

deporte & negocios

LECTURA PRÁCTICA SOBRE EL ARTE Y LA CIENCIA DE LOS NEGOCIOS Y LA GERENCIA DEL DEPORTE

Por qué el miedo a perder es mayor que nuestra emoción de ganar

AUTOR: SEAN RYAN, socio en A.T. Kearney

© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.

De: hbr.org

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Jugar sobre seguro, sin asumir riesgos, también tiene sus costos, tanto en el deporte como en los negocios. A un nivel organizacional, esta tendencia se incrementa exponencialmente. Cuando la organización reconoce la necesidad de cambiar, a veces es muy tarde.

En el mundo de *El producto golf*, la **Aversión a Perder** constituye un error sistemático a la hora de separar ganancias y pérdidas, así como conceder más importancia a la carencia que a los beneficios. En golf, los jugadores evalúan sus resultados en cada hoyo en lugar de centrarse en sus resultados globales. En los negocios, la gente observa los resultados de un trimestre particular, cómo se ha comportado determinada acción o determinada cuenta.

El consumidor comete errores cuando evalúa de manera independiente decisiones que están relacionadas. Estos resultados están en consonancia con la Teoría de las Perspectivas (Prospect Theory), un importante concepto en Economía desarrollado por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky.

Predice que la gente es más **Aversa al Riesgo** cuando registra beneficios que cuando corre el riesgo de sufrir pérdidas.

En consistencia con este conocimiento especulativo, si los jugadores profesionales utilizan el par (número de golpes establecido para recorrer un campo o cada uno de sus hoyos) como referencia, deberían ser más cautelosos cuando golpean la bola para birdie (jugada consistente en embocar la pelota en un hoyo con un golpe menos de los establecidos en su par) que cuando tiran un putt para par. Los jugadores sacrifican el éxito cuando van a por un birdie para evitar futuros putts complicados. Este patrón de comportamiento disminuye los beneficios esperados de los golfistas. Analogía que también está relacionada las amenazas al cambio organizacional.

Las dos mayores amenazas al cambio organizacional

Para alcanzar el cambio organizacional, los directores ejecutivos necesitan más que un plan estratégico. Deben entender cómo los prejuicios propios y los de sus empleados pueden darle forma las acciones y decisiones.

Esos sesgos pueden operar subconscientemente. Los dos que veo más a menudo son la aversión a la pérdida y la conformidad.

AVERSIÓN A LA PÉRDIDA
Imagine un equipo directivo compuesto por exitosos individuos con largas carreras, reunidos en la junta de planeación anual de la compañía. El CEO (director ejecutivo) ha estado en su puesto durante cinco años, el desempeño del negocio es

sólido, y Wall Street ha recompensado generosamente a los accionistas. Sin embargo, el CEO tiene la inquietante percepción de que las fuerzas del mercado amenazan la perspectiva de largo plazo de la compañía. Las elecciones que se tomen ahora determinará la habilidad de la organización para responder en el futuro. ¿Que es probable que haga este equipo?

La investigación ha demostrado que los individuos poseen un sesgo de negatividad: es decir, que el miedo a perder es mayor que nuestra emoción de ganar. Esa tendencia a preferir el evitar costos que el alcanzar ganancias equivalentes impulsa poderosos comportamientos de aversión al riesgo que pueden mantenernos en el mismo lugar, llevándonos a preferir el estatus quo, incluso cuando el cambio está en nuestro mejor interés.

A un nivel organizacional, esta tendencia se incrementa exponencialmente. El efecto combinado de la aversión al riesgo a lo largo de miles de individuos -cada uno de los cuales prefiere los patrones de trabajo conocidos respecto al riesgo que percibe en el cambio- genera inercia organizacional.

El resultado final: no cambiamos y la organización sufre.

CONFORMIDAD

La conformidad también puede llevar a un individuo a ver riesgo en lugar de oportunidad.

A pesar de su propio razonamiento, algunas personas se sienten obligadas a alinearse con los colegas. En lugar de contrarrestar, mantienen su cabeza abajo.

Los experimentos de psicología social han explorado la naturaleza de la conformidad.

En un experimento, a siete estudiantes universitarios se les pidió que compararan la longitud de algunas líneas. En cada ronda, se mostraron dos grandes tarjetas de color blanco. **La primera** mostraba una sola línea vertical negra. **La segunda** mostraba tres líneas verticales de longitudes significativamente distintas, una de las cuales era tan larga como la de la primera tarjeta. Los estudiantes anunciaron cuál era la que consideraban que coincidía en el orden en que fueron sentados.

El grupo estuvo unánimemente en lo correcto en sus elecciones para las primeras

dos rondas. Sin embargo, en la tercera ronda, a todos los individuos excepto uno se les instruyó que seleccionaran una línea incorrecta. La meta del experimento era entender qué haría la persona que no estaba sobre aviso. ¿Le señalaría el obvio error al grupo, o iría junto con la mayoría?

En este y en otros experimentos similares respecto a la conformidad, el individuo acepta los juicios incorrectos de la mayoría un 35% del tiempo.

Entonces ¿qué significan para los CEOs que necesitan lograr cambios esa aversión al riesgo y las presiones para conformarse?

Para cuando la organización reconoce la necesidad de cambiar, suele ser muy tarde.

El panorama de los negocios está salpicado de compañías que fracasaron debido a ello. Para evitar este destino, los CEOs deberían considerar estas acciones:

- ✓ **Explotar eventos singulares para reiniciar la agenda.** Los puntos de quiebre -un cambio en el liderazgo ejecutivo, una fusión o

un colapso en los precios de las acciones, por ejemplo, alarman a las organizaciones para ponerse en acción. Estos son momentos en los que la organización abrazará el cambio en virtud de la necesidad.

✓ **Enfocarse en las pérdidas potenciales.** Debido a que los individuos valoran las pérdidas más que las ganancias, los CEOs deberían encuadrar una agenda de transformación en términos de lo que la organización, y por ende el individuo, perderán: “si no nos embarcamos en este programa de transformación, no lograremos mantener el ritmo con los competidores y...”

✓ **Crear espacios separados para los procesos de transformación.** Liberarse del pensamiento y la estructura previa puede parecer imposible. Por ejemplo, considere a una compañía de servicios públicos que está construyendo un nuevo negocio para atender a clientes del sector privado además de municipios. Para arrancar el cambio, se diseñó una unidad de negocios independiente,

con sus propias estructuras de administración del desempeño, contrataciones, compensación y gobernanza. Separar al nuevo negocio de sus padres creó la mentalidad para ganar con nuevos y muy diferentes consumidores.

✓ **Respaldar y desafiar a los líderes de su transformación.** Para perseverar en contra de la oposición, los líderes deben alentar y desafiar a otros.

No puede haber éxito sin la participación del CEO en estas dos dimensiones. Si no se afirma la necesidad de cambio, emergerán las dudas. Sin presión para obtener resultados audaces, el gradualismo se enraizará. Los empleados necesitan tanto el respaldo público como la instrucción en privado para implementar grandes iniciativas.

La aversión a perder Jugar sobre seguro, sin asumir riesgos, también tiene sus costos, tanto en el deporte como en los negocios.

¿Es Tiger Woods Averso (opuesto) a perder?

La pregunta tiene origen en un estudio de la facultad de Gestión de Operaciones y la Información de la Universidad de Pennsylvania.

El trabajo examina cómo las estrellas del golf que se levantan de la cama para ganar millones haciendo putts (golpe realizado con un palo llamado putter que se ejecuta en el green), se enfrentan a los mismos

temores y la misma aversión al riesgo que afecta a inversores y gestores.

Los mejores jugadores de golf sistemáticamente fallan al hacer un birdie (cuando un jugador mete la bola en el hoyo con un golpe menos que el fijado por su par), por miedo de hacer un bogey (ejecutar un golpe más del par). Para muchos la agonía de hacer un bogey parece superar toda la emoción que se pueda sentir al hacer un birdie.


Calculan que durante un torneo de 72 hoyos, este tipo de sesgo en la toma de decisiones le cuesta un golpe. Para los veinte mejores de la cancha, esto se traduce en una pérdida combinada que supera los 1,2 millones de dólares en premios al año.

La información recoge que los jugadores de golf deciden su enfoque a la hora de tirar con base al riesgo de quedar por debajo del par, esto es, el número de golpes que se supone que un jugador profesional necesita para completar determinado hoyo.

Y muestra que los que evitan la posibilidad de perder actúan de una manera conservadora cuando pueden acabar bajo par, pero pondrán más entusiasmo si corren el riesgo de acabar sobre par. La sustentación de esta postura es la variable la Aversión a perder o aversión a las pérdidas. Esto es, un sesgo en los procesos de toma de decisiones que introduce un elemento muy importante en el área de economía del comportamiento, donde se explora cómo la psicología humana afecta a los mercados y a los negocios.

Los resultados del estudio cuestionan las teorías que sugieren que cualquier sesgo en los procesos de toma de decisiones no persistirá en el mercado, y que cuando existe, suele diluirse ante la presencia de competencia, experiencia o si es mucho lo que está en juego.

Si Tiger Woods presenta un sesgo cuando juega al golf, ¿qué esperanza nos queda al resto?



¡Cuidado con el horrendo cuadrado!

Mucha gente supone que, al contrario que cualquier persona sin experiencia en determinado ámbito, los expertos y profesionales en esa área no van a tener ningún sesgo. La gente supone que los consejeros delegados tienen menos sesgos que sus empleados, y sí, posiblemente sea cierto, pero no significa que los consejeros delegados no tengan sesgos.

Cada año la asociación (PGA) celebra un tour de 40 o 50 torneos individuales en los que compiten unos 150 golfistas. De tres o cuatro días distribuyen en premios por término medio de 5 millones de dólares. Los estímulos se suelen distribuir entre los más sobresalientes (los dos tercios mejor clasificados); el ganador recibe cerca del 18%. Los datos fueron recopilados por aproximadamente 250 trabajadores contratados por la PGA para recoger información detallada sobre el desarrollo del torneo.

Para conseguir la información se instalaron láseres en cada hoyo para cuantificar y registrar con todo detalle las coordenadas de cada pelota después de cada golpe. Emplearon datos de 239 celebraciones, concentrándose en 2,5 millones de putts realizados por 421 jugadores

de golf profesionales que al menos hubiesen hecho 1.000 putts.

Para centrarse en el tema de la Aversión a Perder, los investigadores examinaron los putts en relación con los golpes fijados por su par para cada hoyo. La cifra asociada al par supone un punto de referencia que claramente distingue entre perder y ganar.

En sus tarjetas los golfistas rodean con un círculo los hoyos realizados bajo par. Los hoyos sobre par deben señalarse con un horrendo cuadrado. Aunque a los jugadores sólo les debería importar la puntuación global del torneo, pueden verse influenciados por la normativamente irrelevante referencia - el par -, de cada hoyo cuando se disponen a realizar un putt. La mayoría de los putts de la base de datos fueron para par (47%) o para birdie (39,8%). El enfoque adoptado por cada jugador en cada hoyo en relación con su par supone un modo de cuantificar la Aversión al Riesgo.

El estudio utilizó los datos de la PGA para determinar si un golfista estaba jugando sobre seguro tirando un putt para aproximar la bola justo al hoyo

y así para asegurar el éxito del siguiente golpe. Utilizando datos que cuantifican la fuerza de un golpe y la posición de la bola antes del putt, los investigadores determinaron que, por término medio, los golfistas consiguen sus birdies con una frecuencia inferior en aproximadamente un 2% a la que consiguen putts similares para el par.

Este resultado es consistente con la Aversión al Riesgo; los jugadores se centran más cuando tienen que golpear la bola para conseguir el par y así evitar entrar en la zona de pérdidas. Según el estudio, este comportamiento refleja el sesgo que existe a la hora de evitar perder - estar bajo par y hacer un bogey-, en comparación con la posibilidad de conseguir más puntos en la totalidad del torneo, que es al final lo que importa.

La Aversión a Perder constituye un error sistemático a la hora de segregar ganancias y pérdidas (evaluar decisiones de manera aislada en lugar de adoptar ya visión agregada), así como conceder más importancia a las pérdidas que a los beneficios. Si se lleva esta aplicación al mundo de los negocios, el par podría ser comparable a los beneficios trimestrales o al umbral en que el inversor

decide vender o mantener sus acciones dependiendo de cuánto haya pagado inicialmente por ellas.

En golf, los jugadores evalúan sus resultados en cada hoyo en lugar de centrarse en sus resultados globales. En los negocios, la gente observa los resultados de un trimestre particular, cómo se ha comportado determinada acción o determinada cuenta. El consumidor comete errores cuando evalúa de manera independiente decisiones que están relacionadas.

Estos resultados están en consonancia con la Teoría de las Perspectivas (Prospect Theory), un importante concepto en Economía desarrollado por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky en 1979. Predice que la gente es más Aversa al Riesgo cuando registra beneficios que cuando corre el riesgo de sufrir pérdidas.

En consistencia con este 'conocimiento especulativo', si los jugadores de golf profesionales utilizan el par como referencia, deberían ser más cautelosos cuando golpean la bola para birdie (en el contexto de un hoyo específico) que cuando tiran un putt para par.

Los jugadores sacrifican el éxito cuando van a por un birdie para evitar futuros putts complicados. Este patrón de comportamiento disminuye los beneficios esperados de los golfistas.

ENTRE EL EXCESO DE CONFIANZA Y EL NERVIOSISMO

Los investigadores intentaron superar todos los posibles retos de su trabajo controlando por numerosos factores, como por ejemplo la posición de la bola en el green, si el jugador es mejor con el driver que con el putter, si la experiencia en determinada zona de césped bajo modifica su comportamiento o diferencias entre hoyos. Asimismo descartaron diversas explicaciones psicológicas, como el exceso de confianza o el nerviosismo.

Para evaluar el exceso de confianza, preguntaron si después de hacer un golpe relativamente fácil se volvían más confiados y chulos, de manera que fuese perjudicial para el próximo golpe. Sin embargo, los datos muestran que cuando los jugadores consiguen un golpe menos en relación que el resultado promedio esperado en determinado hoyo, en el

siguiente posiblemente logren unos cuantos golpes menos que el promedio.

En cuanto al nerviosismo, los golfistas valoran más un putt para birdie que un golpe para par, y que podrían ponerse nerviosos y bloquearse cuando intentan un birdie. Aunque no es habitual que los jugadores de golf aficionado intenten putts para birdies, los profesionales intentan prácticamente los mismos putts para birdie que para par. Incluso si en caso de meter la bola y conseguir un birdie o el par los jugadores acabasen en una posición similar, es más probable que arriesguen y tiren al hoyo si es para conseguir el par.

La idea de que el nerviosismo desempeña un papel importante también es inconsistente con otros resultados de acuerdo con tres variables extraídas del estudio. **La primera**, cuando golpean la pelota para birdie los jugadores tiran más corto que en caso de putts similares para el par. **La segunda**, incluso los mejores golfistas, incluyendo Tiger Woods, presenta este sesgo al comienzo de los torneos. **Y la tercera**, la diferencia entre los putts de birdie o de par disminuye a medida que transcurren las rondas.