

## **BOLETIN DE ACTUALIZACIÓN EN CALIDAD, 01-2012: SESGOS COGNITIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES**

Una de las características de la gestión de procesos es la ubicación de la toma de decisiones a nivel de los jefes de las unidades operativas y de los dueños de procesos con lo cual la administración gana en agilidad para que las actividades fluyan ágilmente y cumplir con los objetivos propuestos.

En tal sentido se debe comprender que las decisiones están expuestas a sesgos que distorsionan la racionalidad de la gestión universitaria.

Pueden existir sesgos de confirmación en el tomador de decisiones, que hace que ignore la evidencia que contradice sus nociones preconcebidas. Sesgo de anclaje, al atribuir una ponderación desproporcionada a la información parcial para la decisión. Asimismo, por el temor a perder vuelve a las personas demasiado ansiosas lo que repercute en la calidad de las decisiones.

Conocer el efecto de los sesgos no ha hecho gran cosa por mejorar la calidad de las decisiones en la organización porque estos no se eliminan con las meras palabras. Sin embargo, está probado que la reducción de los sesgos eleva la proporción de los buenos resultados.

Para mejorar la toma de decisiones se necesitan conocer los hechos relevantes a través de las personas que conocen los detalles; se debe descubrir si las personas están encubriendo los hechos intencionalmente y de allí aplicar su propia inteligencia, conocimiento y razonamiento para decidir lo correcto.

Las personas son incapaces de reconocer sus propios sesgos por lo que no se puede hacer mucho respecto a los sesgos propios, pero si pueden reconocer y neutralizar las que se producen en sus propios equipos si se cuenta con las herramientas apropiadas; el uso de este, con el tiempo, reducirá los efectos de los sesgos.

Lo anterior se explica por lo siguiente:

Existen dos modos de pensamiento: sistema modo uno o intuitivo y sistema modo dos o reflexivo

En el modo uno, las impresiones, asociaciones, sentimientos, intuiciones y preparación para la acción fluyen sin esfuerzo. Produce una representación constante del contexto que nos permite hacer cosas en forma simultánea como: caminar, sortear obstáculos y contemplar las cosas, todo al mismo tiempo. Suceden en actividades de ocio y recreo; solo hacemos las cosas, sin necesidad de concentrarnos para ello.

En el modo dos, la reflexión es lenta y trabajosa pero deliberada. Tal es el caso de llenar un formato o aprender algo.

Ambos modos están activos pero, el modo dos suele limitarse a monitorear las cosas. Nuestro sistema visual y nuestra memoria asociativa, son importantes en el modo uno y están diseñados para producir una única interpretación coherente de lo que sucede en nuestro alrededor. Este proceso de darle sentido al entorno es muy sensible.

El modo uno, es bueno creando historias contextuales y no siempre estamos conscientes de sus operaciones, lo que puede extraviarnos. Las historias que crea en general son precisas, pero hay excepciones que es donde se producen los sesgos cognitivos. Pero, no sabemos cómo ocurren. Casi nunca nos percatamos cuando estamos incurriendo en errores intuitivos. Esta incapacidad para percibir que hemos cometido un error es la clave para entender porque solemos aceptar de buenas a primeras el resultado de nuestro pensamiento intuitivo o espontáneo. También se explica porque se nos hace difícil de eliminarlos aun cuando somos conscientes de la existencia del sesgo cognitivo. No resulta fácil reparar errores que no vemos. Esto también explica porque los textos sobre sesgos cognitivos no han sido de mucha ayuda práctica, ya que

parten del supuesto de que la advertencia basta. Pero, se puede aceptar que se tiene sesgo pero no se puede eliminar de uno.

Parece que existe una esperanza cuando se trata de grupos, del tomador de decisiones, del proceso de toma de decisiones y del responsable de la misma.

En este sentido, el hecho que los individuos no estén conscientes de sus propios errores no significa que estos no puedan ser neutralizados o reducidos a escala organizacional.

Esto es así, porque en la mayoría de las decisiones influyen muchas personas y porque los tomadores de decisiones pueden usar su capacidad de detección de sesgos en el pensamiento ajeno para el beneficio propio.

Tal vez no somos capaces de controlar nuestra intuición, pero podemos aplicar nuestro pensamiento racional o reflexivo para detectar la intuición defectuosa de otros y mejorar su juicio.

Esta es la tarea de los ejecutivos cada vez que revisan recomendaciones y toman una decisión final. Por ello deben ir más allá de los contenidos y atender las recomendaciones para generar un margen de seguridad.

Existe una serie de preguntas que se utilizan para revelar los defectos en el pensamiento, como sigue:

**1.- ¿Existen razones para sospechar que hay errores, motivados a partir del interés propio del equipo que da la recomendación?**

Esta pregunta, no se puede hacer directamente porque se pone en duda la diligencia, incluso la integridad de quien recomienda y se puede quebrar la confianza que propicia el diálogo; se relaciona con el problema de que no es solo el engaño intencional, porque las personas mienten a veces deliberadamente, sino que el problema más común es el autoengaño y la racionalización. Los tomadores de decisiones no deben evaluar si existe un riesgo de error motivado sino su importancia. Una propuesta grupal cuyo

resultado busca ganar más de lo usual sea en términos financieros, de poder o de reputación, necesita un control de calidad especialmente riguroso. También se debe estar atento a las propuestas que incluyen una sola alternativa realista que es aquella que prefieren quienes las hacen.

## **2.- ¿Están las personas afectivamente vinculadas a las recomendaciones que plantean?**

Esta pregunta se refiere a que todos somos víctimas de ser influenciados afectivamente. En estos casos, cuando evaluamos algo que nos gusta, tendemos a minimizar sus riesgos y costos y a exagerar sus beneficios; cuando evaluamos algo que no nos gusta hacemos lo contrario. Esto sucede en las decisiones con fuerte contenido emocional como en temas de marcas, personas y lugares. En estos casos, incluso los tomadores de decisiones deben aplicarse esta pregunta.

## **3.- ¿Existen opiniones divergentes en el equipo que dio la recomendación?**

Es necesario indagar si existieron discrepancias en el grupo y si estas fueron debidamente exploradas. Es común que en grupos que plantean recomendaciones a estratos más altos, decir que todos están de acuerdo. A veces la unanimidad es genuina pero a veces es impuesta por el líder del equipo o ser un caso de pensamiento grupal; esto es así cuando hay poca diversidad de trayectoria profesional y puntos de vista dentro de un equipo.

En el caso de falta de disenso en un problema complejo deberá ser una alarma. Se debería crear un clima donde los desacuerdos substanciales deberían ser vistos como una parte productiva de la toma de decisiones más que una señal de conflicto entre individuos, pero a ser resueltas objetivamente. En algunos casos de falta de disenso sería una opción solicitar opiniones en privado. Merecen especial atención las opiniones de quienes resistieron la presión de sumarse a la mayoría cuando se tomó la decisión.

JBDG/