

DANIEL  
KAHNEMAN

La falsa  
ilusión  
del éxito

# La falsa ilusión del éxito

Cómo el optimismo socava  
las decisiones ejecutivas

DANIEL KAHNEMAN

conecta

SÍGUENOS EN

# megustaleer



[@megustaleerebooks](#)  
[@megustaleer](#)



[@Conectad2s](#)



[@megustaleer](#)

The logo consists of the text "Penguin Random House Grupo Editorial" in a black serif font, centered between two vertical orange lines.

Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

La serie *Imprescindibles* , en colaboración con *Harvard Business Review* , brinda la oportunidad de incorporar a tu biblioteca las ideas innovadoras en la práctica de la gestión empresarial. Cada volumen contiene dos textos capitales que han generado las mejores prácticas e inspirado a innumerables directivos y profesionales de todo el planeta y que cambiarán tu manera de ver el mundo de los negocios actual.

## Sobre los autores

Daniel Kahneman es titular de la cátedra Eugene Higgins de Psicología en la Universidad de Princeton en Nueva York y profesor de Relaciones Públicas en la Woodrow Wilson School de Princeton. En 2002 recibió el Premio Nobel de Economía por su trabajo con Amos Tversky sobre los sesgos cognitivos, y sus ideas han tenido un profundo impacto en campos tan diversos como la economía, la medicina o la política. Es autor, entre otros libros, de *Pensar rápido, pensar despacio*.

Dan Lovallo es profesor de la Australian Graduate School of Management de la Universidad de New South Wales y fue especialista estratégico de McKinsey & Company.

Olivier Sibony es director de la oficina de la consultora McKinsey & Company en París.

# La falsa ilusión del éxito

Daniel Kahneman y Dan Lovallo

En 1992, Oxford Health Plans empezó a diseñar un complejo sistema informático para procesar reclamaciones y pagos. Desde el principio, el proyecto topó con problemas y demoras imprevistos. Mientras acumulaba retrasos y excesos presupuestarios, trataba en vano de contener una avalancha de papeleo cada vez mayor. Cuando, el 27 de octubre de 1997, anunció que su sistema y sus cuentas se hallaban sumidos en el caos, la cotización de sus acciones cayó un 63 %, lo cual supuso más de 3.000 millones de dólares en pérdidas para los accionistas en un solo día.

A principios de la década de 1980, Reino Unido, Alemania, Italia y España anunciaron que trabajarían juntos en la producción del Eurofighter, un avanzado caza militar. El coste previsto era de 20.000 millones de dólares, y el avión debía entrar en funcionamiento en 1997. En la actualidad, tras casi dos décadas de fallos técnicos y gastos inesperados, el caza todavía no ha sido presentado y los posibles costes se han duplicado con creces, hasta rondar los 45.000 millones de dólares.

En 1996, la empresa ferroviaria Union Pacific compró a su competidora por 3.900 millones de dólares, creando así la compañía de transportes más importante de Norteamérica. Casi de inmediato, ambas empresas toparon con grandes dificultades para fusionarse, lo cual ocasionó problemas de tráfico, pérdidas de cargamento y enormes retrasos. Cuando la situación empeoró y la cotización bursátil empezó a desplomarse, clientes y accionistas demandaron a la empresa, que tuvo que recortar sus dividendos y recaudar capital nuevo para hacer frente a la situación.

Debacles como estas son excesivamente comunes en el mundo de los negocios. La mayoría de los grandes proyectos de inversión de capital llegan tarde y con sobrecostes; nunca cumplen las expectativas. Por ejemplo, más del 70 % de las fábricas nuevas de Norteamérica cierran en su primera década en activo. Alrededor de tres cuartas partes de las fusiones y adquisiciones nunca son rentables: los accionistas de la empresa compradora pierden más de lo que ganan los accionistas de la empresa comprada. Y los esfuerzos por acceder a nuevos mercados no salen mejor



parados: la gran mayoría acaban siendo desestimados al cabo de pocos años.

Según la teoría económica estándar, los elevados índices de fracaso son fáciles de explicar: la frecuencia de los malos resultados es una consecuencia inevitable del hecho de que las empresas corran riesgos racionales en situaciones inciertas. Los empresarios y los directivos conocen y aceptan dichos riesgos porque las recompensas del éxito son suficientemente atractivas. A largo plazo, los beneficios de unos pocos triunfos pesarán más que las pérdidas de muchos fracasos.

Desde luego, este es un argumento seductor desde la perspectiva de los directivos. En la práctica los exime de cualquier responsabilidad de un proyecto fallido; al fin y al cabo, ellos corrían riesgos razonables. Pero después de analizar este fenómeno desde dos puntos de vista muy diferentes (el de un estudioso del mundo de los negocios y el de un psicólogo), hemos llegado a otra conclusión. No creemos que el elevado número de fracasos empresariales se deba sobre todo a decisiones racionales que han salido mal. Por el contrario, consideramos que es consecuencia de una toma de decisiones errónea. Los directivos, cuando prevén los resultados de un proyecto de riesgo, caen con excesiva facilidad en lo que los psicólogos denominan «la falacia de la planificación». Afectados por ella, toman decisiones basadas en un optimismo ilusorio en lugar de a partir de una valoración racional de ganancias, pérdidas y probabilidades. Sobrestiman los beneficios y subestiman los costes. Idean escenarios de éxito y pasan por alto el potencial de errores y cálculos fallidos. Como consecuencia, emprenden iniciativas que no cumplirán los objetivos de presupuesto o calendario o que ni siquiera darán los resultados esperados.

El exceso de optimismo de los directivos puede atribuirse tanto a sesgos cognitivos (errores en el procesamiento mental de la información) como a presiones organizativas. Esos sesgos y presiones son omnipresentes, pero sus efectos pueden atenuarse. Complementando los procesos tradicionales de previsión, que tienden a centrarse en las capacidades, experiencias y expectativas de la empresa, con un análisis de iniciativas análogas finalizadas con anterioridad, los directivos pueden prever de manera mucho más precisa el desenlace probable de un proyecto. Esa «visión externa», como nosotros la denominamos, es un baño de realidad respecto de la «visión interna», más intuitiva, lo cual reduce las probabilidades de que una

empresa se embarque a ciegas en una inversión de tiempo y dinero desastrosa.

## CRISTALES COLOR ROSA

La mayoría de la gente es sumamente optimista la mayor parte del tiempo. Los estudios sobre cognición humana atribuyen este exceso de optimismo a numerosos motivos. Uno de los más poderosos es la tendencia de los individuos a exagerar el propio talento, a creer que están por encima de la media en su asignación de características y habilidades positivas. Pongamos por caso un sondeo llevado a cabo por el College Board, en los años setenta, con un millón de estudiantes. Cuando les pidieron que se puntuaran a sí mismos en comparación con sus compañeros, el 70 % de los estudiantes dijeron que estaban por encima de la media en capacidad de liderazgo, frente al 2 % que se consideraban por debajo de la media. En lo tocante a destreza deportiva, el 60 % se situó por encima de la media y el 6 % por debajo. Cuando valoraron su capacidad para llevarse bien con los demás, el 60 % se posicionó en el decil superior y, dentro de este, el 25 % en el 1 % más alto.

La tendencia a exagerar nuestro talento se ve amplificada por nuestra propensión a percibir erróneamente las causas de ciertos acontecimientos. El patrón típico de esos errores de atribución, como los califican los psicólogos, es que la gente se arrogue el mérito de los resultados positivos y achaque los negativos a factores externos, con independencia de la verdadera causa. Por ejemplo, un estudio de las cartas adjuntas a los informes anuales dirigidas a los accionistas descubrió que los directivos suelen atribuir los resultados favorables a factores que se hallan bajo su control, como la estrategia corporativa o sus programas de I+D. Por el contrario, son más proclives a atribuir los resultados desfavorables a factores externos incontrolables, tales como el clima o la inflación. Se han advertido atribuciones interesadas similares en otros estudios de informes anuales y discursos de directivos.

Asimismo, tendemos a exagerar el grado de control que ejercemos sobre los acontecimientos y a restar importancia a la suerte. En una serie de estudios se pidió a los participantes que pulsaran un botón que podía accionar una luz roja. Se les explicó que el hecho de que la luz se

encendiera obedecía a una combinación de sus acciones y del azar. Después se les pidió que valoraran lo que habían experimentado. La mayoría de los participantes exageraron muchísimo la influencia de su acción a la hora de determinar si la luz se encendía.

Los directivos y empresarios parecen en extremo susceptibles a esos sesgos. Varios estudios que comparan los resultados reales de proyectos de inversión de capital, fusiones y adquisiciones, y entradas en el mercado con respecto a las expectativas originales de los directivos para esas iniciativas muestran una marcada tendencia a un exceso de optimismo. Un análisis de startups en una amplia variedad de sectores descubrió, por ejemplo, que más del 80 % no alcanzaban su objetivo de cuota de mercado. Los estudios están respaldados por observaciones de directivos. Como tanta gente, los líderes empresariales suelen exagerar sus aptitudes personales, sobre todo en relación con rasgos ambiguos y difíciles de medir como es la habilidad en la gestión. Esa confianza en sí mismos puede llevarlos a pensar que evitarán o superarán con facilidad los posibles obstáculos al ejecutar un proyecto. Acrecienta esta confusión la tendencia de los directivos a arrogarse un mérito personal por los golpes de suerte. Un ejemplo son las fusiones y adquisiciones. Las primeras suelen producirse en oleadas durante los períodos de expansión económica. En esos momentos, los directivos pueden excederse en la atribución del buen rendimiento de su empresa a sus acciones y aptitudes y no a una economía boyante. A su vez, esto los llevará a confiar en exceso en su talento. Por ello, muchas decisiones en materia de fusiones y adquisiciones pueden ser el resultado de la arrogancia, pues los directivos que evalúan a un candidato para una posible adquisición llegan a creer que, con una planificación adecuada y unas aptitudes superiores para la gestión, lo convertirán en algo más valioso. Los estudios sobre los resultados después de una fusión indican que suelen equivocarse.

Los directivos también son propensos a la ilusión de creer que tienen el control. De hecho, a veces niegan el papel del azar en el resultado de sus planes. Ven el riesgo como un desafío que hay que combatir mediante el ejercicio de las habilidades y creen que los resultados vienen determinados solo por sus acciones y las de sus organizaciones. En esa imagen idealizada que tienen de sí mismos, no lanzan apuestas, sino que son agentes prudentes y decididos que controlan a la gente y los acontecimientos. Por tanto, llegado el momento de hacer predicciones, suelen ignorar o restar

importancia a la posibilidad de que ocurran sucesos aleatorios o incontrolables que podrían dificultar su progreso hacia una meta.

Los sesgos cognitivos que propician un exceso de optimismo se agravan a causa de los límites de la imaginación humana. Por detallados que sean, los escenarios de negocio utilizados en la planificación suelen ser inadecuados, y la razón es sencilla: todo proyecto complejo se expone a un sinnúmero de problemas (desde errores tecnológicos hasta fluctuaciones en los tipos de cambio o una mala climatología), y la imaginación humana es incapaz de preverlos todos desde el principio. Por ello, la planificación de escenarios puede restar demasiada importancia a la probabilidad de que las cosas se tuerzan. Por ejemplo, a menudo los directivos plantean un escenario «más probable» y luego dan por sentado que su resultado es también el más probable. Pero esa suposición puede ser errónea. Puesto que no han tenido en cuenta todas las secuencias de acontecimientos posibles que demorarían o alterarían de otro modo el proyecto, subestiman la probabilidad general de resultados desfavorables. Aunque solo exista una pequeña posibilidad de que se produzca cada uno de esos resultados, en combinación podrían ser mucho más verosímiles que el denominado escenario más probable.

## ACENTUAR LO POSITIVO

En los negocios, el optimismo nato de la gente se ve magnificado por otros dos tipos de sesgo cognitivo —el efecto de anclaje y obviar a la competencia—, así como las presiones políticas para poner énfasis en lo positivo y restar importancia a lo negativo. Veamos cada uno de esos tres fenómenos.

### *Efecto de anclaje*

Cuando los directivos y sus subordinados hacen previsiones para un proyecto, suelen partir de un plan preliminar trazado por la persona o el equipo que plantea la iniciativa. Luego adaptan ese plan conforme a estudios de mercado, análisis económicos o su criterio profesional, antes de tomar decisiones sobre si proceder o cómo proceder. No obstante, este proceso, intuitivo y en apariencia inobjetable, plantea serios inconvenientes.

Dado que el plan inicial tenderá a acentuar lo positivo (en tanto que propuesta, está concebida para defender el proyecto), sesgará el análisis posterior hacia un exceso de optimismo. Este fenómeno es el resultado del efecto de anclaje, uno de los sesgos cognitivos más fuertes y preponderantes.

En un experimento que puso de manifiesto el poder del efecto de anclaje, se pidió a los participantes los cuatro últimos dígitos de su número de la Seguridad Social. Después les preguntaron si el número de médicos en Manhattan era mayor o menor que la cifra que formaban esos cuatro dígitos. Por último, les pidieron que calcularan el número real de médicos en Manhattan. La correlación entre el número de la Seguridad Social y el cálculo fue significativamente positiva. Los sujetos partieron de una serie aleatoria de dígitos y, en sus cálculos, no se desviaron de ella lo suficiente.

El anclaje puede ser muy pernicioso a la hora de pronosticar el coste de grandes proyectos de capital. Cuando los directivos estipulan los presupuestos para esas iniciativas, recurren a fondos de contingencia para cubrir sobrecostes. Sin embargo, a menudo es insuficiente. Esto se debe a que están anclados a sus cálculos originales y no los ajustan lo suficiente para tener en cuenta la posibilidad de que haya problemas y demoras, por no mencionar ampliaciones de la envergadura de los proyectos. Un estudio de Rand Corporation llevado a cabo en cuarenta y cuatro plantas de procesamiento químico propiedad de grandes empresas como 3M, DuPont y Texaco descubrió que, de media, los costes de construcción reales de las fábricas duplicaban con creces los cálculos iniciales. Asimismo, incluso un año después de su puesta en marcha, alrededor de la mitad de las fábricas producían menos del 75 % de su capacidad prevista y una cuarta parte producía menos del 50 %. Muchas de ellas rebajaban permanentemente sus expectativas de rendimiento y los propietarios no llegaron a recuperar nunca sus inversiones.

## *Obviar a la competencia*

Uno de los factores clave en el resultado de una iniciativa empresarial es el comportamiento de la competencia. Sin embargo, al elaborar predicciones, los directivos tienden a centrarse en las capacidades y los planes de su empresa y son proclives a ignorar las posibles habilidades y acciones de los rivales. Una vez más, el resultado es una subestimación de los posibles

hechos negativos, en este caso guerras de precios, sobrecapacidad y similares. Joe Roth, expresidente de Walt Disney Studios, explicaba elocuentemente el problema en una entrevista en *Los Angeles Times* en 1996: «Si solo tienes en cuenta a tu empresa, piensas: “Tengo un buen departamento de guionistas y un buen departamento de marketing, así que vamos a hacer esto”. No te das cuenta de que todo el mundo piensa de la misma manera».

Obviar a la competencia puede ser destructivo en especial cuando se intenta acceder a nuevos mercados. Cuando una empresa identifica un mercado de rápido crecimiento que se adecua a sus productos y capacidades, a menudo se apresura a hacerse un hueco en él e invierte mucho en capacidad productiva y marketing. La iniciativa suele justificarse mediante la creación de atractivas previsiones formales de resultados económicos. Pero esas previsiones rara vez tienen en cuenta el hecho de que muchos otros competidores también estarán interesados en ese mercado, convencidos de que ellos también poseen lo necesario para triunfar. Cuando todas esas empresas invierten, la oferta supera a la demanda, lo cual hace que, de inmediato, el nuevo mercado sea poco rentable. Incluso algunos capitalistas de riesgo experimentados cayeron en esa trampa durante el reciente y malogrado auge de internet.

## *Presión organizativa*

Todas las empresas cuentan con una cantidad limitada de tiempo y dinero para dedicar a nuevos proyectos. La competencia por ese tiempo y dinero es intensa, e individuos y unidades pugnan por presentar sus propuestas como las más atractivas para una inversión. Dado que las previsiones son armas fundamentales en esa batalla, individuos y unidades tienen grandes incentivos para destacar lo positivo a la hora de exponer los resultados potenciales. Esto tiene dos efectos negativos. En primer lugar, garantiza que las previsiones utilizadas en la planificación sean optimistas en exceso, lo cual, tal como vimos cuando hablábamos del efecto de anclaje, distorsiona el resto del análisis. En segundo lugar, plantea la posibilidad de que los proyectos elegidos para realizar una inversión sean aquellos con unas previsiones más optimistas y, por tanto, los que conllevan una probabilidad más alta de decepción.

Otras prácticas organizativas también alientan el optimismo. Por ejemplo, los altos directivos suelen destacar la importancia de ampliar los objetivos de sus unidades de negocio. Esto tiene el efecto beneficioso de fomentar la motivación, pero también lleva a los jefes de unidad a sesgar aún más sus previsiones hacia unos resultados demasiado optimistas (y cuando esas previsiones se convierten en la base de los objetivos de remuneración, los empleados pueden comportarse de manera peligrosamente arriesgada). Las organizaciones también desincentivan el pesimismo, que con frecuencia se interpreta como deslealtad. Los portadores de malas noticias suelen convertirse en parias a los que los otros empleados evitan e ignoran. Cuando se suprimen las opiniones pesimistas y se recompensa el optimismo, la capacidad de una organización para pensar de manera crítica disminuye. Los sesgos optimistas de los empleados se refuerzan mutuamente y las visiones poco realistas del futuro son validadas por el grupo.

## LA VISIÓN EXTERNA

Para la mayoría de nosotros, la tendencia al optimismo es inevitable. Y es poco probable que las empresas puedan, o incluso quieran, eliminar las presiones organizativas que lo fomentan. Aun así, el optimismo puede y debe ser atenuado. Comprender los motivos que explican un exceso de optimismo puede ayudar a los planificadores a cuestionar suposiciones, plantear perspectivas alternativas y, en general, adoptar una visión equilibrada del futuro.

Sin embargo, hay un modo más formal de mejorar la fiabilidad de las predicciones. Las empresas pueden incorporar a sus procesos de planificación un método de previsión objetivo que contrarreste los motivos personales y organizativos para el optimismo. Empezaremos nuestro estudio de esta perspectiva con una anécdota que ilustra tanto el modo tradicional de predicción como la alternativa propuesta.

En 1976, uno de nosotros participó en un proyecto de creación de un programa para una asignatura nueva en institutos de Israel. El proyecto estaba liderado por un pequeño equipo de académicos y profesores. Cuando dicho equipo llevaba más o menos un año trabajando y había cosechado algunos logros importantes, los debates derivaron hacia la cuestión de

cuánto tiempo consumiría el proyecto. Se pidió a todos los miembros que anotaran en un papel los meses que serían necesarios para finalizar el proyecto, es decir, para contar con un informe completo que se entregaría al Ministerio de Educación. Los cálculos oscilaron entre dieciocho y treinta meses.

Entonces, un miembro del equipo planteó un reto a uno de sus compañeros (un distinguido experto en el desarrollo de programas académicos): «Sin duda, no somos el único equipo que ha intentado desarrollar un programa que no existía antes. Intente traer a la memoria tantos proyectos como pueda. Concíbalos como si se hallaran en una fase comparable a la fase en la que nos encontramos nosotros ahora. ¿Cuánto tardaron en terminar desde ese momento?». Tras un largo silencio, el experto repuso con cierta incomodidad: «En primer lugar, debo decir que no todos los equipos que me vienen a la cabeza y que se encontraban en una fase comparable completaron su tarea. Alrededor del 40 % acabaron tirando la toalla. Del resto, no recuerdo ninguno que terminara el trabajo en menos de siete años, ni ninguno que tardara más de diez». Entonces le preguntaron si tenía motivos para pensar que el equipo actual estaba más preparado para el desarrollo de programas académicos que los anteriores. «No», respondió. «No veo ningún factor relevante que nos distinga favorablemente de los equipos en los que estaba pensando. De hecho, tengo la impresión de que estamos un poco por debajo de la media en cuanto a recursos y potencial.» En aquel momento, la decisión más sabia habría sido disolver el equipo. Sin embargo, sus miembros ignoraron la información pesimista y siguieron adelante con el proyecto. Completaron la iniciativa ocho años después y el grueso de sus esfuerzos fue en vano: el programa resultante apenas se utilizó.

En este ejemplo, el experto en programas académicos hizo dos predicciones para el mismo problema y llegó a conclusiones muy distintas. A estos dos modos de predicción los denominamos «visión interna y externa». La visión interna es la que adoptaron de manera espontánea el experto y el resto del equipo. Sus previsiones se centraron solo en el caso que los ocupaba, teniendo en cuenta su objetivo, los recursos que aportaban y los obstáculos para su finalización, construyendo escenarios mentales de futuros progresos y extrapolando tendencias actuales al futuro. Como cabría esperar, las predicciones resultantes, incluso las más conservadoras, fueron sumamente optimistas.



La visión externa, también conocida como «pronóstico por clase de referencia», es la que animaron a adoptar al experto en programas académicos. Dicha visión ignoraba por completo los detalles del proyecto que tenían ante sí y no contemplaba ningún intento de prever los acontecimientos que influirían en su rumbo futuro. Por el contrario, examinaba las experiencias de una tipología de proyectos similares, planteaba una distribución aproximada de resultados para esa clase de referencia y luego posicionaba el proyecto que tenían entre manos en esa distribución. El pronóstico resultó mucho más preciso.

El contraste entre las visiones interna y externa ha sido confirmado mediante análisis sistemáticos. Estudios recientes han demostrado que cuando a la gente le formulan preguntas simples en las que debe adoptar una visión externa, sus predicciones son mucho más objetivas y fiables. Por ejemplo, a un grupo de estudiantes que se habían matriculado en una universidad les pidieron que puntuaran su futuro rendimiento académico en relación con sus compañeros de especialidad. De media, esos estudiantes esperaban rendir más que el 84 % de sus compañeros, lo cual es lógicamente imposible. A otro grupo de estudiantes de la misma especialidad recién matriculados se les preguntó por sus notas de acceso y las de sus compañeros y, más tarde, por su rendimiento esperado. Este sencillo rodeo que alude a una información pertinente relacionada con una visión externa y que ambos grupos conocían redujo en un 20 % los índices de rendimiento medio esperados. Sigue habiendo un exceso de confianza, pero es mucho más realista que el pronóstico del primer grupo.

La mayoría de los individuos y de las organizaciones tienden a adoptar la visión interna a la hora de planificar iniciativas importantes. Este no solo es el planteamiento tradicional, sino también el intuitivo. La manera natural de concebir un proyecto complejo es centrarse en el proyecto en sí y aplicar todo lo que uno sabe al respecto prestando especial atención a sus características únicas o inusuales. Al planificador rara vez se le pasa por la cabeza salir a recabar estadísticas sobre casos relacionados. El experto en programas académicos, por ejemplo, no adoptó la visión externa hasta que lo animaron a hacerlo, pese a que ya contaba con toda la información que necesitaba. Incluso cuando las empresas contratan a asesores independientes para que ayuden con los pronósticos, a menudo estos se quedan atorados en la visión interna. Si esos asesores aportan datos comparativos de otras empresas o proyectos, alentarán un pensamiento

externo de utilidad. Pero si se centran en el proyecto en sí, su análisis también se verá distorsionado por sesgos cognitivos.

La preferencia de los directivos por la visión interna en detrimento de la externa es, aunque comprensible, desafortunada. Cuando se aplican ambos métodos de predicción con igual inteligencia y habilidad, la visión externa tiene muchas más posibilidades de generar un cálculo realista. Esto se debe a que evita sesgos cognitivos y organizativos. En la visión externa, no se pide a los directivos que tracen escenarios, imaginen acontecimientos o calibren su grado de habilidad y control, así que no pueden equivocarse en ese sentido. Y no importa que no se les dé bien evaluar las capacidades y acciones de sus competidores; el impacto de dichas capacidades y acciones ya queda reflejado en los resultados de los proyectos anteriores dentro de la clase de referencia. Es cierto que la visión externa, al basarse en precedentes históricos, tal vez no sea capaz de predecir resultados extremos—aquellos que escapan de los precedentes históricos—, pero en la mayoría de los proyectos dará resultados superiores.

La ventaja de la visión externa es notable en iniciativas que las empresas nunca antes han intentado, como construir una fábrica con una tecnología de producción nueva o adentrarse en un mercado del todo nuevo. Es en la planificación de esas iniciativas donde los sesgos optimistas son más marcados. Sin embargo, es en tales casos donde las presiones organizativas y personales para que se aplique la visión interna son más intensas. Los directivos creen que si no tienen en cuenta todas las complejidades del proyecto propuesto serán negligentes en su labor. De hecho, la preferencia por la visión interna en detrimento de la externa casi puede parecer un imperativo moral. La visión interna se adopta como un intento serio de entender las complejidades de un desafío único, mientras que la visión externa es rechazada por considerar que recurre a una rudimentaria analogía de ejemplos similares solo superficialmente. Sin embargo, el hecho es que la visión externa tiene más posibilidades de generar predicciones precisas y muchas menos de generar predicciones poco realistas.

Por supuesto, elegir los casos análogos correctos es más difícil cuando los directivos están previendo iniciativas para las cuales no se encuentran precedentes con facilidad. No es como en el ejemplo del programa académico, en el que ya se habían emprendido numerosas iniciativas similares. Imaginemos que los planificadores deben prever los resultados de una inversión en una tecnología nueva y desconocida. ¿Deberían estudiar

las inversiones en nuevas tecnologías efectuadas por su empresa en el pasado? ¿O, por el contrario, deberían estudiar cómo desarrollaron otras empresas algunos proyectos dedicados a tecnologías similares? Ninguna de las dos opciones es perfecta, pero una y otra aportarán reflexiones útiles, de modo que los planificadores deberían analizar ambos grupos de casos análogos. En el apartado «Cómo adoptar la visión externa» ofrecemos una explicación más completa sobre cómo identificar y analizar una clase de referencia.

## PONER AL OPTIMISMO EN SU SITIO

No estamos diciendo que el optimismo sea malo ni que los directivos deban intentar desterrarlo de sí mismos o de sus organizaciones. El optimismo genera mucho más entusiasmo que el realismo (por no hablar del pesimismo) y nos permite ser resilientes ante situaciones u objetivos difíciles. Las empresas deben fomentar el optimismo para que los trabajadores sigan motivados y concentrados. Pero, al mismo tiempo, deben generar predicciones realistas, sobre todo cuando hay en juego grandes cantidades de dinero. Debe existir un equilibrio entre optimismo y realismo, entre objetivos y previsiones. Unos objetivos agresivos pueden motivar a las tropas y multiplicar las posibilidades de éxito, pero deberían utilizarse previsiones basadas en la visión externa a la hora de decidir si se adquiere un compromiso o no.

Lo ideal es trazar una distinción clara entre las funciones y posturas que conllevan o apoyan la toma de decisiones y las que fomentan o guían la acción. Lo primero debería imbuirse de una perspectiva realista, mientras que lo segundo a menudo se beneficiará de cierto optimismo. Por ejemplo, un director financiero optimista podría ser un desastre para una empresa, igual que la falta de optimismo debilitaría las cualidades visionarias, esenciales para una I+D superior, y el espíritu de equipo, fundamental para un equipo de ventas exitoso. De hecho, quienes se encarguen de ejecutar un plan no deberían ver siquiera las predicciones de la visión externa, ya que podrían atenuar sus incentivos por dar el máximo de sí mismos.

Por supuesto, las distinciones claras entre toma de decisiones y acción se desgranán en lo más alto. Consejeros delegados, jefes de equipo e impulsores de un proyecto deben ser optimistas y realistas al mismo tiempo.

Si ocupas uno de estos cargos, deberías cerciorarte de que tú y tus planificadores adoptáis una visión externa a la hora de decidir en qué iniciativas invertís. Unas previsiones más objetivas os ayudarán a elegir los objetivos con inteligencia y los medios con prudencia. No obstante, una vez que una empresa emprende un rumbo, revisar constantemente las posibilidades de éxito no será positivo ni para el ánimo ni para el rendimiento. Es más, una dosis saludable de optimismo os concederá ventaja, a ti y a tus subordinados, para afrontar los desafíos que sin duda os aguardan.

Antes de tomar  
una gran decisión...

Daniel Kahneman,  
Dan Lovallo y Olivier Sibony

Gracias a la reciente publicación de una batería de exitosos libros, son muchos los ejecutivos que han tomado conciencia de que los sesgos cognitivos distorsionan el razonamiento en los negocios. Por ejemplo, el sesgo de confirmación hace que ignoremos la evidencia que contradice las nociones preconcebidas; el anclaje nos lleva a atribuir un peso desproporcionado a una parte de la información en el momento de tomar decisiones, y la aversión a la pérdida nos vuelve demasiado ansiosos. Sin embargo, según nuestra experiencia, conocer el efecto de los sesgos apenas ha contribuido a mejorar la calidad de las decisiones en los negocios, ni en el plano individual ni en el organizacional.

Si bien los ejecutivos hoy hablan de los sesgos mucho más que antes, no los eliminarán con meras palabras. Un estudio reciente de McKinsey sobre más de mil grandes inversiones mostró que cuando las organizaciones se esforzaban por reducir el efecto de los sesgos en el proceso de la toma de decisiones lograban resultados hasta un 7 % más altos (véase «The Case for Behavioral Strategy», en *McKinsey Quarterly*, marzo de 2010). La reducción de los sesgos marca una diferencia. Aquí describiremos una forma simple de detectar sesgos y minimizar sus efectos en los tipos de decisiones más comunes que toman los ejecutivos: examinar una recomendación hecha por un tercero y decidir si aceptarla, rechazarla o dejarla pasar al siguiente nivel.

Para la mayoría de los ejecutivos, ese examen puede parecer bastante simple. Primero, necesitan conocer los hechos relevantes (a partir de las personas que conocen los detalles mejor que ellos). Segundo, deben descubrir si la persona que hace la recomendación está oscureciendo intencionadamente los hechos. Y por último, necesitan aplicar su inteligencia, conocimiento y razonamiento para decidir si la recomendación es apropiada.

Sin embargo, este proceso tiene en todas sus etapas un potencial enorme de distorsionar el juicio como resultado de los sesgos cognitivos. Como veremos, los ejecutivos no pueden hacer mucho respecto a sus propios sesgos. Pero si cuentan con las herramientas adecuadas, pueden reconocer y

neutralizar los de sus equipos. Con el tiempo, y usando estas herramientas, crearán procesos para la toma de decisiones que reducirán los efectos de los sesgos en sus organizaciones. Y al hacerlo ayudarán a elevar la calidad de las decisiones que toman sus organizaciones.

## EL DESAFÍO DE EVITAR LOS SESGOS

Veamos primero por qué la gente es incapaz de reconocer sus propios sesgos.

Según los científicos cognitivos, existen dos modos de pensamiento: intuitivo y reflexivo (en las últimas décadas los investigadores en psicología han realizado numerosos descubrimientos sobre las diferencias entre estos dos modos de pensamiento. Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein popularizaron este tema en su libro *Un pequeño empujón* ). En el pensamiento intuitivo, o Sistema Uno, las impresiones, las asociaciones, los sentimientos, las intenciones y la preparación para la acción fluyen sin esfuerzo. El Sistema Uno reproduce una representación constante del mundo que nos rodea y nos permite caminar, evitar obstáculos y contemplar otras cosas, todo al mismo tiempo. Solemos estar en este modo cuando nos cepillamos los dientes, bromeamos con los amigos o jugamos al tenis. No necesitamos concentrarnos conscientemente para hacer esas cosas; simplemente las hacemos.

En cambio, el pensamiento reflexivo, o Sistema Dos, es lento, trabajoso y deliberado. Este modo funciona cuando hacemos la declaración de la renta o aprendemos a conducir. Ambos modos están activos de forma continua, pero el Sistema Dos suele limitarse a monitorear las cosas. Se pone en marcha cuando hay mucho en juego, cuando detectamos un error obvio o cuando se impone un razonamiento basado en reglas. Pero la mayor parte del tiempo es el Sistema Uno el que determina los pensamientos.

Nuestro sistema visual y nuestra memoria asociativa (ambos aspectos importantes del Sistema Uno) están diseñados para generar una única interpretación coherente de lo que sucede alrededor. Este proceso de dar sentido al entorno es muy sensible al contexto. Piensa en la palabra «banco». La mayoría de la gente asocia HBR con una institución financiera. Pero si se toparan con esas siglas en una revista de deportes náuticos probablemente la entenderían de otra manera. El contexto es complicado:

aparte de las pistas visuales, los recuerdos y las asociaciones, incluye metas, ansiedades y otros elementos. A medida que el Sistema Uno da sentido a esos elementos y desarrolla una narrativa, suprime las historias alternativas.

Dado que el Sistema Uno es tan bueno creando historias contextuales y no somos conscientes de sus operaciones, puede extraviarnos. En general, las historias que crea son precisas, pero hay excepciones. Los sesgos cognitivos son el ejemplo más importante y mejor documentado. Una característica insidiosa de las fallas cognitivas es que no hay manera de saber que están ocurriendo: casi nunca nos percatamos en el momento de que estamos cometiendo errores intuitivos, y la experiencia no nos ayuda a reconocerlos. (Por el contrario, si abordamos un problema difícil usando el pensamiento del Sistema Dos y no conseguimos resolverlo, nos fastidia, somos conscientes de ello.)

La incapacidad de percibir que hemos cometido un error es la clave para entender por qué solemos aceptar de buenas a primeras el resultado de nuestro pensamiento intuitivo y espontáneo. También explica por qué, incluso cuando somos conscientes de la existencia de los sesgos, la posibilidad de eliminarlos en nosotros mismos no nos emociona. Al fin y al cabo, no es fácil enmendar errores que no vemos.

Por extensión, esto explica asimismo por qué los textos sobre los sesgos cognitivos escritos por los expertos en gestión no han sido de mucha ayuda en la práctica. Se basan en aquello de «hombre precavido vale por dos», pero el hecho de saber que actúas sesgadamente no basta para ayudarte a dejar de hacerlo. Puedes aceptar que tienes sesgos, pero no apartarlos de ti.

Sin embargo, cuando pasamos de lo individual a lo colectivo —de quien toma las decisiones al proceso de toma de decisiones y del ejecutivo a la organización— hay motivos para la esperanza. Tal como lo han documentado los investigadores en el reino de la gestión operacional, el hecho de que los individuos no sean conscientes de sus propios sesgos no significa que estos no puedan ser neutralizados —o al menos minimizados— en la organización.

Esto es así porque en la mayoría de las decisiones influyen muchas personas y porque quienes toman las decisiones pueden utilizar su capacidad de detección de sesgos en el pensamiento ajeno en su propio beneficio. Tal vez no seamos capaces de controlar nuestra propia intuición, pero podemos usar nuestro pensamiento racional para detectar la intuición defectuosa de otros y mejorar su juicio. (En otras palabras, podemos usar el



pensamiento del Sistema Dos para detectar errores en el Sistema Uno en las recomendaciones que nos hacen otros.)

Esto es precisamente lo que se espera de los ejecutivos cuando revisan recomendaciones y toman una decisión final. A menudo realizan un ajuste básico y no sistemático —como agregar un «margen de seguridad» a un coste pronosticado— para dar cuenta de un sesgo percibido. Sin embargo, en su mayoría, quienes toman decisiones se centran en el contenido cuando revisan y cuestionan recomendaciones. Proponemos agregar una revisión sistemática del proceso de recomendación que apunte a identificar los sesgos que podrían haber influido en quienes presentan las propuestas. La idea es rastrear los pasos dados para así determinar si el pensamiento intuitivo los descarriló o no del camino.

En el siguiente apartado explicaremos la forma de aplicar un proceso de revisión basándonos en las experiencias reales de tres altos ejecutivos —Bob, Lisa y Devesh (no son sus nombres reales)— a quienes se les pidió considerar tres propuestas de naturaleza muy diversa:

**Un cambio radical de los precios.** Bob es vicepresidente de ventas en una compañía de servicios para empresas. Hace poco, su vicepresidente regional sénior y varios colegas recomendaron una modificación total de la política de precios de la compañía. Decían que habían perdido muchas oportunidades a manos de sus competidores, y también a algunos de sus mejores vendedores, debido a los precios insostenibles que cobraba la firma. Pero aquí una mala decisión podría ser muy costosa e incluso desencadenar una guerra de precios.

**Una elevada inversión de capital.** Lisa es directora de finanzas de una empresa del sector industrial de capital intensivo. El vicepresidente de una de las unidades de negocio de la corporación ha propuesto una inversión sustancial en una de las fábricas. La solicitud cuenta con todos los componentes usuales: un pronóstico de ingresos, un análisis del retorno sobre la inversión en diversos escenarios y demás. Pero la inversión sería realmente grande, y eso en un negocio que ha perdido dinero en los últimos tiempos.

**Una adquisición importante.** Devesh es CEO de una empresa industrial diversificada. Su equipo de desarrollo de negocios ha propuesto comprar una firma que complementaría la línea de productos en uno de los negocios centrales de la empresa. Sin embargo, la transacción llegaría tras una serie

de adquisiciones exitosas pero caras, y la estructura financiera de la empresa es exigua.

Si bien estamos describiendo estas revisiones desde la perspectiva individual de quien toma decisiones, las organizaciones también pueden incorporar algunas de estas prácticas en su proceso de toma de decisiones. (Véase el apartado «Cómo lograr mejores decisiones en toda la organización».)

## CONTROL DE CALIDAD DE LAS DECISIONES: LISTA DE VERIFICACIÓN

Para ayudar a los ejecutivos a revisar sus decisiones, hemos desarrollado una herramienta basada en una lista de verificación de doce preguntas, que busca revelar defectos en el pensamiento, es decir, los sesgos cognitivos de los equipos que hacen recomendaciones. Las preguntas se dividen en tres categorías: preguntas que deberían plantearse quienes toman decisiones; preguntas que se deberían plantear al equipo que hace las recomendaciones, y preguntas dirigidas a evaluar la propuesta. Es importante tener en cuenta que, dado que uno no puede reconocer sus propios sesgos, los individuos que realizan este control de calidad deberían ser completamente independientes de los equipos que hacen las recomendaciones.

### *Preguntas que deberían plantearse quienes toman decisiones*

**1. ¿Existen razones para sospechar que hay errores deliberados o errores inducidos por el interés propio del equipo que hace la recomendación?** La persona que toma las decisiones nunca debe preguntar esto directamente a quienes hacen la propuesta. Parecería que se está poniendo en duda su profesionalidad e incluso su integridad, y una conversación así no podría llegar a buen término.

El problema aquí no es el engaño deliberado. La gente a veces miente deliberadamente, por supuesto, pero el autoengaño y la racionalización son problemas más comunes. La investigación ha demostrado que incluso los profesionales que creen de verdad que sus decisiones «no están a la venta» (como los médicos) tienen sesgos que favorecen sus propios intereses.

Bob, por ejemplo, debería ser consciente de que bajar los precios para responder a la presión de la competencia tendrá un impacto real en las comisiones de sus equipos de ventas (sobre todo si las bonificaciones se basan en ingresos, no en márgenes). Devesh debería preguntarse si el equipo que recomienda la adquisición desea dirigir la empresa adquirida y si, en consecuencia, se hallan bajo la influencia de «construir un imperio».

Nuestra preferencia por un resultado en particular está presente en cada recomendación. Quienes toman decisiones no deben evaluar si existe un riesgo de error deliberado sino su importancia. Una propuesta hecha por un conjunto de individuos que en el resultado buscan ganar más de lo usual — ya sea en términos financieros o, con más frecuencia, en términos de poder en la organización, reputación u oportunidades en su carrera— necesita un control de calidad especialmente riguroso. Los revisores también deberían estar atentos a las opciones perniciosas que solo incluyen una alternativa realista: aquella que prefieren quienes hacen la recomendación. En tales casos, quienes toman las decisiones deberán poner aún más atención en el resto de las preguntas de la lista de verificación, en particular aquellas concernientes a los sesgos optimistas.

**2. ¿Están implicados emocionalmente en su recomendación quienes la plantean?** Todos somos víctimas de la heurística del afecto: cuando evaluamos algo que nos gusta, tendemos a minimizar sus riesgos y costes y a exagerar los beneficios; cuando evaluamos algo que no nos gusta, hacemos lo contrario. Los ejecutivos suelen observar este fenómeno en las decisiones que tienen un fuerte componente emocional, como las concernientes a empleados, marcas y lugares.

Esta pregunta también vale más guardársela para uno mismo, pero suele ser fácil de responder. Es probable que Devesh se dé cuenta fácilmente de si los miembros del equipo que propone la adquisición tienen o no una posición neutral al respecto. Si se mezclan las emociones, el remedio, de nuevo, es examinar con suma minuciosidad todos los componentes de la recomendación y todos los sesgos que podrían haber afectado a las personas que la plantean.

**3. ¿Hubo opiniones divergentes en el equipo que hace la recomendación?** Si las hubo, ¿fueron exploradas adecuadamente? En muchas culturas corporativas, los equipos que plantean recomendaciones a estratos más altos afirman estar todos de acuerdo. A veces esa unanimidad es genuina, pero otras veces se trata de una falsa unidad impuesta por el

líder del equipo o de un caso de pensamiento grupal (tendencia de los grupos a minimizar el conflicto convergiendo hacia una decisión porque eso parece concitar apoyo). El pensamiento grupal es especialmente factible si dentro del equipo hay poca diversidad en cuanto a las trayectorias profesionales y los puntos de vista. Lisa, por ejemplo, debería preocuparse si nadie del equipo de producción que propone la cuantiosa inversión ha planteado alguna inquietud o desacuerdo.

Independientemente de la causa, el hecho de que no haya disensión en un equipo que aborda un problema complejo debería hacer saltar las alarmas. A largo plazo, los altos ejecutivos deben crear un clima donde los desacuerdos sustanciales se vean como una parte productiva de la toma de decisiones (y se resuelvan de un modo objetivo), no como una señal de conflicto entre individuos (y, por ello, se supriman). A corto plazo, si quien toma las decisiones se enfrenta a una recomendación en la que las disensiones han sido claramente reprimidas, no le quedan muchas alternativas. Pedir a otro grupo que presente más opciones suele ser poco práctico, por lo que lo mejor sería solicitar con discreción a los miembros del equipo que aporten sus discrepancias en reuniones privadas. Y las opiniones de quienes resistieron a la presión de sumarse a la mayoría cuando se tomó la decisión merecen especial atención.

## *Preguntas que quienes toman las decisiones deberían plantear al equipo que hace las recomendaciones*

**4. ¿Podrían analogías sobresalientes haber influido en exceso en el diagnóstico de la situación?** Muchas recomendaciones aluden a un caso de éxito anterior, y a quien toma la decisión se le anima a repetirlo aprobando la propuesta. El equipo de desarrollo que defiende la adquisición ante Devesh adoptó este enfoque y, para reafirmar su posición, usó el ejemplo de una exitosa compra reciente. El peligro es que, para la decisión en cuestión, la analogía sea menos relevante de lo que parece. Es más, el uso de solo una o de unas pocas analogías casi siempre lleva a inferencias falsas.

Si quien toma la decisión sospecha que una analogía con un evento especialmente memorable ha influido en exceso en el criterio del equipo (un tipo de falla cognitiva conocido como «sesgo de saliencia»), querrá que el equipo explore diagnósticos alternativos. Para ello pedirá más analogías y un análisis riguroso sobre si los ejemplos mostrados son, de hecho,

comparables. (Para más detalles sobre la técnica empleada, llamada «pronósticos por clase de referencia», véase en el presente volumen «La falsa ilusión del éxito».) O puede mostrarse menos formal y pedir al equipo que use un conjunto más amplio de comparaciones. Devesh podría pedir descripciones de cinco compras recientes, aparte de la empresa adquirida hace poco, que tuvieran alguna similitud con la que se está estudiando.

**5. ¿Se han considerado alternativas creíbles?** En un proceso de toma de decisiones correcto, las otras alternativas se evalúan de forma objetiva y a partir de los hechos. Pero cuando se trata de resolver un problema, tanto los individuos como los grupos tienden a generar una hipótesis plausible y solo buscan evidencias que la respalden.

Una buena práctica es presentar como mínimo un par de alternativas válidas aparte de la recomendación principal y explicar los pros y los contras. La persona que toma la decisión debería preguntar: ¿Qué alternativas habéis considerado? ¿En qué fase las descartasteis? ¿Habéis buscado información que cuestionara vuestra hipótesis central o solo la evidencia confirmatoria descrita en la recomendación final?

Algunas propuestas presentan una lista de «riesgos y acciones atenuantes» simplemente para rellenar el expediente o un conjunto de alternativas poco convincentes que hacen que a su lado la recomendación final parezca atractiva. El desafío es alentar un reconocimiento genuino y sincero de que la incertidumbre existe y que las opciones son múltiples.

En su revisión, Bob debería alentar a sus colegas de ventas a reconocer las incógnitas en torno a su propuesta. El equipo podría llegar a admitir que la reacción de los competidores ante una reducción generalizada de los precios es impredecible. También debería estar dispuesto a evaluar otras opiniones, como un programa de marketing dirigido al segmento de clientes donde la empresa de Bob tiene una ventaja competitiva.

**6. Si tuvieras que volver a decidir sobre esto dentro de un año, ¿qué información querías tener? ¿Puedes ampliarla ahora mismo?** Un desafío al que se enfrentan los ejecutivos cuando examinan una recomendación es el supuesto de que «lo que hay es lo que ves». Dado que nuestra mente intuitiva construye una narrativa coherente basada en las evidencias que tenemos, y llena así los huecos que pueda haber, tendemos a pasar por alto aquello que no está a la vista. A Devesh, por ejemplo, la propuesta de la adquisición le pareció atractiva hasta que se dio cuenta de que faltaba la debida diligencia legal en el portafolio de patentes de la firma

por adquirir; este podría ser un tema menor si con la adquisición se pretende ganar nuevos clientes, pero es un asunto crucial si el objetivo es ampliar la línea de productos.

Para obligarnos a examinar la pertinencia de los datos, Max Bazerman, profesor de la Harvard Business School, sugiere que nos hagamos la pregunta del enunciado. En muchos casos los datos no están disponibles. Pero en otros es posible descubrir información adicional.

Las listas de verificación que especifican qué información es relevante para cierto tipo de decisión también son útiles. Devesh, por su parte, podría aprovechar su experiencia revisando propuestas de adquisición y hacer listas de los datos que habría que recoger para cada tipo de transacción que realice su empresa, como la adquisición de nueva tecnología y la compra de acceso a nuevos clientes.

**7. ¿Sabes de dónde salen las cifras?** Un examen de las cifras clave que hay tras la propuesta ayudará a quienes toman la decisión a detectar el sesgo de anclaje. Cabe preguntar: ¿Qué cifras de este plan son datos y cuáles son estimaciones? ¿Se desarrollaron estas estimaciones a partir de los ajustes de alguna otra cifra? ¿Quién puso esa primera cifra sobre la mesa?

Hay tres tipos de sesgos de anclaje que son comunes en las decisiones de negocios. En el caso clásico se usan estimaciones iniciales, que no suelen ser más que conjeturas, y nadie cuestiona su precisión. Por ejemplo, el equipo que plantea la propuesta a Lisa usó un cálculo aproximado de un componente importante del coste en el proyecto de inversión de capital. Es más habitual que las estimaciones se basen en extrapolaciones históricas, como cuando el equipo de Devesh predijo las ventas de la empresa objetivo trazando una línea recta. Esta es también una forma de anclaje; no siempre se puede asumir que las tendencias continuarán. Por último, algunas anclas son claramente deliberadas, como cuando un comprador fija un precio mínimo bajo en una negociación de precios. La trampa de las anclas es que uno cree que se puede librar de ellas, pero lo cierto es que no. En un escenario ficticio, si se pide a los jueces que lancen los dados antes de dictar una sentencia, sin duda dirán que los dados no influyeron en su decisión, pero el análisis de sus veredictos dice que sí lo hicieron.

Cuando una recomendación parece anclada a una referencia inicial y la cifra en cuestión tiene un impacto material, quien toma la decisión debe pedir al equipo que ajuste sus cálculos tras cierto reanclaje. Si Lisa descubre que el presupuesto para la inversión que le piden aprobar deriva del cálculo

de costes de un proyecto anterior, puede reanclar al equipo con una cifra a la que ella llegue de una forma completamente distinta, como un modelo lineal basado en los proyectos de inversión realizados en otras divisiones o en cotas de referencia de la competencia. El objetivo no es llegar directamente a otra cifra ni hacer un «copiar y pegar» de las cotas de referencia de la competencia, sino obligar al equipo a considerar sus supuestos bajo otra luz.

**8. ¿Puedes ver un efecto halo?** Este efecto opera cuando una historia nos parece más simple y emocionalmente coherente de lo que es en sí. Como muestra Phil Rosenzweig en su libro *The Halo Effect*, esto nos hace atribuir los éxitos y fracasos de las firmas a la personalidad de sus líderes. Tal vez esto hizo que el equipo de Devesh vinculara el éxito de la empresa objetivo a su alta dirección y asumiera que su reciente desempeño sobresaliente continuaría mientras esos ejecutivos siguieran en sus puestos.

Las empresas consideradas «excelentes» suelen estar rodeadas por un halo. Una vez que un experto las cataloga de esa manera, la gente tiende a asumir que todas sus prácticas son ejemplares. Por ejemplo, al defender la inversión de capital, el equipo de Lisa señaló un proyecto similar llevado a cabo por una compañía muy admirada en otra industria cíclica. De acuerdo con la propuesta, esa compañía había «redoblado la apuesta» con una inversión en producción que tuvo un éxito moderado, la cual mostró su utilidad cuando la economía repuntó y su capacidad extra pudo usarse a pleno rendimiento.

Por supuesto, Lisa debería preguntar si esa inferencia se justifica. ¿Cuenta el equipo con información específica sobre la decisión de la otra empresa o se están suponiendo cosas a partir de la reputación general de esa compañía? Si la inversión fue un éxito, ¿cuánto de ese éxito es atribuible a eventos fortuitos como una coincidencia temporal afortunada? ¿Y la situación de la empresa es realmente similar a la de la firma de Lisa?

Estas son preguntas difíciles que rara vez se suelen hacer, en parte porque puede parecer fuera de lugar desmontar una comparación con otra empresa hecha de pasada. Sin embargo, aunque Lisa trate simplemente de no tener en cuenta la comparación, se quedará con una impresión positiva de la recomendación, vaga pero difícil de disipar. Una buena práctica bastante simple es evaluar primero la pertinencia de la comparación («¿Qué comparten este caso y el nuestro?») y después pedir al grupo que presente

otros ejemplos de empresas menos exitosas («¿Qué otras empresas en nuestro sector invirtieron en un negocio a la baja y cómo les fue?»).

**9. ¿Están las personas que hacen la recomendación demasiado atadas a decisiones anteriores?** Las empresas no empiezan de cero cada día. Su historia y lo que han aprendido de ella importan. Pero la historia puede extraviarnos cuando evaluamos opciones desde un punto de partida del pasado y no del futuro. La consecuencia más visible es la «falacia del coste hundido»: cuando consideramos nuevas inversiones, deberíamos ignorar los gastos pasados que no afectan a los costes e ingresos futuros, pero no lo hacemos. Recuerda que el equipo de Lisa estaba evaluando una capacidad de mejora en una línea de producto que ya tenía problemas financieros; en parte porque, según el equipo, le faltaba escala. Lisa debe pedir al equipo que examine esta inversión de la forma en que lo haría un CEO recién llegado: si yo no hubiera decidido construir la planta, ¿invertiría en más capacidad?

## *Preguntas dirigidas a evaluar la propuesta*

**10. ¿Se basa el caso en supuestos demasiado optimistas?** La mayoría de las recomendaciones contienen pronósticos que tienden a un optimismo excesivo. Uno de los factores que influye en esto es el exceso de confianza, el cual, por ejemplo, podría llevar al equipo de Devesh a subestimar el desafío de integrar la empresa adquirida y lograr sinergias. Los grupos con historiales de éxito son más propensos a este sesgo, por lo que Devesh debería tener especial cuidado si el equipo de desarrollo de negocio ha tenido una buena racha.

Otro factor que suele operar es la falacia de la planificación. Este tipo de falacia surge del pensamiento de «perspectiva interna», el cual se centra exclusivamente en el caso en cuestión e ignora la historia de proyectos similares. Es como tratar de adivinar el futuro de una empresa considerando solo sus planes y los obstáculos a la vista. Una «perspectiva externa» de los pronósticos, en cambio, es de naturaleza estadística y usa principalmente los aspectos generalizables de una amplia gama de problemas para hacer las predicciones. Lisa debe tener esto en mente cuando revise la propuesta de su equipo. Cuando el equipo elaboró el cronograma de la planta propuesta, ¿usó la comparación desde arriba hacia abajo con proyectos similares (perspectiva externa) o estimó los tiempos requeridos para cada paso y los



sumó, es decir, aplicó un enfoque desde abajo hacia arriba (perspectiva interna), que probablemente resulte en subestimaciones?

Un tercer factor es la incapacidad de anticiparse a las respuestas de los competidores ante una decisión. Por ejemplo, al proponer bajar los precios, el equipo de Bob no tuvo en cuenta la reacción predecible de los competidores: empezar una guerra de precios.

En la mayoría de las organizaciones, todos estos sesgos se ven agravados por la inevitable interacción (y frecuente confusión) entre los pronósticos y las estimaciones por un lado, y los planes y objetivos por otro. Los pronósticos deberían ser precisos; los objetivos deberían ser ambiciosos. La dirección jamás debería confundir los dos conjuntos de cifras.

Es difícil corregir los sesgos optimistas, no basta con exigir a los equipos que revisen sus estimaciones. Quien toma las decisiones debe adelantarse y adoptar una perspectiva externa, en contraposición a la perspectiva interna de quienes hacen la propuesta.

Existen varias técnicas que sirven para promover la perspectiva externa. Lisa podría elaborar una lista de proyectos de inversiones similares y pedir a su equipo que revise cuánto tiempo tardaron en completarse; así eliminaría de la ecuación cualquier perspectiva interna sobre el proyecto en cuestión. A veces, eliminar lo que puede parecer información valiosa permite unas mejores estimaciones. En algunas situaciones, es posible que quienes toman las decisiones quieran ponerse en el lugar de sus competidores. El uso de los «juegos de guerra» es un poderoso antídoto contra la tendencia a no pensar en las reacciones de los competidores ante las maniobras propuestas.

**11. ¿Es suficientemente malo el peor de los casos?** Son muchas las empresas que cuando toman decisiones importantes piden a sus equipos de estrategia que propongan una gama de escenarios, o como mínimo el mejor y el peor. Lamentablemente, el peor de los casos rara vez es lo bastante malo. Quien toma las decisiones debería preguntar: ¿De dónde ha salido el peor de los casos? ¿Hasta qué punto es sensible a las respuestas de nuestros competidores? ¿Qué podría pasar que no hayamos tenido en cuenta?

La propuesta de adquisición que está revisando Devesh depende de los pronósticos de las ventas de la empresa objetivo, y, al igual que la mayoría de los pronósticos de ventas en los informes de debida diligencia, siguen una línea recta pronunciada, firme y ascendente. Devesh puede pedir a su equipo que prepare una gama de escenarios que reflejen los riesgos de la

fusión, pero es probable que el equipo pase por alto aquellos riesgos que aún no ha experimentado.

Una técnica útil en estas situaciones es el análisis premortem ideado por el psicólogo Gary Klein. Los participantes se proyectan hacia el futuro, imaginan que lo peor ya ocurrió y elaboran un relato de cómo pasó. El equipo de Devesh podría considerar escenarios como la dimisión de ejecutivos clave que no encajan con la cultura de la firma que se pretende adquirir, problemas técnicos con productos clave de la firma y recursos insuficientes para la integración. Así, podría considerar si vale la pena mitigar esos riesgos o reevaluar la propuesta.

**12. ¿Es demasiado cauto el equipo que hace la recomendación?** Por otro lado, el conservadurismo excesivo es causa del bajo rendimiento, poco visible pero crónico y serio, en las organizaciones. Muchos ejecutivos se quejan de que los planes de sus equipos no son lo suficiente ambiciosos ni creativos.

Abordar este problema es difícil por dos razones. La primera y más importante es que las personas que hacen recomendaciones tienen aversión a la pérdida: cuando contemplan decisiones arriesgadas, su deseo de evitar pérdidas es más fuerte que su deseo de obtener ganancias. Ningún equipo o individuo quiere ser responsable del fracaso de un proyecto. La segunda es que el hecho de que muy pocas empresas deciden explícitamente el nivel de riesgo que aceptarán asumir intensifica la aversión a la pérdida por parte de sus ejecutivos.

Esto sirve para explicar por qué los colegas de Lisa excluyeron una tecnología nueva que podía ser una alternativa a la inversión propuesta: la consideraron muy arriesgada. Para que su equipo explore dicha opción, ella debe darles seguridad (más credibilidad, tal vez) o compartir explícitamente la responsabilidad ante el riesgo. Algunas empresas, cuando lanzan nuevos negocios, abordan este problema creando unidades organizativas separadas, con objetivos y presupuestos diferentes. Pero lidiar con un conservadurismo excesivo en las operaciones «habituales» sigue siendo un desafío.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL CONTROL DE CALIDAD DE LAS DECISIONES

Las doce preguntas anteriores deberían ser útiles para cualquiera que confíe sustancialmente en las evaluaciones hechas por otros para tomar una

decisión final. Pero hay un tiempo y un lugar para pedirles eso, y hay maneras de que se conviertan en una parte esencial del proceso de la toma de decisiones de la organización.

**Cuándo usar la lista de verificación.** Este enfoque no está diseñado para las decisiones rutinarias que un ejecutivo valida formalmente con su mera firma. Lisa, la directora de finanzas, debería usar esta lista para los gastos importantes de capital pero no para el presupuesto operativo de su departamento. Las situaciones ideales para el control de calidad son decisiones importantes y recurrentes, de modo que se justifica un proceso formal. Aprobar un proyecto de I+D, decidir una elevada inversión de capital y realizar una adquisición mediana de una empresa son ejemplos de decisiones de «calidad controlable».

**Quién debería realizar la evaluación.** Como ya mencionamos, el control de calidad conlleva una separación real entre quien toma la decisión y el equipo que hace la recomendación. En muchos casos un ejecutivo influirá abierta o subrepticamente en la propuesta del equipo, tal vez seleccionando a miembros cuyas opiniones ya conoce, dejando claras sus preferencias de antemano o dando su opinión en la fase de recomendación. En ese caso, la persona que toma las decisiones se convierte en un miembro de facto del equipo de recomendación y deja de estar capacitada para juzgar la calidad de la propuesta porque se halla bajo la influencia de sus propios sesgos.

Una señal clara y común de que ha ocurrido esto es el solapamiento de las fases de decisión y acción. Si en la fase de decisión ya se han dado pasos para implementarla, el ejecutivo que toma la decisión final probablemente ha transmitido ya su preferencia por la recomendación.

**Imponer disciplina.** Los ejecutivos necesitan estar preparados para ser sistemáticos, algo que no todas las culturas corporativas ven con buenos ojos. Como dice Atul Gawande en *El efecto Checklist*, dado que todos los puntos de la lista de verificación parecen sensatos y obvios, puede ser tentador usar la lista de forma parcial y selectiva. Los médicos que adoptaron la Lista de Verificación de la Seguridad Quirúrgica de la Organización Mundial de la Salud sabían que medidas tan simples como comprobar las alergias a los medicamentos de los pacientes tenían sentido. Solo con la revisión completa y sistemática de la lista se lograron resultados: una reducción espectacular en las complicaciones y la

mortalidad. El uso de listas de verificación requiere disciplina, no genialidad. La adhesión parcial puede ser una receta para el fracaso total.

**Costes y beneficios.** ¿El hecho de aplicar las reglas de control de calidad compensa el esfuerzo? Los ejecutivos apremiados por el tiempo no desean retrasar la acción, y pocas corporaciones están preparadas para dedicar recursos especiales a un ejercicio de control de calidad.

Sin embargo, finalmente Bob, Lisa y Devesh sí lo hicieron, y como resultado evitaron serios problemas. Bob se resistió a la tentación de implementar la reducción de precios por la que clamaba su equipo con el riesgo de destruir la rentabilidad y desencadenar una guerra de precios. Lo que hizo fue pedir al equipo que propusiera un plan de marketing alternativo que resultó exitoso. Lisa se negó a aprobar el plan de inversión que, por lo que descubrió, pretendía justificar y socorrer inversiones que habían resultado en costes hundidos en el mismo negocio. Su equipo después propuso invertir en una tecnología nueva con la que superaron a la competencia. Por último, Devesh aprobó la adquisición que proponía el equipo pero con una debida diligencia que permitió revelar elementos que llevaron a una importante reducción del precio de adquisición.

El verdadero desafío para los ejecutivos que desean implementar un control de calidad de las decisiones no es el tiempo ni el coste. Es la necesidad de crear conciencia de que incluso los ejecutivos más experimentados, competentes y bien intencionados se pueden equivocar. Las organizaciones deben saber que un proceso disciplinado de toma de decisiones, y no la genialidad individual, es la clave para una estrategia sólida. Y deben crear una cultura del debate abierto donde esos procesos puedan florecer.

# Resumen de los artículos

# La falsa ilusión del éxito

## CÓMO ADOPTAR LA VISIÓN EXTERNA

Hacer una predicción utilizando la visión externa exige a los planificadores que identifiquen una clase de referencia con iniciativas pasadas análogas, que determinen la distribución de resultados para esas iniciativas y que sitúen el proyecto en un punto adecuado de la distribución. La mejor manera de organizar esto es en cinco pasos:

**1. Selecciona una clase de referencia** . Identificar la clase de referencia correcta conlleva arte y ciencia. Normalmente debemos sopesar las similitudes y diferencias conforme a muchas variables y determinar cuáles son las más importantes para juzgar cómo se desarrollará nuestra iniciativa. A veces es fácil. Si eres directivo de un estudio cinematográfico que intenta prever las ventas de una película nueva, elaborarás una clase de referencia basada en películas recientes del mismo género, protagonizadas por actores similares, con presupuestos comparables, etc. En otros casos es mucho más complejo. Si eres directivo de una empresa química que se plantea construir una fábrica de olefina incorporando una tecnología de procesamiento nueva, puede que pienses instintivamente que tu clase de referencia incluiría fábricas de olefina activas en la actualidad, pero tal vez obtengas mejores resultados analizando otras plantas químicas construidas con tecnologías de procesamiento nuevas. En otras palabras, el resultado de la fábrica podría depender más de lo novedoso de su tecnología que de lo que produce. Al pronosticar un resultado en una situación competitiva, como la cuota de mercado de una empresa nueva, debes tener en cuenta la estructura industrial y los factores de mercado a la hora de diseñar una clase de referencia. La clave es elegir una lo bastante amplia como para que resulte estadísticamente significativa pero lo bastante reducida como para que sea verdaderamente comparable al proyecto actual.

**2. Analiza la distribución de resultados** . Una vez que se ha elegido la clase de referencia, hay que documentar los resultados de los proyectos anteriores y organizarlos de modo que la distribución muestre los extremos, la media y cualquier subgrupo. A veces no podrás documentar con exactitud los resultados de cada miembro de la clase, pero aun así obtendrás una distribución aproximada calculando el resultado medio y la medida de variabilidad. En el ejemplo de la película, es posible que las de la clase de referencia vendieran una media de cuarenta millones de dólares en entradas, pero que el 10 % vendieran menos de dos millones y el 5 % más de ciento veinte millones.

**3. Realiza una predicción intuitiva de la posición que ocupa tu proyecto en la distribución** . Basándote en tu idea del proyecto actual y en su comparación con los proyectos de la clase de referencia, pronostica su ubicación en la distribución. Puesto que tu cálculo intuitivo probablemente esté sesgado, los últimos dos pasos están pensados para ajustar dicho cálculo y llegar a una predicción más exacta.

**4. Valora la fiabilidad de tu predicción** . Algunos acontecimientos son más fáciles de vaticinar que otros. La previsión meteorológica de las temperaturas a dos días vista, por ejemplo, será más fiable que la predicción que haga un presentador deportivo del resultado de la Super Bowl del año que viene. Este paso pretende calibrar la predicción que has realizado en el paso 3. El objetivo es calcular la correlación entre la predicción y el resultado real, expresada como coeficiente entre 0 y 1, donde 0 indica ninguna correlación y 1 indica una correlación completa. En el mejor de los casos, existirá información sobre la coincidencia de tus predicciones anteriores con los resultados reales. Entonces podrás calcular la correlación basándote en precedentes históricos. A falta de esa información, los análisis de predictibilidad se vuelven más subjetivos. Por ejemplo, puedes llegar a un cálculo de predictibilidad basado en cómo es la situación en comparación con otros pronósticos. Por volver al ejemplo de la película, supongamos que estás bastante convencido de que tu capacidad para prever las ventas de la película supera la capacidad del periodista deportivo para predecir los resultados del rugby pero no es tan buena como la de los meteorólogos para predecir temperaturas a dos días vista. Por medio de un análisis estadístico diligente, podrías elaborar una escala aproximada de predictibilidad basada en correlaciones informáticas entre predicciones y resultados de rugby y temperaturas. Después podrías calcular la posición de

tu capacidad de predicción en esa escala. Cuando los cálculos son complejos, puede ser útil contar con la ayuda de un estadístico cualificado.

**5. Corrige el cálculo intuitivo.** Debido al sesgo, el cálculo intuitivo realizado en el paso 3 probablemente será optimista y se desviará en exceso del resultado medio de la clase de referencia. En este último paso, ajusta el cálculo hacia la media basándote en tu análisis de predictibilidad del paso 4. Cuanto menos fiable sea la predicción, más deberá revertir el cálculo hacia la media. Supongamos que tu predicción intuitiva para las ventas de una película es de noventa y cinco millones de dólares y que, de media, las películas de la clase de referencia recaudan cuarenta millones. Supongamos también que has calculado un coeficiente de correlación de 0,6. El cálculo revertido de venta de entradas sería:

$$95 \text{ millones \$} + [0,6 (40 \text{ millones \$} - 95 \text{ millones \$})] = 62 \text{ millones \$}.$$

Como puedes ver, el ajuste del optimismo a menudo será notable, sobre todo en situaciones sumamente inciertas en las que las predicciones son poco fiables.



## Antes de tomar una gran decisión...

### SÍNTESIS DE LA IDEA

Cuando los ejecutivos hacen grandes apuestas estratégicas suelen basarse en gran medida en el criterio de sus equipos. Las personas que recomiendan un procedimiento han indagado más en profundidad en la propuesta que lo que puede hacer un ejecutivo por razones de tiempo. Es inevitable que surjan errores de criterio en el proceso de toma de decisiones del equipo que recomienda (porque sus miembros se implicaron emocionalmente en un negocio, por ejemplo, o porque establecen una comparación poco acertada con un caso anterior). El escrito plantea doce preguntas que ayudarán a los ejecutivos a evaluar la calidad de las decisiones y a reflexionar no solo sobre el contenido de las propuestas que evalúan, sino también acerca de los sesgos que pudieron haber distorsionado el razonamiento de las personas que las plantearon.

### PREGUNTAS PRELIMINARES

#### *Pregúntate*

- 1. Verifica los sesgos por interés personal.** ¿Existen razones para sospechar que el equipo que hace la recomendación comete errores motivados por interés personal? Revisa la propuesta con cuidado, especialmente el exceso de optimismo.
- 2. Verifica la heurística del afecto.** ¿Se implicó emocionalmente el equipo en su propuesta? Aplica con rigor los controles de calidad en la lista de verificación.
- 3. Verifica el pensamiento grupal.** ¿Hubo opiniones divergentes en el equipo? ¿Se exploraron de un modo adecuado? Pide opiniones discrepantes,

incluso discretamente si es necesario.

## PREGUNTAS DE DESAFÍO

### *Pregunta a los que recomiendan*

**4. Busca el sesgo de saliencia.** ¿Es posible que haya influido demasiado en el diagnóstico su analogía con un suceso memorable? Solicita más analogías y analiza rigurosamente su similitud con la situación actual.

**5. Busca el sesgo de confirmación.** ¿Existen otras alternativas creíbles en la recomendación? Solicita opciones adicionales.

**6. Busca el sesgo de disponibilidad.** Si tuvieras que volver a tomar esta decisión dentro de un año, ¿qué información querrías tener? ¿Puedes ampliar esta información ahora? Usa listas de verificación de los datos necesarios para cada tipo de decisión.

**7. Busca los sesgos de anclaje.** ¿Sabes de dónde salen las cifras? ¿Pueden ser cifras no corroboradas? ¿Una extrapolación histórica? ¿Una motivación para usar cierta ancla? Cambia de ancla mediante cifras generadas con otros modelos o puntos de referencia y pide un nuevo análisis.

**8. Busca el efecto halo.** ¿El equipo da por hecho que una persona, una organización o un enfoque que fue exitoso en un área determinada también lo será en otra? Elimina las inferencias falsas y pide al equipo que busque ejemplos comparables adicionales.

**9. Busca la falacia del coste hundido o aversión a la pérdida.** ¿Se hallan quienes hacen la recomendación demasiado apegados a un historial de decisiones pasadas? Considera el asunto como si fueras un CEO nuevo.

## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

### *Pregunta sobre la propuesta*

**10. Busca exceso de confianza, falacia de planificación, sesgos optimistas y descuido de los competidores.** ¿Es un plan de negocio demasiado optimista? Pide al equipo que construya el caso con una perspectiva externa; utiliza juegos de guerra.

**11. Busca negligencia en la consideración de desastres.** ¿El peor de los casos es lo bastante malo? Pide al equipo que realice un premortem, que imagine que ha sucedido lo peor y que desarrolle un relato sobre sus causas.

**12. Busca la aversión a la pérdida.** ¿El equipo es demasiado cauto en su recomendación? Reconsidera los incentivos para compartir la responsabilidad ante los riesgos o para eliminarlos.

## CÓMO LOGRAR MEJORES DECISIONES EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Para criticar las recomendaciones de una manera eficaz y sostenible, necesitas lograr que el control de calidad sea algo más que un esfuerzo individual. Las organizaciones persiguen este objetivo de diversas maneras, pero los buenos enfoques tienen tres cosas en común.

Primero, adoptan el punto de vista correcto. La meta no es crear procedimientos burocráticos ni que el control de calidad de las decisiones sea algo que hay que «cumplir» y que puede delegarse a la unidad de gestión del riesgo. Se trata de estimular la discusión y el debate. Y para ello las organizaciones deben tolerar e incluso alentar las discrepancias (siempre y cuando se basen en hechos y no sean personales).

Segundo, en vez de encargar a un solo ejecutivo que haga de policía de la calidad, hacen que haya rotación de las personas en el cargo. Muchas empresas, al menos en teoría, esperan que un líder funcional como el director financiero o de estrategia asuma el rol. Pero una persona de la propia empresa cuya tarea principal consiste en criticar el trabajo ajeno pierde rápidamente su capital político. El uso de la lista de verificación de calidad reduce esta desventaja, pero si esa persona es percibida como «la única que sigue las reglas» el debate de buena calidad será altamente improbable.

Tercero, inyectan al proceso una diversidad de perspectivas y una combinación de habilidades. Algunas firmas crean equipos de críticos *ad hoc*, con gente externa o empleados de otras divisiones, para revisar los planes. Una empresa los llama «provocadores» y hace que este rol sea parte del desarrollo de liderazgo. Otra, como parte de su planificación estratégica, organiza las críticas sistemáticamente y trae expertos externos para que las hagan. Ambas empresas han pensado explícitamente en sus procesos de decisión, en particular aquellos que involucran planes estratégicos, y se han

esforzado mucho por mejorarlos. Han hecho que el proceso en la toma de decisiones sea una ventaja competitiva.

# Los grandes principios de Kahneman sobre la toma de decisiones y los factores que influyen en el éxito.



Las evidencias son inquietantes: la mayoría de las grandes iniciativas de negocios no rinden fruto. Según los economistas, los malos resultados son una consecuencia inevitable del hecho de que las empresas corran riesgos racionales en situaciones inciertas. Sin embargo, tras analizarlo desde la psicología, los autores consideran que ese fracaso es consecuencia de una toma de decisiones basada en un optimismo ilusorio en lugar de en una valoración racional de ganancias, pérdidas y probabilidades.

Los sesgos cognitivos y las presiones organizativas que se hallan en el origen de ese exceso de optimismo son omnipresentes, pero sus efectos pueden atenuarse. Complementando los procesos tradicionales de previsión con el análisis de iniciativas análogas finalizadas con anterioridad, los directivos pueden discernir de manera mucho más precisa el desenlace probable de un proyecto. Esa «visión externa» es un baño de realidad que reduce las probabilidades de que una empresa se embarque en una inversión de tiempo y dinero desastrosa.

Los IMPRESCINDIBLES de Conecta, en colaboración con Harvard Business Review, permiten acceder a las grandes ideas de los autores de referencia que inspiran a directivos y profesionales. Este volumen reúne los textos «La falsa ilusión del éxito», de Daniel Kahneman y Dan Lovallo, y

«Antes de tomar una gran decisión», de Kahneman, Lovallo y Olivier Sibony.

iiiiCAP 1!!!!

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.

Para más información, póngase en contacto con:  
[edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com](mailto:edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com)

Título original: *Delusions of Success & Before You Make That Big Decision...*

Edición en formato digital: enero de 2020

© 2003, Daniel Kahneman y Dan Lovallo, por *Delusions of Success*

© 2011, Daniel Kahneman, Dan Lovallo y Olivier Sibony, por *Before You Make That Big Decision...*

© 2020, Harvard Business School Publishing Corporation.

Todos los derechos reservados. Publicado por acuerdo con Harvard Business Review Press

© 2020, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2020, Efrén del Valle Peñamil, por la traducción de *Delusions of Success*

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Ruxandra Duru, basado en el diseño original de Stephani Finks para Harvard Business Review

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-17992-13-2

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

[www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)

Penguin  
Random House  
Grupo Editorial



megustaleer

## Descubre tu próxima lectura

Apúntate y recibirás  
recomendaciones de lecturas  
personalizadas.

Visita:

[ebooks.megustaleer.club](http://ebooks.megustaleer.club)



@megustaleerebooks



@megustaleer



@megustaleer

# Índice

[La falsa ilusión del éxito](#)

[Sobre los autores](#)

[La falsa ilusión del éxito](#)

[Antes de tomar una gran decisión](#)

[Resumen de los artículos](#)

[Sobre este libro](#)

[Créditos](#)