

LD20-08

Un empujoncito para decidir mejor

Agosto 2020

Estimados suscriptores:

Ralph Keeney, uno de los pilares intelectuales del análisis de decisiones, publicó recientemente un libro para el público en general. En ese libro, Keeney busca facilitar que quien lo desee pueda enseguida comenzar a tomar mejores decisiones. El libro se titula "*Give yourself a nudge: helping smart people make smarter personal and business decisions*". La palabra "nudge" puede traducirse como 'dar un empujoncito', animar sutilmente. Ese término hace referencia al famoso libro "*Nudge*" de Thaler y Sunstein (2009) que habla de la gran influencia que la manera de presentar las alternativas puede tener en las decisiones individuales, y cómo ese fenómeno puede usarse para ayudar a que las personas tomen mejores decisiones respecto a su alimentación, sus finanzas y su bienestar.

En este libro, Ralph Keeney aspira a dar un conjunto de consejos que permita que el lector se dé "un empujoncito" para decidir mejor en general. En mi opinión logra eso y mucho más, puesto que presenta un conjunto de conceptos coherentes y bien fundados de Análisis de Decisiones que van más allá de la ocasional ayuda en situaciones de decisión: el libro puede cambiar la manera de pensar y actuar del lector atento. Y eso puede tener un gran impacto favorable en el resto de su vida (hay fundamentos lógicos para que eso suceda).

Para quienes ya tienen conocimientos de Análisis de Decisiones, como muchos de ustedes, el libro también ofrece conceptos dignos de ser leídos (muchos de ellos sólo han aparecido en revistas especializadas) y distinciones sutiles que pueden enriquecer la aplicación y enseñanza del Análisis de Decisiones.

Por ejemplo, muchos conocemos a Keeney por su amplio trabajo en objetivos, en especial su estructura de conceptos de *Value Focused Thinking*, y en este libro, además de abordar dichos conceptos, dedica atención especial a la generación de alternativas con consejos muy prácticos, e inclusive tiene un capítulo dedicado a la manera de obtener autorización para usar alternativas controladas por otros (como un jefe o alguna autoridad). Un aspecto clave para lograr dicha autorización es generar alternativas que generen considerable valor (con respecto al estado actual) tanto para usted como para quien puede dar la autorización; para ello se inicia preguntándonos qué le importa a la persona que puede dar la autorización (qué valores tiene).

Otro ejemplo es la distinción que hace entre '*problemas de decisión*' (aquellas situaciones en las que un acontecimiento adverso, como un despido o una enfermedad, nos orilla a tomar decisiones para regresar al estado anterior) y '*oportunidades de decisión*' (situaciones de decisión que uno mismo genera, a partir de nuestros valores y objetivos, para mejorar la situación actual). Keeney dice que abordar *problemas* de decisión nos lleva, en el mejor de los casos y después de un tiempo, a regresar a como estábamos, mientras que abordar *oportunidades* de decisión es acerca de movernos a un mejor estado, por lo que uno debe hacer un esfuerzo para dejar de tener problemas de decisión (muchos de ellos son prevenibles) y proactivamente buscar oportunidades de decisión.

Los conceptos y recomendaciones del libro se concentran en las tres primeras etapas del *Análisis de Decisiones Integral* (situaciones de decisión, objetivos, y cursos de acción). Los eventos inciertos son abordados muy brevemente y la evaluación de alternativas está presentada en el apéndice. Es claro que Keeney considera que las primeras etapas pueden ser más accesibles al público en general y también, como hemos comentado en este foro, que las primeras etapas tienen el mayor potencial para crear valor para el decisor. Les incluyo el listado de capítulos.

Finalmente, para quienes hemos seguido la obra y trayectoria de Ralph Keeney, el libro tiene el interés adicional de que utiliza varias de sus grandes decisiones profesionales y personales para ejemplificar el uso de los conceptos que presenta. Es como tener "*inside information*" acerca de las decisiones de una de las personas más destacadas de este campo. ¡Qué lo disfruten!

Un cordial saludo.

Roberto Ley Borrás

Posdata. Otro concepto del libro que quisiera resaltar es el de añadir a las alternativas características de **aprendizaje** y **flexibilidad**. Keeney dice que usualmente no cuesta mucho pensar en modificaciones a alternativas ya consideradas (o seleccionadas) para tener la posibilidad de ajustarse a situaciones cambiantes, o de aprender algo más (para decidir mejor en el futuro); también brinda consejos específicos para realizar dichas modificaciones.

Nota Técnica. Para quienes conocen bien la obra de Keeney, además de conocer el ADI, quiero señalarles el cambio de terminología que Keeney hace en este libro respecto a la Jerarquía de Objetivos y sus objetivos medios: en este libro se refiere a la jerarquía sólo como una manera de estructurar y a los objetivos **no** fundamentales como "*objetivos parciales*". Eso les debe sonar familiar puesto que así les llamamos en el ADI. También es de notarse el cambio en la forma de representar estas estructuras de objetivos; me gusta lo compacta que queda. También me gustó que para redactar cada una de las oportunidades de decisión, Keeney indique que se inicie con "*Decidir ...*", lo que probablemente también les suena conocido a quienes han estudiado el ADI.

Referencia

Give Yourself a Nudge: Helping Smart People Make Smarter Personal and Business Decisions

Ralph L. Keeney

Cambridge University Press (2020)

CAPÍTULOS

- 1 - Nudge Yourself to Make Better Decisions
- 2 - Your Decisions and Your Life
- 3 - Making Value-Focused Decisions
- 4 - Defining Your Decision
- 5 - Identifying Your Values
- 6 - Creating Alternatives
- 7 - Identifying Decision Opportunities
- 8 - Obtaining Authorization to Select Alternatives Controlled by Others
- 9 - Becoming a Value-Focused Decision-Maker
- 10 - Enhancing the Quality of Your Life
- 11 - Useful Perspectives on Decision-Making
- Appendix - Evaluating Alternatives and Making a Decision

La **Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones (ListaDecisión)** tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de conceptos, tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a listadecision@decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y puede usted proporcionar su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. La información proporcionada por usted sólo será usada para enviarle ListaDecisión. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

Si ya no desea recibir estos mensajes, por favor envíenos un email con el Asunto "Suspender suscripción".