



## Decisive

*How to make better choices in life and work*

Autores: Chip Heath y Dan Heath



El libro incluye esquemas al final de cada capítulo donde se resume el contenido. Además de una lista de materiales y recursos para ampliar la información.

### ¿Qué aporta?

Estrategias y técnicas para tomar decisiones de manera efectiva.

Presenta el modelo WRAP, un proceso con el que aprender a mejorar nuestro proceso de toma de decisiones, tanto a nivel personal como organizacional.

### Ideas clave

Aunque se suele recomendar confiar en el instinto para la toma de decisiones, éste se encuentra contaminado por sesgos cognitivos.

Para paliar los efectos de estos sesgos, primero debemos conocer cómo funcionan, y aprender a «luchar» contra ellos estrategias mejores que las listas de pros y contras. Las estrategias que propone el modelo WRAP se dividen en cuatro categorías:

- Ampliar opciones.
- Comprobar supuestos.
- Tomar distancia.
- Prepararse para estar equivocados.

Libro disponible en [Amazon](#) (en inglés).



## El *Spotlight Effect* y los cuatro villanos

El *Spotlight Effect* es una de las dificultades de la toma de decisiones. Consiste en dejarse llevar por juicios prematuros y por la información inicial, aunque ésta no esté completa. Sería lo equivalente a «el árbol no te deja ver el bosque».

Este efecto trae consigo cuatro «villanos», presentes en cada fase del proceso de la toma de decisión:

- Nos topamos con una decisión, y el **enfoque limitado** nos hace perder opciones.
- Analizamos las opciones, pero el **sesgo de confirmación** solo nos da información para validarnos.
- Tomamos la decisión, pero las **emociones a corto plazo** nos dicen que no ha sido la correcta.
- Vivimos con ello, pero podemos tener **exceso de confianza** porque todos los pasos anteriores nos aseguran que en realidad es la decisión correcta.

### Enfoque limitado

Es la tendencia a tomar nuestras decisiones sin considerar todas las posibles opciones, centrándonos en un conjunto limitado de información. Por lo general, siempre caemos en el binarismo: A o B. Y siempre recurrimos a listas de pros y contras, que están sesgadas por una única perspectiva: la nuestra.

### Sesgo de confirmación

Es la tendencia humana a buscar, interpretar, favorecer y recordar información de manera que confirme las creencias o hipótesis preexistentes, dando menos consideración a las



opciones y la evidencia que podrían contradecirlas.

Puede ser difícil de detectar, porque aparece cuando investigamos, y podemos creer que estamos siendo diligentes y críticos. Pero tendemos de forma natural a centrarnos en aquello que apoya nuestra creencia actual.

### Emociones a corto plazo

Al tener que tomar una decisión pueden aflorar muchas emociones. Cuando éstas toman el control, solemos revisar una y otra vez pros y contras, que no dan nueva información porque siguen estando sesgados. Terminamos así en un estado de parálisis.

### Exceso de confianza

Es un sesgo cognitivo por el que una persona tiende a sobrestimar sus habilidades o conocimientos en relación con la realidad.

Cuando tenemos el foco puesto en algo en concreto y sólo seleccionamos la información que nos interesa, tenemos la falsa seguridad de que estamos en lo cierto al cien por cien.



## WRAP o cómo tomar decisiones de forma eficaz

Para contrarrestar el efecto de los sesgos cognitivos, podemos usar el proceso WRAP:

### **Widen your options**

Para combatir el enfoque limitado, ampliamos opciones. Algunas estrategias pueden ser:

- **Considerar el coste de oportunidad:** pensar en lo que pierdes al tomar una decisión.
- **Opciones que desaparecen:** descartamos todas las opciones consideradas hasta ahora para obligarnos a buscar alternativas.
- **Multitracking:** considerar varias opciones diferentes de forma simultánea.
- **Buenas prácticas:** buscar inspiración externa a la empresa.
- **Bright Spots:** buscar inspiración dentro de la propia organización.
- **Subir escalones:** buscar inspiración desde la distancia.

### **Reality test your assumptions**

El sesgo de confirmación se contrarresta contrastando nuestras suposiciones con la realidad.

- **Considerar lo contrario:** hacer preguntas que desafíen nuestras suposiciones y considerar el punto de vista opuesto.
- **Zoom out, zoom in:** debemos "alejarnos" para encontrar información objetiva y "acercarnos" para obtener una impresión más detallada.
- **Ooch:** Probar algo antes de comprometerse completamente con ello.

### **Attain distance before deciding**

Para gestionar las emociones a corto plazo lo adecuado es:

- **Cambiar de perspectiva:** por ejemplo, considerar qué le diríamos a nuestro mejor amigo si estuviera en esta situación.
- **Herramienta 10/10/10:** considerar las decisiones en tres marcos de tiempo: *¿Cómo te sentirás al respecto 10 minutos después? ¿Y 10 meses después? ¿Y 10 años después?*
- **Honrar nuestras prioridades.** Tomar decisiones que estén en línea con lo que realmente valoras a largo plazo.

### **Prepare to be wrong**

Para no caer en el exceso de confianza hay que prepararse para estar equivocado. Utilizando, por ejemplo:

- **Técnica «Premortem»:** imaginar que el proyecto fracasa y cuestionarnos qué lo mató.
- **Técnica «Preparade»:** imaginar que el proyecto es un éxito y plantearnos cómo nos aseguramos de estar listos para ello.
- **«Efecto vacunación» y «Vista Previa»:** implica representar la situación de forma realista, incluso desalentadora.
- **«Simulación mental»:** prepararse para situaciones difíciles mediante la anticipación y la planificación.
- **Establecer un cable trampa:** indicar el punto en el que necesitaremos reconsiderar una decisión o un curso de acción.

