



ieem.edu.uy



Trampas mentales

Tomamos más de 30.000 decisiones por día. Y nuestro cerebro elabora mapas mentales para permitirnos actuar con fluidez. Pero todo mapa presenta imperfecciones, que se conocen como *sesgos cognitivos* o *trampas mentales*



Por Joaquín Ramos
Profesor del IEEM

Son tantas las decisiones que debemos tomar por día —investigadores de la universidad de Cornell hallaron que 200 de esas son solo sobre comida— que la gran mayoría ocurre a nivel inconsciente o “automático”. Cuando nos levantamos de la cama, no nos detenemos a analizar si pisaremos con el pie derecho o el izquierdo. Simplemente pisamos, sin siquiera pensarlo. Así enfrentamos una decisión cada dos segundos. Desde que iniciaste este artículo, decidiste unas 30 veces, ¿o no dudaste sobre seguir leyendo?

Los sesgos son “trampas mentales”, mecanismos inconscientes que permiten al decisor resolver la complejidad de una situación de decisión. Para interpretar y asimilar la realidad, nuestra mente construye esquemas cerebrales en función de nuestra historia, aprendizajes y experiencia. Un lente bajo el que percibimos todo o “mapas” acerca de cómo funciona el mundo.

Estos mapas nos ayudan a desentrañar la complejidad de la realidad para poder actuar con mayor celeridad y tomar decisiones sobre nuestro futuro con fluidez.

No importa en qué país nos encontremos, el color rojo por lo general significa ‘alerta’ o ‘cuidado’; sin entender el lenguaje en un cartel de tránsito, si es de ese color, nuestro cerebro entra en alerta para tomar precaución.

El tema es que los mapas, por más útiles que sean, no dejan de ser una simplificación de la realidad.

Después de todo, un mapa a escala real no sería útil para nadie. Interpretar la realidad a través de esos mapas o “lentes” puede generar miopía.

De ahí surge la importancia de entender este fenómeno. Si ignoramos su existencia y cómo puede afectarnos, no podremos protegernos de nuestros propios sesgos.

Después de todo, “no es lo que no sabés lo que puede dañarte, es lo que crees que sabés, que simplemente no es así” (Mark Twain).



PEXELS

Las trampas más comunes

Existen cientos de sesgos cognitivos, pero a la hora de negociar, trabajar y dirigir organizaciones habitualmente caemos en tres trampas mentales que nos impiden aprender para decidir mejor: búsqueda de información confirmante, exceso de confianza y el sesgo de asociación.

Búsqueda de información confirmante

Las personas tienden a buscar evidencia que confirme lo que tienen asumido (sus creencias), y no les agrada poner a prueba ese conocimiento. De hecho, menosprecian o cuestionan los datos que los contradicen (mirá a qué personas seguís en Twitter).

En línea con este sesgo, las personas suelen aferrarse a la primera idea o plan que se les ocurre (sesgo de dominación fáctica), y en el proceso de validación solo prestan atención a los datos que apoyan su decisión.



Los sesgos permiten resolver la complejidad de una situación

Daniel Kahneman, padre de los sesgos cognitivos, introdujo la sigla WYSIATI, que se traduce como “lo que ves es lo que hay”, al expresar que las personas se mueven confiadas por sus propias creencias, bajo el paraguas de una certeza injustificada, y no intentan ponerlas a prueba.

El profesor Sebenius, de Harvard Business School, alerta que usualmente tenemos una visión sesgada y fallamos en corregirla a la hora de negociar o decidir. Nos cuesta mucho ponernos en el lugar del otro, tendemos a interpretar la realidad a nuestro favor, para reforzar nuestras creencias. Además, mientras caemos en el error de procesar información a nuestro favor, somos peores para valorar la visión de la contraparte.

¿Cuál es el peligro de este sesgo? Anula el proceso de decisión. Impide buscar varias alternativas para evaluarlas en función de los criterios más relevantes, y anticipar las consecuencias.

Cuando el decisor se nubla y se queda con la primera opción, su ejercicio mental se orienta a buscar justificaciones para reforzar la idea original. Al caer en este sesgo, de alguna manera condiciona sus probabilidades de éxito, ya que quizá esté eligiendo una opción que lo puede llevar al fracaso, o lo priva de descubrir una alternativa mejor.

Exceso de confianza

De acuerdo con David Strayer, director del laboratorio de conocimiento aplicado de la Universidad de Utah, “tenemos una tendencia para sobrestimar nuestras propias habilidades. Pensamos que somos mejores conductores que el promedio y que somos mejores en el multitasking”.

Confirmó esta hipótesis al encuestar a alumnos del MBA sobre si creían que manejaban mejor que la media de la población. Más del 90 % de los participantes respondieron afirmativamente. Cuando dicto el curso de negociación en el IEEM, suelo confirmar este sesgo entre los participantes, al consultar quiénes redactan mensajes o graban audios mientras manejan. Más de dos tercios del grupo suele levantar la mano. Solo quien está convencido de que a él no le pasará nada actúa de esa manera.

El principal riesgo con este sesgo es caer en la falta de preparación. No hacer los deberes antes de negociar, por confiar en nuestras capacidades, suele ser el principal factor de fracaso. Si a esto le sumamos que formamos parte de una cultura marcada por la pereza, estamos condenados.

Sesgo de asociación

Los estereotipos nos ayudan a interpretar la realidad. Son una guía para anticipar conductas



Caemos en tres trampas mentales que nos impiden decidir mejor

y actitudes. Sin embargo, los estereotipos no dejan de ser una simplificación para catalogar a un colectivo. Puede ser útil armar un mapa mental, siempre que esa creencia no impida conocer la realidad. Por ejemplo, asumir que alguien se comportará de tal manera o pensará de cierta forma, solo porque presenta características propias de un colectivo, puede ser un gran error.

Este tipo de supuestos, con base en la asociación, suelen ser el principal factor de fracaso al tomar una decisión. Los supuestos sobre cómo funciona el mundo son muy peligrosos.

No existe antídoto para esta imperfección, pero un buen punto de partida es preguntarnos cómo llegamos a un supuesto. Como expresaba Isaac Asimov: “Tus suposiciones son las ventanas por las cuales ves el mundo; límpialas cada tanto, o la luz no podrá entrar”. ●