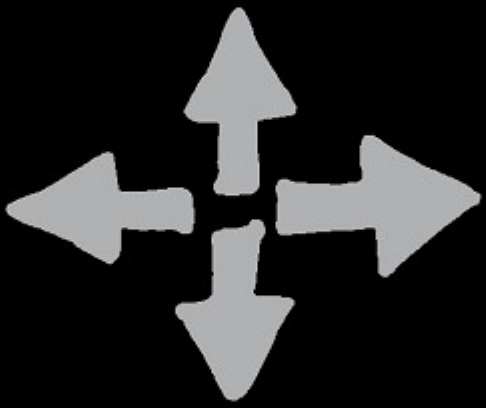
Mikael Krogerus
Roman Tschäppeler

El pequeño libro de las grandes decisiones



EL PEQUEÑO LIBRO DE LAS GRANDES DECISIONES

CINCUENTA MODELOS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Mikael Krogerus
Roman Tschäppeler

EL PEQUEÑO LIBRO DE LAS GRANDES DECISIONES

CINCUENTA MODELOS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Mikael Krogerus
Roman Tschäppeler

Traducción de Sigrid Guitart

Con ilustraciones de Philip Earnhart

alienta
EDITORIAL

INSTRUCCIONES DE USO

POR QUÉ LEER ESTE LIBRO

Este libro se ha escrito para todos aquellos que tengan que tratar con gente a diario. Tanto si uno es profesor, catedrático, piloto o gerente, se enfrentará una y otra vez a la misma pregunta: ¿cómo tomar la decisión acertada? ¿Cómo puedo motivarme a mí mismo o a mi equipo? ¿Cómo puedo cambiar las cosas? ¿Cómo puedo trabajar de una forma más eficiente? Y en un ámbito más personal: ¿qué dicen mis amigos de mí? ¿Vivo el aquí y el ahora? ¿Qué quiero?

LO QUE UNO ENCONTRARÁ EN ESTE LIBRO

Los mejores cincuenta modelos de toma de decisiones —conocidos y menos conocidos— que ayudarán al lector a abordar estas preguntas se describen en prácticas explicaciones y con diagramas. No cabe esperar respuestas categóricas; hay que estar dispuesto a ponerse a prueba. Habrá que reflexionar. El lector adquirirá el tipo de conocimiento con el que puede impresionar a amigos y compañeros de trabajo: ¿qué es un cisne negro? ¿Qué es «la larga cola»? ¿Qué es el principio de Pareto? ¿Por qué siempre lo olvidamos todo? ¿Cómo debería comportarme en situaciones conflictivas?

CÓMO USAR ESTE LIBRO

El lector se encuentra ante un cuaderno de ejercicios, y puede copiar los modelos, rellenarlos, tacharlos, desarrollarlos y mejorarlos. Si necesita prepararse para una presentación o va a realizar una evaluación de rendimiento anual; si se enfrenta a una decisión difícil o está ante un conflicto que se alarga desde hace

tiempo; o incluso si quiere volver a examinar su idea de negocio o conocerse mejor, este libro le orientará.

¿QUÉ ES UN MODELO DE TOMA DE DECISIONES?

Los modelos de este libro cumplen con los siguientes criterios:

- **Simplifican**: no abarcan todos los aspectos de la realidad, sino sólo aquellos que parecen relevantes.
- Son **pragmáticos**: se centran en lo que es útil.
- **Resumen**: son síntesis de interrelaciones complejas.
- Son **visuales**: mediante imágenes y diagramas, expresan conceptos que resultan difíciles de explicar con palabras.
- **Organizan**: proporcionan una estructura y crean un sistema de clasificación.
- Son **métodos**: no ofrecen respuestas sino que plantean preguntas; las respuestas aparecen una vez que se han usado los modelos, es decir, cuando éstos ya se han rellenado y han sido trabajados.

En el apéndice el lector encontrará las fuentes de dichos modelos, así como referencias de libros y páginas web. Los modelos que no incluyen fuentes han sido desarrollados por los autores.

¿POR QUÉ NECESITAMOS MODELOS DE TOMA DE DECISIONES?

Cuando nos enfrentamos al caos, buscamos maneras de estructurarlo, de ver a través de él o al menos de tener una visión de conjunto. Los modelos nos ayudan a reducir la complejidad de una situación, ya que nos ayudan a dejar a un lado lo superfluo para concentrarnos en lo que es importante. A los críticos les

gusta señalar que los modelos no reflejan la realidad. Y es cierto, pero es erróneo afirmar que nos obligan a pensar de una forma determinada. Los modelos no definen sobre qué o cómo deberíamos pensar, sino que son el resultado de un activo proceso mental.

Este libro se puede leer a la estadounidense o a la europea. Los norteamericanos tienden a un enfoque de prueba y error: hacen algo, fracasan, aprenden de sus errores, desarrollan teorías y lo intentan de nuevo. Si el lector se identifica con este enfoque, puede empezar por «Cómo mejorar uno mismo». Los europeos suelen empezar adquiriendo teorías, y luego hacen algo. Si fracasan, analizan, mejoran y repiten. Si este enfoque se adapta más a nuestro estilo, debemos empezar por «Cómo comprenderse mejor a uno mismo» (página 45).

Cada modelo es tan bueno como la persona que lo usa.

CÓMO MEJORAR UNO MISMO

LA MATRIZ EISENHOWER

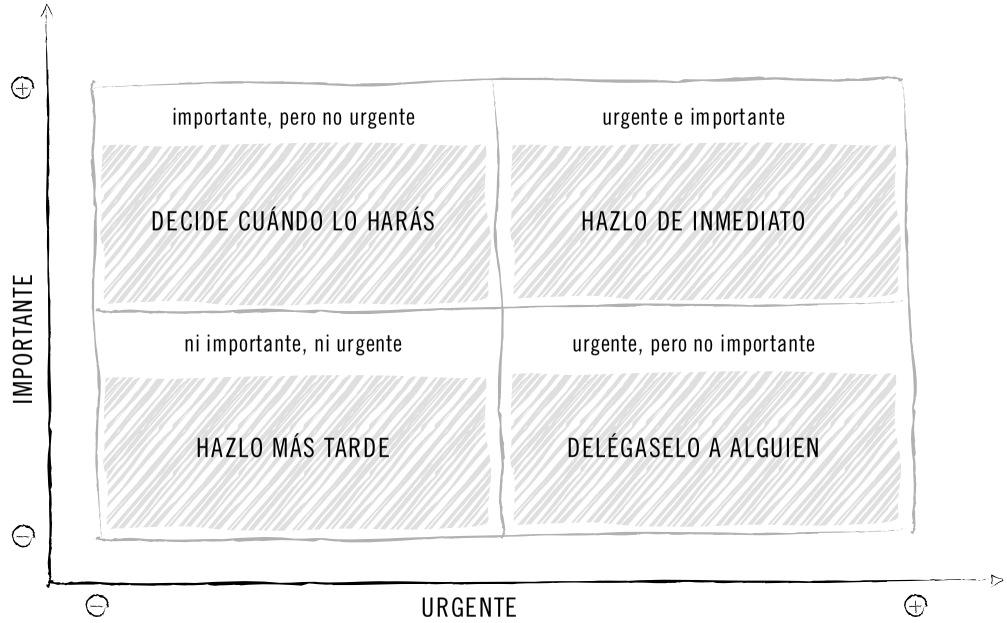
CÓMO TRABAJAR DE FORMA MÁS EFICIENTE

Se cree que el presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower dijo una vez: «Las decisiones más urgentes rara vez son las más importantes». Eisenhower se consideraba un experto de la gestión del tiempo, estaba convencido de que tenía la capacidad de hacerlo todo cuando debía hacerse. Con el método Eisenhower, aprenderá a diferenciar entre lo que es importante y lo que es urgente.

Sea cual sea la tarea que tengamos sobre nuestra mesa, hay que empezar por desglosarla según el método Eisenhower (véase modelo en la página siguiente), y luego decidir cómo proceder. A menudo nos obcecamos en el campo de lo «urgente e importante», en las cosas que debemos tratar de inmediato. Uno debe preguntarse: ¿cuándo me ocuparé de las cosas que son importantes pero no urgentes? ¿Cuándo buscaré tiempo para ocuparme de las tareas importantes antes de que éstas se conviertan en urgentes? Estamos en el terreno de las decisiones estratégicas a largo plazo.

Otro método para organizar mejor el tiempo se atribuye al multimillonario Warren Buffett. Se trata de hacer una lista con todo lo que uno quiera hacer un día determinado. Se empieza con la primera tarea de la lista y sólo se puede pasar a la siguiente una vez terminada la primera. Cuando terminamos una, la tachamos.

Más vale tarde que nunca. Pero es mejor que nunca sea tarde.



Anota las tareas de las que tienes que ocuparte en este momento.

EL ANÁLISIS SWOT

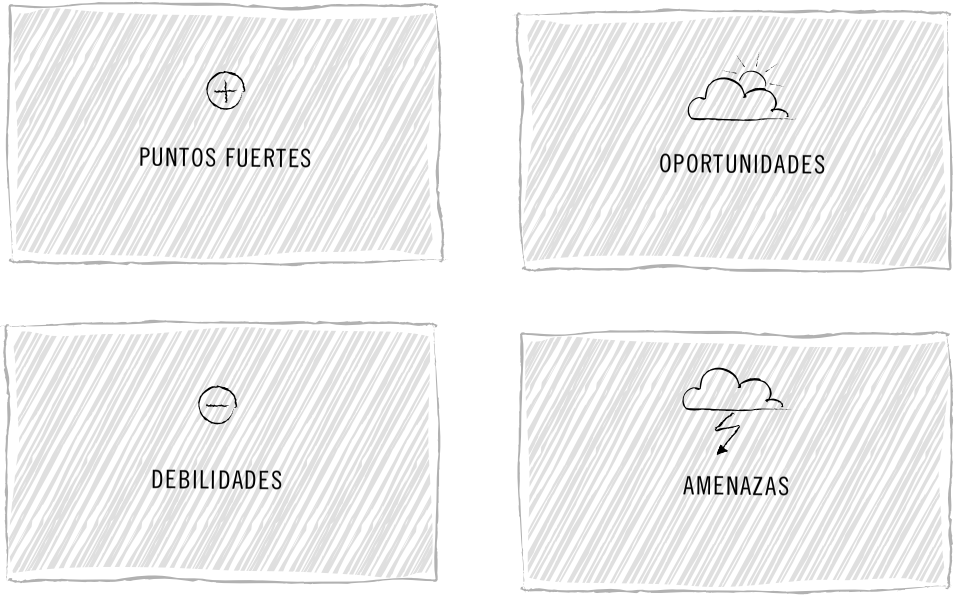
CÓMO ENCONTRAR LA SOLUCIÓN CORRECTA

Con el análisis SWOT (por sus siglas en inglés), se evalúan los puntos fuertes (*Strengths*), las debilidades (*Weaknesses*), las oportunidades (*Opportunities*) y las amenazas (*Threats*) identificadas en un proyecto. La técnica se basa en un estudio de los años sesenta de la Universidad de Stanford, que analizó datos de las empresas que formaban parte de Fortune 500. Dicho estudio halló una discrepancia del 35 % entre los objetivos de las empresas y lo que se llevaba a cabo realmente. El problema no era que los empleados fueran incompetentes, sino que los objetivos eran demasiado ambiguos. Muchos trabajadores ni siquiera sabían por qué hacían lo que hacían. El SWOT se desarrolló a partir de los resultados de ese estudio, para que las personas involucradas en un proyecto consiguieran entenderlo mejor.

Vale la pena tomarse un tiempo para pensar en cada paso del análisis SWOT en lugar de limitarse a rellenarlo a toda prisa. ¿Cómo podemos hacer hincapié en nuestros puntos fuertes y compensar (o disimular) nuestras debilidades? ¿Cómo podemos maximizar las oportunidades? ¿Cómo podemos protegernos de las amenazas?

Lo interesante del análisis SWOT es su versatilidad: puede aplicarse con éxito tanto en los negocios como en las decisiones personales.

Existe una solución pero no se ajusta al problema.



Piensa en algún proyecto importante de tu vida y en cómo habrías rellenado el diagrama SWOT en aquel momento. Compáralo con cómo lo harías a día de hoy.

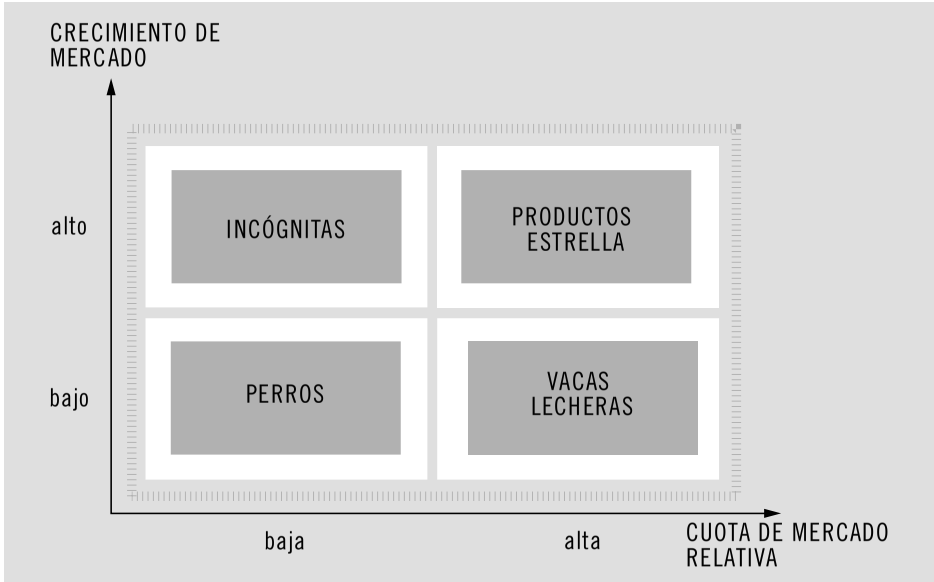
LA CAJA DE BCG

CÓMO EVALUAR COSTES Y BENEFICIOS

En la década de los setenta, Boston Consulting Group desarrolló un método para determinar el valor de las inversiones en la cartera de una empresa. La matriz de cuatro campos distingue entre cuatro tipos de inversiones:

- **Vacas lecheras:** tienen una importante cuota de mercado pero una tasa de crecimiento baja, lo cual significa que no cuestan mucho dinero pero que prometen una rentabilidad alta. Veredicto de los expertos: sacarles el máximo.
- **Productos estrella:** tienen una importante cuota de mercado y una tasa de crecimiento alta. Pero su crecimiento devora dinero. La esperanza es que los productos estrella se conviertan en vacas lecheras. Veredicto de los expertos: invertir.
- **Incógnitas:** también llamados «niños problemáticos», tienen un alto potencial de crecimiento pero poca cuota de mercado. Con mucho apoyo (financiero) y persuasión pueden convertirse en productos estrella. Veredicto de los expertos: una decisión difícil.
- **Perros:** son unidades de negocio con una participación baja en un mercado saturado. Sólo deben conservarse si tienen algún valor aparte del financiero (por ejemplo un proyecto personal o que favorezca a un amigo). Veredicto de los expertos: liquidar.

Los multimillonarios son personas que empezaron tan sólo como millonarios. *Jerry Lewis*



Organiza tus productos financieros, inversiones o proyectos en la matriz. Los ejes indican el potencial de crecimiento y la cuota de mercado.

LA MATRIZ DE LA CARTERA DE PROYECTO

CÓMO MANTENER UNA PERSPECTIVA GENERAL

Si el lector hace juegos malabares con varios proyectos simultáneamente, entonces es un «tipo barra» (/). El término lo acuñó la escritora neoyorquina Marci Alboher y describe un número cada vez mayor de personas que no pueden dar una respuesta única a la pregunta: «¿Y tú a qué te dedicas?».

Supongamos que uno es profesor/músico/diseñador web. La variedad puede resultar atractiva, pero ¿cómo puede mantenerse el equilibrio entre todos los proyectos? ¿Y cómo asegurarse unos ingresos fijos?

Para obtener una perspectiva general, se pueden clasificar los proyectos actuales, tanto laborales como privados, con la ayuda de la matriz de la cartera de proyecto conforme al coste y al tiempo (véase modelo en las páginas 18 y 19). Hay que pensar en los costes no sólo en términos económicos, sino también en cuanto a recursos: amigos implicados, energía y estrés psicológico.

El coste y el tiempo representan sólo dos ejemplos. Se pueden usar todos los parámetros que se consideren apropiados para nuestra situación: por ejemplo, el eje X podría ser «¿Cuánto me está ayudando el proyecto para alcanzar mi objetivo principal?», y el eje Y, «¿Cuánto estoy aprendiendo de este proyecto?». Ahora debemos situar nuestros proyectos en la matriz en relación con los dos ejes: «objetivos alcanzados» y «cuota aprendida».

CÓMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS

- Debemos rechazar los proyectos si no podemos aprender nada de ellos y si no se ajustan a nuestra perspectiva general.

- Los proyectos de los que podemos aprender pero que no se corresponden con nuestra visión son interesantes, aunque no nos ayudarán a alcanzar nuestro objetivo. Hay que intentar cambiar el proyecto para que contribuya a nuestra visión.
- Si un proyecto se ajusta a nuestra visión, pero no nos permite aprender nada nuevo, debemos buscar a alguien que lo haga por nosotros.
- Si uno está aprendiendo algo mientras está alcanzando su objetivo, ¡le ha tocado el gordo!

Todo debería hacerse lo más simple posible. Pero no más simple. *Albert Einstein*

APÉNDICE

LOS AUTORES

Mikael Krogerus, nacido en 1976 en Estocolmo, es un ciudadano finlandés que se crió en Suecia y Alemania. Estudió Ciencias Políticas en la Freie Universität de Berlín y completó sus estudios en 2003 en la Kaospilot School, en Dinamarca. Pasó a trabajar para el programa juvenil de televisión «Chat the Planet», en Nueva York, y desde 2005 fue redactor en *NZZ Folio*, la revista del *Neuen Zürcher Zeitung*. Desde el año 2009 trabaja como periodista autónomo para *Der Freitag*, *Brand eins Weltwoche*, *Das Magazin* y *NZZ*, entre otras publicaciones.

Roman Tschäppeler, nacido en 1978 en Berna, trabajó para la fábrica de ideas suiza BrainStore y de joven fundó un centro cultural. En 2003 completó sus estudios en la Kaospilot School, en Dinamarca, y desarrolló numerosos libros de cocina para un gran chef suizo, del cual también era representante. En 2004 fundó la agencia de comunicación Guzo, que realiza campañas para empresas y organizaciones benéficas, produce música, y ofrece servicios de consultoría en el campo de la implantación de ideas e innovación.

Philip Earnhart es director de arte autónomo. Nació en 1965 en Suiza, es ciudadano norteamericano aunque se crió en Suiza y Estados Unidos. En 1989 completó sus estudios en el Art Institute de Seattle. Trabajó en agencias de publicidad de Estados Unidos y Europa, y desarrolló diseños infográficos y material didáctico para Citigroup, Delta Airlines, DuPont y KPMG, entre otros. Desde 2006 vive con su familia en Suiza.

El pequeño libro de las grandes decisiones
Mikael Krogerus y Roman Tschäppeler

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

Título original: *50 Erfolgsmodelle*

© del diseño y de la composición tipográfica, Anna Mayer, 2008

© Mikael Krogerus y Roman Tschäppeler, 2008

© de la traducción, Sigrid Guitart, 2011

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011
Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (PDF): noviembre de 2011

ISBN: 978-84-15320-16-6 (PDF)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com