LOS SESGOS Y LAS TRAMPAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Dra. Patricia Bonatti
(U.B.A. Facultad de Ciencias Económicas. Prof. Titular Int. Cátedra I Teoría de la Decisión)

LOS SESGOS Y TRAMPAS MÁS COMUNES

Además de las fallas relativas al nivel de los análisis y las planificaciones que suelen estar presentes en la toma de decisiones existen fallas en la mente del decisor y efectos que se dan en forma sistemática y que se potencian en su interacción.

Los investigadores ya llevan más de medio siglo estudiando el funcionamiento de nuestra mente en la adopción de decisiones. Esta investigación reveló que existen mecanismos inconscientes que nos ayudan a la resolución de las situaciones problemáticas. Estos se conocen como "heurística". Sin embargo, no funcionan de manera totalmente confiable.

Tenemos distorsiones, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Estas trampas de nuestro cerebro, de nuestra mente, también se denominan "sesgos".

Stuart Sutherland *("Irracionalidad, el enemigo interior",* año 1992, Pág. 7) comienza su Prefacio diciendo: *"Con todos mis respetos a Aristóteles, cabe afirmar que la conducta irracional no es la excepción sino la norma".* Reúne en su libro a los diferentes factores causantes de la conducta irracional, entre ellos los sesgos sociales y emocionales, los sesgos de pensamiento sistemáticos y los muchos caprichos del pensamiento provocados por fallas de la percepción y del razonamiento.

Kahneman y Tversky establecen que el ser humano utiliza normalmente tres métodos heurísticos que son empleados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, para medir probabilidades y predecir valores y que estos métodos, si bien son legítimos, conducen a errores sistemáticos.

Este grupo de sesgos actúa especialmente en las situaciones de incertidumbre.

Estas reglas son:

- Representatividad, que es generalmente utilizado cuando las personas deben estimar la probabilidad de un objeto o evento. El error es no tener en cuenta el grado de representatividad de las muestras que se están considerando.
- Disponibilidad de circunstancias o escenarios, que es utilizado a menudo cuando se debe estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular, también llamada "la trampa de la capacidad de recordar", "la trampa de la memoria".
  No tenemos en cuenta los hechos reales, sino aquellos que nos producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren[1].
  Esta regla también está relacionada con el "efecto primacía[2]" y el "efecto de halo[3]". Este error es tan común en la actividad profesional como en la vida diaria.
- Anclaje, utilizado en predicciones numéricas cuando los valores relevantes están disponibles. Cuando estamos recapacitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores.
  Algunos autores lo utilizan para referenciar el ancla en una situación pre-existente: efecto de situación creada.

Por otro lado, otros autores (Hammond, Keeney y Raiffa, 1998) (Sutherland, 1992) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones exhaustivas.

Estos son:
a) Efecto "marco" o "El principio de invariación" o "La trampa de la expresión" Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Es uno de los más llamativos. Existen investigaciones recientes que generalizan y aplican esta trampa al efecto de expresión, haciendo hincapié en que una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Éstas son: la expresión en forma de ganancia o pérdida y la expresión con diferentes puntos de referencia. Es de destacar que las personas, por lo general, evitan el riesgo cuando se les plantea un problema desde el punto de vista de conseguir ganancias, pero están más dispuestas a correrlo cuando se lo plantean desde el punto de vista de evitar pérdidas. El punto de referencia del cual se parte para analizar una decisión determina la posible reacción del decisor, haciendo que el foco se ponga en la ganancia o pérdida de la decisión, o que se ponga en el verdadero impacto al patrimonio de la misma.

b) Axioma de Independencia
Este axioma es el más importante de las teorías normativas. Es el más violado. Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).

c) Efecto de la situación creada

[1] Lo "disponible" es generalmente lo que produce una emoción intensa.
[2] La primera impresión es la que cuenta.
[3] Un rasgo positivo o negativo destacado influye sobre los demás sin posibilidad de evaluarlos objetivamente.

Los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura, es decir, perpetuar el *statu quo*, la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico.
Se lo conoce como el "efecto de ser conformista". El origen de esta trampa está oculto en nuestra mente. Está muy relacionado con el deseo de proteger nuestro ego de un posible daño. La ruptura del *statu quo* significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea la asunción de responsabilidades, la exposición a recibir críticas y a arrepentirnos. Esta realidad cobra cada vez más fuerza cuantas más alternativas existan. Es por eso que resulta natural buscar justificaciones para no actuar.

d) Efecto de comprobación
Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No sólo afecta la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en que interpretamos la prueba que recibimos. Obviamente, esto nos conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria.
El origen de esta trampa psicológica está basado en dos factores: uno de ellos es nuestra tendencia a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de saber el porqué; y el otro es nuestra inclinación a sentirnos más comprometidos por las cosas que nos gustan que por las que no nos gustan.

En la Batalla de Pearl Harbor, el almirante Kimmel, comandante en Jefe de la flota americana del Pacífico, recibió advertencias de Washington sobre la posibilidad de guerra con Japón, pero se dedicó a entrenar a sus hombres; por eso los fines de semana había en Hawai 70 barcos de guerra y filas de aviones. Cinco horas antes del ataque, un submarino japonés fue hundido y el mensaje llegó a Kimmel. En lugar de adoptar medidas inmediatamente, esperó la confirmación de que el submarino era japonés. Así siguió la destrucción de la flota americana. El almirante fue sometido a Consejo de guerra y degradado. Si el almirante hubiera declarado el estado de alerta total, es prácticamente seguro que habría salvado a casi toda la flota.

La falta de renunciar a las propias opiniones es característica de todas las profesiones y condiciones sociales. Es por esto que, con demasiada frecuencia, encontramos datos notables que estaban disponibles y que no fueron valorados.

La razón es que se trata de probar que las hipótesis que se sostienen son las correctas, para lo cual se elige sólo la información que las confirma, sin buscar la información que las refuta. No buscar pruebas contradictorias o distorsionarlas son 2 métodos que sirven para confirmar las creencias anteriores (efecto anterior).

En general, esta falla actúa en combinación con la anterior. Las pistas válidas son desestimadas, la información es desoída. El fenómeno de distorsionar las pruebas que no concuerdan con las propias creencias ya fue reconocido por Francis Bacon quien escribió: (Cita en Nisbett y Ross, año 1980)

"La razón humana, cuando ha adoptado una opinión, hace que todo lo demás la apoye y concuerde con ella. Y aunque haya mayor número de ejemplos, y de mayor peso, en el lado opuesto, los desatiende y desdeña o, mediante una distinción, los aparta y rechaza, para que, por esta perniciosa predeterminación, la autoridad de su primera conclusión permanezca inviolada."

Uno de los desastres innecesarios del Ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial fue la Batalla de Amhem, por el Gral. Montgomery (Dixon, año 1991), quien después de haberse decidido por un plan que, en el mejor de los casos era arriesgado y en el peor estúpido, no tuvo en cuenta la información posterior que demostraba que estaba destinado a fracasar. Calificó a la información de ridícula y que, por lo tanto, se negaba a creerla. Su Estado Mayor, como es habitual (Sesgo obediencia), lo apoyó en su decisión (locura).

f) Efecto de los "costos irrecuperables" (costos hundidos)
Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que ya resulta inútil, porque se ha invertido mucho en él (dinero, vidas, etcétera).

Los generales son famosos por insistir, a través de la historia, en emplear estrategias cuya inutilidad estaba claramente demostrada. Esta insistencia, muchas veces, lleva a que para sacar adelante una decisión propia, se sigan comprometiendo recursos. Aunque si lo mirásemos objetivamente, entenderíamos que no se justifica. La razón de este comportamiento es la dificultad que implica para una persona el admitir un error (más aún si este error le puede costar su reputación, no entendiendo que puede estar ocasionando consecuencias todavía más negativas).

En la Primera Guerra Mundial (Dixon, 1976-1991), era evidente, aunque sólo fuera por la Batalla de Verdún, en la que se perdieron 800.000 vidas, que, en la guerra de trincheras, los ataques directos no estaban únicamente condenados al fracaso, sino que además suponían más pérdidas para los atacantes que para los defensores. Sin embargo, en la Batalla del Somme, el Gral. Haig, quien ya había perdido en las primeras horas a 57.000 hombres, siguió atacando las posiciones alemanas, muy bien defendidas, con nuevas y terribles pérdidas para sus tropas [4]. Quien ha iniciado una acción cree que debe continuarla para justificar su decisión inicial.

[4] En este claro caso, no era Haig quien sufría sino sus hombres.

g) Efecto “Exceso de confianza”
Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.

h) Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor)
Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo[5] (de los resultados peores, elijo lo mejor). Esta trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo, también llamada “trampa de la prudencia”, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del *statu quo* como óptimo.

Este criterio tiene para algunas personas una atracción magnética; eligen así, el riesgo psicológico menor.

i) Hábito de la obediencia
Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo[6].

j) Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos
Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales.

Por otro lado, este efecto lleva a otros dos aspectos:

1) Pérdida de la capacidad de autocrítica
   Cuando un líder elige un comité de asesoramiento, es poco probable que se incline por personas con ideas muy distintas de las suyas o por quienes sean más inteligentes o tengan más argumentos a la hora de discutir con él. El líder se suele rodear de acólitos. Los miembros desean agradarle. Se arma un círculo vicioso característico.
   El dirigente, el jefe de gobierno, director de una empresa, etcétera, sufren una falta de críticas. La capacidad de autocrítica se daña irremediablemente.
   El Presidente Johnson, de EE.UU., decidió intensificar la guerra de Vietnam, con el apoyo de sus colaboradores, a pesar de los informes de los servicios secretos sobre la imposibilidad de ganarla[7]

2) Exacerbación del poder y de la influencia
   Señas distintivas de grupo influyen en la propia conducta.
   Experimentos confirman que señas distintivas de grupo, como por ejemplo los uniformes, influyen en la conducta de los individuos. A ciertos sujetos se los instó a administrar descargas eléctricas (falsas) a un cómplice. Cuando se vistieron de enfermeros, fueron menos agresivos que los que llevaban ropas normales; en tanto que, con un disfraz de miembro del Ku Klux Klan, se volvieron mucho más agresivos.

k) Sesgo de dominancia fáctica
Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la “dominancia” de una alternativa que anula el proceso decisorio. Por eso se llama “dominancia” (axioma que forma parte de todas las teorías normativas que buscan la dominancia real de una alternativa sobre otra).

Pero en el caso del sesgo que estamos explicitando, la dominancia no es real, es inventada por el decisor. Esta dominancia fáctica la produce el decisor en su mente, en su propia visión del mundo. No es una dominancia real de los hechos y de las circunstancias.

Es una de las fallas más peligrosas, ya que anula todo el proceso de decisión posterior (y este efecto fue determinante en la decisión objeto de análisis en la Tesis). No contemplar todas las posibilidades implica, en el peor de los casos quedarse sin elección; y en el mejor, elegir la alternativa que nos llevará al fracaso.

l) Existencia de estereotipos
Hay varias razones que explican la conveniencia de los estereotipos. No todos son perjudiciales, se aplican a profesionales, técnicos, catedráticos, profesores, vendedores, agentes de bolsa, etcétera, y son útiles ya que a la hora de evaluar, en vez de hacerlo en cada caso individual, nos limitamos a ver su ajuste en más o en menos al estereotipo.

Pero pueden ser muy perjudiciales. En general, su principal efecto puede ser que sólo recordemos lo que esperamos oír: ese estereotipo domina la expectativa. En particular, con relación a estereotipos positivos, pueden hacer aparecer efectos de halo. Los estereotipos negativos son poderosos y difíciles de erradicar.[8]

m) Falta de coherencia
Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. El primer efecto, también llamado “las uvas están verdes” (Elster, año 1983), significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción.[9]

---

[5] Criterio creado por Wald.
[6] En el caso de los bombardeos o fuegos de artillería, los que realizan la acción obedecen en forma automática, sin siquiera contemplar los resultados.
[7] Aquí también está presente el sesgo de no considerar la información contraria a sus creencias.

En forma contraria, tendemos a sobrevalorar las consecuencias positivas y los efectos de aquella alternativa que elegimos para llevar a cabo la acción. Es una forma extrema de reafirmar nuestras decisiones.

n) Analogías con el pasado.
Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada.

El pasado nos puede ayudar a predecir el futuro, pero nunca perdiendo de vista y/o desenfocando el futuro, en el que operará la decisión que estamos analizando.

Un caso paradigmático de fracaso por analogías del pasado fue relacionar la gripe en EE.UU. de 1976, con la mayor epidemia de influenza de 1918 que mató a mayor cantidad de personas que la misma Primera Guerra Mundial (Neustadt y May, año 1986, Pág. 82).

o) Emociones
Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias.

Los impulsos [10] que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones.

Emociones que superan el análisis objetivo. Se ha descubierto, por ejemplo, que un grado elevado de emoción se opone a un examen cuidadoso de las distintas alternativas que tiene a su disposición el decisor. El estrés también influye sobre la memoria que se halla estrechamente ligada a nuestra capacidad de razonamiento, disminuyendo la flexibilidad de pensamiento.

DECISIONES MÁS EFICACES

¿Cómo podemos entonces anular estas incapacidades, estos sesgos y llegar a modelizar de la mejor manera la realidad y a tomar la mejor decisión?

La idea no es eliminar la intuición humana, sino aumentar su poder, eliminando los sesgos perniciosos. Los instintos deben ser incorporados en el proceso. Pero deben ser sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de nuestra mente los prejuicios y sesgos que nos impiden la percepción de la realidad, fundamentalmente en anular las diferentes alternativas, ya que de su creación dependen directamente las soluciones al problema.

Para evitar esas fallas, resulta interesante que los Decisores apliquen un mecanismo de auto examen continuo, por ejemplo preguntándose a sí mismos: ¿por qué están haciendo lo que hacen?, ¿Es adecuado para mí, para la organización, para el grupo, para la empresa?, etcétera.

La conciencia de uno mismo es un criterio esencial para los decisores eficaces.

En ese proceso debemos eliminar nuestras propias restricciones, nuestras barreras a la creación, a nuestro potencial que está profundamente arraigado y “escondido” por esas barreras. Y esto mismo es lo que queremos desarrollar en la propuesta de este esquema, proponer una lista de reflexión previa que debe recorrer el Decisor, antes de dar inicio a la aplicación de la metodología de la Teoría de Decisión, previo a la delimitación del mundo de la situación de la decisión, ya que en esa conformación operan los sesgos y fallas enunciados.

Proponemos que, antes de comenzar con esa estructuración, el Decisor realice un ejercicio de enfrentarse a sus propias limitaciones, con la ayuda de su propia y única reflexión, para brindarle a su mente la única oportunidad de desprenderse de ellos, o al menos de minimizar su influencia.

La premisa básica operacional debe ser la consigna de la subjetividad, la realidad nunca será transparente, estará siempre relacionada con el sujeto que la percibe. Cuando estamos imaginando posibles estrategias, cursos de acción, estamos limitados por nuestra habilidad en comprenderlos y en nuestra incapacidad de comprender la situación misma.

En concordancia con lo que dice Chris Argyris (año 1966), ningún hombre por sí solo puede poseer todo el conocimiento necesario para adoptar una decisión eficaz. El trabajo en equipo es esencial. Si los aportes personales son necesarios en las reuniones del grupo, es necesario crear un clima que fomente la innovación, la asunción de riesgos, la flexibilidad y la confianza, la igualdad sincera entre directivos en las conversaciones que mantienen entre sí. El valor de un grupo consiste en aprovechar al máximo los aportes de los individuos.

Es, en estos casos, donde se deben combinar la intuición con la experiencia, la visión desde otros ángulos, buscar capacidades analíticas en un buen equipo de *staff*, que en la actualidad muchas organizaciones implementan en la rutina decisoria gerencial.

---

[9] La metáfora muestra que la zorra, al no alcanzar las uvas, dice: “Las uvas están verdes”.
[10] Recordemos que los actos impulsivos, sin deliberación, no forman parte de la Teoría de Decisión.

Bibliografía.

ARGYRIS, CHRIS; "Interpersonal barriers to decision making", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1966.

BONEBEAU, Eric; "Don't trust your gut", Harvard Business Review, May 2003, Vol. 81, Issue 5, p.116.

CHAN, Kim; "Managing in the knowledge economy", Harvard Business Review, Jan2003, Vol.81, Issue 1, p.127.

DAMASIO, Antonio; "Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain", Avon, New York, 1994.

DAMASIO, Antonio; "The feeling of what happens: Body and Emotions in the making of consciousness", Harcourt Brace, New York, 1999.

DAMASIO, Antonio; "Looking for Spinoza-Joy, Sorrow and the Human Brain-", Harcourt Brace, New York, 2003.

DIXON, N; "Sobre la psicología de la incompetencia militar", Londres, Cape, 1976. Versión original. Edición en castellano, Anagrama, 1991.

ELBANNA, S and CHILD, J; "Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and test of an integrative model"; Strategic Management Journal, April 2007.

ELSTER, Jon; "Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality" Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1983.

GARDNER, Howard; "Inteligencias Múltiples", Paidós, Buenos Aires, 1995

GOLEMAN, Daniel, "La Inteligencia Emocional", Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1996.

GOLEMAN, Daniel; "La Psicología del Autoengaño", Ediciones Atlántida, Buenos Aires, 1997.

HAMMOND John & KEENEY, Ralph; "The hidden traps in decision making", Harvard Business Review, Sept/Oct 98, Vol 76, Issue 5, p.47.

HAMMOND, John; KEENEY Ralph & RAIFFA, Howard; "Smart Choices: A Practical Guide to making better decisions", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999.

HAYASHI, Alden, M; "When to trust your gut", Harvard Business Review, Febrero 2001.

KAHNEMAN, Daniel & TVERSKY, Amos, "Choices, Values, and Frames"; American Psychologist, 39, 341-250, 1984.

NEUSTADT, Richard & MAY, Ernest; "Los usos de la historia en la toma de decisiones", Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1986.

NISBETT, R y Ross, L.; "Human Inference: Strategies and shortcomings of social judgment", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.

PAVESI, Pedro F.J; "Esbozo de una Teoría Mínima de la Racionalidad Instrumental Mínima" Trabajo presentado a las III Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA, 16 de Octubre l997.

PAVESI, Pedro F. J; "Bunge y las Teorías de la Elección Racional: Una discusión", trabajo presentado a las IV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA, 9 de Octubre 1998.

RIESKAMP; Jorg; BUSEMEYER, Jerome and MELLERS, Barbara; " Extending the bounds of rationality: Evidence and Theories of Preferential Choice", Journal of Economic Literature, September 2006.

SUTHERLAND, Stuart; "Irracionalidad, el enemigo interior", Editorial Alianza, 1996.