

ENTREVISTA: SYDNEY FINKELSTEIN, PROFESOR DE LA TUCK SCHOOL OF BUSINESS

“Tendamos a tomar decisiones más dirigidas por el factor emocional que por el racional”

Su nuevo libro, *Think Again*, aborda un tema clave: la toma de decisiones. Y asegura que la mayoría de las equivocaciones se producen al dejarse llevar por factores emocionales. Para evitarlo, propone prestar atención a las banderas rojas, un indicador de que hay un error en puerta. ¿Las más comunes? Experiencias engañosas y los intereses personales inapropiados...

Sydney Finkelstein es un reconocido especialista en estrategia y liderazgo, que ganó aún más fama algún tiempo atrás de la mano de su best seller *Why Smart Executives Fail*, que en castellano fue traducido con el título *¿Por qué fracasan los ejecutivos brillantes y qué puede aprender usted de sus errores?*. Pero eso ya es pasado y ahora el autor, profesor de la Tuck School of Business, está nuevamente bien posicionado en los principales rankings de venta de libros de management del mundo gracias a *Think Again*, un título que otra vez incluye una premisa: ¿por qué los buenos líderes toman malas decisiones y cómo evitar que usted no sea uno de ellos?

Via e-mail, Finkelstein cuenta que el libro se propone analizar los procesos mentales que llevan a cometer errores en la toma de decisiones. Y a partir de ahí, identifica cuatro tipos de errores frecuentes, con sus causas y efectos, algo que explica con detalles en la entrevista al tiempo que advierte: “En crisis, es mucho más fácil cometer errores porque las presiones son más fuertes. Y para colmo, sus consecuencias pueden ser más severas y tener costos enormes, porque el margen de error es casi nulo”, asegura. La primera pregunta está contestada.

¿Por qué los buenos líderes toman malas decisiones?

“Básicamente, porque sus cerebros están *atacados con alambres*, ya que todos tenemos una tendencia natural a pensar que siempre estamos actuando de la manera co-

recta y pensando bien, cuando en realidad lo hacemos mal. La causa de todo esto es que tendemos a tomar decisiones que están dirigidas más por el factor emocional que por el costado racional, y no nos damos cuenta de que estamos cayendo en trampas que las terminan modificando. En definitiva, el resultado son decisiones no racionales, un punto que es por demás crítico ya que tampoco es tan fácil poder identificar qué factores o procesos pueden conducir a decidir de manera equivocada. Aunque una vez asimilados, hacen que podamos ser precavidos y entender qué está sucediendo en el tiempo real.

¿Qué propone su nuevo libro?

“Bueno, el libro nos lleva hacia adentro del cerebro, ayudándonos a entender por qué podemos actuar o decidir en forma definitivamente mala en ciertas situaciones. Cuando lo hacemos frente a nueva información, nuestros cerebros confían en dos procesos para ayudarnos a entender qué está pasando y cómo hacer juicios al respecto: uno es el patrón de reconocimiento y el otro consiste en etiquetar todo desde lo emocional.

Cuando tenemos las suficientes experiencias relevantes, dichos procesos trabajan y funcionan bien. Pero si nuestra experiencia pasada no termina siendo engañoso, el cerebro puede dejarnos caer y jugarlos una mala pasada. Por ejemplo, si alguien atraviesa recesiones, tiene experiencia al respecto pero no sabe reparar en que seguramente nunca con las caracte-



rísticas o la dimensión que tiene la crisis actual. Nuestras emociones pueden además torcer nuestro juicio y decisiones, especialmente cuando tenemos significativos intereses personales en juego.

¿Usted hace mención en el libro a las denominadas “banderas rojas”...

“Sí, y cada una de ellas puede desbalancear los procesos mentales del tomador de decisiones. Identificarlas hace que nos demos cuenta por qué se toman malas decisiones y en ese caso modificar su transcurso posterior una vez tomadas. Es que el líder se sentirá confiado de que está tomando una decisión inteligente, aunque su pensamiento sea deficiente. Como resultado, cuando aparecen una o más banderas rojas, los líderes y sus colegas deberían tomar algunas precauciones. La parte final del libro describe cuatro tipos de precauciones e ilustra sobre cómo pueden proporcionar protec-

estabilidad del sistema financiero.

Y por último aparecen los Comportamientos Inapropiados, que son fuertes conexiones emocionales hacia un grupo, lugar o posesión, pero que son inapropiados en el marco de la decisión que se debe tomar. En el clima actual, donde muchas organizaciones deben recortar empleos y vender activos, algunas “lealtades” pueden conducir a decisiones equivocadas.

¿Ahora, cómo explica la contradicción de que buenos líderes no puedan decidir lo correcto?

“Bueno, todos los buenos líderes tienen que tomar decisiones... Y si bien hay muchas cosas que pueden y deben hacer los líderes, si hay algo que es seguro es que tomar buenas decisiones debe estar muy cerca del puesto más alto de dicha lista. Cuando se equivocan, muchas veces la explicación está en este tipo de procesos mentales.

Y por una decisión equivocada no califican como mal líder, pero si un líder es muy lento para tomar una decisión o toma decisiones muy pobres de manera consistente, seguramente que en poco tiempo dejará de ser un líder exitoso.

¿Mientras tanto, ¿qué pueden hacer tanto las escuelas de negocios como las compañías para prevenir que esto suceda?

“Las escuelas de negocios deberían enseñar acerca de los errores que conducen a tomar malas decisiones y también sobre las fallas en general, ya que es muy importante aprender desde las mejores prácticas hasta las peores. Creo que hay muchas claves que deberían ser puestas sobre la mesa para salvaguardar este tipo de errores a la hora de tomar decisiones, para que los managers estén prevenidos. En nuestro caso, las describimos en el libro y tienen el marco de seguridad que les da presentar diferentes puntos de vista en relación a ello, además de proponerse crear una cultura de real debate y discusión y asegurar el libre poder sobre la decisión y su proceso. También tiene la características de dar un monitoreo detallado y cuidadoso de las decisiones en tiempo real para asegurar que su progreso sea el correcto y ser adaptables a los cambios alrededor de nosotros para así poderlos enderezar y modificar las decisiones malas antes de que sea demasiado tarde.”

¿Para el *Final*, ¿se incrementan las decisiones equivocadas en épocas de crisis?

“Sí, porque en momentos de crisis es mucho más fácil cometer errores debido a las grandes e interminables presiones que sufren en carne propia los líderes. Y lo peor es que las consecuencias de dichos errores pueden ser más severas porque el margen de error es más estrecho, casi nulo, entonces los errores en épocas de resistencia como la actual pueden tener enormes costos.”

Piense de nuevo...

Think Again. ¿Por qué los buenos líderes toman malas decisiones y cómo evitar que le pase a usted? es el nuevo libro de Sydney Finkelstein, que desde hace más de 15 años trabaja en la Tuck School of Business, la primera escuela de negocios del mundo. Allí es profesor de la cátedra de administración Steven Roth y también director del Programa para Ejecutivos de Empresa. Mientras, los coautores de la obra son los también profesores Jo Whitehead y Andrew Campbell, ambos directores del Centro de Dirección Estratégica de la Ashridge Business School. El texto, tal cual queda evidenciado en su título, se propone analizar la neurociencia en las decisiones erróneas y proveer a los managers y altos directivos de un manual para evitarlos. Publicado por Harvard Business Press, básicamente muestra como los rápidos procesos mentales pueden falsear la toma de decisiones y conducir a los individuos a pensar que tienen razón cuando realmente están equivocados. Cinco años después de su best seller *Why Smart Executives Fail* (traducción a 11 idiomas, en su nue-

va obra Finkelstein propone un modelo para ayudar a tomar mejores decisiones. Tal como en su libro anterior, sustenta buena parte de sus argumentos basándose en casos reales. Sus antecedentes también incluyen artículos para reconocidas publicaciones como *Harvard Business Review*, *Strategic Management Journal*, *Organizational Dynamics* y *Journal of Business Ethics*. Incluso, en 1997 recibió el Academy of Management Executive Award por el mejor artículo del año. Su equipo de trabajo ocupa el primer lugar en la clasificación que *The Wall Street Journal* hizo de las escuelas de administración de los Estados Unidos. Además, creó el programa de liderazgo estratégico de la Australian Graduate School of Management, y ha sido docente en México, Finlandia, Inglaterra, Francia, Italia, Polonia, China y Vietnam, así como en los Estados Unidos.

