



Harvard Business Review  
América Latina

# La falsa ilusión del éxito

---

por Dan Lovallo y Daniel Kahneman

Julio 2003

---

Reprint R0307D-E

Al planificar grandes iniciativas, los ejecutivos suelen exagerar los beneficios y restarle importancia a los costos, creando así las condiciones para el fracaso. Vea cómo inyectar más realismo en las proyecciones.

# La falsa ilusión del éxito

## Cómo el optimismo socava las decisiones ejecutivas

por Dan Lovallo y Daniel Kahneman

**E**n 1992, Oxford Health Plans comenzó a desarrollar un nuevo y complejo sistema computacional para el procesamiento de solicitudes y pagos. Desde su inicio, el proyecto se vio obstaculizado por problemas y demoras imprevistas. A medida que incumplía más y más su cronograma y su presupuesto, la empresa luchaba –en vano– tratando de contener el flujo imparable de papeleo. El 27 de octubre de 1997, cuando Oxford reconoció públicamente que su sistema y sus cuentas estaban en un estado caótico, el precio de sus acciones cayó 63%, destruyendo en un solo día más de US\$ 3.000 millones de valor para los accionistas.

A comienzos de los años 80, el Reino Unido, Alemania, Italia y España anunciaron que trabajarían en conjunto para fabricar el Eurofighter, un avanzado avión de combate. El costo estimado del proyecto era de US\$ 20.000 millones y se programó la entrada en servicio del avión para el año 1997. Hoy, después de más de dos décadas de problemas técnicos y gastos inesperados, la aeronave aún no está lista, y su costo proyectado se ha más que duplicado, alcanzando una cifra cercana a US\$ 45.000 millones.

En 1996, Union Pacific Railroad compró Southern Pacific, su competidora, en US\$ 3.900 millones, creando así la mayor empresa de ferrocarriles de Norteamérica. Casi inmediatamente, las dos empresas experimentaron serias dificultades para integrar sus operaciones, lo que produjo

problemas de tráfico, pérdidas de carga y atrasos. Mientras la situación empeoraba y el precio de las acciones de la empresa caía, los clientes y accionistas la demandaron, obligándola a reducir los dividendos y a buscar capitales nuevos para poder enfrentar los problemas.

Estos desastres son demasiado frecuentes en los negocios. La mayoría de los grandes proyectos de inversión de capital no se inicia a tiempo, excede su presupuesto y no cumple nunca las expectativas. Más de 70% de las nuevas fábricas de Norteamérica, por ejemplo, cierra dentro de su primera década de funcionamiento. Aproximadamente tres de cada cuatro fusiones y adquisiciones nunca logran resultados positivos: los accionistas de la empresa compradora pierden más de lo que ganan los accionistas de la empresa adquirida. Los esfuerzos por ingresar a nuevos mercados no producen mejores resultados: la inmensa mayoría son abandonados al cabo de unos pocos años.

Según la teoría económica estándar, el alto índice de fracasos se puede explicar fácilmente: la frecuencia de tan pobres logros es un resultado inevitable de los riesgos racionales que toman las empresas en situaciones de incertidumbre. Los emprendedores y los ejecutivos conocen las probabilidades y las aceptan, porque las recompensas, si tienen éxito, son suficientemente atractivas. En el largo plazo, los logros de unos pocos éxitos compensan las pérdidas producidas por muchos fracasos.

Desde el punto de vista de los ejecutivos, ése es, induda-

blemente, un argumento atractivo. En efecto, los libera de asumir la culpa por los proyectos fracasados ya que, al fin y al cabo, no hacen más que tomar riesgos razonables. Sin embargo, después de estudiar este fenómeno desde dos perspectivas muy diferentes –la de un académico del área de los negocios y la de un psicólogo– hemos llegado a una conclusión distinta: no creemos que el alto número de negocios fracasados sea el resultado de decisiones racionales que no resultaron bien. Al contrario, nos parece que es una consecuencia de los errores cometidos en el proceso de toma de decisiones. Al hacer pronósticos de los resultados de los proyectos, resulta muy fácil que los ejecutivos sucumban ante lo que los psicólogos llaman “la falacia de la planificación”. Bajo su embrujo, los ejecutivos toman decisiones basadas en un optimismo delirante, en lugar de ponderar racionalmente los logros, las pérdidas y las probabilidades. Sobrestiman los beneficios y subestiman los costos. Imaginan escenarios de éxito y hacen caso omiso de los potenciales errores y cálculos erróneos. Como consecuencia, se dedican a iniciativas que tienen pocas probabilidades de cumplir sus plazos y presupuestos o, incluso, de producir jamás el retorno esperado.

El exceso de optimismo de los ejecutivos tiene su origen tanto en sesgos cognitivos –los errores que la mente humana comete al procesar la información– como en las presiones organizacionales. Estos sesgos y presiones son omnipresentes, pero sus efectos pueden ser atenuados. Si los procesos tradicionales para elaborar pronósticos –que tienden a enfocarse en las capacidades, experiencias y expectativas de la empresa– son complementados con un análisis estadístico simple de iniciativas similares que ya se han llevado a cabo, los ejecutivos pueden conseguir una estimación mucho más precisa del resultado probable de un proyecto. Este tipo de visión externa, como la hemos denominado, proporciona un mejor control de la visión interna, que es más intuitiva y, de esta manera, se reduce la probabilidad de que una empresa corra ciegamente a invertir su tiempo y dinero en un desastre.

## Un cristal de color rosado

La mayoría de las personas son muy optimistas la mayor parte del tiempo. La investigación de la cognición humana ha atribuido este exceso de optimismo a muchas

---

*Dan Lovallo es catedrático de la Australian Graduate School of Management en University of New South Wales; fue especialista en estrategia en McKinsey & Company. Daniel Kahneman es profesor de la cátedra Eugene Higgins de psicología en Princeton University, y profesor de asuntos públicos en la Woodrow Wilson School de la misma universidad; recibió el premio Nobel de ciencias económicas en 2002.*

causas. La tendencia de los individuos a exagerar los talentos propios y a creer que están por sobre el promedio con respecto a los rasgos positivos y las habilidades es una de las causas más poderosas. Una encuesta aplicada a un millón de estudiantes, realizada por el College Board en los años 70, reveló que cuando se les pidió compararse con sus pares, 70% de los alumnos dijo creer que estaba por sobre el promedio en capacidad de liderazgo, mientras que tan sólo 2% se consideró por debajo del promedio. En cuanto a la capacidad atlética, 60% se consideró por encima del promedio y sólo 6% por debajo. Al evaluar su capacidad de llevarse bien con los demás, 60% de los estudiantes se ubicó en el primer decil, y nada menos que 25% se clasificó dentro del 1% más alto.

La tendencia a exagerar los talentos propios se ve amplificada por la de malinterpretar las causas de ciertos eventos. El patrón característico de este tipo de errores de atribución, como los llaman los psicólogos, consiste en que los individuos se atribuyen a sí mismos los resultados positivos y asignan los resultados negativos a factores externos, independientemente de su verdadera causa. Un estudio de las cartas dirigidas a los accionistas en los informes anuales, para citar un ejemplo, reveló que los ejecutivos suelen atribuir los resultados favorables a factores que están bajo su control, como la estrategia corporativa y los programas de I&D. Los resultados desfavorables, en cambio, son atribuidos, con mayor frecuencia, a factores externos incontrolables, tales como el clima o la inflación. En otros estudios de informes anuales y discursos ejecutivos se han encontrado atribuciones autocongratulatorias similares a éstas.

También existe la tendencia a exagerar el grado de control que se puede ejercer sobre los eventos, descartando el papel de la suerte. En una serie de estudios, se pidió a los participantes que accionaran una de cuatro palancas posibles. Después de hacerlo, se prendía o una luz roja o una verde. Se explicó a los participantes que el color de la luz dependía de una combinación de su acción y una probabilidad aleatoria. Posteriormente, los participantes evaluaron la experiencia y la mayoría exageró enormemente la influencia de sus acciones en la determinación del color de la luz.

Los ejecutivos y emprendedores parecen ser altamente susceptibles a estos sesgos. Los estudios que comparan los resultados reales de proyectos de inversión de capital, de fusiones y adquisiciones, y de ingreso a nuevos mercados, con las expectativas originales de los ejecutivos muestran una fuerte tendencia al optimismo excesivo. Un análisis de las nuevas empresas de una amplia gama de industrias reveló, por ejemplo, que más de 80% de ellas no alcanzó su meta de participación de mercado. Estos estudios son corroborados al observar la conducta de los ejecutivos. Como toda la gente, los líderes de las empresas exa-

geran constantemente sus habilidades personales, especialmente en el caso de las características ambiguas y difíciles de medir, como la habilidad empresarial. Su auto confianza puede llevarlos a creer que podrán evitar o superar con facilidad los problemas potenciales que surgen en la ejecución de un proyecto. Esta falsa percepción se ve exacerbada, aún más, por la tendencia de los ejecutivos a asumir como propio el crédito por los golpes de suerte. Pensemos en las fusiones y adquisiciones, por ejemplo. Las fusiones suelen producirse en oleadas, durante períodos de expansión económica. En ocasiones como éstas, los ejecutivos atribuyen, frecuentemente, el sólido desempeño de la empresa a sus propias acciones y habilidades y no al buen estado de la economía. Esto, a su vez, puede llevarlos a sobreestimar su propio talento. Como consecuencia, muchas de las decisiones en torno a fusiones y adquisiciones pueden ser el resultado de la arrogancia, ya que los ejecutivos que evalúan una empresa candidata a ser adquirida, llegan a creer que con una planificación adecuada y con habilidades gerenciales superiores, pueden aumentar su valor. La investigación del desempeño posterior a las fusiones indica que, por lo general, están equivocados.

Los ejecutivos también son propensos a la ilusión de tener en sus manos el control. A veces, incluso, niegan explícitamente la influencia de la suerte sobre el resultado de sus planes. Ven el riesgo como un desafío que puede enfrentarse mediante el ejercicio de la habilidad y creen que los resultados dependen exclusivamente de sus propias acciones y de las de su organización. Según su auto imagen idealizada, estos ejecutivos no se ven a sí mismos como jugadores viciosos sino como actores prudentes y resueltos que controlan personas y sucesos. Por ello, a la hora de hacer pronósticos tienden a ignorar o minimizar la posibilidad de que ocurran sucesos aleatorios o incontrolables que puedan impedir el avance hacia su meta.

Los sesgos cognitivos producidos por el optimismo excesivo se ven multiplicados debido a las limitaciones de la imaginación humana. Generalmente, los escenarios de negocios utilizados para la planificación, incluso los más detallados, son inadecuados por una simple razón: cualquier proyecto complejo será afectado por innumerables problemas –desde fallas tecnológicas y variaciones en la tasa de cambio hasta condiciones climáticas adversas– cuya influencia en el resultado no puede ser anticipada por la imaginación humana. Como consecuencia, la planificación de escenarios puede subestimar gravemente la probabilidad de que las cosas resulten mal. Por ejemplo, muchas veces los ejecutivos seleccionan el escenario más probable, y luego suponen que sus resultados son, en los hechos, los más probables. Sin embargo, este supuesto puede ser erróneo. Como no han considerado

todas las posibles secuencias de eventos que podrían retrasar o interferir en el proyecto, los ejecutivos son proclives a subestimar la probabilidad global de los resultados desfavorables. Aunque considerados individualmente, estos resultados podrían tener sólo una pequeña probabilidad de ocurrir, tomados como conjunto pueden ser mucho más probables que el así llamado “escenario más probable”.

## Acentuar lo positivo

En los negocios, el optimismo innato de la gente se ve aumentado, aún más, por dos sesgos cognitivos adicionales –el anclaje y el ignorar la competencia– que se suman a las presiones organizacionales para enfatizar lo positivo y restarle importancia a lo negativo. Veamos estos tres fenómenos brevemente.

**El anclaje.** Cuando los ejecutivos y sus subordinados elaboran pronósticos acerca de un proyecto, habitualmente parten de un plan preliminar que fue desarrollado por la misma persona o el mismo equipo que propuso la iniciativa. Modifican el plan original basándose en investigaciones de mercado, análisis financieros o su propio juicio profesional, antes de decidir si van a actuar y cómo lo harán. Pero este proceso intuitivo y aparentemente inobjetable, conlleva serios peligros. Debido a que el plan inicial tiende a acentuar lo positivo –como se trata de una propuesta, tiene la finalidad de defender el proyecto– los análisis subsiguientes se verán distorsionados por una tendencia hacia el optimismo excesivo. Este fenómeno es el resultado del anclaje, uno de los sesgos cognitivos más fuertes y frecuentes.

En un experimento que reveló el poder del anclaje, se pidió a los participantes que dijeran los últimos cuatro dígitos de su número de seguridad social. Luego se les preguntó si el número de médicos en Manhattan era mayor o menor que el número formado por estos dígitos. Finalmente, tuvieron que estimar el verdadero número de médicos en Manhattan. La correlación promedio entre el número de seguridad social y la cifra estimada fue significativamente positiva. Esto significa que los participantes partieron de los cuatro dígitos tomados de su número de seguridad social y luego ajustaron su cálculo levemente para alejar este número del primero, a pesar de que se trataba de una cifra aleatoria.

El anclaje puede ser especialmente pernicioso al hacer pronósticos acerca del costo de los grandes proyectos de capital. Cuando los ejecutivos asignan presupuestos para este tipo de iniciativas, incluyen fondos de contingencia para cubrir los gastos imprevistos, pero rara vez asignan el monto suficiente. Esto se debe a que están anclados a los costos estimados iniciales, y por este motivo no los ajustan de acuerdo con la probabilidad de que se produzcan pro-

blemas, demoras o expansiones del alcance del proyecto. Un estudio que llevó a cabo Rand Corporation sobre 44 plantas procesadoras de productos químicos pertenecientes a grandes empresas como 3M, DuPont y Texaco constató que, en promedio, el verdadero costo de construcción de las plantas fue más del doble de lo previsto por el cálculo inicial. Además, un año después de la puesta en marcha, alrededor de la mitad de las plantas operaba a menos de 75% de la capacidad de producción proyectada, y la cuarta parte a menos de 50%. A muchas de las plantas se les redujo permanentemente la expectativa de desempeño y sus dueños nunca percibieron un retorno por su inversión.

**Ignorar la competencia.** Uno de los factores clave que influyen en el resultado de una iniciativa de negocios es el comportamiento de los competidores. Sin embargo, al hacer pronósticos, los ejecutivos suelen enfocarse en las capacidades y los planes de su propia empresa y, por eso, son proclives a ignorar las potenciales habilidades y acciones de sus rivales. En este caso, una vez más, el resultado es una subestimación de la probabilidad de los eventos negativos— una guerra de precios, la sobredimensión de la capacidad productiva y otros eventos similares. Joe Roth, ex presidente de Walt Disney Studios, graficó muy bien este problema en una entrevista para *Los Angeles Times* en 1996: “Si sólo piensas en tus propios negocios, pensarás cosas como: ‘Tengo un buen departamento creativo y un buen departamento de marketing, así es que hagamos el proyecto’. Y no piensas que todos los demás pueden estar pensando lo mismo”.

Ignorar la competencia puede ser especialmente destructivo si se trata de ingresar a un nuevo mercado. Cuando una empresa identifica un mercado de alto crecimiento, apto para sus productos y capacidades, en muchos casos se apresura en ingresar, haciendo fuertes inversiones en la capacidad de producción y en marketing. Para justificar este esfuerzo, se recurre a menudo a pronósticos pro forma de los resultados financieros. Pero estos pronósticos rara vez toman en cuenta el hecho de que muchos de los competidores van a tratar de ingresar al mismo mercado, porque están igualmente convencidos de estar en condiciones de hacerlo exitosamente. A la medida que todas esas empresas hacen inversiones, la oferta sobrepasa la demanda y el nuevo mercado deja de ser lucrativo. Hasta los capitalistas de riesgo más experimentados cayeron en esta trampa durante el desventurado boom de Internet.

**La presión organizacional.** La cantidad de tiempo y dinero que las empresas pueden dedicar a proyectos nuevos es limitada. La competencia por este tiempo y dinero es intensa: tanto los individuos como las unidades de negocios luchan por presentar su propia propuesta como la más atractiva para la inversión. Como los pronósticos

son armas cruciales en estas batallas, todos tienen grandes incentivos para recalcar lo positivo en su presentación de los resultados posibles. Esto tiene dos efectos negativos. En primer lugar, garantiza que los pronósticos que se utilizan para la planificación serán excesivamente optimistas, distorsionando todos los análisis posteriores, tal como lo señalamos al hablar del anclaje. Y, en segundo lugar, aumenta la probabilidad de que los proyectos en que se invertirá sean aquéllos que tienen los pronósticos más excesivamente optimistas y, por ende, los que tengan la mayor probabilidad de fracasar.

Hay otras prácticas organizacionales que también fomentan el optimismo. Por ejemplo, los ejecutivos sénior suelen recalcar la importancia de establecer metas sumamente exigentes para las distintas unidades de negocios. Esto puede tener un efecto saludable al aumentar la motivación, pero también puede inducir a los directores de las unidades de negocios a distorsionar sus pronósticos, favoreciendo los resultados halagüeños y poco realistas. (Cuando se emplean estos pronósticos como base para las metas de remuneración, esta práctica puede empujar a los empleados a comportarse de maneras peligrosamente arriesgadas). Las organizaciones también desincentivan el pesimismo de manera activa, interpretándolo como deslealtad. Quienes traen malas noticias suelen convertirse en parias: los demás empleados los evitan o no los toman en cuenta. Cuando las opiniones pesimistas son reprimidas y se premian las optimistas, se debilita la capacidad de pensamiento crítico de la organización. Los sesgos optimistas personales de los empleados se refuerzan mutuamente, y en consecuencia las visiones poco realistas del futuro terminan siendo validadas por el grupo.

## La visión externa

Para la mayoría de nosotros, la tendencia al optimismo es inevitable. Es poco probable que las empresas puedan —o quieran— eliminar las presiones organizacionales que promueven el optimismo pero, de todos modos, el optimismo puede —y debe— moderarse. Los planificadores que conocen el origen del optimismo excesivo, pueden empezar a cambiar sus suposiciones, aportando puntos de vista alternativos y adoptando una visión equilibrada del futuro.

Sin embargo, existe una manera más formal de mejorar la confiabilidad de los pronósticos. Las empresas pueden utilizar en sus procesos de planificación un método objetivo de elaboración de pronósticos para contrarrestar las fuentes personales y organizacionales del optimismo. Vamos a comenzar el estudio de este enfoque con una anécdota que nos ilustra sobre los pronósticos tradicionales y sobre la alternativa sugerida.

En 1976, uno de los autores participó en un proyecto para desarrollar el currículo de un nuevo curso de la

enseñanza media en Israel. El proyecto lo realizó un pequeño equipo de académicos y maestros. Cuando el equipo llevaba alrededor de un año trabajando y ya contaba con varios logros significativos, se dedicó a tratar el tema de la duración del proyecto. Todos los miembros del equipo anotaron en una hoja de papel su mejor estimación del número de meses que se necesitarían para terminar el proyecto, que se definió como el momento en que estuviera listo un informe completo para el Ministerio de Educación. Las estimaciones variaron entre 18 y 30 meses.

En ese momento, un renombrado experto en el desarrollo de currículos que formaba parte del equipo, y que había calculado una cifra dentro de ese rango, fue desafiado por otro de los miembros: “Seguramente no somos los únicos que han intentado desarrollar un currículo a partir de cero. Trata de recordar el mayor número posible de proyectos de esta índole. Imagínate que están en una etapa comparable a la que nosotros nos encontramos ahora. ¿Cuánto tiempo se demoraron en terminar desde ese momento?” Después de un largo silencio, el experto dijo, con cierta incomodidad: “En primer lugar, debo decir que no todos los equipos que se encontraban en una etapa comparable lograron completar su cometido. De hecho, alrededor de 40% de ellos se rindió sin terminar. De los restantes, no recuerdo ninguno que haya terminado su trabajo en menos de siete años, ni en más de diez”. Luego le preguntaron si existían motivos para creer que el equipo actual tenía mayores habilidades en el desarrollo de currículos que los equipos anteriores. “No”, respondió, “no se me ocurre ningún factor relevante que nos distinga de los otros equipos. De hecho, me da la impresión que estamos un poco por debajo del promedio en términos de recursos y potencial”. La decisión más sensata, a estas alturas, habría sido disolver el equipo. En vez de hacerlo, los integrantes del grupo hicieron caso omiso de la información pesimista y siguieron adelante con el proyecto. Terminaron la iniciativa ocho años después y sus esfuerzos fueron casi en vano: el currículo que produjeron rara vez se utilizó.

En este ejemplo, el experto en currículos hizo dos pronósticos para el mismo problema y llegó a respuestas muy distintas. A estos dos tipos de pronósticos los llamamos “visión interna” y “visión externa”. La visión interna es la que el experto y todos los demás miembros del equipo adoptaron espontáneamente. Prepararon los pronósticos en cuestión enfocándose estrechamente en el caso, considerando su objetivo, los recursos disponibles y los obstáculos a su cumplimiento; imaginaron escenarios que incluían sus próximos avances y extrapolaron las tendencias actuales hacia el futuro. No sorprende que los pronósticos resultantes –incluyendo los más conservadores– fueran extremadamente optimistas.

La visión externa, también conocida como el pronóstico por clase de referencia, es la visión que se le estaba pidiendo adoptar al experto en currículos. No consideraba los detalles del proyecto en estudio, ni hacía ningún intento de pronosticar los eventos que influirían en su curso futuro. En vez de eso, examinaba las experiencias de una clase de proyectos similares, establecía una distribución aproximada de los resultados de esta clase referencial, y luego ubicaba el proyecto dentro de esa distribución. El pronóstico resultante fue mucho más preciso que el primero.

El contraste entre la visión interna y la externa ha sido constatado en diversas investigaciones sistemáticas. Estudios recientes han demostrado que cuando se hacen preguntas simples que requieren adoptar una visión externa, sus pronósticos se tornan significativamente más objetivos y confiables. Por ejemplo, se le pidió a un grupo de nuevos estudiantes universitarios de una carrera que evaluaran su futuro desempeño académico en comparación con el de sus compañeros. En promedio, estos alumnos esperaban superar el desempeño del 84% de sus pares, lo cual es lógicamente imposible. A otro grupo de nuevos estudiantes de la misma carrera, se les pidió que dijeran el puntaje que habían obtenido en los exámenes de ingreso, antes de preguntarle acerca del desempeño que esperaban lograr. La simple introducción de información relevante correspondiente a una visión externa, de la cual ambos grupos estaban conscientes, redujo en 20% el promedio de las estimaciones del desempeño esperado del segundo grupo. Aunque ese valor todavía revela una autoconfianza excesiva, es mucho más realista que el pronóstico del primer grupo.

La mayoría de los individuos y organizaciones tiende a adoptar la visión interna al planificar grandes iniciativas. No sólo es el enfoque tradicional, sino también el intuitivo. La manera natural de pensar en un proyecto complejo es enfocarse en el proyecto mismo, tratando de aplicar todo lo que uno sabe y fijándose, especialmente, en sus características únicas o poco usuales. Rara vez pasa por la mente del planificador recopilar estadísticas sobre casos semejantes. El experto en currículos, por ejemplo, no consideró la visión externa hasta que fue inducido a hacerlo, a pesar de que ya tenía toda la información que necesitaba. Incluso, cuando las empresas contratan consultores independientes para ayudarles con los pronósticos, siguen prisioneros de la visión interna. Si los consultores proporcionan datos comparativos sobre otras empresas o proyectos, pueden inducir a la empresa a experimentar con la visión externa. Pero si solamente se concentran en el proyecto en sí, como tantas veces ocurre, su análisis también tenderá a ser distorsionado por los sesgos cognitivos.

La preferencia de los ejecutivos por la visión interna en

## Cómo adoptar una visión externa

Para hacer un pronóstico basado en la visión externa, se requiere identificar una clase de referencia integrada por iniciativas similares, determinar la distribución de los resultados de estas iniciativas, y ubicar el proyecto en estudio en el punto correcto de esa distribución. Este esfuerzo se realiza mejor en cinco pasos:<sup>1</sup>

### 1. Seleccione una clase de referencia.

La identificación de la clase de referencia apropiada tiene algo de arte y algo de ciencia. Normalmente, deben ponderarse las similitudes y diferencias de muchas variables, y luego decidir cuáles serán las más significativas para determinar cómo resultará el proyecto estudiado. A veces es fácil. Un ejecutivo de la industria cinematográfica que quiere estimar la recaudación de una nueva película, probablemente utilizará como clase de referencia a un conjunto de películas recientes del mismo género, con actores similares y presupuestos comparables. En otros casos, es mucho más complicado. El ejecutivo de una empresa de productos químicos que está analizando la construcción de una fábrica de olefina con una nueva tecnología de procesamiento, por instinto podría pensar que su clase referencial incluye las fábricas de olefina que ya están construidas. Pero es posible obtener mejores resultados con fábricas de otras sustancias que se construyeron con nuevas tecnologías de procesamiento. En otras palabras, los resultados de la fábrica podrían ser influidos más por la novedad de la tecnología que por sus productos. Al elaborar una clase de referencia para pronosticar los resultados de una situación competitiva como, por ejemplo, la participación de mercado de un nuevo negocio, deben considerarse la estructura industrial y los factores de mercado. La clave está en elegir una clase que sea lo suficientemente amplia para ser estadísticamente significativa, pero lo suficientemente restringida para ser realmente comparable con el proyecto en estudio.

**2. Evalúe la distribución de los resultados.** Una vez elegida la clase de referencia, se documentan los resultados de los proyectos anteriores y se ordenan como una

distribución, mostrando los extremos, la mediana y los clusters, si los hay. A veces no se pueden documentar con precisión los resultados de cada miembro de la clase referencial. En estos casos, de todos modos, se puede establecer una distribución aproximada calculando el resultado promedio, además de medir la variabilidad. En el ejemplo de la película, se podría descubrir que las películas de la clase referencial recaudaron US\$ 40 millones en promedio, pero que 10% de ellas recaudó menos de US\$ 2 millones y 5% recaudó más de US\$ 120 millones.

**3. Haga una predicción intuitiva de la ubicación del proyecto en la distribución.** Basándose en su comprensión del proyecto en estudio y de la manera en que se compara con los proyectos de la clase referencial, haga una predicción de su ubicación dentro de la distribución.

Debido a que, probablemente, su estimación intuitiva va a estar sesgada, los últimos dos pasos buscan ajustarla para producir un pronóstico más correcto.

**4. Evalúe la confiabilidad de la predicción.** Algunos eventos son más fáciles de prever que otros. El pronóstico de temperatura que hace un meteorólogo para dos días más, por ejemplo, es más confiable que la predicción de un comentarista deportivo sobre el resultado de la próxima final del fútbol. Este paso tiene como objetivo la determinación de la confiabilidad del pronóstico que se hizo en el paso 3. La meta es estimar la correlación entre el pronóstico y el resultado real, que se expresa como un coeficiente con un valor entre 0 y 1. El valor 0 indica que no hay correlación alguna, mientras que el valor 1 indica una correlación total. En el mejor de los casos, se dispondrá de información sobre el grado en que las predicciones anteriores coincidieron con los resultados reales. En este caso, se puede calcular la correlación a base de precedentes históricos. Si no hay información de este tipo, las evaluaciones de la previsibilidad se tornan más subjetivas. Por ejemplo, es posible que logre hacer un cálculo de previsibilidad basado en una comparación de la situación actual con las de los otros pro-

nósticos. Volviendo al ejemplo de la película, supongamos que existe una razonable confianza en que la capacidad de predecir la recaudación de la película es mayor que la capacidad de un comentarista deportivo de predecir los puntajes de los partidos de fútbol, pero menor que la capacidad de un meteorólogo de pronosticar las temperaturas con dos días de anticipación. A través de un concienzudo análisis estadístico, podría elaborarse una escala de predictibilidad aproximada, basada en las correlaciones que se han calculado para las predicciones y los resultados para los partidos de fútbol y las temperaturas. Luego, se podría determinar dónde cae la capacidad de predicción de la recaudación de las películas en esta escala. Cuando los cálculos son complejos, es aconsejable traer a un experto en estadística para que le ayude con este paso.

### 5. Corrija la estimación intuitiva.

Debido a los sesgos, la estimación intuitiva hecha en el paso 3 será, probablemente, optimista y, por ello, va a estar demasiado alejada del promedio de la clase de referencia. En este paso final, se ajusta la estimación hacia el promedio, basándose en el análisis de predictibilidad del paso 4. Mientras menos confiable es la predicción, más debe ajustarse la estimación hacia el promedio. Por ejemplo, supongamos que la predicción intuitiva de la recaudación de una película es de US\$ 95 millones y que, en promedio, las películas de la clase de referencia recaudan US\$ 40 millones. Supongamos, además, que se ha estimado el coeficiente de correlación en 0,6. En este caso, la estimación ajustada de la recaudación sería:

$$\text{US\$ } 95 \text{ M} + 0,6 (\text{US\$ } 40 \text{ M} - \text{US\$ } 95 \text{ M}) = \text{US\$ } 62 \text{ M}$$

Como se puede apreciar, el ajuste por optimismo será, a menudo, sustancial, sobre todo en ciertas situaciones altamente inciertas en que las predicciones no son confiables.

[1] Esta discusión se basa en un artículo de 1979, "Intuitive Predictions: Biases and Corrective Procedures", de Daniel Kahneman y Amos Tversky, publicado en *TIMS Studies in Management Science*, Volumen 12 (Elsevier/North Holland).

desmedro de la visión externa es comprensible pero desafortunada. Cuando se aplican con igual inteligencia y destreza ambos métodos para hacer pronósticos, es mucho más probable que la visión externa produzca una estimación realista. Esto se debe a que evita los sesgos cognitivos y organizacionales. En la visión externa, los ejecutivos no están obligados a crear escenarios, concebir eventos ni evaluar su propio nivel de habilidad y control y, por lo tanto, no pueden equivocarse en todo esto. Por otra parte, no importa que los ejecutivos no sean capaces de evaluar las habilidades y acciones de la competencia, porque su impacto ya está reflejado en los resultados de los proyectos anteriores incluidos en la clase referencial. Es verdad que la visión externa, por estar basada en precedentes históricos, puede no ser útil para predecir los resultados extremos, aquéllos que salen de todo precedente histórico. Pero, para la mayoría de los proyectos, la visión externa produce resultados superiores.

La ventaja de la visión externa es más notoria en el caso de iniciativas que no se han intentado antes, como la construcción de una planta con una nueva tecnología de fabricación o el ingreso a un nuevo mercado. Al planificar este tipo de nuevos esfuerzos los sesgos hacia el optimismo suelen ser mayores. Pero, irónicamente, éstos son los casos en que las presiones organizacionales y personales para aplicar una visión interna son más intensas. Los ejecutivos sienten que serían negligentes si no dan cuenta cabal de los pormenores del proyecto. Tanto así, que la preferencia por la visión interna por sobre la visión externa puede sentirse casi como un imperativo moral. Se adopta la visión interna por considerarla un intento serio de enfrentar la complejidad de un desafío singular, mientras que la visión externa se rechaza por considerar que se basa en una analogía burda con casos superficialmente similares. Sin embargo, la verdad es innegable: la visión externa tiene una mayor probabilidad de producir pronósticos correctos, y es mucho menos probable que genere pronósticos muy poco realistas.

La elección de la clase correcta de casos similares es más difícil cuando se trata de hacer pronósticos para iniciativas que tienen pocos precedentes conocidos, a diferencia del ejemplo del currículo, en que ya se habían emprendido muchos esfuerzos similares. Imaginemos que los planificadores deben pronosticar los resultados de una inversión en una tecnología nueva y poco conocida. ¿Deberían tomar en cuenta las inversiones anteriores que su empresa ha hecho en nuevas tecnologías? ¿O deberían estudiar cómo otras empresas llevaron a cabo proyectos que involucraban tecnologías similares? Ninguna opción es perfecta, pero cada una proporciona información útil y, por lo tanto, los planificadores deberían analizar ambos conjuntos de casos análogos.

## Poniendo el optimismo en su lugar

No estamos diciendo que el optimismo sea malo, ni tampoco que los ejecutivos debieran evitarlo en su accionar ni en el de sus organizaciones. El optimismo genera mucho más entusiasmo que el realismo (ni hablar del pesimismo). Permite que las personas sean tenaces al enfrentar situaciones o metas exigentes. Las empresas deben promover el optimismo para mantener a sus empleados motivados y enfocados. Al mismo tiempo, deben generar pronósticos realistas, sobre todo cuando están en juego grandes sumas de dinero. Es necesario conseguir equilibrio entre el optimismo y el realismo, entre las metas y los pronósticos. Las metas exigentes pueden motivar al personal y aumentar la probabilidad de alcanzar el éxito, pero a la hora de decidir si conviene o no asumir un compromiso, deben emplearse pronósticos fundados en la visión externa.

Lo ideal, a nuestro juicio, consiste en distinguir claramente entre los cargos y funciones que involucran o apoyan la toma de decisiones, y los que promueven o guían las acciones. Los primeros deben estar imbuidos de una visión fría y realista, mientras que el optimismo beneficiará a los segundos. Un director financiero optimista, por ejemplo, podría implicar un desastre para una empresa, del mismo modo que la falta de optimismo podría debilitar la visión de futuro que es indispensable para la investigación y desarrollo, además del espíritu de equipo que necesita una fuerza de ventas para ser exitoso. De hecho, los encargados de la implementación de un plan no deberían siquiera ver los pronósticos de visión externa, ya que éstos podrían reducir su motivación de trabajar lo mejor posible.

Obviamente, en los altos niveles ejecutivos, una distinción precisa entre la toma de decisiones y la acción no es tan clara. Los CEO, los directores de unidades de negocios y los promotores de proyectos deben ser optimistas y realistas al mismo tiempo. Si ocupa uno de esos cargos, debe asegurarse de que usted y sus planificadores adopten una visión externa cuando deciden dónde invertir entre una serie de iniciativas. Los pronósticos más objetivos le ayudarán a elegir inteligentemente las metas y a escoger los medios de manera prudente. Pero una vez que la organización se ha comprometido con un plan de acción, una revisión y modificación constantes de las probabilidades de éxito no será buena para el ánimo ni para el desempeño de la empresa. En realidad, una saludable cuota de optimismo le proporcionará una ventaja a usted y a su equipo para enfrentar los desafíos que, de seguro, les esperan. ▽

Reimpresión R0307D-E