

LA CIENCIA, EL ARTE Y LA PSICOLOGÍA DE DECIDIR

Milko Ramsés González y Richard Obuchi

La vida es la suma de tus decisiones.
Albert Camus

Decidir es una función esencial del gerente, y de cualquier ser vivo para garantizar su supervivencia. En el estudio de las decisiones confluyen diversas disciplinas, desde la matemática hasta la psicología, y se encuentran diversos enfoques, desde el normativo (cómo se debe decidir) hasta el descriptivo (cómo decide la gente). Dos lecciones son claras: es necesario aprender cuándo usar o combinar enfoques, y hay que tomar en cuenta todas las dimensiones humanas para decidir.

DECIDIR ES EL TRABAJO ESENCIAL de un gerente y, en general, es una de las funciones primordiales de los seres humanos y de cualquier ser vivo. Incluso puede decirse, desde una perspectiva evolutiva, que quienes toman las mejores decisiones para su supervivencia y la de sus descendientes, junto con algo de suerte, son seleccionados favorablemente para continuar su andar sobre la tierra. Para tomar las mejores decisiones han evolucionado el cerebro, la memoria y las emociones.

Por miles de años la especie humana avanzó a tientas con diversas herramientas en el arte de decidir, registrando la relación de las estrellas con las épocas del año para saber cuándo sembrar, interpretando oráculos, como el de Delfos, para ir o no a la guerra, o estableciendo procesos de votación para decidir democráticamente. Hoy la ciencia de decidir es una compleja disciplina que se nutre de diversas áreas del conocimiento como la matemática, la psicología, la computación, la economía y, más recientemente, la neurociencia.

La toma de decisiones, como se conoce tradicionalmente la disciplina, se enfoca actualmente desde dos puntos de vista. Uno es el prescriptivo o normativo, comúnmente asociado con racionalidad, lógica y modelos formales, que explora cómo deben ser tomadas las decisiones para optimizar recursos y maximizar resultados. Otro punto de vista es el descriptivo, vinculado generalmente con procesos psicológicos, conductas e intuiciones, que trata de desentrañar, y a partir de allí mejorar, cómo deciden en realidad los seres humanos. Las fronteras entre ambas perspectivas se solapan, ya que los modelos formales del enfoque normativo necesitan aproximaciones intuitivas para ajustar ciertos parámetros y supuestos; y quienes abordan las decisiones desde el punto de vista descriptivo recurren a modelos formales y semiformales para entender y facilitar la toma de decisiones desde el punto de vista conductual; aparte del uso de modelos híbridos, que combinan el poder analítico y los juicios humanos.

Ambos enfoques enfrentan críticas referidas a su pertinencia y conveniencia. Al enfoque descriptivo se le acusa de orientarse al comportamiento de individuos aislados en contextos específicos, y no al conjunto de interacciones complejas de individuos que tendrían a comportarse racionalmente. Además, sus resultados o predicciones no son consistentes —pueden cambiar con el contexto o el método empleado— ni óptimos. Al enfoque normativo, por su parte, se le critica que mantiene supuestos irreales sobre el ser humano, como el de que es un frío agente maximizador; además, desde un punto de vista práctico, consume tiempo

Para un gerente, y para cualquier persona, es imposible procesar analíticamente todas las decisiones que debe tomar cada día. Administramos y vivimos intuitivamente. Muy pocas personas realizarían un análisis formal para determinar de quién enamorarse. Tomamos decisiones con los recursos disponibles, generalmente escasos

y recursos para el análisis y el procesamiento. Pero se reconoce que brinda resultados más consistentes, optimizados y justificables. Ahora bien, para un gerente, y para cualquier persona, es imposible procesar analíticamente todas las decisiones que debe tomar cada día. Administramos y vivimos intuitivamente. Muy pocas personas realizarían un análisis formal para determinar de quién enamorarse. Tomamos decisiones con los recursos disponibles, generalmente escasos.

Los modelos analíticos han logrado resultados asombrosos. Con ellos se pueden diagnosticar desórdenes bipolares e infecciones en la sangre, y determinar la calidad del vino de Bordeaux como los mejores expertos mundiales. En la elaboración de modelos de este tipo se destaca la venezolana Regina Llopis, ex profesora de la Universidad Simón Bolívar, quien ha desarrollado modelos de predicción que han alcanzado resonancia mundial. Uno de ellos ha identificado pautas que sirven de mapa del gusto musical humano, desde la música popular hasta la música académica, y permite, por ejemplo, determinar si una canción será un éxito en Estados Unidos. Algunos de estos modelos parecen, y son, extremadamente complicados, pero otros son tan sencillos como una regresión lineal o una simple y elegante fórmula, y es que para elaborar modelos analíticos eficientes también se requiere una buena dosis de arte y buen juicio.

Hace más de cincuenta años que el premio Nobel de Economía Herbert Simon señaló que el ser humano tiene una racionalidad limitada; es decir, no puede manejar y procesar toda la información necesaria para tomar decisiones como supone el modelo racional y, por lo tanto, para resolver problemas debe conformarse con respuestas satisfactorias aunque no sean óptimas. Hace más de treinta años que los ganadores del premio Nobel de Economía Daniel Kahneman y Amos Tverski revelaron que, aun si las personas tuvieran y pudieran manejar toda la información sobre un problema, igualmente sus decisiones se desviarían del modelo racional por diversas tendencias psicológicas. Esas tendencias, conocidas como sesgos, son inherentes al ser humano y algunas parecen fijadas por el proceso evolutivo. Más recientemente, Gerd Gigerenzer, del Instituto Max Planck y ex profesor de la Universidad de Chicago, ha mostrado que las intuiciones no necesariamente producen soluciones subóptimas; algunas, en ciertas circunstancias, son mejores que los modelos optimizadores.

Entre los sesgos psicológicos más conocidos está la aversión a las pérdidas: la tendencia a dar más importancia a las pérdidas que a las ganancias. Por ejemplo, si alguien en un juego gana cien bolívares y luego pierde cien bolívares no quedará en un estado emocional neutro. Se sentirá mal porque, aunque la suma de las pérdidas y ganancias sea cero, la emoción o pesar de perder es superior a la emoción de ganar. Tales estados emocionales tienen efectos importantes en las decisiones. Los sesgos abundan: hasta ahora se han documentado más de sesenta sesgos que alejan a las personas del modelo racional. Aunque, a decir verdad, la aversión a las pérdidas y otros sesgos pueden ser estrategias racionales fijadas por la evolución. Por ejemplo, si uno de nuestros antepasados le ganaba la carrera al tigre dientes de sable, ganaba una vez; pero, si perdía, perdía el juego de la supervivencia. Valía más la pérdida que la ganancia. Este sesgo es tan poderoso que se han desarrollado técnicas para lidiar con él en una variedad de situaciones; por ejemplo, el «análisis del fracaso» en la evaluación de proyectos. Quienes señalan que los sesgos son exclusivamente fuentes de error tienden a olvidar que en muchas situaciones son efectivos y le han servido a la especie humana para sobrevivir hasta hoy.

Lo interesante no es que las personas se equivoquen arbitrariamente, sino que se equivoquen de la misma manera una y otra vez, de forma predecible, y eso puede usarse a favor (o en contra) al diseñar opciones para que escojan. Esto se llama actualmente «arquitectura de la decisión», tema conocido por los expertos de mercadeo desde hace tiempo y que se ha puesto de moda gracias al trabajo recogido en el libro *Nudge* de Richard Thaler, de la Universidad de Chicago, y Cass Sunstein, asesor de Barack Obama en temas de regulación.

Uno de los temas más inquietantes del área de toma de decisiones, que ha generado mucha controversia y necesita mucha más investigación, proviene de la neurociencia y se refiere a la posibilidad de predecir qué decisión tomará una persona, aun antes de que decida conscientemente. Puede ser que los humanos no sean seres racionales, después de todo, sino seres «racionalizadores», lo cual suscita dudas filosóficas, morales y religiosas sobre el libre albedrío. Temas menos controvertidos, aunque no sin discusión, son la intuición y las emociones.

Decisiones intuitivas: parpadee, pero mantenga los ojos abiertos

La suerte favorece sólo a la mente preparada.

Louis Pasteur

La intuición se ha puesto de moda recientemente gracias al libro *Inteligencia intuitiva*, de Malcolm Gladwell, sobre el pensar sin pensar o las decisiones instantáneas, en un parpadeo (de hecho, su título en inglés es *Blink*). Este libro ha despertado tanto alabanzas del público general como críticas de los académicos. Gladwell es, sin duda, un maestro para comunicar hallazgos de investigaciones científicas en un seductor lenguaje de divulgación, algo que los académicos no suelen hacer, pero sus libros pecan por no reflejar un examen exhaustivo de la bibliografía del área para apoyar la narración y su línea argumental.

La noción que intenta popularizar Gladwell —rebanar la experiencia para decidir con poca información— es subsidiaria de otras definiciones de intuición. Por ejemplo, Herbert Simon afirmó décadas antes que la intuición es análisis codificado en hábitos. Según esta definición, la intuición se nutre de la síntesis

sis de patrones de respuesta extraídos de experiencias repetidas para ser aplicados en situaciones nuevas. Lo que diferenciaría a un novato de un experto es que el experto tiene una colección mayor de patrones para aplicarlos a las circunstancias que enfrenta. Por su parte, Gerd Gigerenzer ve la intuición como un conjunto de heurísticas «frugales» de aplicación rápida; es decir, reglas que permiten decidir con muy poca información y que, por lo tanto, pueden aplicarse fácil y rápidamente. Algunas de estas reglas son adquiridas por medio de la experiencia y otras son moldeadas por el proceso evolutivo.

Investigaciones como la de Gigerenzer muestran que las heurísticas pueden ser muy poderosas. Es famoso el caso de Harry Markowitz, premio Nobel de Economía, quien desarrolló el modelo del portafolio eficiente para inversiones, pero dejó de lado su teoría para invertir sus ahorros mediante la regla simple de dividir el monto equitativamente entre muchos fondos. Un estudio conducido por Víctor DeMiguel y colaboradores de la Escuela de Negocios de Londres muestra que esta regla, simple y frugal, es más eficiente; para que el modelo de portafolio pudiera superarla, se necesitarían muchísimos años de datos para ajustar sus parámetros.

El hecho de que las mencionadas definiciones de intuición sean aptas para experiencias rutinarias puede llevar a algunos a pensar que la intuición debería reservarse para situaciones estables y simples; pero, de esa manera, dejarían por fuera las intuiciones creativas responsables de algunos de los magníficos logros atribuidos a la intuición. Tales son los casos de Frederick Kekulé, quien soñando despierto tuvo la visión de una serpiente que se mordía la cola, la cual le proporcionó la solución para la estructura circular del anillo de benceno, o el del premio Nobel Kary Mullis, a quien la idea sobre la reacción en cadena de la polimerasa se le ocurrió espontáneamente mientras conducía hacia su casa.

Los neurocientíficos Edward Bowden y John Kounios postulan que, más allá de la síntesis de experiencias, las intuiciones creativas se producen cuando el cerebro está en un estado difuso de activación o relajación y puede hacer asociaciones libres y distantes de conceptos pertinentes para solucionar un problema, y la corteza prefrontal del cerebro está relativamente libre para cumplir su función de seguir asociaciones e identificar posibles respuestas. Esto explicaría las anécdotas de las personas que alegan hallar soluciones cuando están relajadas, jugando o durmiendo, precisamente cuando el cerebro está relajado y establece diversos vínculos entre elementos de la actividad diaria para almacenarlos en la memoria. Quizá de eso se aprovechaba Salvador Dalí, cuando echaba siestas instantáneas en una silla con una cuchara en la mano, para despertarse cuando la cuchara cayera y seguir trabajando.

Hay consenso en que la intuición no es un sexto sentido, una revelación mágica ni una iluminación divina o extrasensorial. La intuición trabaja con las experiencias, las relacionadas con el trabajo y las relacionadas con otros ámbitos de la vida cultural y familiar. Gigerenzer señala otras concepciones erróneas sobre la intuición, incluso entre académicos: que las heurísticas producen resultados subóptimos, que la intuición se basa en heurísticas debido a limitaciones cognoscitivas, que las personas usan heurísticas en decisiones sin importancia y que más información, tiempo y capacidad de procesamiento es siempre mejor.

Pero la intuición es responsable no sólo de logros maravillosos sino también de rotundos fracasos. Para algunos la intuición es la razón que va de prisa y, por ir de prisa, tropieza frecuentemente. Son tantos y tan frecuentes estos fracasos que

hay quienes sostienen que no se debe confiar en la intuición en absoluto. Y es que las decisiones intuitivas están llenas de infinidad de peligros que acechan insospechadamente, dado lo desconocido del proceso intuitivo y de las particularidades

Puede ser que los humanos no sean seres racionales, después de todo, sino seres «racionalizadores», lo cual suscita dudas filosóficas, morales y religiosas sobre el libre albedrío

psicológicas que afectan a los humanos. Tantos son esos peligros que hay áreas de conocimiento dedicadas exclusivamente a lidiar con las tendencias psicológicas, como la economía conductual y las finanzas conductuales.

Consejos para decidir intuitivamente

Los siguientes consejos están dirigidos a mejorar sus procesos intuitivos de decisión.

Enfóquese y relájese

Concéntrese en una tarea específica con toda intensidad durante cierto tiempo (quién sabe, a lo mejor puede hallar la solución pensando), para darle al cerebro dirección y propósito. Luego relájese caminando por el parque, nadando o echando una siesta, para que el cerebro pueda hacer las asociaciones que tenga a bien realizar y la corteza prefrontal pueda identificarlas y traerlas a la conciencia. No es que la musa deba encontrarlo trabajando: es que si no trabaja arduamente la musa no lo visitará.

Diversifique su experiencia y sus puntos de vista

Nutra su repertorio de experiencias para alimentar su intuición, de su área profesional y de otras áreas también. Sea curioso, use metáforas, analogías, diferentes puntos de vista y diferentes marcos de referencias. Acostúmbrese a relacionar eventos disímiles; aparte de ser divertido, no sabe cuándo puede la intuición aprovechar el pensamiento analógico e importar soluciones de otras áreas.

Reflexione

Reflexione antes de aplicar una solución intuitiva, reflexione después de aplicarla, reflexione siempre, si la decisión lo amerita. Recuerde que confiar en la intuición es peligroso. «Audite» sus decisiones y procure extraer las enseñanzas que pueda verbalizar y formalizar, así podrá justificar sus intuiciones y crear reglas explícitas, modelos semiformales y formales de decisión. Es lo que hacen los científicos con sus hipótesis: concebir la intuición como un punto de partida.

Vigile sus sesgos

Los seres humanos son propensos a sesgos y tendencias inconscientes, como la aversión a las pérdidas y las ilusiones positivas. Estas últimas conducen a excesos de confianza y a pensar que los resultados preferidos tienen mayor probabilidad de ocurrir. Estar conscientes de estos sesgos, y cuando son favorables o no, es una de las principales herramientas para mejorar las decisiones intuitivas. Todavía sigue vigente el viejo consejo griego: «Conócete a ti mismo».

No se sobrecargue de información u opciones

Demasiadas alternativas y demasiada información abruma. La lógica y la intuición dicen que mientras más opciones y más

información tenga mucho mejor, pero diversos estudios han revelado que eso no es cierto. Si las personas tratan de procesar demasiada información o demasiadas opciones tienden a

Las intuiciones no necesariamente producen soluciones subóptimas; algunas, en ciertas circunstancias, son mejores que los modelos optimizadores

paralizarse, a no tomar decisiones o a apegarse a decisiones tomadas con menos información de la necesaria, incluso si existe una alternativa óptima. Aprenda a organizar la información.

No actúe de manera impulsiva

La intuición puede distraerle y llevarle a aplicar una regla de decisión basada en pistas que son fáciles de conseguir y procesar. Trate de darse una idea del bosque completo antes de dejarse atrapar por un árbol llamativo.

Sea tolerante con los errores

Si toma decisiones intuitivas recurrentemente, no tenga dudas de que se equivocará. Mantenga una relación tolerante con los errores y trate de aprender de ellos. Procure minimizar las posibles pérdidas por decisiones fallidas.

No se enamore de sus ideas

El filósofo español José Ortega y Gasset puntualizaba que él tenía ideas, las ideas no lo tenían a él. Considere las ideas provisorias y trate de producir más de una como posible solución.

Calíbrese y desarrolle una cultura de aprendizaje

Expóngase a patrones exitosos y fallidos, para reconocerlos. Procure realimentación para evaluar sus decisiones. Si no sabe si sus decisiones son exitosas o fallidas, no aprenderá a tomar decisiones intuitivas ni de otro tipo. Lleve registro de sus aciertos y fracasos, de los supuestos en los que se basó y del proceso que siguió. Aun si la solución resultó efectiva, pregúntese si fue por suerte o porque sus supuestos y procesos fueron correctos.

Decisiones emocionales: sin emoción no hay decisión

El corazón tiene razones que la razón no entiende.
Blaise Pascal

Nadie duda de que las emociones afectan las decisiones. Lo sorprendente es que no sólo las afectan sino que, de acuerdo con Antonio Damasio, neurólogo de la Universidad del Sur de California, sin emociones no se puede decidir. En su libro *El error de Descartes*, Damasio narra casos de pacientes que por diversas razones —extirpación de tumores o accidentes— estaban imposibilitados de sentir emociones. Estas personas, a pesar de que podían evaluar las ventajas y desventajas de opciones simples, no eran capaces de decirse por alguna de ellas, por sencillas que fueran. La idea de que una persona totalmente desapasionada toma mejores decisiones recibió un duro golpe: hace falta la señal emotiva que indique cuándo parar el proceso de evaluación y escoger.

El otro extremo también es cierto. Consejos prácticos del tipo «cuenta hasta diez antes de tomar una decisión» recuerdan que la evaluación ponderada de costos y beneficios se dificulta cuando experimentamos emociones intensas. Generalmente se supone que las emociones afectan el buen juicio de

manera momentánea, que es posible identificar ese momento y que su efecto se restringe a decisiones relacionadas con el acontecimiento que desata la emoción. Después de todo, ¿qué importancia puede tener para sus decisiones de inversión que la selección nacional pierda un partido? Pues sí, es importante. Diversos investigadores han encontrado que la hora del amanecer, la temperatura, la cantidad de luz diurna, los ciclos lunares y las derrotas de la selección nacional de fútbol en torneos internacionales tienen efectos significativos en el comportamiento de los inversionistas; no por alguna magia extraña, sino por las emociones que despiertan en las personas y el efecto en su estado de ánimo. Las emociones parecen desempeñar una influencia mucho más importante en los procesos de decisión que el sugerido por los modelos que suponen un comportamiento racional por parte de las personas.

Los estudios clásicos sobre emociones se han concentrado en el papel general de las emociones positivas o negativas, sin incorporar emociones específicas y cómo afectan hechos ajenos al surgimiento de la emoción. Jennifer Lerner y otros investigadores han mostrado cómo el disgusto por una situación irrelevante (un comentario casual, por ejemplo) afecta transacciones económicas ajenas a esa situación; por ejemplo, reducen los precios de venta o los precios que están dispuestas a pagar las personas disgustadas. La tristeza conduce a la reducción del precio de venta de un vendedor triste, pero incrementa el precio que está dispuesto a pagar un comprador triste. Cada emoción tiene su efecto particular y lo interesante es que dos emociones positivas pueden tener efectos opuestos, mientras que emociones positivas y negativas pueden tener efectos similares.

Un caso interesante es la emoción positiva de sentirse retado, que se asocia con el optimismo, pues combina el esfuerzo con la promesa de éxito e incluye un fuerte componente de responsabilidad. Esta emoción motiva a la gente a dominar las situaciones. Por su parte, la emoción de la esperanza es el deseo de que pase algo bueno sin esfuerzo ni trabajo directo. Al igual que la del reto, es una emoción positiva; pero, a diferencia de ella, la esperanza no motiva. Por eso, en la reciente campaña de Barack Obama, aunque hacía hincapié en la esperanza, su mensaje era complementado por la emoción de reto: «Sí podemos».

Los efectos de las emociones se pueden transmitir a una amplia variedad de acciones de los individuos. Una vez que se genera una emoción, lo cual normalmente no se puede controlar, el comportamiento que suscita puede afectar los juicios y las decisiones adoptadas en áreas no relacionadas.

Ciencia, arte y psicología

Al decidir se ponen en juego todas las facultades humanas: desde la racionalidad hasta la intuición y las emociones; desde la naturaleza gregaria del ser humano, que le permite utilizar su inteligencia colectiva y colaborativa, hasta el aislamiento del pensador solitario; desde el pensamiento crítico hasta la alegre improvisación de las tormentas de ideas; desde el anhelo de perfección hasta la propensión a cometer errores que permiten descubrir soluciones novedosas e insospechadas. La tarea es aprender a discriminar en cuáles contextos o circunstancias es necesario privilegiar o combinar los enfoques existentes, de acuerdo con los recursos disponibles, para aprovechar todas las dimensiones humanas. **■**

Milko Ramsés González y Richard Obuchi
Profesores del IESA