

El poder (invisible) de decidir bien

Por ESTEBAN GARCÍA PÉREZ y CARLOS SÁNCHEZ SANZ

Por qué el éxito de las organizaciones ya no depende solo de sus estrategias, sino de cómo toman decisiones las personas que las forman.

Durante décadas, las organizaciones confiaron en una lógica simple: si algo no funciona, cambia la estrategia. Sin embargo, cada vez hay más evidencia de que muchas iniciativas fracasan no por un error de planificación, sino por un mal diseño del comportamiento de las personas involucradas.

Las personas no somos máquinas racionales que comparan opciones y eligen la mejor. Decidimos con emociones, atajos mentales y contextos que influyen sin que lo notemos. Por eso, cuando un cliente no compra, un empleado no participa o un ciudadano no responde, no suele ser por falta de interés, sino por el entorno en el que ocurre la decisión.

Cambiar ese entorno –reformular un mensaje, simplificar un proceso o ajustar el momento de una acción– puede transformar resultados sin aumentar los recursos. Diseñar decisiones es, en realidad, diseñar contextos que hacen más fácil hacer lo correcto.

Las empresas que lideran esta nueva forma de pensar no solo diseñan estrategias: diseñan decisiones. Han pasado de intentar convencer más a facilitar mejor.

Un ejemplo clásico lo demuestra. Una administración pública quería aumentar el número de donantes de órganos. Bastó con modificar una pregunta en su formulario: en lugar de “Marca esta casilla siquieres ser donante”, se pedía elegir entre dos opciones: “Sí, quiero ser donante / No, no quiero serlo”. La simple obligación de decidir multiplicó las inscripciones.

En el ámbito empresarial, ocurre igual. Una aseguradora europea aumentó en un 40 % las descargas de su app de salud sin invertir en publicidad: solo cambió el texto del botón por una elección activa (“Quiero cuidar mi salud digital / Prefiero hacerlo más tarde”). El contexto cambió... y el comportamiento también.

La clave no está solo en los procesos. Está en las personas. Cada profesional toma cada día decenas de microdecisiones: responder o no un correo, compartir una idea, colaborar con otro equipo, dar un paso más o quedarse quieto. Son elecciones pequeñas, pero repetidas construyen la cultura de una organización.

Muchas políticas de gestión del talento se centran en motivar, cuando lo que necesitan es facilitar. Un programa de bienestar puede fracasar no porque falte interés, sino porque el acceso es complicado o el horario no en-



caja. En cambio, cuando se rediseña el entorno –simplificando la inscripción, ofreciendo opciones por defecto o cambiando el tono de comunicación–, la participación se multiplica.

Durante años, las decisiones estratégicas se tomaron basadas en intuición. Hoy, la ciencia del comportamiento y la experimentación aportan evidencia. Las metodologías de prueba –como los test A/B o los modelos de simulación Monte Carlo– permiten anticipar cómo reaccionarán las personas antes de lanzar una política, un producto o una campaña.

Y la combinación con la inteligencia artificial abre un nuevo horizonte: sistemas capaces de replicar distintos perfiles de usuarios o empleados y predecir cómo responderían ante diferentes escenarios. No se trata de sustituir a las personas, sino de entenderlas mejor.

Las organizaciones que integran estos enfoques trabajan con una nueva brújula: no se preguntan solo qué queremos lograr, sino qué decisiones deben tomarse para lograrlo, y cómo podemos facilitar que ocurran.

Rediseñar decisiones es también asumir una responsabilidad ética. La frontera entre influir y manipular es sutil. Por eso, el principio del paternalismo libertario –ayudar sin imponer– resulta fundamental. La buena arquitectura de decisión no restringe opciones, las hace más comprensibles. No fuerza, facilita.

En un mundo saturado de información y estímulos, la ventaja competitiva ya no está en tener más datos, sino en saber usarlos para decidir mejor. Las empresas que aprenden a hacerlo combinan tres ingredientes: estrategia, evidencia y humanidad.

Decidir bien no es un talento reservado a los líderes; es una capacidad colectiva que puede entrenarse. Porque toda organización –grande o pequeña, pública o privada– se construye con las decisiones que toman sus personas, cada día, sin que nadie las vea.

El futuro no pertenecerá a quienes tengan más datos, sino a quienes comprendan mejor cómo se decide. Las estrategias brillantes fracasan cuando ignoran el comportamiento humano. Las organizaciones que diseñan decisiones, en cambio, no empujan más: diseñan con más inteligencia. ■

Esteban García Pérez y Carlos Sánchez Sanz son coautores de *Diseñar decisiones* (LID Editorial).