

MATERIAL DE TRABAJO



ENSEÑANZAS DE DANIEL KAHNEMAN

**Nuestro comportamiento es menos
racional de lo que pensamos**

Santiago Torre
TuMentordeNegocio.com

Tienes ante ti un documento extenso en el que he trabajado durante tiempo, analizando mis apuntes de los libros de Kahneman y también de artículos de fuentes diversas que lo han estudiado.

Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía y autor de obras influyentes como "Pensar rápido, pensar despacio", ha contribuido de manera significativa al entendimiento de la toma de decisiones y el comportamiento humano, sobre todo en lo relativo a cómo decidimos en momentos de incertidumbre, que son la mayoría en el ámbito profesional

Espero que te sirva como marco de referencia para analizar sus enseñanzas y como preparación para creación de contenidos, preparar clases o incluso una conferencia, que es para el uso propio para el que lo he creado, ya que son actividades que realizo con frecuencia.

Las enseñanzas que destacado y desarrollo son:

- 1. Los dos sistemas del cerebro**
- 2. Heurística y sesgos cognitivos**
- 3. Aversión a la pérdida**
- 4. Teoría de las perspectivas**
- 5. El exceso de confianza**
- 6. Pensamiento contra intuitivo**
- 7. El impacto de las emociones en las decisiones**
- 8. El papel de la memoria en la percepción de la felicidad**
- 9. La ilusión del control**
- 10. Nos focalizamos más en lo que podemos perder**

Espero que te resulte útil y espero recibir tu feedback sobre este trabajo y saber si te interesarían más documentos de este estilo.

Recibe un abrazo

Santiago Torre

Revisión del 24 de mayo de 2024

Enseñanza 1 – Los dos sistemas de nuestro cerebro

Kahneman distingue entre dos modos de pensamiento: el Sistema 1, que es rápido, intuitivo y emocional; y el Sistema 2, que es más lento, deliberativo y lógico.

Esta distinción ayuda a entender cómo tomamos decisiones en diferentes circunstancias.

Estos dos sistemas describen los distintos modos de funcionamiento de nuestra mente y cómo estos afectan nuestras decisiones, juicios y acciones.

Sistema 1: Rápido, Intuitivo y Emocional

El Sistema 1 opera de manera automática y rápida, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación voluntaria de control. Aquí algunas características clave:

- **Automático:** Este sistema incluye las habilidades innatas de reconocimiento de patrones y reacciones emocionales. Funciona de manera continua y está siempre activo en el fondo.
- **Rápido:** Puede tomar decisiones muy rápidamente, lo que es útil en situaciones donde se requiere una reacción instantánea, como esquivar un objeto volador.
- **Intuitivo:** Basa sus juicios en impresiones y sentimientos actuales, lo que a menudo puede ser eficaz pero también propenso a errores.
- **Emocional:** Las respuestas emocionales fuertes son a menudo mediadas por el Sistema 1, lo que puede llevar a respuestas rápidas, pero a veces poco racionales.

Este sistema es muy eficiente en el manejo de tareas habituales y en situaciones donde se necesita velocidad sobre precisión.

También es susceptible a sesgos y puede ser manipulado por la forma en que se presenta la información (lo que Kahneman llama "enmarcado").

Profundizando en el Sistema 1

El Sistema 1 no solo es rápido y automático, sino que también tiene un papel fundamental en cómo procesamos nuestro entorno para funcionar de manera eficiente:

- **Reconocimiento de patrones:** Esta habilidad del Sistema 1 nos permite reconocer caras conocidas, interpretar expresiones faciales, y detectar amenazas instantáneamente. Sin este procesamiento rápido, tendríamos que analizar conscientemente cada aspecto visual para llegar a conclusiones que el Sistema 1 realiza en milisegundos y de manera subconsciente. Sin él no podríamos tomar decisiones.
- **Respuestas condicionadas:** Muchas de nuestras respuestas automáticas a situaciones son condicionadas por experiencias pasadas. Por ejemplo, si te has quemado tocando una estufa caliente, el retiro rápido de la mano ante una estufa encendida es mediado por el Sistema 1.
- **Heurísticas:** El Sistema 1 utiliza atajos mentales para tomar decisiones rápidas. Un ejemplo es la "heurística de la disponibilidad", donde damos mayor credibilidad a las fuentes y hechos que recordamos más fácilmente, lo cual puede ser útil, pero también llevar a distorsiones perceptivas.

Sistema 2: Lento, Deliberativo y Lógico

El Sistema 2 es el modo de pensar que asociamos con el "yo" consciente.

Es responsable del razonamiento deliberativo y requiere esfuerzo y concentración.

Aquí algunas características clave:

- **Lento:** Toma más tiempo para operar ya que analiza y evalúa múltiples aspectos de una situación.
- **Deliberativo:** Es responsable de las actividades que requieren atención mental, como los cálculos matemáticos complejos, la evaluación de opciones en una decisión, y el procesamiento de información compleja y abstracta.
- **Lógico:** Trata de seguir reglas y normas lógicas, y es menos propenso a ser influenciado por emociones.
- **Controlado:** Puede supervisar y controlar los impulsos y reacciones del Sistema 1, aunque no siempre tiene éxito.

El Sistema 2 es más confiable para tomar decisiones complejas y bien informadas, pero su uso requiere más energía y puede fatigarse fácilmente, lo que puede llevar a una dependencia mayor del Sistema 1 incluso en situaciones donde sería mejor usar el razonamiento detallado del Sistema 2.

Profundizando en el Sistema 2

El Sistema 2, aunque más lento y deliberativo, es esencial para tareas que requieren un pensamiento profundo y racional:

- **Razonamiento complejo:** Es el sistema que utilizamos para resolver problemas matemáticos difíciles, planificar nuestro futuro, o decidir sobre una inversión. Requiere un esfuerzo consciente y deliberado.
- **Supervisión y control:** No solo resuelve problemas complejos, sino que también tiene la capacidad de supervisar y corregir los impulsos y errores del Sistema 1. Por ejemplo, si sientes una reacción de miedo irracional hacia una serpiente de goma, es el Sistema 2 el que interviene para recordarte que el objeto no es una amenaza real.
- **Decisiones morales y éticas:** Las decisiones que requieren considerar principios éticos y morales son mediadas por el Sistema 2, permitiéndonos ponderar consecuencias y valores antes de actuar.

Interacción entre los Sistemas

En la práctica, la toma de decisiones rara vez depende exclusivamente de uno de los sistemas.

Ambos sistemas interactúan constantemente. Por ejemplo, el Sistema 2 puede endosar o vetar las intuiciones del Sistema 1 dependiendo de si tiene la energía para hacerlo y si los juicios rápidos parecen adecuados.

La comprensión de estos sistemas no solo es crucial para entender cómo tomamos decisiones en la vida diaria, sino que también ofrece descubrimientos importantes para diseñar mejores procesos de toma de decisiones en contextos profesionales y personales. Reconocer cuándo puede estar fallando un sistema y cuándo es necesario activar el otro puede ayudar a mejorar la calidad de las decisiones y a evitar errores comunes.

Interacción y Balance

El balance y la interacción entre estos dos sistemas son cruciales para una toma de decisiones efectiva. Por ejemplo:

- **Fatiga del Sistema 2:** Cuando estamos cansados, el Sistema 2 pierde eficacia, y somos más propensos a depender del Sistema 1, lo cual puede resultar en decisiones precipitadas o poco analizadas, así como a posponer decisiones en ocasiones indefinidamente porque no nos encontramos en disposición de tomar ciertas decisiones.
- **Conflictos entre los sistemas:** En ocasiones, el Sistema 1 puede generar una respuesta rápida que el Sistema 2 evalúa como inapropiada, necesitando intervenir y modificar la respuesta. Un ejemplo clásico es reprimir un impulso de ira en una situación social que requiere compostura.
- **Uso adaptativo de ambos sistemas:** Un ejemplo de uso adaptativo es conducir un automóvil en una ruta conocida (Sistema 1) mientras se conversa sobre un tema complejo (Sistema 2). La habilidad para alternar la atención y el procesamiento entre ambos sistemas es un testimonio de la sofisticación de nuestra cognición.

La comprensión de cómo y cuándo se activa cada sistema puede ayudarnos a mejorar nuestras habilidades de toma de decisiones, a ser más conscientes de nuestras limitaciones y a diseñar entornos que maximicen nuestra efectividad, tanto personal como profesionalmente. Este conocimiento es especialmente valioso en entornos donde las decisiones rápidas y precisas son cruciales, como en la medicina de emergencia, la toma de decisiones financieras y la gestión de crisis.

En nuestro día a día es muy importante que seamos conscientes de cuál de los dos sistemas está al mando en cada momento y cómo estamos tomando decisiones.

Tomarlas desde solo uno de ellos suele dar peores resultados que la combinación que se complementan.

También es importante darse cuenta cómo toman decisiones las personas con las que nos relacionamos habitualmente para ver su modo primario de decidir.

2 – Heurística y Sesgos

Si todas las decisiones fueran tomadas desde el sistema 2 (racional) nos volveríamos no operativos porque la velocidad de proceso de este es infinitamente menor que la del sistema 1, por ello la mayoría de las decisiones son no conscientes (subconscientes).

Cabe destacar que nuestro sistema 2 (racional) puede entrenar y educar al sistema 1 (subconsciente) en el modo que debería tomar decisiones.

Algunos autores han denominado a esto proactividad en el sentido de que damos la “orden” al sistema 1 sobre cómo tienen que actuar cuando suceda algo, que podemos prever que ocurrirá, aunque no sabemos con certeza cuando.

Es el ejemplo que decíamos antes de controlar la ira en un evento social que requiera compostura.

Kahneman en su obra explica cómo funciona este sistema 1 para tomar decisiones rápidas.

Nos dice que nuestro cerebro se nutre de sesgos cognitivos, que son impulsores no conscientes que influyen en la forma de percibir las cosas y de tomar decisiones tanto en el entorno empresarial, como en la vida personal y de heurísticas, que podríamos interpretarlos como atajos mentales que nos ayudan en la rápida toma de decisiones.

La diferencia entre unos y otros es que los sesgos cognitivos son universales, es decir, afectan a los humanos a lo largo de todo el planeta de forma muy similar, mientras que las heurísticas son más particulares y tienen que ver con nuestra experiencia y vivencias personales.

Ahondar en el tema de heurísticas y sesgos cognitivos nos permite entender cómo estos "atajos mentales" influyen en nuestras decisiones y juicios, a menudo de maneras que pueden llevar a errores sistemáticos.

Kahneman, junto con Amos Tversky, exploró extensamente estos conceptos, demostrando que, aunque las heurísticas son útiles para la toma de decisiones rápidas, también nos predisponen a varios tipos de sesgos cognitivos.

Vamos a explorar más en detalle algunos de estos sesgos:

1. Sesgo de Confirmación

El sesgo de confirmación es la tendencia a buscar, interpretar, favorecer y recordar información de manera que confirme nuestras preconcepciones o hipótesis previas, ignorando aquellas evidencias que las contradicen.

Este sesgo puede afectar no solo la recopilación de información, sino también su interpretación. Por ejemplo, si una persona cree que un tipo de coche es muy seguro, es probable que preste más atención a los informes que confirman su seguridad y desestime aquellos que reportan problemas.

Podríamos decir que, a nuestro cerebro, al igual que a nuestra pareja, le gusta tener razón siempre y por eso, presta mayor atención a los indicios que se la dan que a los que se la quitan.

De aquí la importancia de la primera impresión.

La primera impresión cuenta mucho más de lo que pensamos

2. Efecto de Anclaje

El efecto de anclaje lo que nos viene a decir es que las personas dependemos demasiado de la primera pieza de información que se nos ofrece (el "ancla") al tomar decisiones.

Una vez que el ancla está establecida, otras interpretaciones o posibles resultados son juzgados en relación con ella.

Por ejemplo, si en una negociación alguien sugiere inicialmente un precio muy alto, cualquier precio menor que se negocie posteriormente puede parecer razonable, aunque todavía sea alto respecto al valor de mercado.

Este efecto es muy utilizado en ventas y también en negociación. Así, cuando no estamos seguros de por donde se mueve la otra parte, si yo lanzo primero la propuesta, se va a generar esa ancla que me ayudará a que negociemos mucho más cerca de mi postura que si la lanza el otro y es muy diferente.

Conclusión: cuando no estés seguro del posicionamiento de la otra parte y pueda ser muy dispar al tuyo, lanza tú la primera propuesta

Te voy a poner otro ejemplo, que es el del **Estudio de la Taza de Café** del mismo Kahneman

El estudio tenía como objetivo demostrar cómo el precio de un objeto puede ser influenciado por un número arbitrario previamente expuesto, actuando como ancla en las decisiones de valoración.

Diseño del Experimento:

1. **Participantes:** Los participantes del estudio eran estudiantes universitarios.
2. **Objetos a Valorar:** A los estudiantes se les presentaban varios productos de consumo cotidiano, como una botella de vino, una caja de chocolates, y una taza de café (que es lo más conocido)
3. **Proceso de Anclaje:**
 - Cada participante recibía un objeto y se les pedía que anotasen los dos últimos dígitos de su número de seguridad social.
 - Luego, se les preguntaba si pagarían una cantidad igual a estos dos últimos dígitos por el objeto en cuestión (por ejemplo, si los dos últimos dígitos eran 45, se les preguntaba si pagarían \$45 por el objeto).
4. **Valoración del Objeto:**
 - Después de responder sobre si pagarían el precio igual a los dígitos de su número de seguridad social, se les pedía que indicaran cuánto estarían dispuestos a pagar por el objeto en una subasta.

Resultados del Estudio:

- **Efecto del Anclaje:** Los resultados mostraron que los estudiantes con los dígitos de seguridad social más altos tendían a ofrecer más dinero por los productos que aquellos con dígitos más bajos.

- Por ejemplo, aquellos con dígitos entre 80-99 ofrecieron aproximadamente el doble que aquellos con dígitos entre 00-19.
- **Conclusión:**

El estudio concluyó que un número arbitrario puede influir significativamente en la valoración de un objeto, demostrando el poder del anclaje en la toma de decisiones.

Con esto, Kahneman y Tversky utilizaron este estudio para demostrar que las personas no son tan racionales como creen cuando valoran productos y toman decisiones y que

el anclaje afecta la percepción de valor, y las personas a menudo se ven influenciadas por información irrelevante al tomar decisiones financieras y de consumo.

El estudio de la taza de café es un ejemplo clásico utilizado para ilustrar cómo el contexto y la información arbitraria pueden sesgar las decisiones humanas de maneras predecibles.

Este sesgo no solo es relevante para entender la psicología del consumidor, sino que también tiene implicaciones en áreas como la negociación, la fijación de precios y la valoración de activos.

En el contexto empresarial, este conocimiento es utilizado para estrategias de marketing y ventas, como establecer precios iniciales elevados (anclas) para productos con el fin de influir en la percepción de valor de los consumidores.

También se usa para fijar percepciones de valor muy bajas en las negociaciones ofreciendo cantidades iniciales mucho más bajas de lo que realmente estarías dispuesto a pagar

3. Sesgo de Disponibilidad

El sesgo de disponibilidad describe nuestra propensión a sobrestimar la importancia y la probabilidad de eventos que son más recientes, vívidos o emocionalmente cargados.

Este sesgo ocurre porque es más fácil recordar o imaginar tales eventos, haciéndolos parecer más comunes o probables de lo que realmente son.

Por ejemplo, después de ver reportajes sobre accidentes de avión, las personas pueden sobrestimar los riesgos de volar, a pesar de que estadísticamente es uno de los modos de transporte más seguros.

Esto nos lleva a afirmar que el recuerdo que más fresco permanece en nuestra mente es que el mayor impacto emocional haya causado o el último.

Como saber de antemano el impacto emocional es complicado, elige siempre que puedas, ser el último en presentar

4. Sesgo de Representatividad

Este sesgo se refiere a la tendencia de juzgar la probabilidad de un evento por cuán representativo o típico parece ser, sin considerar la probabilidad base.

Por ejemplo, cuando las personas encuentran a alguien con un estilo de hablar pausado y un interés en la poesía, pueden rápidamente concluir que esa persona es un profesor universitario, sin considerar que, estadísticamente, hay muy pocos profesores universitarios en comparación con otras profesiones.

Esto quiere decir que existen muchas más personas con un estilo de hablar pausado y un interés en la poesía que no son profesores universitarios que los que lo son, pero nuestra mente tiende a hacer esa relación, equivocándose en demasiadas ocasiones

No hagas asunciones estadísticas o probabilísticas sin calcularlas, muchas de las veces te vas a equivocar

5. Ilusión de Correlación

Kahneman también habla sobre la ilusión de correlación, que ocurre cuando las personas creen ver asociaciones entre dos eventos o situaciones que estadísticamente son independientes.

Este sesgo puede conducir a creer en supersticiones o en conexiones causales infundadas, como pensar que llevar una cierta prenda de ropa "trae suerte".

Tenemos el mundo lleno de este tipo de sesgos. Se suelen producir porque en una o dos ocasiones sucedieron, aunque fueran totalmente al azar.

Desconfía de toda correlación de hechos que no tenga una explicación lógica, hay muchas probabilidades de que hayan sido causalidades del azar

6. Efecto de la Falsa Causalidad

Este efecto se da cuando las personas asumen incorrectamente que una correlación entre dos variables implica una relación causal.

Por ejemplo, puede que veamos que en años donde se publican más libros sobre cocina, aumentan los divorcios y concluyamos erróneamente que uno causa el otro, ignorando otros factores más plausibles.

Puede parecer muy similar al anterior. En este caso lo que Kahneman nos indica es que siempre tenemos que analizar la relación entre variables y no asumir que son dependientes si no lo son.

No toda relación entre variable es causal, también puede ser casual. Investiga siempre el origen si vas a tomar una decisión importante

7. Sesgo de Optimismo

El sesgo de optimismo es la tendencia a creer que somos menos susceptibles a experiencias negativas en comparación con otros.

Las personas subestiman sus probabilidades de enfrentar adversidades y sobreestiman sus posibilidades de éxito, lo que puede llevar a decisiones de riesgo mal calculadas.

Las encuestas determinan que, por ejemplo, un porcentaje muchísimo mayor de 50 consideran que son mejores conductores que la media de la población y que su probabilidad de un accidente de tráfico es mucho menor si conducen ellos que si lo hace otra persona.

Salvo contadas excepciones estamos en la media del resto de la población en la inmensa mayoría de actividades que llevamos a cabo.

8. Ilusión de Control

La ilusión de control es la tendencia a creer que podemos controlar o influenciar resultados sobre los que objetivamente no tenemos influencia.

Un ejemplo clásico es el de lanzar una moneda.

Imagina que estás jugando a lanzar una moneda al aire. Aunque sabes que el resultado del lanzamiento es completamente aleatorio y no puedes influir en él, puedes experimentar la ilusión de control al creer que puedes influir en qué cara de la moneda saldrá, como si tuvieras cierto dominio sobre el resultado.

Por ejemplo, podrías pensar que al lanzar la moneda con más fuerza o de una manera particular, podrías aumentar las probabilidades de que salga cara o cruz. En realidad, ninguna de estas acciones afecta

realmente al resultado, ya que el lanzamiento de la moneda es un evento aleatorio y no está bajo tu control directo.

Sin embargo, la ilusión de control puede llevarte a sentir que tienes más influencia sobre el resultado de lo que realmente tienes.

Otro ejemplo es creer que a través de tus acciones puedes influir en cambios significativos en el mercado y que implementado determinadas estrategias este va a ir virando hacia donde tú piensas.

La ilusión de control minusvalora el peso del entorno en nuestras decisiones y piensa que nuestras acciones tienen más peso en el resultado que el propio entorno.

Debes tenerlo en cuenta para tus propias decisiones y conocerlo porque va a influir en las de los demás

9. Sesgo de Retrospectiva

También conocido como el error de "ya lo sabía", este sesgo ocurre cuando las personas ven los eventos como predecibles después de que han ocurrido.

Esto puede llevar a una evaluación incorrecta de la toma de decisiones cuando se revisan las decisiones pasadas.

Te pongo algunos ejemplos aplicados a la venta

- Reafirmar la Decisión del Cliente Post-Venta

Después de que el cliente haya realizado una compra, refuerza su decisión haciéndole ver que fue una elección obvia y acertada desde el principio.

“Estoy seguro de que cuando consideré nuestras opciones, vio claramente que este producto era la mejor elección. La inmensa mayoría de nuestros clientes sienten que, en retrospectiva, su compra fue la decisión acertada.”

Esto busca que si en alguna ocasión duda su propia mente reafirme que la decisión fue correcta

- Facilitar la satisfacción

Durante el proceso de venta, educa al cliente sobre los beneficios y características del producto de tal manera que, una vez que realice la compra, su cerebro racional tenga argumentos para sentir que siempre fue la elección más lógica.

“Con todas las características y beneficios [poner en vez de eso genérico algo concreto] que hemos hablado, estoy seguro de que verá que esta es la solución perfecta para su [lo que quiere resolver].”

- Seguimiento y Retroalimentación

Después de la compra, realiza un seguimiento con el cliente para resaltar cómo los beneficios que están experimentando confirman la inevitabilidad del éxito con tu producto y puedes aprovechar para solicitar una recomendación, referencia o testimonio

“Ahora que ha tenido tiempo para usar el producto, ¿no siente que siempre fue la mejor opción? Muchos clientes dicen que, en retrospectiva, no podrían haber elegido mejor, ¿está de acuerdo?”

Esto te permitiría resolver dudas, si las tienes y si no, reafirmar en su mente la buena compra y es cuando puedes solicitar ese testimonio, referencia o recomendación

Al aplicar estas estrategias, estás utilizando el sesgo de retrospectiva para fortalecer la confianza del cliente en su decisión de compra, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo y que nos abra puertas a otros posibles clientes

10. Sesgo de Enmarcado (Efecto encuadre)

Este sesgo ocurre cuando la manera en que se presenta una situación o información influye en la decisión de las personas.

Kahneman ilustra esto con varios ejemplos en los que cambios menores en la formulación de una pregunta o problema pueden alterar significativamente las respuestas.

Por ejemplo, las personas suelen responder de manera diferente a las opciones de tratamiento médico dependiendo de si los resultados se presentan en términos de tasas de mortalidad o de supervivencia.

Ejemplo: Efecto del encuadre en las decisiones de compra

Mientras haces la compra, ves dos productos de carne diferentes.

Ambos cuestan y pesan exactamente lo mismo. Uno está etiquetado como "80% libre de grasa" y el otro como "20% grasa".

Al comparar los dos, sientes que "20% grasa" suena como una opción poco saludable, por lo que eliges el "80% libre de grasa".

En realidad, no hay diferencia entre los dos productos, pero uno suena más atractivo que el otro debido al efecto del encuadre.

Ejemplo: Efecto del encuadre y la política

"Alivio fiscal" es un término que se usa a menudo para referirse a "reducciones de impuestos".

Al enmarcar los impuestos de esta manera, los políticos enfatizan sus cualidades onerosas, mientras que cualquier beneficio que provenga de ellos, como los programas sociales, se ignora.

La popularización del término ha hecho más difícil para los oponentes de las reducciones de impuestos hacer valer su argumento. "Reducciones de impuestos" es un término emocionalmente neutral, mientras que "alivio fiscal" está cargado emocionalmente.

Evoca la imagen de un opresor que carga a las personas con impuestos pesados. Aunque ambos términos significan lo mismo, es mucho más difícil estar en contra del "alivio fiscal".

En general, el encuadre ayuda a los políticos a comunicar sus ideas resaltando algunas partes de un problema mientras ignoran otras.

Ejemplo: Efecto del encuadre y decisiones médicas

En un estudio entre estudiantes universitarios, se presentó a los encuestados el siguiente problema de toma de decisiones médicas, descrito con un marco positivo y uno negativo.

Las respuestas se registraron en una escala Likert de 6 puntos que iba de 1 (muy malo) a 6 (muy bueno).

Positivo: 100 pacientes tomaron la medicina y 70 pacientes mejoraron. ¿Cómo evaluarías el efecto del medicamento?

Negativo: 100 pacientes tomaron la medicina y 30 pacientes no mejoraron. ¿Cómo evaluarías el efecto del medicamento?

Los resultados revelaron que el encuadre influyó en la evaluación: cuando el efecto del medicamento se describió con un marco de pérdida (30 pacientes no mejoraron), los encuestados dieron evaluaciones negativas.

Cuando el efecto se describió con un marco de ganancia (70 pacientes mejoraron), los encuestados dieron evaluaciones positivas.

Nuestra decisión se ve influenciada por cómo se presenta la información en lugar de por lo que se dice.

11. Efecto Dotación

El efecto dotación es la tendencia a valorar más algo simplemente porque lo poseemos.

Kahneman muestra cómo las personas a menudo demandan mucho más para vender un objeto que poseen que lo que estarían dispuestos a pagar si tuvieran que comprarlo, simplemente porque lo consideran suyo.

Quiero traerte aquí un ejemplo muy gráfico de ello:

En este caso voy a hablar de un estudio que Dan Ariely cita en su libro "Las trampas del deseo" que está muy relacionado con esto y que él y Ziv Carmon realizaron.

El texto que vas a ver en esta zona resaltada está inspirado -y en trozos copiado y pegado- del libro citado arriba.

La fase final de la liga universitaria de baloncesto se jugaba en el campus de la universidad de Duke.

Por si no lo sabes se denomina Final Four y juegan 4 equipos. Hay dos semifinales y los ganadores juegan la final.

La propia universidad de Duke era uno de los participantes. Te puedes suponer lo complicado que era obtener una entrada. La universidad en vez de venderlas las sorteó entre sus alumnos. Ariely y Carmon, que eran profesores en la universidad consiguieron un listado de los agraciados -en aquel entonces no existían las leyes de protección de datos- y llamaron a 100 de ellos.

También llamaron a 100 aficionados al baloncesto (habían asistido a otros partidos) y la conversación fue más o menos así:

“Hola, William –le dije–.

Tengo entendido que no conseguiste entrada para las semifinales y la final.

–Sí, es verdad.

–Nosotros podríamos venderte una.

–¡Guay!

–¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por ella?

–¿Qué tal cien dólares? –respondió.

–Es poco –le dije, con una carcajada–. Tendrás que subir un poco más.

–¿Ciento cincuenta? –ofreció.

–Tendrás que esforzarte un poco más –insistí–. ¿Cuál es el precio más alto que estarías dispuesto a pagar?

William se quedó un momento pensativo. Luego dijo:

–Ciento setenta y cinco.

–¿Es tu última oferta?

–Sí. Ni un centavo más.

–De acuerdo, estás en la lista. Ya te avisaremos –le dije–.

Por cierto, ¿en qué te has basado para dar la cifra de ciento setenta y cinco dólares?

William explicó que había calculado que por 175 dólares también podía ver el partido gratis en un bar, gastando algo de dinero en comida y en cerveza, y que todavía le quedaría bastante para comprar unos cuantos CD o incluso unos zapatos. No cabía duda de que el partido sería emocionante, añadió, pero por otra parte 175 dólares no dejaban de ser un montón de dinero.”

De las 100 llamadas que realizaron concluyeron que los estudiantes que no tenían entrada estaban dispuestos a pagar 170 dólares

¿Por cuánto estarían dispuestos a vender los agraciados con el sorteo?

El primero que llamaron fue a Joseph y esta fue la conversación

–Hola, Joseph –le dije–.

Es posible que tengamos una oportunidad para ti. Se trata de vender tu entrada. ¿Cuál es tu precio mínimo?

–Ninguno.

–Todo el mundo tiene un precio –repuse, tratando de dar al comentario mi mejor tono Al Pacino.

Tras insistir acabó diciendo 3.000 dólares.

–¡Venga ya! –exclamé–. Eso es una exageración. Sé razonable: tienes que ofrecer un precio más bajo.

–De acuerdo –respondió–. Dos mil cuatrocientos.
–¿Estás seguro? –pregunté.
–Es lo más bajo que voy a llegar.

–Vale. Si puedo encontrar a un comprador que pague ese precio, te llamaré.

Por cierto –añadí–, ¿en qué te has basado para dar esa cifra?

– El baloncesto es una parte enormemente importante de mi vida en Duke –repuso apasionadamente.

Luego pasó a explicar que el partido constituiría un recuerdo decisivo de su estancia en Duke, una experiencia que transmitiría a sus hijos y a sus nietos–.

¿Cómo puede uno ponerle precio a eso? –preguntó a continuación–.

¿Se puede poner precio a los recuerdos?

De las más de 100 llamadas que realizaron a los poseedores de entradas, concluyeron que los estudiantes que no tenían entrada no estaban dispuestos venderla por menos de 2.400 dólares

Lo más impresionante es que no se hubiera podido intercambiar ninguna entrada. Nadie estaba dispuesto a venderla por el precio máximo que alguien estuviera dispuesto a pagar.

La pregunta que se hicieron los investigadores fue:

¿Cómo un sorteo aleatorio podía haber cambiado tan drásticamente la visión del partido que tenían los estudiantes, y el valor que éstos concedían a las entradas?

Concluyeron que la propiedad impregna toda nuestra vida, y, de una forma extraña, configura muchas de las cosas que hacemos.

Valoramos muchísimo lo que ya tenemos y no estamos dispuestos a perder.

Los estudiantes se sentían ya en posesión de los recuerdos de esa final en su mente y no estaban dispuestos a venderlos, al menos al precio que otro estaba dispuesto a pagar.

Para lograr buenos tratos tienes que conseguir que la otra persona se sienta ya en posesión de lo que tú estás ofreciendo. De esta forma será mucho más sencillo llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.

12. Efecto de la Mera Exposición

Este efecto describe cómo la repetida exposición a un estímulo hace que nos guste más, incluso sin una razón consciente para ello.

Kahneman utiliza este concepto para explicar por qué a menudo preferimos lo familiar a lo desconocido, incluso en situaciones donde no hay una diferencia objetiva en calidad o valor.

Este es el efecto que utilizan los grandes anunciantes que están buscando que, al ser su producto familiar para ti, en caso de duda sea el elegido.

Tiene mucho que ver con la asociación inconsciente grabado en nuestra mente de que lo conocido es igual a seguro y lo desconocido peligroso porque desde que el ser humano es ser humano aquel fruto que ya había comido no era venenoso, quien era de su tribu no le iba a atacar y la ruta que ya había andado no tenía trampas en su camino.

*Valora mucho el sesgo de todos los humanos de que lo conocido y lo desconocido,
peligroso porque te puede llevar a despreciar buenas oportunidades*

13. Ilusión de Validación

La ilusión de validación ocurre cuando las personas creen que han validado correctamente una hipótesis o una creencia basándose en un evento coincidente.

Este sesgo está estrechamente relacionado con la heurística de representatividad y puede llevar a una confianza excesiva en las predicciones y juicios.

Imagina una empresa de consultoría que está contratando nuevos analistas. El proceso de selección incluye entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y una evaluación técnica.

El director del área que va a contratar tiene una alta confianza en su capacidad para seleccionar a los mejores candidatos basándose en su experiencia y en la información recogida durante las entrevistas.

Revisa las candidaturas y selecciona a los que cree que son los mejores candidatos. Aunque la empresa tiene un sistema de seguimiento del desempeño que indica que sus contrataciones no siempre han sido las mejores en términos de rendimiento a largo plazo, él sigue confiando en su juicio.

Sin embargo, él cree firmemente que puede identificar a los mejores candidatos mediante sus métodos actuales. A pesar de que las estadísticas muestran que no hay una correlación significativa entre las evaluaciones iniciales y el desempeño futuro de los empleados y sigue confiando en sus decisiones y descarta la información objetiva.

¿Te puede sonar de algo?

No bases tus decisiones solo en tus impresiones y para las decisiones importantes procura tener siempre datos objetivos y evidencias empíricas en lugar de confiar únicamente en la intuición y la experiencia subjetiva

14. Sesgo de Focalización

Este sesgo se refiere a la tendencia de las personas a dar demasiado peso a un aspecto particular de un evento, ignorando la importancia relativa de otros factores.

Un ejemplo muy frecuente se da en los jefes de departamento que consideran su área como la clave para el buen funcionamiento y obtención de beneficios de la empresa.

Así, ventas considera que sin ellos nos hay empresa, lo mismo que producción, calidad o logística.

También nos puede llevar a pensar que solo uno de los aspectos del producto es el que cuenta, teniendo un producto sobresaliente en algo, pero que falla en otros puntos. Eso ayudará a vender al enfocarse en el punto fuerte, pero va a provocar insatisfacción en un alto porcentaje de usuarios porque la experiencia de usos no va a ser positiva

15. Negligencia de la Probabilidad

Este sesgo describe cómo en muchas decisiones, las personas ignoran la probabilidad de eventos, especialmente en contextos de bajo riesgo.

Kahneman muestra cómo, especialmente bajo incertidumbre, la gente a menudo toma decisiones basadas en posibles resultados sin evaluar cuán probables son realmente esos resultados.

Un ejemplo práctico es cuando estamos entusiasmados con nuestro producto y lo lanzamos sin tener en cuenta las alternativas de mercado, competidores o posibles regulaciones que lo pudieran afectar.

Una forma de evitarlo es preparar un listado de posibles efectos positivos y negativos que detectemos y marcar una probabilidad real de que sucedan y peso que pueden tener si ocurren. Cruzando ambos aspectos tendremos un índice que puede ser muy útil para valorar si un producto debe de salir al mercado o no.

El éxito de un producto no solo depende del mismo, sino también de las probabilidades de que determinados efectos le afecten o no.

No te dejes guiar solo por la emoción de tu nuevo producto y racionaliza la probabilidad de los aspectos adversos que puedan darse.

Estrategias para Mitigar los Efectos de Heurísticas y Sesgos

Aunque es difícil eliminar completamente los sesgos cognitivos, hay estrategias que podemos emplear para mitigar sus efectos, como:

- **Tomarse un tiempo para tomar decisiones:** Dedicar más tiempo a reflexionar sobre una decisión puede facilitar la activación del Sistema 2, permitiendo un análisis más detallado y menos dependiente de heurísticas.
- **Buscar activamente información contradictoria:** Conscientemente buscar y considerar datos que contradigan nuestras creencias puede ayudar a contrarrestar el sesgo de confirmación.
- **Diversificar fuentes de información:** Obtener información de una variedad de fuentes puede ayudar a obtener una visión más equilibrada y reducir el impacto del sesgo de disponibilidad.

Entender y reconocer estos sesgos es crucial para mejorar nuestra capacidad de tomar decisiones racionales y justas, tanto en nuestra vida personal como profesional.

Mitiga, para todas tus decisiones importantes, los efectos de los sesgos cognitivos introduciendo estrategias de control desde la parte racional de tu cerebro. No te dejes guiar solo por tu sistema 1

3 – Aversión a la pérdida

Kahneman muestra que las personas tienden a preferir evitar pérdidas más que obtener ganancias equivalentes, un principio que tiene amplias aplicaciones en economía, finanzas y comportamiento del consumidor.

La aversión a la pérdida es un concepto fundamental que Daniel Kahneman y Amos Tversky desarrollaron en su trabajo sobre la Teoría de las Perspectivas. Este principio sugiere que las personas sienten el dolor de perder algo más intensamente que el placer de obtener algo de valor equivalente.

Esto significa que

la posibilidad de perder \$100, por ejemplo, tiene un impacto emocional mayor que la posibilidad de ganar \$100.

Detalle del Concepto

La aversión a la pérdida se basa en la idea de que

las emociones asociadas con la evaluación de pérdidas y ganancias no son simétricas.

Kahneman utiliza este concepto para explicar por qué las personas a menudo toman decisiones que lógicamente pueden parecer irracionales desde una perspectiva de maximización de utilidad.

Por ejemplo, puede llevar a los inversores a aferrarse a acciones perdedoras con la esperanza de recuperar sus pérdidas en lugar de vender y reinvertir en opciones más prometedoras.

Aplicaciones Prácticas

En términos de aplicaciones prácticas, la aversión a la pérdida se puede observar en varios comportamientos económicos y de consumo:

- **Negociación:** Las personas son más reacias a llegar a acuerdos en una negociación cuando perciben que están perdiendo algo en lugar de ganar algo nuevo.
- **Marketing y ventas:** debemos poner el énfasis en nuestras propuestas en destacar las pérdidas que los consumidores podrían evitar y no solo en los beneficios que podrían obtener. Incluir ambos aspectos en las propuestas las hace más atractivas
- **Política de Precios:** Los descuentos temporales (como las ventas flash) juegan con la aversión a la pérdida, sugiriendo a los consumidores que perderán la oportunidad de obtener un buen precio si no actúan rápidamente. También se da cuando si no actúan de inmediato pierden la oportunidad de tenerlo. Es lo que se denomina FOMO (Fear of missing out)

En "Pensar rápido, pensar despacio", Kahneman hace referencia a varios estudios y experimentos para ilustrar la aversión a la pérdida.

Algo más arriba (en la página 13 de este documento) te he mostrado un estudio de Dan Ariely que también va en esta línea.

4 – Teoría de las perspectivas

La Teoría de las Perspectivas, al incorporar consideraciones psicológicas como la aversión a la pérdida, proporciona un marco más completo y realista para entender las decisiones económicas y humanas en un contexto de incertidumbre.

Junto con Amos Tversky, Kahneman desarrolló la teoría de las perspectivas, que describe cómo las personas toman decisiones en situaciones de riesgo cuando se enfrentan a opciones con posibles ganancias o pérdidas.

Por supuesto, **la Teoría de las Perspectivas es un modelo psicológico y económico crucial para entender cómo las personas toman decisiones bajo incertidumbre.**

Esta teoría revolucionó la economía comportamental al desafiar la teoría económica tradicional que asume que las personas siempre actúan racionalmente y en su mejor interés económico.

Aquí detallo algunos elementos clave de la Teoría de las Perspectivas:

1. Enmarcado de decisiones

La teoría sugiere que la manera en que se presenta una opción o se “enmarca” influye significativamente en la elección de las personas.

Por ejemplo, las personas pueden responder de manera diferente a una situación dependiendo de si se presenta con un enfoque en las ganancias o en las pérdidas, incluso si la situación subyacente es la misma. Esto demuestra que la formulación de opciones puede manipular o influir en las decisiones.

Tienes ejemplos de esto en el sesgo de encuadre de la página 12 de este documento.

2. Función de valor

La función de valor que propone la Teoría de las Perspectivas es convexa para las pérdidas y cóncava para las ganancias.

Esto significa que

las pérdidas son más dolorosas que el placer equivalente de las ganancias.

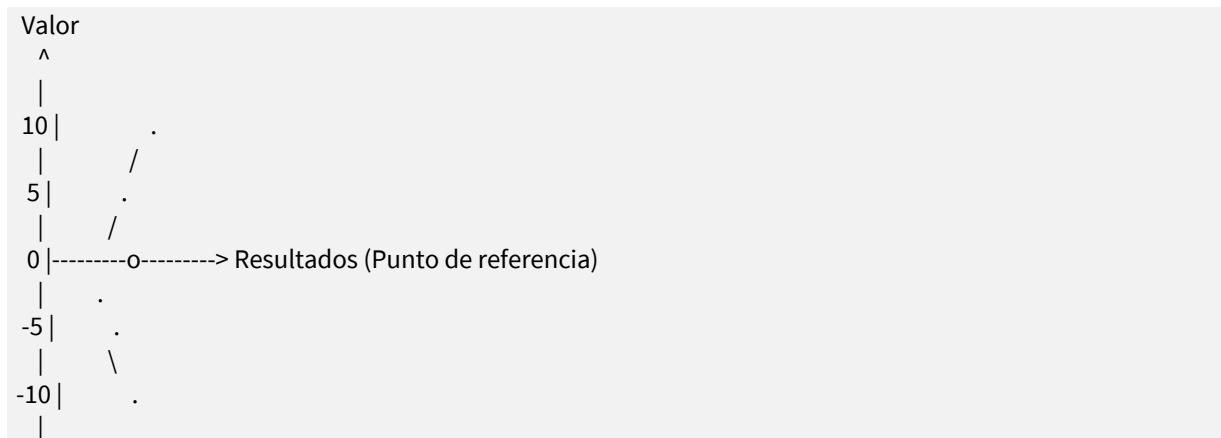
La función de valor también es asimétrica; las pérdidas tienen un impacto emocional más fuerte que ganancias equivalentes.

Esta función se caracteriza por ser más empinada en el área de las pérdidas que en el área de las ganancias, lo cual ilustra la aversión a la pérdida.

Las personas evaluamos los resultados en términos de cambios relativos a un punto de referencia, en lugar de en términos absolutos.

El punto de referencia es a menudo el estado actual o una expectativa establecida.

Imagina un gráfico con el punto de referencia en el centro (origen). La línea de la función de valor se curva hacia arriba para las ganancias y hacia abajo para las pérdidas, pero la curva hacia abajo (pérdidas) es más pronunciada que la curva hacia arriba (ganancias).



Un ejemplo

Supongamos que estás considerando dos escenarios:

- Escenario A: Ganar \$50.
- Escenario B: Perder \$50.

Aunque ambos escenarios implican un cambio de \$50, la función de valor sugiere que el dolor de perder \$50 es mayor que el placer de ganar \$50.

Esta asimetría es lo que explica comportamientos como la tendencia a evitar riesgos cuando nos enfrentamos a posibles pérdidas, y a aceptar riesgos cuando vislumbramos a posibles ganancias.

La función de valor de Kahneman y Tversky nos ayuda a entender por qué las personas a menudo actúan de manera irracional desde una perspectiva económica clásica, pero de manera predecible cuando se consideran sus verdaderas percepciones de valor y riesgo.

3. Función de probabilidad

La función de probabilidad en la Teoría de las Perspectivas describe cómo las personas no valoran las probabilidades de manera objetiva.

Las pequeñas probabilidades tienden a ser sobrevaloradas (por ejemplo, la probabilidad de ganar la lotería), mientras que las probabilidades moderadas y altas son subvaloradas, como la de sufrir una enfermedad de larga duración y cómo afectaría eso a tu trabajo por cuenta propia, por ejemplo, o a tus ingresos si trabajas por cuenta ajena.

Las decisiones no siempre reflejan las probabilidades reales, sino cómo las perciben los individuos.

A efectos de una empresa esto incide en que ofrecer datos reales y estadísticas puede hacer que las personas tomemos otras decisiones.

Así, nadie suele tomar un seguro contra terremotos, pero una empresa de seguros americana realizó un estudio sobre las probabilidades de que ocurriera uno en una zona de California.

La conclusión fue que la probabilidad real y documentada era de un 1% en los siguientes 3 años.

Con ello hicieron una campaña en la zona e incrementaron la contratación de seguros -no solo contra terremotos- de manera muy significativa, captando muchos nuevos clientes -a los que se les haría venta cruzada- e incrementando su cuota de mercado.

Y todo fue por hacer real y tangible una probabilidad que el posible cliente no valoraba como tan alta.

Curiosamente, y a pesar de conocer esto, las comercializadoras de seguros de baja por enfermedad no utilizan estas estadísticas para que sus posibles clientes las conozcan.

Poder demostrar con datos reales posibles hechos que acarrearían pérdidas importantes a tu cliente puede ser una gran fuente de ventas, además con un margen promedio superior a la media

4. Sensibilidad decreciente:

La teoría también introduce el concepto de sensibilidad decreciente, que indica que la diferencia entre, por ejemplo, 100 y 200 dólares es más significativa emocionalmente que entre 1.100 y 1.200 dólares, aunque ambas diferencias sean de 100 dólares.

Esto se refiere a cómo el impacto subjetivo de una diferencia en opciones de cambio disminuye con el tamaño de la apuesta.

Por ejemplo, a ti te puede parecer un despropósito ir a un restaurante *** Michelin y pagar 500 € por un menú con tu pareja y vivir una experiencia que seguramente recordarás y disfrutarás con ese recuerdo toda tu vida y, sin embargo, pagarás alegremente 700 € por una pintura metalizada para tu coche, cuando realmente el color no es lo que más te importa.

Lo hacemos por esta teoría de sensibilidad decreciente y porque unos cientos de euros en varias decenas de miles tampoco te parecen tantos.

Lo mismo ocurre con las obras en tu domicilio y los “yaqués” (ya que estamos ...)

Intenta aislar tus decisiones de mayor gasto del desembolso principal y valóralas de acuerdo con el importe bruto y no al relativo

5. Punto de referencia

Otro aspecto importante es que todas las ganancias y pérdidas se evalúan respecto a un punto de referencia persona o el resultado esperado.

Esto significa que

la evaluación de una situación como una ganancia o una pérdida depende de este punto de referencia inicial.

La Teoría de las Perspectivas ha tenido un impacto profundo no solo en economía, sino también en disciplinas como la psicología, la política pública y la toma de decisiones en general, al proporcionar una descripción más precisa de cómo las personas evalúan las opciones en situaciones de riesgo e incertidumbre.

5 – El exceso de confianza

Otro de los aprendizajes de la obra de Kahneman explica cómo

el exceso de confianza en nuestras propias habilidades puede llevar a errores de juicio y decisiones subóptimas, especialmente en ámbitos como la inversión y la planificación estratégica.

El concepto de exceso de confianza es un fenómeno psicológico ampliamente estudiado que tiene un impacto significativo en la toma de decisiones, especialmente en entornos de incertidumbre como las inversiones y la planificación estratégica.

Aquí te detallo más sobre este importante tema:

Definición de Exceso de Confianza

El exceso de confianza se refiere a la tendencia de las personas a estar más seguras de sus propias habilidades, rendimiento, o capacidad de controlar eventos, más de lo que objetivamente justifican los hechos.

Esta sobreestimación puede afectar cómo las personas perciben y reaccionan a los riesgos.

Cómo Afecta el Exceso de Confianza

1. Toma de decisiones en inversiones: En el mundo de las finanzas, el exceso de confianza puede llevar a los inversores a subestimar los riesgos y sobreestimar las posibles rentabilidades de sus inversiones. Esto puede resultar en decisiones de inversión agresivas sin una adecuada evaluación de los posibles desafíos o contratiempos. Por ejemplo, un inversor puede asumir que puede predecir los movimientos del mercado mejor que otros, lo que puede llevar a decisiones de compra o venta en momentos inapropiados.

2. Planificación estratégica en empresas: En la gestión empresarial, el exceso de confianza de los líderes puede resultar en una planificación estratégica que no considera adecuadamente la competencia, los cambios tecnológicos o las preferencias cambiantes de los consumidores. Los ejecutivos pueden sobreestimar su capacidad para ejecutar estrategias complejas o entrar en nuevos mercados, subestimando los recursos y el tiempo necesarios.

Consecuencias del Exceso de Confianza

- **Falta de preparación:** Al sobreestimar las capacidades propias y subestimar las dificultades, las personas y organizaciones a menudo se encuentran mal preparadas para enfrentar desafíos inesperados.
- **Toma de riesgos innecesarios:** El exceso de confianza puede llevar a asumir riesgos innecesarios, creyendo que los resultados negativos son menos probables de lo que realmente son.
- **Fracaso en aprender de errores:** Quienes tienen exceso de confianza pueden atribuir sus fracasos a factores externos en lugar de a sus propias decisiones, lo que impide el aprendizaje y la adaptación.

Estrategias para Mitigar el Exceso de Confianza

1. **Obtención de retroalimentación externa:** Buscar y estar abierto a las opiniones y críticas de otros puede ayudar a obtener una perspectiva más realista de las propias habilidades y limitaciones.
2. **Revisión y análisis de decisiones pasadas:** Analizar objetivamente las decisiones anteriores y sus resultados puede ayudar a identificar patrones de pensamiento erróneos y ajustar el proceso de toma de decisiones.
3. **Fomentar la diversidad de opiniones en la toma de decisiones:** Alentar la expresión de puntos de vista diversos y contrarios puede proporcionar un contrapeso útil a las tendencias individuales al exceso de confianza.

Estas estrategias no solo ayudan a contrarrestar el exceso de confianza, sino que también fomentan un enfoque más equilibrado y fundamentado en la toma de decisiones, crucial para el éxito en cualquier ámbito de negocio o inversión

6. Pensamiento contraintuitivo

Kahneman invita a cuestionar la intuición y a considerar enfoques contraintuitivos para evaluar situaciones, lo que puede conducir a una mejor toma de decisiones.

El concepto de "pensamiento contraintuitivo" en la obra de Daniel Kahneman se relaciona estrechamente con su análisis sobre cómo funcionan el Sistema 1 y el Sistema 2 de nuestra mente.

Kahneman aboga por un enfoque que desafía nuestras respuestas intuitivas (Sistema 1) a favor de un análisis más deliberativo y racional (Sistema 2) cuando las circunstancias lo requieren.

Este enfoque puede ser crucial en la mejora de la toma de decisiones, especialmente en situaciones complejas o de alta incertidumbre.

Explicación del Pensamiento Contraintuitivo

El "pensamiento contraintuitivo" implica cuestionar nuestras primeras impresiones y respuestas automáticas, que a menudo son producto del Sistema 1.

Kahneman ilustra cómo estas respuestas, aunque rápidas y eficientes, pueden ser engañosas debido a los diversos sesgos y heurísticas que distorsionan nuestra percepción de la realidad.

Al adoptar un enfoque contraintuitivo, somos empujados a activar el Sistema 2, que es más capaz de manejar pensamientos complejos y evaluar críticamente la información antes de tomar decisiones y

la combinación de ambos sistemas en la toma de decisiones conseguirá que las decisiones sean rápidas y, a la vez precisas

Ejemplos de Pensamiento Contraintuitivo

- **Inversiones:** En el mundo de las finanzas, un enfoque contraintuitivo puede ser no seguir a la multitud. Aunque la intuición puede sugerir comprar acciones cuando sus precios están aumentando rápidamente y todos los demás están comprando, un enfoque contraintuitivo podría ser evaluar por qué los precios están subiendo y considerar si es sostenible a largo plazo, evitando así decisiones precipitadas basadas en el pánico o la euforia del mercado.
- **Negocios y Estrategia:** En la estrategia empresarial, un enfoque contraintuitivo podría significar optar por no competir en áreas saturadas del mercado, aunque intuitivamente parezca lo correcto

debido al volumen de actividad. En cambio, buscar nichos de mercado menos obvios o innovar en áreas que los competidores han ignorado puede ofrecer mayores recompensas.

- **Solución de Problemas:** En la resolución de problemas, el pensamiento contraintuitivo podría implicar cuestionar las suposiciones habituales. Por ejemplo, si un producto no se está vendiendo bien, en lugar de reducir el precio (la solución intuitiva), podría ser más efectivo revisar y mejorar el producto o cambiar la estrategia de marketing.

Beneficios del Pensamiento Contrainuitivo

- **Reducción de Sesgos:** Ayuda a mitigar el impacto de los sesgos cognitivos al no aceptar automáticamente la primera respuesta que viene a la mente.
- **Mejora de la Innovación:** Fomenta soluciones creativas y enfoques innovadores al desafiar el status quo y explorar alternativas menos obvias.
- **Decisiones más Informadas:** Alentando una evaluación más profunda y el escrutinio de las opciones, las decisiones tomadas son generalmente más informadas y robustas.

Implementación del Pensamiento Contrainuitivo

Para fomentar el pensamiento contraintuitivo, Kahneman sugiere varias técnicas como

- la consideración de alternativas,
- el cuestionamiento sistemático de supuestos y
- la búsqueda de opiniones disidentes. Además, promueve la idea de
- retrasar las decisiones importantes hasta que se haya realizado una evaluación completa, utilizando listas de verificación y protocolos que ayuden a asegurar que todas las perspectivas y riesgos han sido considerados.

Este enfoque no solo es útil en contextos empresariales o económicos, sino también en decisiones personales y públicas, donde la complejidad y las consecuencias de las decisiones erróneas pueden ser significativas.

Adoptar un pensamiento más crítico y contraintuitivo puede llevar a resultados más sólidos y sostenibles.

7. El impacto de las emociones en las decisiones

Destaca cómo

nuestras emociones influyen significativamente en nuestras decisiones,

a menudo sin que nos demos cuenta.

El impacto de las emociones en las decisiones es un tema crucial en la comprensión de cómo funcionan el Sistema 1 y el Sistema 2.

Aunque es fácil asumir que nuestras decisiones son el resultado de un proceso racional y lógico (propio del Sistema 2), en realidad, nuestras emociones (que pertenecen al dominio del Sistema 1) juegan un papel significativo en muchas de nuestras elecciones y juicios.

Aquí te explico más sobre cómo nuestras emociones influyen en nuestras decisiones y algunas implicaciones de este fenómeno.

Cómo Influyen las Emociones en las Decisiones

- **Respuestas Automáticas:** Las emociones pueden generar respuestas rápidas y automáticas a situaciones. Por ejemplo, el miedo puede hacer que evitemos riesgos que podrían ser beneficiosos, o la felicidad puede hacernos más propensos a asumir riesgos innecesarios. En contrapartida, hacen que podamos decidir mucho más rápido.
- **Juicios y Preferencias:** Nuestras emociones pueden colorear cómo percibimos y juzgamos eventos, llevando a decisiones que pueden ser subóptimas desde un punto de vista puramente racional. Por ejemplo, la tristeza puede hacernos valorar más negativamente una situación que la misma situación evaluada en un estado de ánimo neutro o feliz. Es decir, nuestra emocionalidad incide mucho más de lo que pensamos en nuestra racionalidad.
- **Procesamiento de la Información:** Cuando estamos emocionalmente comprometidos, podemos procesar la información de manera sesgada. Por ejemplo, la ira puede hacer que nos enfoquemos más en los aspectos negativos de una situación, ignorando información que podría moderar nuestra respuesta.
- **Impacto en la Memoria:** Las emociones también afectan lo que recordamos y cómo lo recordamos, lo que a su vez puede influir en decisiones futuras. Los eventos cargados emocionalmente suelen ser más fáciles de recordar y pueden ser sobrestimados en términos de su probabilidad y relevancia.

Ejemplos Prácticos

- **Decisiones Financieras:** En el mercado de valores, las decisiones de compra y venta son a menudo impulsadas por el miedo o la codicia, lo que puede llevar a decisiones irracionales como la venta en pánico durante una caída del mercado o la compra excesiva durante una burbuja.

- **Relaciones y Negociaciones:** En negociaciones o relaciones interpersonales, las emociones como el enojo o el resentimiento pueden impedir llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos, al centrar a las personas más en "ganar" o "perder" que en los resultados óptimos.
- **Salud y Bienestar:** Las decisiones sobre la salud, como la dieta y el ejercicio, a menudo están influenciadas por estados emocionales temporales que pueden desviarnos de nuestros objetivos a largo plazo.

Estrategias para Gestionar la Influencia de las Emociones

- **Conciencia Emocional:** Ser consciente de nuestras emociones y reconocer cuándo están influyendo en nuestras decisiones es el primer paso hacia una mejor toma de decisiones. Aquí juega un papel primordial el concepto de Inteligencia emocional popularizado por Daniel Goleman y su primera parte de reconocer y controlar lo que estamos sintiendo.
- **Regulación Emocional:** Técnicas como la meditación, la respiración profunda y la reflexión pueden ayudar a gestionar las emociones intensas antes de tomar decisiones importantes. Todas ellas están en la sabiduría popular desde tiempos ancestrales.
- **Evaluación Diferida:** En situaciones donde las emociones son particularmente altas, puede ser útil posponer la toma de decisiones hasta alcanzar un estado emocional más neutro. Para ello debemos de ser conscientes de la alteración emocional y voluntaria y racionalmente posponer la toma de decisiones
- **Búsqueda de Perspectivas Alternativas:** Consultar con otros o considerar activamente otros puntos de vista puede ayudar a contrarrestar el sesgo emocional, aprovechando una visión más objetiva. Esto es, consultar con otras personas, a ser posible no implicadas emocionalmente la decisión a tomar. En este caso, y barriendo para casa, los mentores profesionales y experimentados podemos ser una alternativa extraordinaria.

Entender cómo nuestras emociones afectan nuestras decisiones no solo puede llevar a mejores decisiones individuales, sino que también puede mejorar nuestra interacción con los demás y aumentar nuestra efectividad en ámbitos profesionales y personales.

8.El papel de la memoria en la percepción de la felicidad.

Kahneman distingue entre la "felicidad vivida" y la "felicidad recordada", lo que implica que nuestras decisiones pueden estar más influidas por cómo recordamos eventos que por cómo los experimentamos realmente.

Nuestra memoria modifica los recuerdos

Si preguntas a dos personas unos años después por un hecho que vivieron juntos, seguramente tengan recuerdos diferentes e, incluso, contrapuestos.

Daniel Kahneman explora profundamente el concepto de felicidad en su obra, particularmente distinguiendo entre la "felicidad vivida" y la "felicidad recordada".

Esta distinción es crucial para entender cómo percibimos nuestra propia felicidad y cómo nuestras memorias influyen en las decisiones que tomamos.

A continuación, profundizo en cada uno de estos conceptos y su impacto en la toma de decisiones.

Felicidad Vivida

La "felicidad vivida" se refiere a las emociones y sentimientos que experimentamos en tiempo real durante las actividades diarias.

Es la felicidad que sentimos en el momento presente, sin la influencia de la reflexión o la revisión posterior.

Kahneman y otros investigadores han utilizado técnicas como el "muestreo de experiencia diaria" para medir este tipo de felicidad, pidiendo a las personas que registren su bienestar en momentos específicos a lo largo del día. Esto proporciona datos sobre cómo las personas experimentan realmente su felicidad en diferentes contextos y actividades.

Felicidad Recordada

Por otro lado, la "felicidad recordada" se refiere a cómo recordamos nuestras experiencias pasadas y cómo estas memorias conforman nuestra percepción general de nuestra vida y felicidad.

Esta forma de felicidad no necesariamente refleja con precisión las experiencias vividas, ya que las memorias son selectivas y estar sujetas a varios sesgos cognitivos.

Por ejemplo, tendemos a recordar los picos de placer o dolor y el final de una experiencia (el "efecto de recencia"), más claramente que el resto de la experiencia. También existe el efecto "primacía" que se refiere a la alta carga emocional que tiene lo vivido por primera vez.

Implicaciones en la Toma de Decisiones

La distinción entre felicidad vivida y recordada tiene importantes implicaciones en cómo tomamos decisiones:

- **Decisiones basadas en memorias:** Las personas a menudo toman decisiones basadas en cómo recuerdan las experiencias pasadas más que en cómo las experimentaron.

Por ejemplo, si alguien recuerda principalmente los aspectos positivos de un viaje que hizo (ignorando las incomodidades y problemas menores), es probable que decida volver a realizar viajes similares en el futuro.

- **Planificación basada en picos de experiencias:** Al planificar eventos futuros, como vacaciones o bodas, las personas pueden enfocarse en crear momentos destacados (picos) que serán recordados, a veces a expensas de la felicidad vivida durante el evento.

Estrategias para Mejorar Ambos Tipos de Felicidad

Entender estos dos aspectos de la felicidad puede ayudar a las personas a tomar decisiones más informadas sobre cómo pasar su tiempo y energía:

1. **Balance entre vivir y recordar:** Considerar tanto la felicidad vivida como la recordada al tomar decisiones puede llevar a un equilibrio más satisfactorio entre disfrutar el momento y crear memorias valiosas.
2. **Reconocer sesgos de memoria:** Ser consciente de cómo los sesgos afectan nuestras memorias puede ayudarnos a evaluar más críticamente nuestras experiencias pasadas y planificar mejor para el futuro.
3. **Maximizar la felicidad vivida:** Incorporar actividades que sabemos que mejoran nuestro bienestar diario (como pasar tiempo al aire libre o con seres queridos) puede aumentar la felicidad vivida, independientemente de cómo recordemos estas actividades más tarde.

La comprensión de la felicidad vivida y la felicidad recordada resalta la complejidad de la felicidad humana y ofrece una valiosa perspectiva sobre cómo nuestras memorias y experiencias influyen las decisiones que afectan nuestra calidad de vida.

Una forma de trabajar esto es anotar nuestros recuerdos en papel (o grabarlos en audio) para poder consultarlos tiempos después, sobre todo, si creemos que vamos a volver a vivir esas experiencias o aconsejarlas o desaconsejarlas a terceros.

9. La ilusión del control.

Este concepto describe cómo las personas tienden a sobreestimar su habilidad para controlar eventos, lo que puede llevar a decisiones poco realistas y a menudo riesgosas.

La "**ilusión del control**" es un sesgo cognitivo importante discutido por Daniel Kahneman en su obra, que se refiere a

la tendencia de las personas a creer que pueden controlar o influir en eventos sobre los cuales objetivamente tienen poco o ningún control.

Este fenómeno fue ampliamente investigado y caracterizado por primera vez en la psicología por Ellen Langer en la década de 1970, y Kahneman lo aborda como parte de su análisis sobre cómo las falacias y los sesgos afectan la toma de decisiones y la percepción del riesgo.

Descripción de la Ilusión del Control

La ilusión del control se manifiesta de diversas maneras, como cuando los jugadores de dados creen que pueden afectar el resultado lanzando los dados con más fuerza o más suavemente, según lo que necesiten sacar.

En el contexto de decisiones más cotidianas y profesionales, este sesgo puede llevar a las personas a sobreestimar su capacidad para influir en eventos complejos, como el movimiento del mercado de valores, el éxito de un proyecto grande, o incluso el resultado de eventos deportivos o el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto gracias a sus habilidades directivas, negociadoras o sus relaciones personales.

Ejemplos y Consecuencias

- **Inversiones:** En el ámbito de las finanzas, la ilusión del control puede hacer que los inversores creen que sus elecciones o estrategias pueden consistentemente superar al mercado, a pesar de la gran cantidad de evidencia que indica que esto es extremadamente difícil de lograr. La experiencia nos dice que todos los que sistemáticamente ganaban al mercado acaban no haciéndolo y retirándose demasiado tarde al confiar que serían capaces de revertir la situación. Esto sucede también en la dirección de empresas.
- **Emprendimiento y Gestión Empresarial:** Los líderes empresariales y emprendedores pueden caer en la trampa de pensar que pueden controlar y manejar todos los aspectos de sus negocios, desde el comportamiento del mercado hasta las acciones de sus competidores y las preferencias cambiantes de los consumidores porque ya hicieron algo similar en el pasado y tuvieron éxito, lo que les augura éxitos futuros, a pesar de que la situación está fuera de control
- **Salud y Bienestar Personal:** En el ámbito de salud, la ilusión del control puede llevar a las personas a creer erróneamente que tienen más control sobre su salud de lo que realmente tienen, ignorando factores genéticos o ambientales que están fuera de su control directo. También pensamos que con adaptaciones puntuales y durante no mucho tiempo podremos cambiar la situación.
- **Vida personal.** Como a lo largo de los años hemos ido "capeando" las crisis sobrevenidas, pensamos que podremos hacerlo con la siguiente y no ponemos los medios pertinentes para evitar que sobrevenga. Hasta que viene y la ola nos arrastra sin poder evitarlo

Por muy bien que nades, la mar es mucho más fuerte que tú

Implicaciones para la Toma de Decisiones

La ilusión del control puede tener serias implicaciones en la toma de decisiones:

- **Toma de Riesgos Excesiva:** Si las personas creen que controlan los resultados, pueden tomar decisiones más arriesgadas de lo que es aconsejable.
- **Planificación Inadecuada:** Puede llevar a una planificación deficiente, ya que los individuos pueden no considerar adecuadamente la posibilidad de que las cosas no salgan según lo planeado y, además, consideran que serán capaces de improvisar y resolver lo que surge.
- **Falta de Preparación para el Fracaso:** El optimismo infundado sobre el control puede hacer que las personas y las organizaciones no estén preparadas para lidiar con el fracaso o con los resultados adversos.

Estrategias para Combatir la Ilusión del Control

1. **Reconocimiento del Fenómeno:** Ser consciente de la existencia de la ilusión del control es el primer paso para mitigar su efecto.
2. **Análisis de Riesgos Realista:** Implementar un proceso riguroso de evaluación de riesgos que considere todos los posibles resultados y no solo los favorables.
3. **Aprendizaje Basado en la Experiencia:** Reflexionar sobre las experiencias pasadas y reconocer las veces que las cosas no fueron controlables puede ayudar a ajustar las expectativas futuras.
4. **Consulta y Colaboración:** Pedir opiniones externas y colaborar con otros puede proporcionar perspectivas que contrarresten las suposiciones excesivamente optimistas.

La **ilusión del control** es

un recordatorio de nuestra tendencia natural a querer creer que somos más poderosos de lo que realmente somos,

lo que puede llevar a decisiones significativamente equivocadas y costosas.

Ser consciente de este sesgo y tomar medidas para contrarrestarlo puede mejorar significativamente nuestra toma de decisiones tanto en lo personal como en lo profesional.

10. Focalización en lo que se pierde más que en lo que se gana.

Quiero acabar con un concepto ya tratado y que considero fundamente en que obre de Kahneman.

El autor señala que

los individuos suelen poner más atención en lo que podrían perder en lugar de lo que podrían ganar,

lo cual afecta decisiones desde inversiones hasta elecciones personales y profesionales.

El concepto que menciona, enfocado en cómo los individuos tienden a preocuparse más por lo que podrían perder que por lo que podrían ganar, es una extensión de la aversión a la pérdida, un tema central en la investigación de Daniel Kahneman.

Este fenómeno psicológico tiene un impacto profundo y variado en la toma de decisiones, afectando todo, desde las inversiones financieras hasta las elecciones de vida diarias.

Focalización en las Pérdidas.

Según Kahneman,

las personas suelen experimentar el dolor de las pérdidas de manera más intensa que el placer de las ganancias equivalentes.

Este desequilibrio afecta no solo cómo tomamos decisiones, sino también cómo percibimos las oportunidades y los riesgos.

Este sesgo puede hacer que las personas se resistan al cambio y prefieran evitar pérdidas, incluso cuando existe la posibilidad de obtener beneficios significativos.

Ejemplos Prácticos

1. **Inversiones:** En el ámbito de las inversiones, este sesgo puede llevar a los inversores a vender sus acciones prematuramente para evitar una pérdida potencial, en lugar de mantenerlas a largo plazo, posiblemente perdiendo ganancias futuras. También pueden evitar invertir en opciones que, aunque potencialmente más rentables, parezcan más riesgosas.

2. **Carreras Profesionales:** En las carreras profesionales, este enfoque resulta en que

las personas se quedan en trabajos insatisfactorios por miedo a perder la seguridad que el empleo actual les proporciona,

en lugar de arriesgarse a buscar nuevas oportunidades que podrían mejorar su satisfacción y desarrollo profesional.

3. **Decisiones Personales:** En las decisiones personales, la focalización en las pérdidas lleva a las personas

a no terminar relaciones personales insatisfactorias o dañinas debido al miedo a perder la compañía o la estabilidad,

incluso cuando hay mucho más que ganar en términos de bienestar personal al hacer cambios.

Impacto en la Sociedad

El sesgo de focalización en las pérdidas también tiene amplias repercusiones sociales y económicas.

Por ejemplo, puede llevar a políticas públicas excesivamente cautelosas que impiden la innovación tecnológica o cambios sociales necesarios porque los tomadores de decisiones se centran más en lo que podría ir mal que en los beneficios potenciales de nuevas políticas.

Estrategias para Mitigar este Sesgo

1. **Evaluación de Riesgos y Beneficios:** Aprender a evaluar objetivamente tanto los riesgos como los beneficios potenciales de una decisión puede ayudar a contrarrestar la focalización excesiva en las pérdidas.
2. **Educación y Conciencia:** Entender cómo funciona este sesgo y ser consciente de su influencia puede ayudar a las personas a tomar decisiones más equilibradas.
3. **Consultas Diversificadas:** Buscar opiniones y asesoramiento de una variedad de fuentes puede proporcionar una perspectiva más equilibrada, ayudando a considerar tanto las pérdidas potenciales como las ganancias.

Conclusión

La tendencia a preocuparse más por las pérdidas que por las ganancias puede jugar un papel protector al evitar riesgos innecesarios, pero también puede inhibir el crecimiento y la innovación.

¿Te puede sonar de algo en la política, las grandes empresas o, incluso, el deporte de competición?