo que tuvo muchas y muy importantes consecuencias positivas, pero algunas muy negativas: olvidar los límites de nuestra mente en razón de aquello para lo que evolucionó, especialmente cuando se trata de encontrar patrones y aceptar que a veces no los hay, cuando se debe estimar probabilidades y riesgos, cuando hay que pensar en horizontes temporales largos. Vale decir, cuando debemos tomar decisiones complejas en entornos en los que, contrariamente al Paleolítico, no está en juego nuestra vida y el menú de opciones es casi ilimitado.

La investigación en la irracionalidad de la mente, condición para entenderla mejor y superar sus consecuencias, comenzó en la década de 1970 con los trabajos pioneros de Kahneman y Tversky. Hoy, con Ariely y muchos más, la economía comportamental nos enseña a ser más humildes, pero aún más eficaces.

Gonzalo Galdos contribuye con este libro a la teoría y práctica de la toma de decisiones. Lo hace combinando, como debe ser, marcos conceptuales de referencia y una larga experiencia en el trabajo con ejecutivos en contextos concretos, que plantean la realidad organizacional y empresarial de nuestro país.

Desde la introducción al epílogo, Galdos revisa, de manera sencilla al mismo tiempo que profunda, todas las formas en las que nuestra mente es

nuestra peor enemiga, justamente para ofrecernos la posibilidad de que se convierta en una aliada.

Aunque tomar decisiones es un asunto especialmente complejo, lleno de recovecos desconocidos y trampas internas, en el caso de leer o no este pequeño libro que tiene la virtud de la claridad, la cosa es más bien sencilla.

¡Vale la pena!

Roberto Lerner
Psicólogo

Introducción

Como consultor, directivo y emprendedor en diversos sectores, empresas y multinacionales y asimismo como profesor de posgrado, uno de mis objetivos principales es ayudar a jefes, colegas, subordinados y alumnos a tomar mejores decisiones. Confieso que mi estrategia, durante muchos años, fue tratar de que sean más racionales y pongan bajo control la intuición y las emociones. Después de todo, pensaba que las recientes investigaciones de cómo funciona nuestra mente apenas vislumbran la influencia de cada uno de los factores anteriormente señalados, pero, en general, seguía siendo una suerte de caja negra de imprevisibles resultados.

Durante los primeros años de mi ejercicio profesional y académico, observaba cómo la voluntad de mi audiencia por mejorar se estrellaba con fuerzas inconscientes que echaban por tierra sus deseos, y perjudicaban la calidad de sus decisiones en clase y en el trabajo. Esta frustración, tuvo finalmente consuelo cuando los últimos avances en neurociencias vinieron en nuestro auxilio, abriendo la caja negra y explicando que nuestra mente no funciona como creíamos, y que la dicotomía entre lógica y sentimiento es más compleja de lo pensado y, por tanto, todo intento de usarla en nuestras decisiones, lejos de ser pertinente, puede ser muy dañino y autodestructivo.

Los descubrimientos sobre la forma como funciona la corteza orbito prefrontal, aquella zona del cerebro donde se aloja el proceso de decisión, nos enfrentan con nuestra verdadera naturaleza y esencia: los seres humanos no somos tan racionales como pensamos, nuestras decisiones no solo están contaminadas por emociones, sentimientos y circunstancias, sino que el comando de las mismas se alterna entre el sentimiento puro, la intuición y el raciocinio puro o combinaciones desconocidas que están muy lejos de ser administradas conscientemente.

Este libro sistematiza una serie de artículos que he publicado, agregando la experiencia de años recientes y los aportes de varios especialistas, bajo la forma de parábolas y anécdotas que pretenden ayudar a las personas en general a tomar conciencia acerca de nuestras limitaciones como seres humanos cuando decidimos, y, además, a evaluar la relación entre riesgo y beneficio que toda decisión conlleva. Todo el tiempo estamos tomando decisiones y con ellas estamos creando o destruyendo valor en nuestras vidas. Muchas veces, la magnitud de la oportunidad obnubila nuestra mente y sacrificamos el largo plazo; por ello, es importante darles participación a las personas correctas en decisiones complejas y de gran impacto. Recordemos, sin embargo, que tomar decisiones en equipo tampoco garantiza tomar mejores decisiones: está demostrado que agrega potencial de mejora pero también complejidad y sesgos.

El objetivo del libro apunta a que tanto los profesionales, los estudiantes y las personas en general conozcan mejor cómo deciden y por qué suelen hacerlo de una forma u otra, y lograr de esa manera que ese conocimiento los ayude a mejorar día a día en sus decisiones.

Incluso, se incorporaron algunos resultados preliminares de la investigación realizada sobre cómo deciden los gerentes en el Perú, los mismos que son parte de una tesis doctoral y que aportan información explícita que, espero, los lectores la encuentren interesante y útil. Por otra parte, con toda sinceridad pienso que no me corresponde decirles a las personas qué decisiones tomar o cuánto riesgo pueden o deberían asumir con ellas; esa es una elección individual y legítima. Sin embargo, me siento responsable de ayudarles a conocer bien «cómo deciden» y a analizar la oportunidad y el riesgo involucrado en sus decisiones. En pocas palabras, a que no decidan en la ignorancia. Sobre todo, les recomiendo tener cuidado, puesto que los seres humanos, que proclamamos ser la única especie racional de las existentes, somos, después de todo, la más emocional de todas.

TOMA DE DECISIONES

Elecciones acertadas para el éxito personal y profesional



¿Por qué tomamos las decisiones que tomamos? ¿Somos racionales al tomar una decisión o, por el contrario, hay algo más en juego que desconocemos y que convierte a la mente en nuestra peor enemiga? Aunque nuestras decisiones son guiadas por emociones, sentimientos y circunstancias, es a partir de una mezcla de raciocinio e intuición inconscientes, unido a sesgos y modelos mentales, que tomamos decisiones diariamente de manera individual o en grupo.

Incluye

- Los modelos mentales y los arquetipos en la toma de decisiones.
- Decisiones individuales, decisiones grupales y sesgos psicológicos.
- Acceso a entrevistas con banqueros y gerentes peruanos por medio de códigos QR.

Esta obra reúne una serie de artículos del autor –ingeniero y consultor peruano– sobre toma de decisiones en un contexto empresarial. Por medio de anécdotas, conceptos, citas de autores reconocidos y reflexiones personales, el autor analiza temas como la adicción al corto plazo, los modelos mentales, los datos, la aversión al riesgo, el conformismo y el diálogo grupal en la toma de decisiones empresariales. Al final, el lector tendrá una conclusión clara: es posible, y necesario, aprender y entrenarse en tomar decisiones.

Gerentes, líderes y todos aquellos en cargos directivos en organizaciones de cualquier tamaño tienen aquí una obra amena de leer sobre toma de decisiones y la necesidad de pensar con calma, confianza y flexibilidad para tener la mente como nuestra mejor aliada en dicha acción.

Colección: Ciencias empresariales

Área: *Management*

ECOE
EDICIONES



www.ecoediciones.com

ISBN 978-958-771-366-4



9 789587 713664

e-ISBN 978-958-771-369-5