



Harvard Business Review

América Latina

Las trampas ocultas en la toma de decisiones

por John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa

Enero 2006

Reimpresión R0601K-E

Antes de decidir un curso de acción, los ejecutivos prudentes evalúan la situación que enfrentan. Por desgracia, algunos ejecutivos son tan cautelosos que caen en el error, tomando pasos costosos para defenderse de resultados improbables. Otros son confiados en exceso, subestimando el rango de resultados potenciales. Y existen otros que son altamente impresionables, permitiendo que sucesos memorables del pasado determinen su visión de lo que ahora podría ser posible.

Éstas son sólo tres de las bien documentadas trampas psicológicas que afectan en algún momento a la mayoría de los ejecutivos, según afirman los autores John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa en este artículo de 1998. Existen más obstáculos que distorsionan nuestra capacidad de razonamiento o que nutren nuestros propios sesgos. Ejemplos de esto último incluyen las tendencias a apearse al statu quo, a buscar evidencias que corroboren nuestras preferencias, y a desperdiciar dinero debido a lo difícil que es admitir el haber cometido un error.

Existen técnicas para superar cada uno de estos problemas. Por ejemplo, dado que la forma en que se plantea un problema puede influenciar cómo usted piensa en él, trate de volver a enmarcar la pregunta de diversas maneras y pregúntese cómo su pensamiento podría cambiar con cada versión. Incluso si no podemos erradicar las distorsiones arraigadas en la forma en que funcionan nuestras mentes, podemos incorporar pruebas como ésta en nuestros procesos de toma de decisiones para mejorar la calidad de las elecciones que hacemos.

Las trampas ocultas en la toma de decisiones

por John S. Hammond, Ralph L. Keeney Y Howard Raiffa

Al momento de tomar decisiones, usted puede estar a merced de los extraños mecanismos de la mente. Sepa cómo reconocer las trampas del pensamiento antes de que se conviertan en desastres de evaluación.

La toma de decisiones es la tarea más importante de cualquier ejecutivo. También es la más difícil y riesgosa. Las malas decisiones pueden perjudicar seriamente a una empresa y una carrera profesional, en ocasiones de forma irreparable. ¿De dónde vienen las malas decisiones? En muchos casos, su origen está en la manera en que se tomaron las decisiones: las alternativas no estuvieron claramente definidas, no se reunió la información correcta, no se ponderó con precisión los costos y los benefi-

cios. Pero a veces, el error no está en el proceso de toma de decisiones sino en la mente de quien las toma. La forma en que funciona la mente humana puede sabotear nuestras decisiones.

Los investigadores han estudiado, durante medio siglo, el modo en que funciona nuestra mente al tomar decisiones. Esta investigación, tanto en el laboratorio como en el campo, ha revelado que usamos rutinas inconscientes para lidiar con la complejidad inherente a la mayoría de nuestras decisiones. Estas rutinas, conocidas

como *heurística*, son satisfactorias en la mayoría de las situaciones. Al evaluar distancias, por ejemplo, con frecuencia nuestras mentes dependen de una heurística que iguala claridad con proximidad. Cuanto más claro aparece un objeto, más cercano lo consideramos. Cuanto más borroso, suponemos que debe estar más lejano. Este sencillo atajo mental nos ayuda a realizar el flujo continuo de evaluaciones sobre las distancias que son necesarias para navegar en el mundo.

Sin embargo, al igual que la mayoría de las heurísticas, éste no es infalible. En días más brumosos que lo normal, nuestros ojos tenderán a engañar a nuestra mente, haciéndole creer que las cosas están más lejos de lo que realmente están. Como la distorsión resultante nos impone pocos peligros a la mayoría de nosotros, podemos ignorarla con seguridad. No obstante, para los pilotos de las líneas aéreas, la distorsión puede ser catastrófica. Es por eso que a los pilotos se les capacita para usar medidas objetivas de la distancia, además de su propia visión.

Los investigadores han detectado toda una serie de este tipo de defectos en la forma en que pensamos al tomar decisiones. Algunos, como la heurística para la claridad, consisten en percepciones sensoriales erróneas. Otros toman la forma de sesgos. Otros aparecen simplemente como anomalías irracionales en nuestro pensamiento. Lo que vuelve tan peligrosas a estas trampas es su invisibilidad. Debido a que están integradas a nuestro proceso de pensamiento, no llegamos a reconocerlas, ni siquiera cuando caemos derechamente en ellas.

Para los ejecutivos, cuyo éxito depende de las numerosas decisiones del día a día que toman o aprueban, las trampas psicológicas son especialmente peligrosas. Pueden socavar cualquier cosa, desde el desarrollo de productos nuevos, pasando por la es-

trategia de adquisición y la de desinversión, hasta la planificación de la sucesión. Aunque nadie puede librar su mente de estos arraigados defectos, cualquiera puede seguir el ejemplo de los pilotos de las líneas aéreas y aprender a comprender las trampas y a compensarlas.

En este artículo, examinamos un número de trampas psicológicas bien documentadas que con probabilidad pueden socavar las decisiones de negocios. Además de revisar las causas y manifestaciones de estas trampas, ofrecemos algunas técnicas mediante las cuales los ejecutivos pueden protegerse de ellas. Sin embargo, es importante recordar que la mejor defensa es siempre la toma de conciencia. Los ejecutivos que se familiaricen con estas trampas, y con las diversas formas que asumen, estarán mejor capacitados para garantizar que las decisiones que tomen sean sensatas y que las recomendaciones propuestas por los subordinados y asociados son confiables.

La trampa del anclaje

¿Cómo respondería a estas dos preguntas?

¿Es la población de Turquía superior a 35 millones?

¿Cuál es su mejor estimación de la población de Turquía?

Si usted es como la mayoría de la gente, la cifra de 35 millones mencionada en la primera pregunta (una que elegimos arbitrariamente) influyó en su respuesta de la segunda pregunta. Durante varios años, hemos planteado estas preguntas a muchos grupos de personas. En la mitad de los casos, usamos la cifra de 35 millones en la primera pregunta; en la otra mitad, usamos 100 millones. Sin excepción, las respuestas a la segunda pregunta aumentan en muchos millones cuando la cifra más alta se usa en la primera pregunta. Esta prueba sencilla ilustra el

fenómeno mental común y a menudo pernicioso, conocido como *anclaje*. Cuando se considera una decisión, la mente le otorga un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las primeras impresiones, estimaciones o datos anclan los pensamientos y juicios posteriores.

Las anclas asumen muchas formas. Pueden ser tan simples y en apariencia inocuas como el comentario de un colega o una estadística publicada en el periódico. Pueden ser tan insidiosas como un estereotipo sobre el color de la piel, el acento o vestimenta de una persona. En los negocios, uno de los tipos más comunes de anclas es un suceso o tendencia del pasado. Un experto en marketing que intenta proyectar las ventas de un producto para el año próximo, a menudo comienza revisando los volúmenes de ventas de años anteriores. Los números viejos se vuelven anclas, y luego son ajustados por el pronosticador basándose en otros factores. Este enfoque, si bien puede conducir a una estimación razonablemente acertada, tiende a dar demasiado peso a sucesos pasados y no el suficiente a otros factores. En situaciones caracterizadas por cambios rápidos en el mercado, las anclas históricas pueden derivar en malos pronósticos y, a su vez, en elecciones equivocadas.

Dado que las anclas pueden establecer los términos en que se tomará una decisión, suelen ser usadas como una táctica de regateo por negociadores inteligentes. Considere la experiencia de una firma consultora grande que buscaba nuevas oficinas en San Francisco. Trabajando con un corredor inmobiliario comercial, los socios de la empresa encontraron un edificio que satisfacía todos sus criterios, y convocaron a una reunión con los propietarios. Los dueños abrieron la reunión exponiendo los términos del contrato que proponían: un alquiler a diez años; un precio

John S. Hammond es consultor en toma de decisiones y fue profesor de Harvard Business School. *Ralph L. Keeney* es profesor de Fuqua School of Business de Duke University en Durham, Carolina del Norte. *Howard Raiffa* es Frank Plumpton Ramsey Professor de Economía Empresarial (Emérito) en Harvard Business School. Son los autores de *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Harvard Business School Press, 1998).

mensual inicial de US\$ 8,20 por metro cuadrado; aumentos de precios anuales según la tasa de inflación vigente; todas las mejoras interiores a cargo del arrendatario; una opción para el arrendatario de extender el contrato por otros diez años bajo los mismos términos. Aunque el precio estaba en el extremo superior de las tasas de mercado vigentes, los consultores hicieron una contraoferta relativamente modesta. Propusieron un precio inicial en el rango medio de las tasas de mercado y que los propietarios participaran en los gastos de renovación, pero aceptaron todas las demás condiciones. Los consultores podrían haber sido mucho más agresivos y creativos en su contrapropuesta –reduciendo el precio inicial al extremo inferior de las tasas de mercado, ajustando las tasas cada dos años en lugar de anualmente, fijando un límite para los aumentos, definiendo condiciones distintas para la extensión del contrato, y otros similares– pero su pensamiento fue guiado por la propuesta inicial de los propietarios. Los consultores habían caído en la trampa de anclaje y, como resultado, terminaron pagando por el edificio mucho más de lo que correspondía.

>> **¿Qué puede hacer al respecto?**
El efecto de las anclas en la toma de decisiones ha sido documentado en miles de experimentos. Las anclas no sólo influyen sobre las decisiones de los ejecutivos, sino también en las de contadores e ingenieros, banqueros y abogados, consultores y analistas de mercados accionarios. Nadie puede evitar su influencia; están demasiado expandidas. Pero los ejecutivos que están conscientes de los peligros de las anclas pueden reducir su impacto mediante el uso de las siguientes técnicas:

- Siempre vea a cada problema desde distintas perspectivas. Intente usar puntos de partida y enfoques alternativos, en lugar de apegarse a la primera línea de pensamiento que se le ocurre.
- Piense usted mismo en el problema antes de consultar a otros, para evitar quedar anclado a sus ideas.

- Tenga una mentalidad abierta. Busque información y opiniones de diversas personas para ampliar su marco de referencia y para que su mente tome direcciones nuevas.

- Sea cuidadoso en evitar anclar a sus asesores, consultores y demás personas a quienes solicita información y consejo. Cuénteles lo menos posible sobre sus propias ideas, estimaciones y decisiones tentativas. Si revela demasiado, puede que simplemente se le devuelvan sus propias preconcepciones.

- Sea particularmente cauteloso con las anclas en las negociaciones. Considere detenidamente su posición antes de que comience cualquier negociación, para evitar quedar anclado por la propuesta inicial de la otra parte. Al mismo tiempo, busque oportunidades para usar anclas para su propio beneficio; por ejemplo, si usted es el vendedor, sugiera un precio inicial alto, pero defendible, como jugada de apertura.

La trampa del statu quo

A todos nos gusta creer que tomamos nuestras decisiones de manera racional y objetiva. Pero el hecho es que todos tenemos sesgos y que éstos influyen sobre las elecciones que hacemos. Por ejemplo, los tomadores de decisiones exhiben un fuerte sesgo hacia las alternativas que perpetúan el statu quo. A gran escala, podemos ver esta tendencia cada vez que es introducido un producto radicalmente nuevo. Los primeros automóviles, llamados de forma reveladora “carruajes sin caballos”, se parecían mucho a los coches que reemplazaron. Los primeros “periódicos electrónicos” que aparecieron en la red se asemejaban en gran medida a sus precursores impresos.

En un nivel más familiar, puede que usted haya sucumbido a este sesgo en sus decisiones financieras personales. Por ejemplo, en ocasiones las personas heredan acciones que nunca habrían comprado por sí mismas. Aunque venderlas sería una proposición barata y sencilla para luego colocar el dinero en una inversión distinta, una sorprendente cantidad de personas no vende. Se encuentran cómodos con el statu

quo y evitan tomar acciones que lo alteren. “Quizás lo vuelva a pensar más adelante”, dicen. Pero “más adelante” suele ser nunca.

La fuente de la trampa del statu quo yace en lo profundo de nuestra psiquis, en nuestro deseo de proteger a nuestros egos del daño. Apartarse del statu quo significa actuar, y cuando actuamos asumimos responsabilidad, abriéndonos de ese modo a las críticas y al arrepentimiento. No es extraño que naturalmente busquemos motivos para no hacer nada. Apegarse al statu quo representa, en la mayoría de los casos, el curso más seguro porque nos presenta menos riesgo psicológico.

Muchos experimentos han mostrado la atracción magnética del statu quo. En uno de ellos, a un grupo de personas se le daba al azar uno de dos regalos que tenían aproximadamente el mismo valor: una mitad recibió un tazón, la otra recibió un chocolate suizo. Luego se les dijo que podrían intercambiar con facilidad el regalo que habían recibido por el otro. Si bien usted podría esperar que cerca de la mitad habría deseado cambiar su regalo, sólo lo hizo uno de cada diez. El statu quo ejerció su poder aun cuando había sido establecido de manera arbitraria apenas unos minutos antes.

Otros experimentos han mostrado que mientras más opciones recibe alguien, mayor es la atracción del statu quo. Por ejemplo, más personas eligen el statu quo cuando existen dos alternativas en lugar de una: A y B en vez de sólo A. ¿Por qué ocurre esto? Elegir entre A y B requiere de un esfuerzo adicional; optar por el statu quo evita ese esfuerzo.

En los negocios, en donde los pecados por comisión (hacer algo) tienden a ser castigados con una severidad mucho mayor que los pecados de omisión (no hacer nada), el statu quo ejerce una atracción particularmente fuerte. Muchas fusiones, por ejemplo, fracasan porque la empresa adquirente evita adoptar acciones rápidas para imponer una nueva y más adecuada estructura de la alta dirección en la empresa adquirida. “No hagamos

olas por ahora”, es el razonamiento típico. “Esperemos hasta que la situación se estabilice”. Pero a medida que pasa el tiempo, la estructura existente se afianza cada vez más, y modificarla se torna más difícil, y no más fácil. Al desaprovechar la oportunidad cuando el cambio habría sido oportuno, la alta dirección se ve atrapada en el statu quo.

>> **¿Qué puede hacer al respecto?**

Primero que nada, recuerde que en toda decisión dada, mantener el statu quo puede ser, en efecto, la mejor opción, pero usted no querrá elegirlo sólo porque es cómodo. Una vez que esté consciente de la trampa del statu quo, puede usar las siguientes técnicas para disminuir su atracción:

- Siempre recuerde sus objetivos y examine cómo podrían ser satisfechos por el statu quo. Quizás descubra que hay elementos de la situación actual que actúan como obstáculos para sus objetivos.

- Nunca piense en el statu quo como su única alternativa. Identifique otras opciones y úselas como contrapesos, evaluando cuidadosamente todas sus ventajas y desventajas.

- Pregúntese si elegiría la alternativa del statu quo si ésta no fuera, en realidad, el statu quo.

- Evite exagerar el esfuerzo y el costo involucrados en cambiarse desde el statu quo.

- Recuerde que la deseabilidad del statu quo cambiará con el tiempo. Al comparar alternativas, siempre evalúelas en términos del futuro así como del presente.

- Si tiene varias alternativas que son superiores al statu quo, no deje que el statu quo sea la alternativa por defecto sólo porque a usted le resulta difícil escoger la mejor alternativa. Oblíguese a elegir.

La trampa del costo hundido

Otro de nuestros sesgos profundamente asentados es realizar elecciones en una forma que justifique elecciones pasadas, aun cuando éstas ya no parecen ser válidas. La mayoría de nosotros ha caído en esta trampa. Por

ejemplo, podemos habernos rehusado a vender a pérdida una acción o un fondo mutuo, renunciando a otras inversiones más atractivas. O podemos haber realizado un enorme esfuerzo para mejorar el desempeño de un empleado a quien, ya sabíamos, nunca debimos haber contratado. Nuestras decisiones pasadas se convierten en lo que los economistas llaman *costo hundido*: antiguas inversiones de tiempo o dinero que se han vuelto irre recuperables. Sabemos, racionalmente, que los costos hundidos son irrelevantes para la decisión actual; sin embargo, éstos acechan nuestras mentes, llevándonos a tomar decisiones inadecuadas.

¿Por qué las personas no se pueden liberar de las decisiones pasadas? Con frecuencia, se debe a que, consciente o inconscientemente, no están dispuestas a admitir un error. Reconocer una mala decisión en la vida personal puede que sea sólo sea un asunto privado, involucrando únicamente la propia autoestima; pero en los negocios, una mala decisión suele ser una materia pública, que invita a la crítica de colegas y jefes. Si despide a una persona de bajo desempeño a quien usted contrató, estará haciendo una admisión pública de su mal juicio. Psicológicamente, parece más seguro dejar que él o ella se queden, aun cuando esa elección sólo agrava el error.

El sesgo del costo hundido aparece con una regularidad perturbadora en el sector bancario, donde puede tener consecuencias particularmente graves. Cuando la empresa de un prestatario comienza a tener problemas, el prestatador a menudo anticipará fondos adicionales con la esperanza de ofrecerle a la empresa espacio suficiente para recuperarse. Si la empresa tiene una buena posibilidad de lograrlo, se trata de una inversión inteligente. De lo contrario, es malgastar el dinero.

Uno de nosotros ayudó a un importante banco estadounidense a recuperarse, luego de que hiciera varios préstamos incobrables a empresas extranjeras. Descubrimos que los ejecutivos bancarios responsables de haber originado los préstamos

problemáticos tenían muchas más probabilidades de anticipar fondos adicionales –en muchos casos, repetidamente– que aquellos que se hicieron cargo de las cuentas después de que se hicieron los préstamos originales. Con demasiada frecuencia, la estrategia de los banqueros originales –y los préstamos– terminaban en un fracaso. Atrapados en una escalada de compromisos, intentaron, consciente o inconscientemente, proteger sus previas y malas decisiones. Habían caído víctimas del sesgo del costo hundido. Finalmente, el banco solucionó el problema instaurando una política que exigía que un préstamo fuera inmediatamente reasignado a otro banquero, tan pronto como surgiera un problema. El nuevo banquero era capaz de adoptar una mirada fresca y sin sesgos sobre el mérito de ofrecer más financiamiento.

En ocasiones, una cultura corporativa refuerza la trampa del costo hundido. Si las penas por tomar una decisión que conduce a un resultado desfavorable es demasiado severa, los ejecutivos estarán motivados a dejar que los proyectos fallidos se arrastren eternamente, con la vana esperanza de que de alguna forma serán capaces de transformarlos en éxitos. Los ejecutivos deberían reconocer que, en un mundo incierto en donde los eventos impredecibles son comunes, las buenas decisiones pueden en ocasiones llevar a malos resultados. Al reconocer que algunas ideas buenas terminarán en el fracaso, los ejecutivos alentarán a las personas a reducir sus pérdidas en lugar de dejar que se acumulen.

>> **¿Qué puede hacer al respecto?**

Para todas las decisiones que tengan historia, usted tendrá que hacer un esfuerzo consciente por dejar de lado cualquier costo hundido –sea éste psicológico o económico–, que pueda enturbiar su pensamiento sobre la opción que tiene a manos. Intente con estas técnicas:

- Busque y escuche con detención las opiniones de personas que no hayan estado involucradas en las decisiones anteriores y que, por lo tanto, es

improbable que estén comprometidas con ellas.

- Examine por qué le aflige admitir un error previo. Si el problema radica en su autoestima herida, abórdelo frontalmente. Recuerde que incluso las elecciones inteligentes pueden tener malas consecuencias por motivos ajenos a quien tomó la decisión, y que incluso los mejores y más experimentados ejecutivos no son inmunes a los errores de juicio. Recuerde las sabias palabras de Warren Buffett: “Cuando usted se encuentre en un pozo sin fondo, lo mejor que puede hacer es dejar de cavar”.

- Esté pendiente de la influencia de sesgos de costo hundido en las decisiones y recomendaciones hechas por sus subordinados. Reasigne responsabilidades cuando sea necesario.

- No cultive una cultura de temor al fracaso que lleve a sus empleados a perpetuar sus errores. Al recompensar a las personas, vea la calidad de su toma de decisiones (tomando en cuenta lo que se conocía al momento en que sus decisiones fueron tomadas), no sólo la calidad de los resultados.

La trampa de la evidencia corroborante

Imagine que usted es el presidente de una exitosa manufacturera estadounidense de tamaño mediano que considera si debe cancelar la expansión planificada de una planta. Desde hace un tiempo, usted ha estado preocupado de que su empresa no sea capaz de sostener el rápido ritmo de crecimiento de sus exportaciones. Usted teme que el valor del dólar estadounidense se fortalecerá en los próximos meses, haciendo que sus bienes se vuelvan más costosos para los consumidores extranjeros y que se debilite la demanda. Pero antes de frenar la expansión de la planta, usted decide llamar a una conocida, la principal ejecutiva de una empresa similar que recientemente suspendió una nueva fábrica, para conocer su razonamiento. Ella le presenta un argumento convincente acerca de que las demás monedas están a punto de debilitarse sig-

nificativamente frente al dólar. ¿Qué hace usted?

No deje que esa conversación sea el factor decisivo, porque es probable que usted acaba de ser víctima del sesgo de la evidencia corroborante. Este sesgo nos lleva a buscar información que apoye nuestro instinto o punto de vista actuales, mientras evita la información contradictoria. Después de todo, ¿qué esperaba que le dijera su conocida, sino un argumento convincente a favor de su propia decisión? El sesgo de la evidencia corroborante no sólo afecta el lugar al que nos dirigimos para reunir evidencia, sino que también cómo interpretamos la evidencia que recibimos, llevándonos a darle demasiado peso a la información de respaldo y demasiado poco a la contradictoria.

En un estudio psicológico de este fenómeno, dos grupos –uno opuesto a la pena capital, y otro a favor– leyeron dos informes de investigación, realizados con rigurosidad, sobre la efectividad de la pena de muerte como disuasivo de la delincuencia. Uno concluía que la pena de muerte era efectiva; el otro, que no lo era. A pesar de estar expuestos a información científica sólida que respaldaba argumentos en conflicto, luego de leer ambos informes, los miembros de ambos grupos se convencieron aún más de la validez de sus propias posiciones. Automáticamente, aceptaron la información de respaldo e ignoraron la contradictoria.

Las fuerzas psicológicas fundamentales que funcionan en este caso son dos. La primera es nuestra tendencia a decidir subcientemente qué queremos hacer antes de comprender por qué queremos hacerlo. La segunda es nuestra inclinación a ocuparnos más de las cosas que nos gustan que de las cosas que nos disgustan, una tendencia bien documentada, incluso en los bebés. Entonces, nos sentimos atraídos naturalmente por la información que respalda nuestras inclinaciones subcientemente.

>> **¿Qué puede hacer al respecto?** No se trata de que usted no debe hacer la elección a la cual se siente subcientemente atraído. Sólo se trata de que usted querrá asegurarse de que es la elección inteligente. Es necesario ponerla a prueba. Conozca cómo hacerlo:

cientemente atraído. Sólo se trata de que usted querrá asegurarse de que es la elección inteligente. Es necesario ponerla a prueba. Conozca cómo hacerlo:

- Verifique siempre que usted está examinando toda la evidencia con el mismo rigor. Evite aceptar evidencia corroborante sin cuestionarla.

- Pídale a alguien, a quien usted respete, que juegue el papel de abogado del diablo, para que argumente en contra de la decisión que usted está contemplando. O mejor aún, construya usted mismo el argumento contrario. ¿Cuál es el motivo más poderoso para hacer otra cosa? ¿Y el segundo motivo más poderoso? ¿Y el tercero? Considere la posición con una mente abierta.

- Sea honesto con usted mismo en cuanto a sus motivos. ¿Realmente está reuniendo información para ayudarlo a hacer una elección inteligente, o sólo está buscando evidencia corroborante de lo que usted cree que le gustaría hacer?

- Al buscar el consejo de otros, no haga preguntas capciosas que den pie a evidencia corroborante. Y si descubre que un asesor siempre parece apoyar su punto de vista, busque un asesor nuevo. No se rodee de personas obsecuentes.

La trampa del marco de referencia

El primer paso al tomar una decisión es enmarcar la pregunta. Pero también es uno de los pasos más peligrosos. La manera en que se enmarca un problema puede influir profundamente en las elecciones que usted hace. Por ejemplo, en un caso que involucraba seguros de automóviles, el marco de referencia generó una diferencia de US\$ 200 millones. Para reducir los costos de los seguros, dos estados vecinos, Nueva Jersey y Pennsylvania, hicieron modificaciones similares en sus leyes. Cada estado les dio a los automovilistas una nueva opción: al aceptar un derecho limitado a demandar, podían reducir sus primas. Pero cada estado enmarcó la opción de modo muy distinto: en

Nueva Jersey, uno obtenía automáticamente el derecho limitado a demandar, a menos que especificara lo contrario; en Pennsylvania, uno obtenía el derecho pleno a demandar, a menos que especificara lo contrario. Los distintos marcos de referencia determinaron *statu quo* diferentes y, como era de esperar, la mayoría de los consumidores optaron, por defecto, por el *statu quo*. Como resultado, en Nueva Jersey cerca de 80% de los conductores eligió el derecho limitado a demandar, mientras que en Pennsylvania sólo lo hizo el 25%. Debido al modo en que enmarcó la elección, Pennsylvania no obtuvo los cerca de US\$ 200 millones en ahorros esperados en seguros y litigios.

La trampa del marco de referencia puede adoptar muchas formas y, como muestra el ejemplo de seguros, a menudo está estrechamente relacionada con otras trampas psicológicas. Un marco puede establecer un *statu quo* o introducir un ancla. Puede destacar costos hundidos o llevarlo hacia la evidencia corroborante. Los investigadores de la toma de decisiones han documentado dos tipos de marcos que distorsionan la toma de decisiones con una frecuencia particular:

Marcos de ganancias versus marcos de pérdidas. En un estudio basado en un experimento clásico de los investigadores de la toma de decisiones, Daniel Kahneman y Amos Tversky, uno de nosotros presentó el siguiente problema a un grupo de profesionales de seguros:

Usted es un liquidador de transporte marítimo, encargado de minimizar la pérdida de la carga en tres barcasas aseguradas que se hundieron ayer frente a la costa de Alaska. Cada barcaza contiene una carga por un valor de US\$ 200.000, los que se perderán si no se recupera la carga en 72 horas. El propietario de una empresa local de rescate marino le ofrece dos opciones, las cuales le costarán lo mismo:

Plan A: Este plan rescatará la carga de una de las tres barcasas, que vale US\$ 200.000.

Plan B: Este plan tiene una probabilidad de un tercio de rescatar la carga de

las tres barcasas, que vale US\$ 600.000 dólares, pero tiene una probabilidad de dos tercios de no recuperar nada.

¿Qué plan escogería usted?

Si usted es como el 71% de los encuestados en el estudio, elegirá el Plan A, “menos riesgoso”, que con seguridad permitirá rescatar una de las barcasas. Sin embargo, a otro grupo se le pidió elegir entre las alternativas C y D:

Plan C: Este plan resultará en la pérdida de dos de las tres cargas, que valen US\$ 400.000.

Plan D: Este plan tiene una probabilidad de dos tercios de resultar en la pérdida de las tres barcasas y de los US\$ 600.000, pero tiene una probabilidad de un tercio de no perder ninguna carga.

Enfrentados a esta opción, 80% de estos consultados prefirió el Plan D.

Desde luego, los pares de alternativas son perfectamente equivalentes –el Plan A es igual al Plan C, y el Plan B es igual al Plan D–, sólo que se los enmarcó de maneras distintas. Las respuestas notablemente diferentes revelan que las personas son aversas al riesgo cuando el problema se formula en términos de ganancias (barcasas rescatadas), pero prefieren el riesgo cuando un problema se plantea en términos de evitar pérdidas (barcasas perdidas). Además, suelen adoptar el marco tal como se les presenta, en lugar de reformular el problema a su modo.

Marcos con distintos puntos de referencia. Un mismo problema también puede generar respuestas muy diferentes cuando los marcos usan puntos de referencia distintos. Digamos que usted tiene US\$ 2.000 en su cuenta corriente, y que se le hace la siguiente pregunta:

¿Aceptaría una probabilidad de 50% de perder US\$ 300 o bien de ganar US\$ 500?

¿Se arriesgaría? Qué ocurriría si se le preguntara de la siguiente manera:

¿Preferiría mantener su saldo de US\$ 2.000 en su cuenta corriente o aceptar la posibilidad de 50% de mantener US\$ 1.700 o US\$ 2.500 en su cuenta?

Una vez más, ambas preguntas plantean el mismo problema. Aunque sus respuestas frente a ambas preguntas de-

berían ser, en términos racionales, las mismas, los estudios han demostrado que muchas personas declinarían la probabilidad de 50% en la primera pregunta, pero la aceptarían en la segunda. Sus reacciones diferentes derivan de los distintos puntos de referencia presentados en los dos marcos. El primer marco, con su punto de referencia cero, enfatiza ganancias y pérdidas incrementales, y la idea de perder activa una respuesta conservadora en la mente de muchas personas. El segundo marco, con su punto de referencia de US\$ 2.000, pone las cosas en perspectiva, subrayando el verdadero impacto financiero de la decisión.

>> **¿Qué puede hacer al respecto?**

Un problema mal enmarcado puede socavar incluso a la decisión mejor evaluada. Pero cualquier efecto adverso del marco de referencia puede ser limitado si se toman las siguientes precauciones:

- No acepte automáticamente el marco inicial, sea que éste haya sido formulado por usted mismo o por otra persona. Siempre trate de volver a enmarcar el problema de diversas formas. Busque distorsiones causadas por los marcos.

- Intente plantear los problemas de una manera neutral y redundante que combine ganancias y pérdidas o que adopte distintos puntos de referencia. Por ejemplo: ¿Aceptaría una probabilidad de 50% de perder US\$ 300, lo que daría como resultado un saldo en su cuenta de US\$ 1.700, o de ganar US\$ 500, lo que daría como resultado un saldo en su cuenta de US\$ 2.500?

- Piense con detención a lo largo de todo su proceso de toma de decisiones en el marco del problema. En distintos momentos del proceso, especialmente al aproximarse el final, pregúntese cómo cambiaría su opinión si cambia el marco.

- Cuando otros recomiendan decisiones, examine el modo en que enmarcaron el problema. Desafíelos con marcos distintos.

Las trampas de la estimación y la predicción

La mayoría de nosotros somos expertos

en hacer estimaciones sobre tiempos, distancias, pesos y volúmenes. Esto se debe a que constantemente estamos haciendo juicios sobre estas variables y obteniendo un feedback rápido en cuanto a la precisión de estos juicios. Mediante la práctica diaria, nuestra mente llega a calibrarse finamente.

Sin embargo, un asunto distinto es realizar estimaciones o predicciones sobre sucesos inciertos. Aunque los ejecutivos realizan continuamente estas estimaciones y predicciones, rara vez reciben un feedback claro sobre su precisión. Por ejemplo, si usted estima que la probabilidad de que el precio del petróleo baje a menos de US\$ 15 por barril en un año es cercana a 40%, y finalmente el precio cae a ese nivel, no podrá decir si la probabilidad que estimó fue correcta o equivocada. La única manera de medir su precisión sería registrar el resultado de muchos juicios similares para comprobar con posterioridad al hecho, si efectivamente ocurrieron, en el 40% de las veces, los sucesos que usted estimó que tenían una probabilidad de 40% de suceder. Ello requeriría una gran cantidad de datos, revisados cuidadosamente durante un período extenso. Los pronosticadores del tiempo y los corredores de apuestas tienen las oportunidades y los incentivos para llevar tales registros, pero el resto no los tenemos. En consecuencia, nuestras mentes nunca llegan a estar calibradas para realizar estimaciones de cara a la incertidumbre.

Todas las trampas que hemos analizado hasta ahora pueden influir sobre la forma en que tomamos decisiones al enfrentarnos a la incertidumbre. Pero existe otro conjunto de trampas que puede tener un efecto particularmente distorsionador en situaciones inciertas, porque oscurecen nuestra capacidad de evaluar probabilidades. Veamos tres de las más comunes de estas trampas de incertidumbre:

La trampa del exceso de confianza. Aunque la mayoría de nosotros no somos muy buenos en realizar estimaciones o predicciones, en los hechos tendemos a tener un exceso de con-

fianza en nuestra precisión. Eso puede llevar a errores de juicio y, a su vez, a malas decisiones. En una serie de pruebas, se solicitó a las personas predecir el valor de cierre del Dow Jones Industrial Average de la próxima semana. Para tomar en cuenta la incertidumbre, luego se les pidió que estimaran un rango en el cual era probable que se ubicara el valor de cierre. Al seleccionar el número más alto del rango, se les pidió que eligieran una estimación elevada que, en su opinión, sólo tuviera una probabilidad de un 1% de ser superada por el valor de cierre. De modo similar, para el valor mínimo, se les dijo que escogieran una estimación baja que, según ellos, sólo tenía una probabilidad de un 1% de quedar por debajo del valor de cierre. Si eran buenos en juzgar la precisión de sus predicciones, se podía esperar que los participantes sólo se equivocaran 2% de las veces. Pero cientos de pruebas han demostrado que los promedios del Dow Jones reales quedaban fuera de los rangos de las predicciones entre 20% y 30% de las veces. Confiados en exceso sobre la precisión de sus pronósticos, la mayoría de las personas estableció un rango de posibilidades demasiado estrecho.

Piense en las consecuencias para las decisiones de negocios, donde las iniciativas e inversiones importantes a menudo dependen de rangos de estimaciones. Si los ejecutivos subestiman el extremo superior o sobrestiman el extremo inferior de una variable crucial, pueden perder oportunidades atractivas o exponerse a un riesgo mucho mayor del que piensan. Mucho dinero se ha despilfarrado en desafortunados proyectos de desarrollo de productos, porque los ejecutivos no tomaron en cuenta con precisión la posibilidad de un fracaso de mercado.

La trampa de la prudencia. Otra trampa que acecha a quienes hacen predicciones es la que adopta la forma de la cautela exagerada, o prudencia. Al enfrentarnos a decisiones de gran alcance, solemos ajustar nuestras estimaciones o predicciones “sólo para estar del lado seguro”. Por ejemplo,

hace muchos años uno de los tres grandes fabricantes de automóviles de Estados Unidos debía decidir cuántos autos producir de un nuevo modelo en anticipación a su temporada de ventas más alta. El departamento de planificación de mercado, responsable de la decisión, solicitó a otros departamentos que le proporcionaran pronósticos de variables clave, como ventas anticipadas, inventarios de concesionarios, acciones de la competencia y costos. Conscientes del propósito de las estimaciones, cada departamento sesgó sus pronósticos para favorecer la producción de más autos, “sólo para asegurarse”. Pero los planificadores de mercado tomaron las cifras a valor nominal y luego hicieron sus propios ajustes “sólo para asegurarse”. Como era de esperar, el número de automóviles producidos excedió por lejos la demanda; y a la empresa le tomó seis meses vender el excedente, recurriendo al final a precios promocionales.

Los responsables de formular políticas hasta llegaron a codificar el exceso de prudencia en procedimientos de decisiones formales. Un ejemplo extremo es la metodología de “análisis de peor escenario”, la cual alguna vez fue popular en el diseño de sistemas de armamento y aún es usada en ciertos contextos regulatorios y de ingeniería. Usando este enfoque, los ingenieros diseñaban armas que funcionarían bajo la peor combinación de circunstancias posible, aun cuando las probabilidades de que éstas llegaran a ocurrir fueran infinitesimales. El análisis de peor escenario añadía costos gigantescos sin ningún beneficio práctico (de hecho, con frecuencia provocaba el resultado adverso de desencadenar una carrera armamentista), lo que demuestra que demasiada prudencia puede, en ocasiones, ser tan perjudicial como su carencia.

La trampa del recuerdo. Incluso si no somos excesivamente confiados ni somos demasiado prudentes, todavía podemos caer en una trampa al realizar estimaciones o predicciones. Debido a que frecuentemente basa-

mos nuestras predicciones de sucesos futuros en nuestro recuerdo de hechos pasados, podemos vernos influidos en exceso por sucesos dramáticos, esto es, aquellos que dejan una impresión profunda en la memoria. Por ejemplo, todos exageramos la probabilidad de episodios poco frecuentes pero catastróficos, como los accidentes de avión, porque obtienen una atención desproporcionada en los medios de comunicación. Un suceso dramático o traumático en su propia vida también puede distorsionar su pensamiento. Usted le asignará una probabilidad mayor a los accidentes de tránsito si ha pasado por el lado de uno camino al trabajo, y le asignará una probabilidad mayor a morir de cáncer si un amigo cercano ha muerto de la enfermedad.

De hecho, cualquier cosa que distorsione su habilidad de recordar sucesos de una forma equilibrada distorsionará sus evaluaciones de probabilidades. En un experimento, se leyeron listas de hombres y mujeres conocidos a distintos grupos de personas. Sin que los participantes del experimento lo supieran, cada lista tenía la misma cantidad de hombres que de mujeres, pero en algunas listas los hombres eran más famosos que las mujeres, mientras que en otras las mujeres eran más famosas. Posteriormente, a los participantes se les pidió que estimaran los porcentajes de hombres y mujeres de cada lista. Aquellos que habían oído la lista con más hombres famosos creyeron que había más hombres en la lista, mientras que los que habían escuchado la lista con más mujeres famosas pensaron que había más mujeres.

Los abogados corporativos a menudo se ven atrapados en la trampa del recuerdo al defender demandas de responsabilidades por daños. Sus decisiones sobre si llegar a un acuerdo prejudicial o llevar el caso a las cortes dependen de su evaluación de los resultados posibles de un juicio. Dado que los medios de comunicación tienden a publicitar agresivamente las indemnizaciones de perjuicios descomunales (y a ignorar otros resultados judiciales

mucho más comunes), los abogados pueden sobreestimar la probabilidad de que el demandante obtenga una gran indemnización. Como resultado, ofrecen acuerdos mayores de lo que las circunstancias ameritan.

>> **¿Qué puede hacer al respecto?**

La mejor manera de evitar las trampas de la estimación y de la predicción es adoptar un enfoque muy disciplinado al realizar predicciones y evaluar probabilidades. Para cada una de las tres trampas, es posible tomar algunas precauciones adicionales:

- Para reducir los efectos del exceso de confianza al realizar estimaciones, siempre comience por considerar los extremos, los puntos mínimos y máximos del rango posible de valores. Esto le ayudará a evitar quedar anclado por una estimación inicial. Luego, cuestione sus estimaciones de los extremos. Intente imaginar circunstancias en las que la cifra real caería por debajo de su mínimo o por encima de su máximo, y ajuste su rango en consecuencia. Cuestione las estimaciones de sus subordinados y asesores de un modo similar. Ellos también son vulnerables al exceso de confianza.

- Para evitar caer en la trampa de la prudencia, siempre formule sus estimaciones con honestidad y explique a quien vaya a usarlas que no han sido ajustadas. Enfaticé la necesidad de información honesta a quien vaya a brindarle estimaciones. Ponga a prueba las estimaciones con un rango razonable para evaluar su impacto. Vuelva a revisar las estimaciones más sensibles.


- Para minimizar la distorsión provocada por las variaciones en los recuerdos, examine con cuidado todos sus supuestos para garantizar que no estén indebidamente influidos por su memoria. Consiga estadísticas comprobadas siempre que sea posible. Trate de no dejarse llevar por impresiones.

Prevenir es armarse con anticipación

Cuando se trata de decisiones de negocios, rara vez existen decisiones que no requieran ningún esfuerzo intelectual. Por desgracia, nuestras mentes

siempre están funcionando de modos que, a veces, en lugar de ayudarnos nos perjudican. En cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones, las percepciones erradas, los sesgos y otras trampas mentales pueden influir en las elecciones que realizamos. Las decisiones altamente complejas e importantes son las más vulnerables a ser distorsionadas, porque suelen involucrar la mayor cantidad de supuestos, estimaciones y participación de la mayoría de las personas. Cuanto más alto es lo que está en juego, mayor es el riesgo de verse atrapado en una trampa psicológica.

Todas las trampas que hemos analizado pueden funcionar de manera aislada. Pero, lo que resulta aún más peligroso es que pueden actuar concertadamente, potenciándose entre sí. Por ejemplo, una primera impresión dramática puede anclar nuestro pensamiento, y luego podríamos buscar selectivamente evidencia corroborante para justificar nuestra inclinación inicial. Tomamos una decisión apresurada, y ésta establece un statu quo nuevo. A medida que se acumula nuestro costo hundido, quedamos atrapados y somos incapaces de encontrar un momento propicio para buscar un rumbo nuevo y posiblemente mejor. Los errores psicológicos caen en cascada, haciendo cada vez más difícil escoger de forma inteligente.

Como dijimos al inicio, la mejor protección contra todas las trampas psicológicas, aisladas o combinadas, es la toma de conciencia. Prevenir es armarse con anticipación. Aun cuando usted no pueda erradicar las distorsiones arraigadas en la forma en que funciona su mente, puede incorporar pruebas y disciplinas a su proceso de toma de decisiones que pueden revelar errores de pensamiento antes de que se conviertan en errores de juicio. El tomar medidas para comprender y evitar las trampas psicológicas puede tener el beneficio adicional de aumentar la confianza en las elecciones que usted hace. 

Reimpresión R0601K-E