



## Problema resuelto

Un poderoso sistema para tomar decisiones complejas con confianza y convicción

*(Problem Solved: A Powerful System for Making Complex Decisions with Confidence and Conviction)*

Cheryl Strauss Einhorn  
Career Press © 2017  
240 páginas

## Rating

8

8 Aplicabilidad  
7 Innovación  
8 Estilo

## Enfoque

Liderazgo y Gestión  
Estrategia  
Ventas y Marketing  
Finanzas  
Recursos Humanos  
**TI, Producción y Logística**  
Desarrollo Profesional  
PYME  
Economía y Política  
Industrias  
Negocio Global  
Conceptos y Tendencias

## Ideas fundamentales

- Utilice el método AREA para sortear la incertidumbre y enfocar su investigación de manera que tome mejores decisiones estratégicas.
- AREA –acrónimo en inglés de Información absoluta, Perspectiva relativa, Exploración y explotación, y Análisis– examina cómo la perspectiva influye en las decisiones.
- Le ayuda a formular conceptos fundamentales para enfocar su investigación.
- La etapa de información absoluta le ayuda a desarrollar una visión central sobre el tema a tratar.
- En la fase de perspectiva relativa usted examina su información absoluta en un contexto más amplio.
- Para descubrir sus temas vitales, cree un mapa de su industria.
- En el paso de exploración y explotación usted examina qué tan completa está su información y evalúa su profundidad.
- Durante el análisis confirma que la información y sus conclusiones sean válidas.
- Aplique un ejercicio *pre-mortem* para imaginar problemas potenciales antes de implementar sus conclusiones.
- Revise su lista de verificación para evitar dificultades.

# Relevancia

## ¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Cómo su perspectiva influye en sus estrategias y 2) Cómo poner en uso el método AREA para sortear la incertidumbre y tomar mejores decisiones estratégicas.

## Reseña

La periodista de investigación Cheryl Strauss Einhorn creó el método AREA, que ofrece un marco para poner buenas ideas a buen uso para resolver problemas. AREA es el acrónimo en inglés de Información absoluta, Perspectiva relativa, Exploración y explotación, y Análisis. El método incluye pasos para que usted enfoque su investigación de manera que pueda tomar decisiones estratégicas mejor informadas. Einhorn sugiere sus listas de verificación para clarificar la toma de decisiones en cada etapa de manera que sea explícita, transparente y abierta a la reflexión y el escrutinio. Su forma de aproximarse a la investigación puede ayudarle a abordar y eliminar prejuicios, y divide el proceso en componentes útiles que le permiten incorporar conocimientos e información de múltiples fuentes conforme tome decisiones y desarrolle sus tácticas. *getAbstract* recomienda el enfoque de Einhorn a aquellos que desean pulir sus métodos de toma de decisiones.

# Resumen

*“Un buen proceso de investigación... empareja el campo de juego y puede hacer que cada uno de nosotros sea un experto en nuestras propias vidas”.*

*“Escribir es pensar. Tener que escribir la tesis –poner su trabajo y su importancia en el idioma de causa-efecto– a menudo hace que se destaquen puntos débiles de su entendimiento”.*

El método AREA explora los componentes de la toma de una decisión y la creación de una estrategia focalizada. Le ayuda a evitar caer en patrones mentales habituales que pueden funcionar bien para pequeñas decisiones, pero pueden nublar sus percepciones sobre decisiones importantes.

Este enfoque toma su nombre de los pasos que sigue –en inglés– para llegar a conclusiones: reúna Información absoluta, estúdiela bajo una Perspectiva relativa, use la Exploración y explotación para enfocar su investigación, y finalmente realice un Análisis de sus resultados. AREA le permite hacer elecciones más inteligentes al mejorar las aproximaciones tradicionales para desarrollar una estrategia, incluida la etapa crucial de la investigación. Le permite examinar cómo su marco de pensamiento o su perspectiva sobre la información que reúna puede influir en su decisión.

## Conceptos fundamentales

Para tomar una decisión empiece por formular conceptos fundamentales que le permitan concentrarse en los temas más importantes y reducir el alcance de su investigación. Utilice el proceso AREA para identificar y abordar sus prejuicios y dividir el proceso de investigación en diferentes componentes. Esto le ayudará a incorporar múltiples fuentes de conocimiento e información durante su proceso de reunir lo suficiente para tomar una decisión bien fundamentada.

La mayoría de los métodos estratégicos convencionales no lo guían a través del proceso de investigación ni le ayudan a tomar decisiones informadas. En su lugar, las aproximaciones típicas combinan dos funciones –la realización de la investigación y decidir sus opciones– en un solo paso. En contraste, AREA se basa en la premisa de que la investigación consiste de una cantidad de componentes complicados que debe trabajar con cuidado antes de que tome una decisión. Hace que su investigación sea más manejable.

*“La falacia de la planeación es nuestra tendencia a subestimar el tiempo, los costos y los riesgos de completar una tarea, a pesar de que hayamos experimentado similares tareas previamente”.*

*“La inclinación por la prominencia es la tendencia a sobreestimar evidencia que es reciente o nueva”.*

*“Refinar su proceso AREA no significa estrechar su pensamiento. Es lo contrario”.*

*“El resumen de la revisión de literatura no solo le permite recapitular información importante de una fuente, también lo obliga a sintetizarla”.*

Cuando empiece su exploración reflexione sobre los conceptos fundamentales que espera esclarecer en su búsqueda de conocimiento. Piense en usted como si fuera un jugador de póker. ¿Qué considera importante para la siguiente mano que va a jugar? No tiene que pensar en todas las manos posibles. Todo jugador tiene sus fortalezas individuales y debe pensar en aplicar esas fortalezas solo a la mano que está jugando.

### **A = Información absoluta**

Obtenga información absoluta al explorar los puntos de vista de personas u organizaciones que se encuentran en el núcleo del tema que está investigando. La mayoría de sus decisiones tendrán que ver con una empresa o una institución, así que haga de ellas el objetivo de su investigación. Obtener su información directamente de una organización le dará la comprensión necesaria sobre cómo esta quiere que los otros la vean y cómo su perspectiva da forma a la manera en que presenta su información. Cuando se enfrenta a una decisión importante, la cantidad de información que reúna podría abrumarlo. No pierda de vista su objetivo. Planee su investigación de acuerdo con el tiempo que tiene para realizarla. Apéguese a sus listas de verificación.

Para empezar a investigar una empresa objetivo, busque la información cuantitativa y estadística que ofrece. Podría encontrarse con distractores que lo tienten a seguir por esa línea, pero primero enfóquese en los datos duros y los números que necesita para hacerse de una perspectiva clara. Esto le ayudará a asegurarse de que los datos de la organización respaldan cualquier afirmación que esta haga. Asuma una actitud escéptica hacia la información que encuentre. Examine la forma en que los investigadores han construido cualquier estudio o análisis que use como referencia.

Tras examinar la información numérica, explore el sitio web de la institución objetivo para que conozca cómo presenta su propia perspectiva cuando tiene pocas restricciones externas. Analice el público potencial del sitio. Examine qué tan bien los diseñadores han hecho su trabajo y qué tan meticulosa es la empresa para actualizar y mantener el sitio. Tome nota de lo que dice la institución de lo que ofrece y sus fortalezas principales. ¿Qué historia cuenta el sitio? ¿Tiene sentido?

Examine los boletines de prensa de la institución y el mensaje que busca comunicar. ¿Con qué frecuencia publica boletines al público o los medios y qué considera vital? Investigue a los principales tomadores de decisiones. Estudie sus antecedentes y la calidad de sus decisiones previas. Indague sobre estudios anteriores que haya realizado la organización sobre su propio trabajo y resultados. Llegue a sus conclusiones sobre la empresa. Redacte un resumen de sus conclusiones en este segmento de su investigación. Escriba su evaluación sobre qué dice la empresa de sí misma. Desarrolle listas de verificación para cada etapa de su investigación, desde decidir qué empresa va a ser su objetivo hasta analizar sus resultados. Estos organizadores gráficos le ayudarán a rastrear su trabajo. Seguir una lista de verificación sirve para tomar una pausa reflexiva y de evaluación en cada paso.

### **R = Perspectiva relativa**

En la fase relativa de AREA, examine el resumen de la información bajo una perspectiva más amplia. Considere información de personas relacionadas con su institución objetivo, pero no dentro de ella. Trate de reunir información de por lo menos tres fuentes independientes. Coteje los datos que obtenga. Fortalezca y clarifique sus conceptos fundamentales. Examine a las personas y organizaciones principales que jueguen un papel crucial en el ambiente de esta institución. Explore la cobertura en medios sobre la compañía para conocer cómo la perciben los observadores.

Para estudiar temas vitales que afectan a la institución, cree un mapa de su industria y su negocio. Vaya más allá de los temas que le preocupan a usted para entender cómo su empresa objetivo se compara con su competencia o proveedores alternativos. Con cuidado, formule una tesis y compárela con su evaluación de información absoluta.

*“Al realizar una entrevista... sea educado, persuasivo e insistente en su causa”.*

Realice una revisión de literatura para comprender cómo el mundo ve a la institución. Examine la credibilidad de cada publicación y tome nota de lo que recomiendan los autores. Una revisión de este tipo le puede mostrar lo que otros consideran significativo, lo que puede ayudarlo a identificar y examinar los factores que podrían afectar su investigación y su decisión estratégica. ¿Qué historia o tesis descubre de su revisión de literatura? ¿Descubrió otras fuentes que entretengan una narrativa más perceptiva acerca de su institución objetivo que la versión de sí misma? ¿Su tesis de investigación difiere de la que elaboró en la fase de Información absoluta de su trabajo y, de ser así, de qué manera?

### **E = Exploración y explotación**

El método AREA usa dos aproximaciones de investigación distintas: exploración y explotación. La primera mira lo exhaustivo de la información; la segunda evalúa su profundidad. La exploración usa ciertas técnicas del periodismo de investigación que incluyen hacer entrevistas y reunir fuentes e información adicionales. Busque a las mejores personas para contactar y redacte preguntas incisivas para que las respuestas revelen la información que necesita. Explore asociaciones gremiales y escuche a los oradores en conferencias del gremio. Busque instituciones educativas y empleados de la organización que está estudiando, así como a periodistas que cubran la fuente.

*“La entrevista más efectiva sigue una fórmula sencilla: los buenos prospectos más buenas preguntas equivalen a una entrevista de calidad”.*

Al redactar sus preguntas, considere cómo provocar las respuestas que le brindarán más información sobre sus conceptos fundamentales. Evalúe a sus entrevistados y busque información fáctica adicional. Haga preguntas explícitas que le ayuden a entender los atributos principales de su institución objetivo y cómo funciona. Haga preguntas con un alcance amplio; por ejemplo, entreviste a personas que entiendan la industria en su totalidad. Establezca su proceso de entrevista.

*“Si realiza una entrevista cara a cara, tome en cuenta los modos del entrevistado. ¿Es amable, está cómodo, parece nervioso?”*

Una vez que formule su lista de preguntas, desarrolle un plan sobre cómo quiere que avance cada entrevista. Considere la estructura de cada entrevista. Diseñela para obtener la información que requiere y asegúrese de que la entrevista no sea tan formal que sus entrevistados no puedan estar relajados. Su mapa guía debe ofrecerle postes indicadores para su entrevista. Antes de la entrevista, evalúe sus preguntas para que no se repitan. Cuando concluya la entrevista, busque más información que podría serle útil; por ejemplo, pregunte al entrevistado si hay alguien más a quien debería conocer.

*“Una vez que tenga a alguien en el teléfono, recuerde el sabio consejo que Zenón de Citio dio en el año 300 a. C.: ‘Tenemos dos orejas y una boca, por lo que debemos escuchar más de lo que decimos.’”*

Cuando se encuentra con algo nuevo su mente tiende a ajustarlo de conformidad con lo que ya sabe. Como resultado, usted tiene una proclividad natural para rechazar información nueva. Para contrarrestar esta tendencia, vaya más profundo –o explote– en la información que acaba de obtener. Los científicos usan el método científico para ver si pueden refutar una hipótesis, a diferencia de tratar de confirmarla. Richards Heuer, que alguna vez dirigió la unidad metodológica de la CIA, encontró que la agencia cometía errores debido a fallas en el comportamiento cognitivo humano en lugar de una falta de información. Como veterano de 45 años de la CIA, llegó a creer que las personas que analizaban la información podían contrarrestar esta flaqueza si se usaba un método más sistemático. Desarrolló el concepto del Análisis de Hipótesis en Competencia (AHC), que propone inspeccionar todas las aproximaciones a la información, no solo la más favorable.

*“Podría encontrar que sus narrativas entran en conflicto o cuentan historias diferentes. En este punto es importante hacer una pausa”.*

*“La meta... es ampliar su lente conforme se distancia de su objetivo de investigación absoluto. Está fijando su objetivo en un contexto más amplio de las dinámicas de su industria o campo”.*

*“Esa es la belleza de un buen proceso. Le permite ver más allá de sus prejuicios y su tendencia a hacer juicios apresurados”.*

El AHC analiza información que apoya una variedad de diferentes opciones e identifica su valor explicativo. Esto fomenta que los investigadores se enfoquen en factores en contra de una tesis en lugar de aquellos que la sostienen. La opción que identificarían como la que tiene mayores probabilidades es aquella con la menor cantidad de factores en contra en lugar la mayor cantidad de factores a favor. Benjamín Franklin sugirió un análisis pro-contra en 1772 cuando le escribió a su amigo Joseph Priestly acerca de un problema al que este último se enfrentaba. Esta aproximación exige organizar la información y reunirla en dos historias distintas, con todo y sus argumentaciones. Un análisis pro-contra acentúa su comprensión tanto de los factores que favorecen una decisión estratégica como aquellos en contra de ella. La teoría de la codificación dual propone que los humanos procesan la información lingüística y gráfica en zonas distintas del cerebro. Si uno se concentra solo en los conceptos orales, utilizará poco la capacidad mental innata. Combinar conceptos orales y representaciones gráficas le ayudará a percibir una visión más holística del problema al que se enfrenta.

### **A = Análisis**

Reúna información. Estudie su tesis. Y después analice para conciliarlas. La etapa del análisis del método AREA le ayuda a juzgar la capacidad de resolución (“resolubilidad”) de problemas al final del proceso de investigación. Para completar su análisis considere si ha cometido errores en la validez de sus datos o en sus conclusiones. Verifique que haya reunido información de por lo menos tres fuentes, y no haga inferencias de unidades de datos no relacionadas.

Sopese la importancia relativa de cada una de las piezas de su rompecabezas. Considere si calculó correctamente la posibilidad de que algo en realidad ocurriera. Si sus opciones para una decisión o estrategia dependen de una ocurrencia incierta futura, utilice el pasado para calcular probabilidades futuras. Para predecir problemas futuros, imagine que ya ha implementado su estrategia y tenga una lluvia de ideas sobre a qué se podría enfrentar. Este es un ejercicio *pre-mortem*, una herramienta que afina su habilidad para evaluar factores que impulsen futuras ocurrencias. El psicólogo ganador del Nobel Daniel Kahneman señala que resulta difícil para los humanos hacer evaluaciones congruentes de información compleja. Utilice listas de verificación para evitar errores de los que está consciente y protegerse de la posibilidad de juicios incorrectos.

### **El valor de la investigación**

La mayoría de las investigaciones dependen de ideas, pero hay un vacío enorme entre las buenas ideas y las decisiones confirmadas. En la década de 1970 Xerox contaba con un gran laboratorio de investigación: el Centro de Investigación de Palo Alto (PARC), cuyo trabajo dio forma al futuro de la computación. El PARC nunca generó utilidades para Xerox porque la compañía nunca trazó metas claras para el laboratorio ni definió que constituiría su éxito. El método AREA ofrece un marco que le permite explotar sus ideas. Evita que sus preferencias nublen su juicio y mitiga sus tendencias humanas para evaluar demasiado pronto. Usar AREA le ayuda a entender cómo tomar buenas decisiones en una variedad de campos.

## Sobre la autora

La periodista de investigación **Cheryl Strauss Einhorn** cubre los sectores de negocios, el financiero y la economía. Fundó CSE Consulting, una empresa de consultoría estratégica.