



Errores de juicio y elección. Entender el comportamiento para gestionar proyectos y tomar decisiones. Introducción y descripción de los protagonistas (I)

Palabras clave: economía conductual, errores de juicio y elección, heurísticas y sesgos, "Thinking, Fast and Slow", Daniel Kahneman.

Resumen:

El interés que despertó el libro "Thinking, Fast and Slow" de Daniel Kahneman hizo que me animase a escribir este resumen que, con ánimo divulgativo, pretende hacer más asequible el acceso a los resultados de los estudios psicológicos que investigan los errores de criterio y de elección que cometemos habitualmente. Con cuatrocientas páginas y letra pequeña en la edición de bolsillo, me pareció oportuno preparar este artículo que resume, extrae y ordena los elementos más útiles para la gestión de equipos y proyectos y la toma de decisiones. En este primer artículo se introduce el tema y se detallan las características de los dos protagonistas de esta narración, que se desarrollará a lo largo de seis artículos. Se han destacado en negrita y cursiva los párrafos más prácticos para agilizar la lectura del texto.

Key words: behavioral economics, errors of judgment and choice, heuristics and biases. "Thinking, Fast and Slow", Daniel Kahneman.

Abstract:

The success obtained by the book "Thinking, Fast and Slow" from Daniel Kahneman encouraged me to write this summary which, with informative mood, aim to ease the access to the results obtained by the psychological studies that investigate systematic errors of judgment and choice that we commit. With four hundred pages and small sized font in the pocketbook edition, it seemed to me suitable to prepare this paper that summarizes, extracts and sorts the items being more relevant for the management of teams and projects as well as for decision making. This first article introduces the subject and describes the two starring characters of this narrative that will expand along several articles.

***"No estoy celoso, él tiene mucho más ingenio que yo. Pero mi juicio es mejor que el suyo, y no es el ingenio el que da órdenes al juicio, sino al revés".
Villèle sobre Chateaubriand.***



Rafael de la Calle Andrés

Ingeniero Industrial del ICAI (promoción de 1990) y MBA por la Universidad de Ginebra/HEC.

Introducción

En los cursos avanzados de gestión de proyectos se incluye la caracterización de los rasgos psicológicos típicos de los seres humanos. El objetivo es el de facilitar la creación de equipos compatibles al mismo tiempo que permite identificar con anticipación posibles conflictos interpersonales. Por otro lado, las pruebas psicométricas o de personalidad son cada vez más habituales para analizar el encaje de un candidato con el puesto de trabajo.

En esta serie de artículos se pretende mostrar el interés que los avances en psicología tienen para completar la formación en la gestión de equipos y proyectos. También es relevante para la comprensión psicológica del binomio producto/comportamiento de cara a desarrollar una adecuada mercadotecnia.

En concreto, se profundiza en la rama de la psicología que investiga los errores de criterio y de elección que cometemos los humanos. Hablando de estos temas, *The Economist* afirmaba: “Del mismo modo que Copérnico retiró la Tierra del

centro del universo y Darwin apartó los humanos del atrio biológico, Kahneman ha demostrado que no somos el parangón de racionalidad que creemos ser”. Kahneman ha recibido el Premio Nobel y como psicólogo ha dedicado sus investigaciones a analizar esos sesgos mentales que permanentemente desvían y nublan nuestra racionalidad.

El mérito de Kahneman ha sido demostrar que no se trata de que emociones, como el miedo, el amor o el odio, puedan influenciar un comportamiento básicamente racional en un momento dado, sino que los errores han sido grabados por la evolución en nuestra maquinaria cognitiva y se dan sistemáticamente.

Lo relevante para la gestión y la toma de decisiones es entender cómo funciona nuestro cerebro. El cerebro ante la necesidad de emitir un juicio o de realizar una elección puede utilizar su facción rápida e intuitiva o su lado lento y meditado. La evolución ha hecho que el cerebro intuitivo tenga mucha más influencia de lo que podamos –o queramos– creer. Y lamentablemente estas

intuiciones están en algunos casos sistemáticamente equivocadas y no se corresponden con un juicio o una elección racional. Evidentemente en la mayor parte de las ocasiones el cerebro responde adecuadamente ante los estímulos externos y los errores sistemáticos que puedan producirse en algunas circunstancias no serían más que víctimas colaterales de la preeminencia otorgada por la evolución a la necesidad de sobrevivir en un medio hostil.

Presentación de los protagonistas

Los psicólogos han bautizado a los dos protagonistas de esta historia como Sistema 1 (S1) y Sistema 2 (S2). El S1 opera de manera automática y rápida, sin esfuerzo y sin sensación de control voluntario. Por el contrario, S2 se aplica a resolver, en un estado de voluntaria concentración, problemas complejos de un modo laborioso y lento. La Tabla 1 lista las actividades y características típicas de uno y otro.

Conviene aclarar que S1 y S2 no son partes del cerebro, sino modos de actividad del mismo.

Tabla 1. Características y actividades de S1 y S2

Sistema 1	Sistema 2
<p>Ejemplos de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Detecta si un objeto está más alejado que otro.• Orienta hacia una fuente de sonido.• Completa la frase “la noche y el...”• Pone cara de disgusto ante una imagen desagradable.• Detecta hostilidad en el tono de voz.• Resuelve $2 + 2 = x$.• Lee las palabras de un anuncio.• Conduce un coche en una carretera vacía.• Si eres un maestro del ajedrez encuentra el movimiento ganador.• Entiende frases simples.• Detecta relaciones sencillas.• Detecta semejanzas. <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Genera impresiones, sentimientos e inclinaciones.• Opera sin sensación de control voluntario.• Funciona rápida y automáticamente con poco esfuerzo.• Genera con destreza respuestas e intuiciones.• Separa lo sorprendente de lo normal.• Detecta automáticamente causalidad e intencionalidad.• Descuida la ambigüedad y suprime la duda.• Apuesta por una conclusión.• Reacciones instintivas de autoprotección.	<p>Ejemplos de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Espera en tensión el pistoletazo de salida.• Presta atención a una obra de teatro.• Se concentra en una voz en medio de una multitud.• Busca a un hombre con sombrero en la calle.• Bucea en la memoria para identificar un sonido peculiar.• Mantiene un ritmo de paseo superior al habitual.• Mantiene la corrección del comportamiento en sociedad.• Cuenta cuántas letras hay en una frase.• Recita a otra persona nuestro número de teléfono.• Estaciona el coche en un espacio estrecho.• Compara dos vehículos por su valor global.• Rellena la declaración de la renta. <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Refrenda S1 generando convicciones, actitudes e intenciones.• Mantiene el autocontrol.• Comprueba la validez de un razonamiento lógico complejo.• Maneja varios asuntos distintos al mismo tiempo.• Obedece una regla dada.• Compara objetos o asuntos en relación con varios atributos.• Medita una elección deliberadas entre opciones.• Es capaz de un razonamiento estadístico.• Genera una duda consciente y autocrítica.

La clave está en cómo interactúan ambos. Durante la vigilia, los dos están permanentemente activos. S1 funciona automáticamente mientras S2 gira a bajo régimen. S1 sugiere continuamente a S2 impresiones, sensaciones, intuiciones e intenciones. Si S2 las avala se convierten en convicciones que a su vez se convierten en acciones voluntarias, una vez enviado el correspondiente impulso nervioso. En una situación fluida, S2 acepta las impresiones de S1 sin apenas intervenir. Si S1 tiene dificultades, por ejemplo en caso de observar algo inhabitual, entonces S2 se involucra más.

La evolución ha hecho que la división del trabajo entre S1 y S2 sea muy eficiente: buenas prestaciones con el mínimo esfuerzo. La combinación entre ambos funciona sin tacha en la mayor parte de las situaciones gracias a la efectividad de S1: modela con precisión las situaciones familiares, sus predicciones a corto plazo son exactas y sus reacciones iniciales ante los retos es rápida y adecuada. Y, sin embargo, como S1 funciona como un piloto automático que no podemos desconectar, hay algunas situaciones en las que es víctima de ilusiones cognitivas sin que podamos hacer mucho por evitarlo. Como veremos más en detalle, los errores sistemáticos propios de S1 son la simplificación ante preguntas complejas y la mala gestión de problemas lógicos y estadísticos.

Este artículo puede ayudar a abrirnos los ojos ante nuestra propia ceguera y así poder reconocer las situaciones de riesgo en las que debemos buscar conscientemente la ayuda de S2. Tendríamos que ser capaces de detectar esas situaciones en las que nos jugamos mucho, ya que recurrir en permanencia a S2 no es algo natural ni práctico en la vida cotidiana.

Los protagonistas en detalle

Según lo dicho anteriormente, S1 supone la generación de impulsos e impresiones mientras que S2 es sinónimo de esfuerzo y autocontrol. S2 es perezoso y se cree que es el héroe de la película. Sin él saberlo, S1 es el verdadero líder en esta historia. Una



de las principales tareas de S2 es la de monitorizar y controlar pensamientos y acciones que sugiere S1. Algunos pensamientos y acciones pasan el filtro y son expresados o ejecutados directamente, otros son modificados o suprimidos.

La pereza está profundamente arraigada en nuestra naturaleza, ya que todo esfuerzo —cognitivo y físico— representa un consumo energético que hay que evaluar en relación con el beneficio obtenido. A la actividad de S2 le corresponde un estado de auténtica excitación física, tal como lo demuestra la dilatación de las pupilas que se produce cuando trabaja enérgicamente. En efecto, las pupilas miden la velocidad a la que se va drenando nuestra limitada energía mental. Esta limitación obliga al cerebro a asignar adecuadamente prioridades a las diferentes tareas de cálculo en función de la gravedad de la amenaza o del potencial beneficio. En una situación de emergencia es S1 el que toma el mando para asegurar una reacción rápida y eficaz. No solo la energía mental tiene límites, la potencia mental también está limitada: aunque nuestra vida dependiese de resolver un problema no por ello seríamos capaces

de aumentar la potencia del esfuerzo mental más allá de un cierto límite.

La asignación de prioridades y el limitado capital mental disponible explican la frase “está absorto” o “está ciego”. Muchas tareas complejas exigen una total concentración y una dedicación en exclusiva ya que el cerebro no da más de sí. Basta con intentar multiplicar 23×78 mientras corremos o andamos muy rápido para comprobar las limitaciones de nuestro cerebro. El cuerpo nos pide detenernos para poder realizar la multiplicación: no somos capaces de controlar nuestra carrera y realizar la multiplicación al mismo tiempo. Lo que significa que ambas tareas drenan energía de una misma reserva. La excitación emocional también retrae recursos de esa misma fuente de energía mental.

A ser considerado por cualquier jefe de equipo: los dos elementos que más incrementan la tensión son la presión del tiempo y la obligación de conmutar entre varias tareas.

Este hecho explica el placer del ejercicio físico y la popularidad de la carrera a pie, durante la cual la mente está ocupada al 100% en mantener el ritmo de la carrera hasta que final-

mente nos sentimos fluir sin sentir el esfuerzo de autocontrol. En el estado de flujo, se disocia la realización de la tarea propiamente dicha del esfuerzo de autocontrol por mantener la tarea, pudiendo así pasar a autocontrolarse sin esfuerzo (lo que a su vez libera recursos para realizar la tarea). Este estado proporciona un estado placentero, una experiencia óptima que puede prolongarse durante horas.

Menos placentero resulta centrar la mente en una actividad de reflexión deliberada, de trabajo cognitivo. Y, sin embargo, resulta esencial para la ejecución de tareas intelectuales. También estas actividades intelectuales nos permiten alcanzar esa fluidez, aunque no tan fácilmente como con el ejercicio físico.

No es por casualidad que tras muchos grandes genios de las ciencias, las artes o el deporte (ajedrecistas y pilotos típicamente) encontremos a menudo una increíble capacidad de concentración, ya que la propiedad de saber autocontrolar los pensamientos se correlaciona con la inteligencia. Este hecho coincide con las observaciones del ensayista y novelista Stefan Zweig, para el que los rasgos que identifican a los grandes hombres son amabilidad, vida sencilla y una enorme capacidad de concentración en el trabajo.

Por lo tanto, las personas responsables de la gestión deberán analizar de qué modo se debe conjugar un entorno laboral que favorezca la concentración con la necesaria socialización e intercambio de ideas entre colegas.

¿Y qué ocurre cuando se agotan las reservas energéticas mentales? El sistema se desequilibra y los síntomas son los siguientes: pobre desempeño en tareas cognitivas y en la toma de decisiones, menor persistencia para completar tareas exigentes, reacción agresiva en caso de provocación, comprar compulsivamente, abandonar la dieta o el plan de entrenamiento físico, decantarse por decisiones egoístas, usar lenguaje sexista, dejarse llevar por los prejuicios (incluidos los racistas), hacer comentarios superficiales en público.

Las causas habituales de este agotamiento son: ejecutar ta-

reas cognitivas complejas por un período sostenido de tiempo, tomar decisiones en una situación conflictiva, autoinhibir respuestas emocionales espontáneas, intentar impresionar a otras personas, responder con amabilidad al mal comportamiento de otra persona.

Leyendo el párrafo anterior se comprende que el extenuamiento se origina en el autocontrol de pensamientos y de comportamientos. Por lo tanto, es S2 el que sufre la pérdida de energía y en esos momentos la capacidad de influencia de S1 es mayor. Hablar de energía no es metafórico ya que estos estados dan lugar a una bajada de glucosa en la sangre.

Los efectos sobre la toma de decisiones en situaciones de debilidad son más dramáticos de lo que quisieramos creer. En los EE. UU., se ha demostrado que la probabilidad de que un juez otorgue la libertad condicional disminuye significativamente en las horas antes de la comida. El cansancio nos empuja a optar por la opción por defecto, la que consume menos recursos y es más placentera.

Frente al limitado y perezoso S2 tenemos a ese gran desconocido, S1. Sin que nos demos cuenta, S1 nos provee con impresiones que a menudo se convierten en convicciones que determinan un juicio o una elección. S1 nos ofrece una interpretación de lo que nos ocurre y de lo que ocurre a nuestro alrededor; integrando el presente con el pasado cercano y con nuestras expectativas de futuro próximo. Contiene un modelo del mundo que le permite evaluar las situaciones como normales o sorprendentes y emitir rápidas y acertadas intuiciones. En S1 está también en el origen de intuiciones equivocadas.

El mecanismo que rige el funcionamiento de S1 es la asociación coherente de ideas que genera unas pautas autoconfirmadas de respuestas físicas, cognitivas y emocionales. David Hume definió los principios de la asociación de ideas: similitud, contigüidad espacio-temporal y causalidad. Las ideas serían como los nodos de una red llamada memoria asociativa. Hay

diferentes tipos de enlaces entre ideas: causa y efecto, cosas y propiedades, cosas y categorías. Los conocimientos actuales han superado los de la época de Hume y afirman que el proceso no es una secuencia consciente.

Una gran parte del trabajo de la memoria asociativa se produce instantánea e inconscientemente, hecho que contradice nuestra propia experiencia del acto de pensar.

El efecto ideomotor lo demuestra. Según este efecto es posible imprimir, preparar de antemano nuestras acciones o emociones con un suceso externo de un modo inconsciente. S2 cree estar al mando pero no es del todo así. Si no, ¿cómo explicar que se pueda influir de un modo consistente en la aportación a una recaudación solidaria modificando la decoración que rodea la hucha?

Afortunadamente aunque este efecto tenga resultados robustos estos no son profundos o importantes, no somos marionetas... y, sin embargo, ¿no es la pérdida de pensamientos espontáneos el efecto que tiene sobre la población la profusión de retratos de dictadores o de eslóganes?, ¿no es el individualismo la consecuencia inevitable de una sociedad imprimada con la idea del dinero?, ¿no empezamos a sentirnos mejor si forzamos un esbozo de sonrisa?

La imprimación es una de las causas de la comodidad cognitiva, uno de los diales que controla S1 para decidir si hay que actuar y cómo. La Tabla 2 lista las causas y efectos de la comodidad cognitiva. En un estado de comodidad cognitiva probablemente estaremos de buen humor; nos gustará lo que vemos, crearemos lo que escuchamos, confiaremos en nuestras intuiciones, sentiremos que la situación es tranquilizadamente familiar y adoptaremos un modo casual y superficial en nuestras reflexiones, esto es, bajaremos la guardia. En un estado de tensión cognitiva seremos más propensos a adoptar una actitud vigilante y desconfiada, invertiremos más esfuerzo en lo que estamos haciendo, estaremos menos cómodos y cometeremos

Tabla 2. Causas y efectos de la comodidad cognitiva

Experiencia repetida	Causas y efectos de la COMODIDAD COGNITIVA	Sentimiento de familiaridad
Presentación clara		Sentimiento de verdad
Idea imprimada		Sentirse bien
Buen humor		Sentirse ligero, sin esfuerzo

Tabla 3. Características de la comodidad cognitiva y de la tensión cognitiva

COMODIDAD COGNITIVA	TENSIÓN COGNITIVA
Buen humor	Tristeza
Intuición	Vigilancia
Creatividad	Sospecha
Candidez	Aproximación analítica
Confianza en el Sistema I	Aumento del esfuerzo cognitivo

menos errores. También seremos, con la tensión, menos creativos e intuitivos que de costumbre. La Tabla 3 lista las características de cada estado.

Todo lo que ayude a que la maquinaria cognitiva ruede con facilidad puede ser una fuente de errores ya que nos relajamos y S2 no va a verificar suficientemente si, por ejemplo, una impresión de familiaridad generada por S1 es correcta. Y esa impresión de S1 se va a convertir en un juicio o en una elección incorrecta.

La repetición convierte una mentira en verdad porque la familiaridad vence sobre el juicio racional.

El enlace entre emociones positivas y comodidad cognitiva tiene una larga historia evolutiva: la familiaridad implica seguridad y, por el contrario, cualquier novedad supone un potencial peligro contra el que hay que reaccionar rápidamente.

También podemos hacer trabajar la comodidad cognitiva en nuestro favor. Para construir un mensaje persuasivo se necesita: cuidar la calidad del soporte y el contraste entre las letras y el fondo, utilizar un lenguaje sencillo para transmitir credibilidad e inteligencia, listar

ideas introduciendo cierto ritmo gracias a la rima... y no olvidar ganarse el favor de los participantes con un aperitivo y buen humor.

No olvidar tampoco la importancia de la coherencia como facilitador de la comodidad cognitiva, comodidad que nos llevará a aceptar un enunciado como correcto. La máquina asociativa favorece la coherencia ignorando la duda y además la sensibilidad de S1 para detectar coherencia es extraordinaria, tanto que la existencia de coherencia se detecta antes de identificar cuál es exactamente la asociación que hay detrás. De hecho, la cantidad y calidad de los datos que están activados en la máquina asociativa y, por tanto, accesibles por S1 para construir un relato coherente, es prácticamente irrelevante. S1 trabaja con lo que ve y con lo que tiene en la memoria, exagera la coherencia y consistencia de lo que ve mientras las evidencias ausentes son ignoradas a la hora de completar su pensamiento intuitivo.

Debemos, por tanto, evitar que el miedo a estropear una hermosa historia nos lleve a descuidar la búsqueda de una información exhaustiva.

Los dos mecanismos clásicos que confirman una presunción de coherencia son la causalidad y la intencionalidad. El problema aparece cuando la propensión de las personas a detectar causalidad o intencionalidad les impide darse cuenta de que en esa situación determinada el tipo de razonamiento que se exige sería de tipo estadístico. El pensamiento estadístico permite extraer conclusiones sobre un caso individual a partir de la información disponible sobre categorías o conjuntos. S2 es capaz de este tipo de razonamiento, pero necesita estar atento y ser entrenado. En los próximos artículos se aclarará que se entiende aquí por pensamiento estadístico.

A efectos prácticos es eficaz (eficacia igual a decisiones expeditivas en un mundo complejo a partir de una información parcial) que S1 se precipite rápidamente sobre una conclusión si la probabilidad de acertar es elevada y si las consecuencias de un eventual error son aceptables. Incluso en casos donde domine la incertidumbre, aunque S2 no actúe, S1 sí va a apostar por una respuesta automática basada en lo que ve y en la experiencia. Y a pesar de que tengamos a S2 para analizar una duda conscientemente, no podemos olvidar que S2 va a buscar datos y argumentos en una base de datos limitada a contener información consistente con nuestras experiencias, creencias y convicciones, no con toda la información.

Por el contrario, debemos recurrir a S2 cuando la situación no sea familiar, cuando las consecuencias de un error sean graves y cuando nos falte información. Para ello es necesario entrenar a S2 para que detecte situaciones de incerteza debida a información insuficiente o irrelevante para resolver el problema planteado.

El próximo artículo se propone desglosar y detallar las reglas simplificadoras a las que recurre el cerebro para agilizar su funcionamiento y las desviaciones no racionales en las que incurre. Veremos cómo estas reglas y desviaciones están en el origen de los errores de juicio y de elección. ■