



## **Unidad didáctica 3**

# **Heurística y juicio limitado**

## Índice

Introducción

1. Los heurísticos

1.1. Definición

1.2. Atajos mentales y por qué los usamos

2. Antecedentes

3. Heurísticos más utilizados

3.1. Listado de 25 heurísticos

3.2. Sesgos atributivos

3.3. Detalle de los heurísticos más comunes

Resumen

## Introducción

En el proceso de toma de decisiones es muy común que los individuos tratemos de simplificar el proceso mediante el uso de algunas herramientas mentales que simplifiquen la tarea de analizar todos los factores que pueden estar involucrados en la situación que nos ocupa.

Normalmente tratamos de evitar caer en lo que podemos llamar “la parálisis por análisis” y entonces tratamos de simplificar la tarea utilizando lo que consideramos que son conocimientos previos, relacionados (o no), con la situación que estamos analizando.

Estos atajos mentales reciben el nombre de heurísticos, y es necesario conocerlos para evitar caer en conclusiones falsas por falta de análisis de los verdaderos factores relevantes a la situación.

## Objetivos

- Conocer qué es la heurística y cuál es su papel en el proceso de toma de decisiones.
- Conocer cuáles son los diferentes tipos de heurísticos y cómo son aplicados por las personas cuando toman decisiones.

## 1. Los heurísticos

### 1.1. Definición

La heurística es la estrategia utilizada por las personas para emitir un juicio, realizar una estimación, tomar una decisión, etc., basándose en componentes limitados de la información disponible.

Kahneman & Tversky.

Estas estrategias han recibido la denominación de "**atajos mentales**", "**reglas de sentido común**" o "**rule of thumb**".

- Realizar un juicio heurístico puede considerarse como una manera bastante eficiente de llegar a una solución a un problema debido, fundamentalmente, a su rapidez y consistencia con las propias creencias, por ejemplo.
- Sin embargo, las soluciones ofrecidas pueden ser inexactas, pudiendo llevar a errores.
- A modo de ejemplo, un juicio consistente con la heurística de la representatividad, que será descrita en detalle más adelante, sería "juzgar un libro por su portada".

### 1.2. Atajos mentales y por qué los usamos

Recurrimos de forma sistemática a atajos mentales ("heurísticos" según la psicología cognitiva) debido a limitaciones de nuestra memoria inmediata, falta de información o incertidumbre acerca de las consecuencias de nuestras acciones. De esta manera, simplificamos la solución de problemas y podemos realizar evaluaciones en función de datos incompletos y parciales.

Pero muy frecuentemente nos equivocamos al hacer estas inferencias, porque usamos los heurísticos para liberarnos de la cantidad de procesos mentales que tendríamos que realizar en caso contrario.

Nuestro cerebro necesita filtrar de forma selectiva la información que le rodea, ya que no es capaz de procesar toda la información que adquirimos a través de los sentidos. Sin embargo, empleamos atajos cognitivos aun cuando contamos con datos adicionales con los que haríamos una evaluación más confiable.

Cuando los juicios emanados de nuestros heurísticos no son correctos, caemos en lo que se llama el **sesgo cognitivo**, que es la tendencia a sacar conclusiones incorrectas en una circunstancia determinada, en base a factores cognitivos.

### Recuerda

Los factores emocionales implicados son las competencias autoconocimiento y autogestión emocional.

## 2. Antecedentes

Daniel Kahneman y Amós Tversky fueron los pioneros en la heurística. En *La ciencia de tomar decisiones*, elaborado por estos autores, el descubrimiento que hacen es que cuando tratamos de ser fríamente lógicos, damos respuestas radicalmente diferentes al mismo problema cuando este está planteado en términos ligeramente distintos.

Crean que estas desviaciones de la racionalidad son **consistentes y predictibles** y resultan de los atajos por los que transcurren cuando debe sopesar posibilidades complicadas. En su caso de estudio los temas de vida y muerte de soldados planteaba la situación de si estos problemas tienen una respuesta ética.

“Esto significa que no podemos suponer que nuestros juicios son un buen conjunto de bloques, sólidamente estructurados sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos”

Kahneman.

Encabezan el desarrollo de una nueva disciplina científica, dedicada a los aspectos del comportamiento que se refieren a la toma racional de decisiones.

- En realidad fue un problema práctico el que posibilitó uno de los descubrimientos originales que condujeron a Kahneman y Tversky por un camino indirecto hacia su trabajo posterior. El incidente tuvo lugar en la Universidad Hebrea de Jerusalén, a mediados de la década de los 60, cuando Kahneman, entonces un profesor novel, estaba desarrollando un curso sobre la psicología del entrenamiento para los instructores de vuelo de la Fuerza Aérea. Utilizó estudios de animales, algunos realizados con palomas, que demostraban que la recompensa era una herramienta más efectiva que el castigo. De pronto, uno de los instructores de vuelo, sin poder esperar a que Kahneman terminara, expresó abruptamente: “Con todo respeto, señor, lo que usted dice se refiere literalmente a los pájaros. A menudo he alentado calurosamente a un piloto porque había efectuado una maniobra perfecta y la próxima vez casi siempre lo hacía peor. Y les he gritado a algunos por una maniobra mal hecha, y casi con toda seguridad la próxima vez había mejorado. No me diga que la recompensa funciona y el castigo no, porque mi experiencia la contradice”. Los demás instructores estuvieron de acuerdo con él.

- El reto, por un momento, dejó a Kahneman sin habla. “De pronto advertí –explica- que este era un ejemplo del principio estadístico de regresión al término medio y que nadie antes se había dado cuenta. Creo que ese fue el momento más excitante de mi carrera”.

La regresión al término medio, como Kahneman explicó inmediatamente a los pilotos, es una idea concebida por Sir Francis Galton (1822-1911), un antropólogo británico. Según esa idea, en una serie de hechos casuales, agrupados alrededor de un término medio, un hecho extraordinario tiende a ser seguido por efecto de la tendencia al promedio, por un hecho más bien ordinario. Así, los padres muy altos tienden a tener hijos más bajos que ellos y los padres muy bajos a tenerlos más altos (si no fuera así, habría algunos hombres de 30 centímetros y otros de 30 metros andando por ahí; es como si el valor medio “tironeara” de los extremos).

Otro principio es la idea de que las pérdidas parecen más importantes que las ganancias.

- Los dos investigadores esperan que, a medida que la gente vaya comprendiendo estos efectos, adoptarán mejores decisiones en los casos en que se incluye una dosis de incertidumbre. “La mayoría encuentra insatisfactorio resolver cuantitativamente un problema –dice Tversky- y vuelven a enfocar y reenfocar la situación hasta que encuentran una diferencia cualitativa que les parece decisiva. Por ejemplo, una empresa puede reflexionar así a través de sus funcionarios. Este sujeto es muy productivo, pero este otro es creativo. Estamos buscando creatividad, de modo que emplearemos al segundo. Es una manera evidentemente inadecuada de hacer una elección. La gente dice que el amor es más importante que el dinero –agrega con una mueca de picardía-, yo digo que mucho amor es mejor que poco dinero, pero una gran cantidad de dinero puede ser mejor que una diferencia marginal de amor”.

La mejor forma de controlar estos espejismos, es enseñarle a la gente a reconocerlos.

### 3. Heurísticos más utilizados

#### 3.1. Listado de 25 heurísticos

- Heurístico de disponibilidad.
- Sesgo de impacto.
- La ilusión de superioridad o efecto Dunning-Kruger.
- Heurístico de representatividad.
- Efecto halo.
- Error fundamental de atribución.
- Sesgo de disconformidad.
- Heurístico de anclaje y ajuste.
- Sesgo de memoria.
- Sesgo del poder corrupto.
- Efecto de percepción ambiental.
- Prejuicio de retrospectiva o recapitulación.
- Efecto Forer.
- Ilusión de la confianza.
- Efecto Bandwagon o efecto de arrastre.
- Sesgo de proyección.
- Efecto del lago Wobegon o efecto mejor que la media.
- Falacia de la planificación.
- Efecto Keinsorm.
- Efecto del falso consenso.
- Ilusión de control.
- Defensa de status.
- Ilusión de frecuencia.
- Punto de referencia o statu quo.
- Sesgo de apoyo a la elección.

#### 3.2. Sesgos atributivos

Los sesgos atributivos son los **prejuicios o sesgos cognitivos**, ya que afectan la forma de atribuir acciones o de determinar quién o qué fue responsable de una acción o efecto. Estos sesgos influyen en la relación con las demás personas, de ahí la importancia para este curso. El prejuicio es la opinión que se tiene sobre una persona, aunque no se conozca, por lo general se basa en la percepción aunado a los estereotipos que tenga la otra persona. Los prejuicios no están relacionados con la inteligencia o el nivel cultural de una persona.

Estos sesgos atributivos son:

- 1. Sesgo de confirmación:** se refiere a que siempre buscamos información externa para validar lo que nosotros pensamos. Ejemplo: Si pensamos que el día de hoy lloverá, buscamos información meteorológica que lo confirma.
- 2. Sesgo de predicción:** es la tendencia a pensar que los demás piensan igual que nosotros. Ejemplo: Tráiganos pastel de chocolate, que a todo el mundo le gusta siempre.
- 3. Sesgo de falso consenso:** es la idea que tenemos de que los demás están de acuerdo con pensamientos e ideas iguales a las nuestras. Ejemplo: Cuando un jefe toma decisiones por todo el equipo sin antes consultárselas, porque da por hecho que todos estarán de acuerdo con él.
- 4. Sesgo de descuento hiperbólico:** explica por qué ante dos posibles recompensas parecidas, se tiende a quedarse con la más inmediata o como incluso se sacrifican grandes iniciativas y proyectos futuros por satisfacciones presentes. Ejemplo: Dado que fuimos con hambre al supermercado, compramos comida de más, pero gastamos más dinero de la cuenta y ahora no tenemos dinero para pagar la luz.
- 5. Sesgo de correspondencia:** asumimos que lo que hacen las personas es identificativo de cómo es la persona. No vemos el contexto social en el que se ha producido esa acción o lo que está pasando alrededor. Ejemplo: Un amigo se comporta distante con nosotros y pensamos que está molesto, cuando en realidad está atravesando por un problema personal.
- 6. Sesgo de la maldición del conocimiento:** la tendencia de cuando a gente más informada le cuesta ponerse en la piel de gente menos informada y entender el problema desde su perspectiva. Ejemplo: Cuando un doctor explica tu enfermedad usando términos médicos que no conoces por lo que alcanzas a entender que tienes solamente gripa.
- 7. Sesgo del enmarcado:** sacamos diferentes conclusiones cuando la información es exactamente la misma pero depende de cómo se nos ha presentado. Ejemplo: Cuando tu jefe te pregunta cuántas llamadas has realizado en lugar de contestar "Pocas", porque sabes que se va enojar, le dices "He contactado con algunos prospectos interesantes".
- 8. Sesgo de comprensión retrospectiva:** es la tendencia de ver eventos pasados como algo predecibles. Ejemplo: Después de la segunda infidelidad se veía venir el divorcio de ellos dos, aunque ella siempre confió que él cambiaría.
- 9. Sesgo de la víctima identificable:** es la tendencia de darle más importancia a una sola persona que está en peligro que a un grupo. Nos identificamos más con una persona más cercana y única, que con un grupo de personas. Ejemplo: Prefiero dar limosna a las

personas que piden dinero en la calle que darlo a una asociación que apoya a personas sin hogar.

10. **Sesgo de costo hundido:** tendencia a justificar nuevas inversiones que tuvieron lugar en el pasado y que ya no se pueden recuperar. Ejemplo: Si gané en las maquinatas la primera vez, a pesar de que no he vuelto a ganar, sigo jugando perdiendo dinero e incluso apostando más.
11. **Sesgo a la aversión a la pérdida:** se le da más importancia a la pérdida que a la ganancia. Lo que ya es nuestro o lo que podemos perder va a ser siempre valorado más alto que lo que no tenemos. Ejemplo: No quiero arriesgar mi estabilidad laboral por buscar una mejor oportunidad que no es segura.
12. **Sesgo de resultado:** la tendencia a medir una decisión por el resultado que ha conllevado, y no la decisión en sí. Ejemplo: Nos cambiamos de trabajo a una empresa que nos va a pagar más, sin valorar que está a punto de la quiebra.
13. **Sesgo de exceso de confianza:** tendencia a pensar que somos más listos que los demás o que respondemos a preguntas de forma más eficaz que el resto de personas. Ejemplo: Cuando vamos de viaje y hay una persona que siempre quiere manejar porque no confía en las habilidades de los demás.
14. **Sesgo del riesgo compensado:** tendencia a tomar muchos riesgos cuando percibimos que la seguridad va subiendo. Ejemplo: Cuando vas al casino y empiezas a apostar más porque vas ganando, aunque lo puedes perder todo.
15. **Sesgo del efecto aureola:** tendencia a que cosas positivas o negativas sobre cualidades de una persona se esparzan a los ojos de los demás a diferentes áreas de su personalidad. Ejemplo: Cuando una personalidad pública protagoniza un escándalo en su vida privada, pierde credibilidad también en su esfera profesional.
16. **Sesgo de ilusión de información asimétrica:** tendencia a pensar que nosotros sabemos más de nuestros compañeros, amigos y familia. Ejemplo: Cuando aconsejas a un amigo que tome un trabajo porque crees que sería bueno desempeñándolo aunque a él no le gusten las actividades que va a realizar.
17. **Sesgo de autoservicio:** tendencia a atribuirse nuestros éxitos de forma más representativa y ocultar los fracasos. Ejemplo: Cuando chocas porque llevas prisa y culpas al otro conductor por ir despacio.
18. **Sesgo de ilusión de verdad:** tendencia a creerse argumentos si ya los hemos oído antes. Ejemplo: Como cuando tu abuela te dice que el té de manzanilla es bueno para el estómago y tú se lo recomiendas a un amigo que lo necesita.
19. **Sesgo del efecto foco:** tendencia a sobrestimar la perfección de los demás hacia ti; hace que siempre pienses que estás en el centro de las miradas cuando la gente está más

pendiente de lo que le pasa a ella, que de lo que nos pasa a nosotros. Ejemplo: Cuando no te ha dado tiempo para peinarte y vas en el transporte público, piensas que todos te están viendo por lo despeinado.

- 20. Sesgo de la supervivencia:** la mayoría de la gente se centra en las empresas o personas que han sobrevivido y le atribuyen todo ese mérito y esa grandeza, pero nos olvidamos las que han perecido en el camino. Solo nos fijamos en el 10% de empresas o personas que triunfan. Ejemplo: Todo el mundo se acuerda del Neil Armstrong como el primer hombre que pisó la luna, sin embargo nadie se acuerda de sus dos acompañantes sin los cuales no hubiera sido posible este logro.
- 21. Sesgo de disponibilidad:** tendencia a evaluar una situación con lo primero que nos pasa por la cabeza. El humano nunca quiere quedarse sin explicación, por lo que al estar ante una nueva situación nos aferramos a los pensamientos que primero recordamos. Ejemplo: Cuando vemos en el cielo un objeto que no reconocemos, lo atribuimos a un fenómeno extraterrestre (OVNI).
- 22. Sesgo del nadador olímpico:** tendencia a pensar que podemos alcanzar el cuerpo de un nadador olímpico si entrenamos más o igual que ellos, pero es al revés porque ellos ya han nacido con un cuerpo predispuesto para esto. Se refiere a que muchas veces hay obstáculos puestos en la vida que simplemente no se pueden pasar por nuestras condiciones actuales. Ejemplo: Si en mi familia todos son bajitos, ni aunque tome suplementos de calcio voy a crecer.
- 23. Sesgo de la negatividad:** tendencia a centrarnos en los aspectos más negativos. Constantemente nos centramos en lo malo que pasa y no en lo bueno. Ejemplo: Cuando te quedas sin trabajo solo te centras en los efectos negativos, sin darte cuenta de que un nuevo mundo de posibilidades se abre ante ti.
- 24. Sesgo del efecto anclaje:** es la tendencia a comparar con lo que tenemos cerca o disponible. Tomamos una idea inicial y de ahí lo comparamos con el resto. Ejemplo: Cuando visitamos una casa de unos amigos y la comparamos con lo que nosotros consideramos es buen gusto.
- 25. Sesgo del punto ciego:** es pensar que los demás tienen más sesgos que tú o que son más imparciales que tú, vemos más los problemas en los demás que los nuestros. Ejemplo: Cuando los papás fumadores no quieren que sus hijos fumen y son capaces de aportar argumentos en contra del tabaco que ellos no aplican.

### 3.3. Detalle de los heurísticos más comunes

Un breve resumen de seis tipos de heurísticos o sesgos se presenta a continuación:

La **heurística de disponibilidad** es el mecanismo que la mente utiliza para determinar qué probabilidad hay de que ocurra o no un suceso. Cuando más accesible es un suceso, parecerá más frecuente y probable. Básicamente, consiste en sobreestimar la importancia de la información disponible (y extraer por tanto conclusiones erróneas).

El **sesgo de disponibilidad** podemos observarlo cuando dejamos de viajar en avión (mucho más seguro estadísticamente que el coche) porque se ha producido un accidente de una manera que consideramos próxima a nosotros.

El **sesgo de impacto** es nuestra tendencia a sobreestimar nuestra reacción emocional a los acontecimientos futuros, sobrevalorando la duración e intensidad de los futuros estados emocionales. Es como cuando uno dice: “¿Cómo que la póliza no incluye atención en el extranjero, por ese precio? Eso me va a ocasionar muchos problemas el día que yo viaje, y seguro que voy a accidentarme y sufriré mucho porque no tendré atención”. (En realidad el prospecto hace menos de un viaje al extranjero cada cinco años).

La **ilusión de superioridad o efecto Dunning-Kruger** es un fenómeno psicológico según el cual las personas con menos conocimientos tienden a sobreestimar sus cualidades, mientras que aquellos más preparados se consideran menos competentes de lo que son.

El **heurístico de representatividad** consiste en una deducción sobre la probabilidad de que un estímulo (persona, acción, suceso) pertenezca a una determinada categoría. Por ejemplo, Jorge es un joven metódico cuya diversión principal son las computadoras. ¿Qué parece más probable? ¿Que Jorge sea estudiante de ingeniería o de humanidades?

El **efecto halo** es la capacidad de un individuo para modificar la percepción o evaluación que los demás tienen de las demás cualidades personales a través de una cualidad específica. Ejemplo: “Estoy seguro de que el agente novato que me está vendiendo el seguro me va a resolver todas las dificultades que se puedan presentar con mi póliza, a pesar de que no le di toda la información, así como hizo con la situación del pago trimestral”. Esto, por supuesto, puede acarrear a malos entendidos posteriores y malas interpretaciones.

## Resumen

Con esto hemos acabado el contenido de la unidad. Repasa los conceptos principales para después hacer la evaluación.

- Los heurísticos, o sesgos de las decisiones, son esos atajos que desarrollamos para poder enfrentar las dificultades propias de la toma de decisiones, ya sea porque nos falta información, son muchos factores que considerar, o por nuestros propios gustos, miedos y prejuicios.
- Deben evitarse para que no se caiga en una simplificación tal que el resultado de las decisiones pueda ocasionar efectos indeseables, que pueden ser inclusive catastróficos.
- Los sesgos atributivos están relacionados con los prejuicios.