

# TOMA DE DECISIONES: ¿Tenemos un problema?

Autor: Gustavo Ruiz Llaveró. DTI, Consultores de Dirección

**Algunos autores opinan que sufrimos de túneles mentales y que como consecuencia de ello muchas de nuestras decisiones adolecen de lógica. Otros, por el contrario, opinan que en realidad lo que hacemos es adaptarnos ecológicamente a nuestro medio...ahorrando energía. En realidad, funcionamos mucho mejor de lo creemos nosotros mismos... y los científicos.**

*¿Alguien conoce a alguien que haya ganado un coche en un programa de televisión, pongamos por caso en el "123, responde otra vez?" Desde que los empiristas ingleses nos definieran a los seres humanos como seres racionales han ido creciendo en número aquellos que opinan que nuestro razonamiento funciona en numerosas ocasiones como nuestro sentido de la vista frente a las ilusiones ópticas: Sabemos que son una ilusión, pero no podemos evitarlas...excepto cuando cerramos los ojos. Otros autores, por el contrario, vienen en nuestra ayuda. ¡Gracias!*

**E**n muchos concursos de televisión el sufrido participante se enfrenta a la terrible decisión de elegir entre tres –*¿porque siempre son tres en estos programas?*– opciones, ya sean cajas, puertas o semáforos.

Una de las opciones esconde un tesoro. Las otras dos conducen al fracaso.

Las personas calculamos nuestras opciones de acierto o fracaso en esta circunstancia –los televidentes también, no sólo el concursante- en función de nuestro entendimiento y también ¿porqué no? de nuestra intuición, el palpito.

Lo más habitual es que el presentador del programa, una vez que hemos elegido una de las tres opciones, nos anime a sufrir un poco más.

*-Así que ha elegido... bien, veamos que había en...*

Y para nuestra –aunque no tanta- sorpresa, descubra que en una de las dos opciones que hemos descartado: ¡No hay absolutamente nada! A continuación nos ¿sorprenderá? Con una expresión similar a la siguiente...

*-Continúa con su elección o prefiere cambiarla por esta otra...*

## RECAPITULEMOS

En el inicio había tres, elegimos una y el presentador ha descartado otra. Quedan dos opciones. ¿En cuál de las dos estará el tesoro?

Un cálculo de probabilidades simple nos dice que existe un 50% de posibilidades de que el tesoro esté ...en la opción que no hemos elegido, por lo de la *Ley de Murphy*.

**¿Seguro?**

A ver, cuando eran tres las opciones la posibilidad de que el tesoro estuviera en A, B o C era de 1/3 para cada una de ellas.

Cuando tan sólo quedan dos opciones, esas posibilidades son de...

¿El 50% para cada una de ellas?

Personas cultivadas y con formación científica discuten acaloradamente sobre la solución del enigma.

Unos dicen que sí, que mitad y mitad, otros dicen que no, que nuestra opción mantiene ese tercio, mientras que la otra se incrementa hasta el 66%, porque recibe la probabilidad que recaía en la opción descartada.

¿Entonces? Cambio de opción.

### **ERROR.**

¿Porqué? Porque el cálculo de probabilidades en este ejemplo se cumplirá...

**si usted concursa 300, 400 o 1000 veces.**

Y como eso sí que no va a ocurrir –al menos en el mismo concurso– quédese con la caja que quiera... y que la suerte le acompañe.

Este divertido caso que se denomina en el argot científico la paradoja de **Monty Hall** lo publicó el matemático Martin Gardner en 1959; luego lo difundió, modificado, el psicólogo Osherson en sus clases del MIT, el New York Times en junio de 1991 se hizo eco de la polémica... y aún lo tendrán que sufrir miríadas de concursantes en el mundo entero.

Los científicos lo explican diciendo, sencillamente que si al inicio existe 1/3 de posibilidades de que usted

consiga el tesoro, esas posibilidades se mantienen, aunque ahora sólo queden dos opciones.

*Que su caballo ganador no corre ahora más rápido.*<sup>1</sup>

Los defensores de la idea de *los túneles de nuestra mente* – psicólogos, sí, pero también y sobre todo... *economistas*– consideran que desde el punto de vista de la optimización de las decisiones el ser humano tiende a obviar el cálculo de probabilidades basado en el **Teorema de Bayes**, las leyes de la lógica y hasta el sentido común.. y como resultado toma decisiones no óptimas.

¿Más ejemplos? Vamos a por algunos.

Papel y lápiz, por favor. Gracias.

Realice mentalmente y en 5 segundos - ¡Sólo 5! la siguiente operación:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 = ?$$

¿Ha anotado el resultado en un papel? Haga una estimación al menos.

Bien, realice ahora la misma operación pero con las siguientes cifras:

$$2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$$

¿Le da el mismo resultado?

Si es así, enhorabuena. Es usted uno de los pocos seres humanos que

---

<sup>1</sup> Una explicación divertida y brillante se puede encontrar en el libro de Máximo Piatelli Palmarini, *los túneles de la mente*. Ed. Crítica, 1995. Colección Drakontos.

aplica la propiedad **conmutativa** de la multiplicación.

A la mayoría de nosotros nos ocurre que:

- No acabamos la multiplicación en 5 segundos, evidentemente.
- El resultado promedio de la primera operación nos sale más alto que el de la segunda.

### **Y esto. ¿Para qué sirve?**

Para demostrarnos que las cifras nos **anclan** el pensamiento. Si nos dan una información cuantitativa la interpretaremos de un modo u otro dependiendo de cómo se nos presente: El valor de las acciones, el crecimiento económico, los datos de empresa, se interpretan de manera positiva o negativa, al alza o a la baja según cómo se nos comunique.

### **Otro ejemplo**

Cuando nos preguntan a alguno de nosotros si es posible que la hija de una señora rubia y de ojos azules tenga los ojos azules, solemos contestar con rotundidad que sí.

En cambio si la pregunta nos la hacen al revés, solemos dudar o contestar con el latiguillo: No necesariamente...

Al fin y al cabo, en la calle afirmamos:

*- ¡Cómo se parece este niño a su padre. Es que es igual... hasta en los gestos (!)*

Pero es casi imposible escuchar lo siguiente:

*- ¡Cómo se parece el padre a este niño... hasta en los gestos!*

Es el efecto del **prototipo**, por el cual el hijo se parece a la madre, pero no a la inversa, Korea se parece a China, pero China no se parece a Korea,... y era -¿es?- tan frecuente que coincidieran los apellidos en la cúpula de... la misma organización.

Desde mediados de los 70 se produjo un boom en la investigación en laboratorio de este tipo de paradojas o peculiaridades de nuestro pensamiento.

Se hipotetizó que el ser humano –o sea, usted y yo- empleaba atajos mentales o heurísticos<sup>2</sup> en lugar de la lógica y el cálculo de probabilidades en ocasiones en las que parece que no debería hacerlo.

Por ejemplo, suele ocurrir que después de un examen tipo *test*, la mayoría de las personas consideremos que lo hemos hecho mejor, que hemos tenido más aciertos- de lo que en realidad demuestran nuestras calificaciones una vez corregido.

Algunos, incluso, estamos dispuestos a apostar.

Si tiene hijos sabrá a que me refiero:

*- Javier, hijo: ¿Qué tal el examen?  
- Yo creo que me ha salido bien, mamá.*

No, en este momento su hijo no está objetivamente mintiendo. Lo cree de veras. Incluso después de entregarle las notas pensará que el profesor es *injusto*.

---

<sup>2</sup> en griego significa: procedimiento que sirve para encontrar algo. Ensayo /error, por ejemplo, sería un procedimiento de este tipo.

A este fenómeno le denominaron Tversky y sus colaboradores **sobreconfianza**.

Y además descubrieron otra cosa:

*Que cuantos más conocimientos posee el individuo, más proclive se muestra a la sobreconfianza.*

**¡No puede ser!**

Si alguna vez se decide que en la empresa los colaboradores evalúen al jefe –un sistema de *feedback* 180 grados- haga la prueba siguiente:

Pídale a los directivos que vaticinen la puntuación que le van a otorgar sus colaboradores.  
Y luego compare con la realidad.

**Sobreconfianza absoluta.**

Junto con este fenómeno se han descubierto otros muchos, aunque uno de los más *enternecedores* es el siguiente:

Le preguntamos a un número suficiente de asesores financieros cuál será el resultado de la OPA lanzada por una empresa sobre un paquete de acciones de otra –casos recientes hay desde luego: Sacyr sobre BBVA, éste último sobre la BNL italiana,...-

Pasados unos meses les pedimos que nos recuerden cual fue su vaticinio.

Milagrosamente el número de asesores que pronosticó lo que efectivamente ha sucedido... se ha multiplicado.

Los científicos le denominan el **efecto a posteriori**. Los *humanos* lo conocemos como:

**- ¡No, si ya lo decía yo!**

Algo ocurre, según estos autores, con nuestro modo de razonar y de tomar decisiones. Parece que estamos dominados por diversos sesgos de naturaleza *¿biológica, cultural, social, global?* que producen ilusiones mentales que afectan al modo en que tomamos decisiones. Y que incluso son *inevitables*, como las ilusiones ópticas.

¿Pesimismo? No. Sólo considerar que existen y que es bueno tenerlo en cuenta... vaya a suceder que nos abandone la buena suerte...

Otros autores, entre ellos Gigerenzer vienen en nuestra defensa y opinan que los atajos mentales, los heurísticos, son buenos, adaptativos y poderosos.

En una de sus más célebres investigaciones le pidió a un buen número de estudiantes americanos que en una lista de pares de ciudades *¡alemanas!* indicaran cuál de las dos que aparecían en cada uno de los pares pensaban que tenía más habitantes.

Sorprendente. El experimento desde luego, pero ¿y los resultados?

**Curiosity kills the cat.**

El mismo ejercicio se realizó con tres hermanas francesas de 7, 12 y 18 años.

La más pequeña contestó al azar. La mediana, fruto de su curiosidad y de que le gustaba inmiscuirse en las conversaciones de los mayores era capaz de reconocer –haber oído hablar de ellas, vamos- casi la mitad de las ciudades del *test*. La mayor estaba preparando la prueba para el

*Baccalaureate* y podía reconocer todas las ciudades.

¿Quién de las tres acertó más?  
¿Y de los estudiantes americanos?  
¿Acertó *algo* alguno de ellos?

*Cuidado, porque el prejuicio se basa en heurísticos, no en la estadística.*

**¡Los estudiantes americanos acertaron más ANTES de recibir una clase de geografía y demografía de Alemania que DESPUÉS!!!**

Gigerenzer y sus aliados –que parecen ser aliados nuestros– denominan al fenómeno heurístico de **reconocimiento**, que consiste en lo siguiente:

Cuando no disponemos de toda la información, reconocer una *característica* -y que esta caiga dentro del *criterio* de elección- puede ser muy útil para tomar una decisión.

**A veces MENOS ES MÁS.**

Y esto lo saben los Departamentos de marketing. Al fin y al cabo no tenemos ni idea de la composición de los tejidos modernos ni de su calidad... por eso compramos la marca *reconocida*.

En el caso de las ciudades alemanas, los alumnos americanos

se dejaban llevar por el *reconocimiento*, porque les *sonara* la ciudad, por *saber* que tenía un equipo de fútbol en primera, porque BMW, la Aspirina o Bosch se fabricaban allí, por... el heurístico de *reconocimiento*.

**Imagínese la siguiente situación:**

Un directivo con gran premura de tiempo no dispone de toda la información que desearía para adoptar la decisión.

¿Qué hará? La parálisis por análisis no es una opción para él.

Empleará su capacidad de *reconocimiento* -¿*intuición*?- para decidir sobre la base de una *característica* que esté incluida en el *criterio*.

Por cierto, de las tres hermanas la que más aciertos alcanza en la prueba es... la mediana. Porque la pequeña no puede abordar la prueba; la mayor aplica su conocimiento... y se ve sometida al *cálculo de probabilidades* y... a la *sobreconfianza del experto*.

Mientras que la mediana sí que puede aplicar el heurístico de *reconocimiento*...y además *adora el fútbol*. Por cierto, ¿Existen muchas ciudades *alemanas* y *pequeñas* con equipos en primera división?

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Gigerenzer, Gerd; Todd, Peter M. And the ABC Research Group. 1999. *Simple heuristics That Make Us Smart*. Oxford University Press.
- Piattelli Palmarini, Massimo. 1995. *Los túneles de la mente*. Ed. Crítica.
- Kahneman, Daniel y Tversky, Amos. (1979, marzo) Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-276.
- Kahneman, Daniel y Tversky, Amos (1982) The psychology of preferences. *Scientific American*, 246, 160-174