

## LA CAPACIDAD DE EXTRAER CONCLUSIONES

# ¡Mejore el nivel de sus decisiones!

El secreto está en buscar el equilibrio entre lógica e intuición y poner filtros y límites a la información que se recibe

JORDI GOULA



La innovación es hoy la panacea. ¿Lo sabía? Sin ella no hay futuro. Estar en zona de confort no es recomendable más allá de unos minutos. Siempre hay que dar un paso más. Y, claro, revisar todo lo que hacemos. Continua y constantemente. Y, por supuesto, algo tan importante en toda organización como la toma de decisiones, no solo no escapa de este vértigo, sino que se erige en una de las claves del nuevo paradigma. “Hoy día innovar pide una nueva manera de tomar decisiones donde hay que cambiar el orden y la intensidad de lo que hasta ahora ha tenido protagonismo: planificación y programación. El alud informativo y la complejidad del mundo actual nos crean incertidumbre y ambigüedad y obliga a recuperar la capacidad de extraer conclusiones a partir de pocos datos y a recuperar la capacidad de tomar decisiones rápidas, lo que significa adoptar una nueva mentalidad, una nueva actitud, un nuevo comportamiento y unas nuevas herramientas”. Así de tajante lo plantea Juna Albert, profesora de UPC y UOC y fundadora y CEO de Inno+, para quien vivimos anclados en los extremos –lógica e intuición– algo que corregir.

Así, afirma que a veces somos demasiado lógicos y adoptamos todos los comportamientos mentales y de hábitos de vida que “no dan ninguna concesión al pensamiento espontáneo, ese que produce esas repentinas visiones del médico que sabe cual es el diagnóstico a partir de pocos datos, o del ajedrecista que ve el mate o del jugador de baloncesto con su sentido de pista” y, en cambio, otras veces somos demasiado perezosos racionales, y preferimos “dar validez a todos los juicios intuitivos o atajos mentales que nos fluyen de modo natural.

Debemos evitar estos extremos”.

¿Cómo situarse en el punto intermedio? A base de tener muchos puntos de observación, las decisiones pasan de estar confinadas en un equipo a toda la empresa. “Se trata de que todos aporten su visión del mundo, desde su edad, su experiencia... las pongan en balance y tomen decisiones. Es una cuestión básicamente de talento. El secreto es estar rodeado de gente buena y con mucha curiosidad...”, apunta Francesc Serrano, CEO y cofundador de Talk&Code.

Lo cierto es que Serrano tiene un curioso planteamiento de la cuestión. “Para tomar buenas decisiones, has de empezar por la elección del equipo. En nuestro caso, para incorporar a alguien en el equipo pasa tres pruebas. La primera es entrevistarse conmigo y me fijo si es una persona que se apasiona por las cosas. Si no hay pasión, no interesa. La segunda es con el director técnico que analiza su aptitud y su actitud y la tercera es tomar un café con todo el equipo. Sólo que uno me diga que lo ve difícil de encajar, no entra...”. Para él, tener un equipo muy cohesionado es clave, porque “sus decisiones siempre van a estar orientadas a la empresa. No puedo dejar esta responsabilidad a recursos humanos. Mi obsesión es hacer entender a un programador que su trabajo tiene una incidencia proporcional a los resultados de la empresa”.

Implicación a tope y cohesión, como claves para mejorar la decisión. No es fácil, por supuesto. Ejemplos los hay a miles. Judit Coll es la directora de Cequip, centro de innovación de los fabricantes de bienes de equipo, y explica casos de empresas en que han errado las decisiones. “Lo hemos visto, sobre todo en los casos en que han decidido diversificarse. Se lanzan y al cabo de unos años se dan cuenta de que el 90% de la facturación sigue generándose en el sector inicial”. Probablemente hay un pecado original y no han sabido elegir bien los equipos, en términos del planteamiento de Serrano...

Un tema crucial está en la cantidad de información de que se dispone. Juna Albert, alerta sobre



KATJA ENSELING

## LA CLAVE EN CINCO PUNTOS

Para tomar buenas decisiones, además de tener en cuenta los cinco puntos que cita a continuación, Juna Albert, dice que necesitamos incorporar nuevas habilidades y herramientas en nuestro quehacer diario, como controlar el exceso de información, desarrollar la observación y la empatía, el pensamiento visual y la intuición, tanto con respecto al problema como con el cliente... En definitiva, hoy en día, una buena toma de decisiones conlleva los siguientes puntos:

**1** Una buena toma de decisiones combina pensamiento deliberado e intuición, porque la intuición es necesaria y nada despreciable y porque la razón está sometida a sesgos cognitivos y trampas mentales.

**2** A la hora de tomar buenas decisiones la frugalidad y la atención para saber detectar patrones en el caos son importantes

**3** Estar en el terreno es primordial. Ya no podemos predecir el futuro desde el pasado (inducción) y debemos tener en cuenta el conjunto de los

síntomas y el contexto (interno y externo) de nuestros clientes o usuarios. Y aquí entran el *lean* y el *design thinking* como herramientas que son de planificación y de implantación

**4** Asegurar que los que tienen que llevar adelante la decisión están involucrados en las reuniones de toma de decisiones

**5** Debemos tener en cuenta con qué tipo de problema nos enfrentamos y según cuál sea, pensaremos primero, intuiremos primero o actuaremos primero

un aspecto concreto. Se refiere a estudios que demuestran que a partir de un número de datos recibidos, la seguridad de quien toma la decisión aumenta, pero la decisión puede ser peor. “Hemos de saber pararnos, ponernos un límite en la recepción de información”. En tiempos del big data suena bien, para evitar las intoxicaciones de información por exceso. “Hemos de utilizar instrumentos que te filtren la información que necesitas. No debemos olvidar que con ello podemos suplir la *expertise* de muchos años de una persona. Si añades tu experiencia a la que te dan los datos, facilitas la toma de la decisión y esta mejorará”, dice Serrano. Por último, Judit Coll avisa sobre la importancia de los datos subjetivos. “No puedes decidir por ejemplo ir a otro país, sólo en base a datos objetivos, estadísticas. Has de ir y ver cómo la gente compra, qué hábitos tienen, cómo son los clientes...”