

AACREA
CRED, Columbia University
Universidad de Miami
Proyecto CLIMA

Teoría Conductual de la Toma de Decisiones: Cómo se Toman Decisiones y Formulan Juicios bajo Condiciones de Incertidumbre

Módulo 1

Introducción y Panorama General

Elke Weber - Columbia University

Lecciones y Temas del Taller

- Cómo tomar (buenas!) decisiones...
- Modelos de decisión *normativos, descriptivos y prescriptivos*
 - “Buena decisión” = “Tuvo un buen resultado” ?
 - A veces sí: cuando toda la información está potencialmente disponible
 - Pero no necesariamente!
 - “Buena decisión” = “Decisión racional” ?
 - Cómo definimos “racional”?
 - “Racional” debería definirse como “consistente” para diferentes situaciones?
 - “Racional” debería definirse como “cognitivo” o “calculado”?
 - Los procesos afectivos o intuitivos tienen su propia lógica
 - “Buena decisión” = “Basada en un proceso adecuado” ?
 - Todos los modelos normativos hacen asunciones para simplificar
 - Existen otros modos de decisión, además de los normativos
 - Uso de modos apropiados → principio de compatibilidad
 - Uso de modelos múltiples → “análisis de sensibilidad”

Obstáculos para la Toma de Decisiones

- ❑ La capacidad de atención es el recurso más escaso
 - Una buena analogía es que la atención limitada es como tratar de explorar una habitación a oscuras solo con el haz de luz de una linterna: sólo podemos ver una parte del todo a la vez
- ❑ La incertidumbre causa temor e incomodidad
- ❑ Los compromisos son dolorosos
- ❑ Las necesidades emocionales y cognitivas a menudo compiten
- ❑ Los problemas se plantean con una perspectiva muy estrecha



3

La Atención como Recurso Limitado

- ❑ Ejercicio: Video de partido de basketball
- ❑ Jugadores con camisetas blancas y camisetas negras
- ❑ Hay *dos* formas de pasar la pelota:
 - Haciéndola picar
 - Desde el pecho
- ❑ *Su* tarea:
 - Ignore a los jugadores de camiseta negra y concéntrese en los "blancos"
 - Cuente el numero de pases con pique y, SEPARADAMENTE, el numero de pases de pecho
 - Es una tarea difícil... preste atención!



4

La Atención es Limitada!

- Por esta razón se usan "heurísticos":
 - Disponibilidad / Reconocimiento
 - Representatividad
 - "Anclaje" y ajustes insuficientes
- Consecuencia 1: Nuestros juicios son inconsistentes porque la atención se desvía o disminuye
 - Usar modelos formales y herramientas de decisión
- Consecuencia 2: Efectos de definición del problema (cómo se enmarca el problema)
 - La presentación del problema o el formato de las respuestas posibles enfocan la atención hacia diferentes aspectos o dimensiones del problema
 - Problemas con "demasiadas preferencias"



5

Inconsistencia de Juicios Intuitivos

En diagnósticos médicos:

Radiólogo	A	B	C	D	E
A	0.70				
B	-0.02	0.60			
C	0.37	-0.07	0.83		
D	0.24	0.02	0.20	0.73	
E	-0.11	0.47	-0.01	0.46	0.92

Correlación entre diagnósticos efectuados por cinco radiólogos sobre el estado de avance de un determinado tipo de lesión de pulmón. La misma serie de radiografías fue presentada a cinco diferentes expertos (A-E) dos veces (la segunda vez, dos meses después de la primera). La tabla muestra la correlación entre los diagnósticos de diferentes expertos, y entre el mismo experto entre la primera y segunda lectura de radiografías



6

La Atención como Recurso Limitado - 2

- Dos “modos” de procesamiento
 - Sistema racional, basado en reglas → requiere esfuerzo
 - Sistema emotivo, basado en asociaciones → más antiguo, automático
- “Ojos que no ven...”
 - Los costos de oportunidad muchas veces son ignorados
 - Una alternativa a producir en el campo es operar en la bolsa de valores
- Las expectativas influyen nuestras experiencias y la memoria de ellas
 - En el Medio Oeste de EEUU, productores que “creían” en el cambio climático (calentamiento global) recordaban temperaturas más altas que las reales. En cambio, quienes “no creían” en el cambio climático tenían memorias de temperaturas más bajas que las reales (Weber 1997).
 - En Florida (2003), los productores que percibieron un enfriamiento reciente en su clima recordaron más número de heladas que otros



7

Los Compromisos son Dolorosos

- Dan origen a “atajos” en decisiones que consideran la utilidad de múltiples atributos
 - Reglas lexicográficas de decisión hacen que uno no se de cuenta de los compromisos
 - La dimensión más importante se considera primero, a menudo con un “umbral” o valor mínimo
 - Las dimensiones subsiguientes se consideran sólo para aquellas opciones no eliminadas en pasos anteriores
 - Otras reglas de decisión no compensatorias
 - Tomador de decisiones adaptativo (Payne, Bettman & Johnson 1993)



8

Necesidades Afectivas y Cognitivas Compiten

- ❑ Compromiso entre hacer lo correcto y sentirse bien (sobre uno mismo o la decisión tomada)
 - Individuos tienen confianza excesiva en sus decisiones
 - Arrogancia en decisiones grupales (“GroupThink”)
- ❑ Errores fundamentales en atribución
 - El *éxito* de los demás se atribuye al azar o a la situación
 - El *fracaso* de los demás se atribuye a factores de personalidad (o falta de habilidad)



9

Planteamiento Demasiado Estrecho: Sesgos Egocéntricos

- ❑ Psicológicamente, todavía somos el centro de nuestro universo
 - Sesgos de falso consenso
 - ❑ Las predicciones de otros se anclan muy fuertemente en las nuestras
 - Creemos que nuestros juicios intuitivos son mejores de lo que realmente son
 - ❑ Subestimación de inconsistencias
 - ❑ Sobreestimación de nuestra propia capacidad o experiencia



10

Modos Alternativos de Llegar a una Decisión

- ❑ Cómo se toma una decisión puede influenciar qué alternativa se selecciona
- ❑ Investigaciones recientes han documentado varios modos de decisión que difieren en:
 - Meta-objetivos
 - Rigurosidad o tiempo que demandan
 - Procesos cognitivos o afectivos utilizados
 - Tipo de información considerada

Decisiones Basadas en Costo-Beneficio

- ❑ El modo de decisión estudiado más frecuentemente por psicólogos, economistas y filósofos
- ❑ Características del proceso de cálculo de costo-beneficio
 - Se ponderan y combinan en forma explícita la probabilidad de ocurrencia de cada resultado y cuán deseable es este resultado
 - Requiere tiempo y recursos cognitivos
 - El objetivo es elegir el mejor curso de acción en problemas bien estructurados
 - ❑ Por ejemplo, maximizar la utilidad esperada de una acción y minimizar sus costos (Payne, Bettman, & Johnson, 1993)

Decisiones Basadas en Reglas

- ❑ El tomador de decisiones reconoce una situación determinada como perteneciente a una categoría de problemas para la cual la mejor acción ya ha sido definida (Simon 1990)
- ❑ Una vez que la situación ha sido clasificada (o reconocida), se activan ciertas reglas (“Si X, entonces Y”) que definen la mejor acción o alternativa
- ❑ O sea, la decisión se “recuerda” y no se calcula
- ❑ Ejemplos de decisiones basadas en reglas:
 - Decisiones no deliberativas para situaciones rutinarias
 - ❑ Detenerse automáticamente en un semáforo en rojo



13

Decisiones Basadas en Reglas - 2

- ❑ Decisiones de expertos basadas en reconocimiento de patrones o situaciones análogas (“case-based”)
 - La presentación de un problema evoca situaciones previas similares, las acciones seguidas, y sus consecuencias (Chase & Simon 1973)
- ❑ Decisiones basadas en principios
 - Los individuos aprenden que –en ciertas situaciones– las decisiones basadas en costo-beneficio o reglas afectivas llevan a resultados subóptimos (o sea, resultados que en última instancia van a lamentarse, aunque en un primer momento se elijan a causa de insuficiente auto-control ante ciertas tentaciones (Prelec & Herrnstein 1991)



14

Decisiones Basadas en Reglas - 3

- ❑ Características de procesos de decisión basados en reglas
 - El reconocimiento y la categorización de situaciones son la actividad cognitiva primaria
 - La acción a seguir queda definida más o menos automáticamente por la regla relevante o apropiada
 - Son decisiones rápidas y que no requieren muchos recursos cognitivos
- ❑ El objetivo es seleccionar rápidamente la acción apropiada

Decisiones Basadas en Roles

- ❑ Son un caso especial de decisiones basadas en reglas, para situaciones en las que un análisis de costo-beneficio llevaría a resultados socialmente subóptimos
 - Los padres no hacen un análisis costo-beneficio cuando deciden qué pueden ofrecer a sus hijos (educación, actividades recreativas, etc.)
 - Los médicos están obligados por el juramento hipocrático a prestar atención en un accidente de ruta, sin considerar eventuales molestias para sus personas (ej., retrasos)
- ❑ En términos generales, los roles sociales se asocian a ciertas reglas y expectativas de comportamientos apropiados al rol
 - Las situaciones que generan una identidad social particular también generan normas de comportamiento asociadas (March 1994)
- ❑ Los objetivos son: seleccionar la acción apropiada, seguir normas sociales, afirmar la identidad social propia, reforzar la auto-imagen

Decisiones Basadas en Procesos Emocionales

- ❑ Los individuos basan sus decisiones en reacciones afectivas (emocionales) a diferentes alternativas

(Damasio, 1993; Loewenstein, Weber, Hsee & Welch, 2001)

- ❑ Las reacciones afectivas o emocionales frecuentemente condicionan respuestas (acercamiento o evitamiento) casi instantáneas
 - Reacciones lo suficientemente intensas para prevalecer por sobre cálculos de costos y beneficios
 - Ejemplos: “miedo escénico”, reacciones fóbicas



17

Decisiones Basadas en Procesos Emocionales - 2

- ❑ Características de procesos de decisión emocionales o afectivos
 - Las reacciones involucradas son automáticas
 - ❑ “Pelear o escapar”, comportamiento impulsivo
 - Decisiones rápidas y que no requieren muchos recursos cognitivos
- ❑ Los objetivos son: seleccionar rápidamente la acción apropiada, reafirmar la propia autonomía
- ❑ El afecto o las emociones son motivadores muy fuertes de acciones



18

“Buena” Toma de Decisiones

- ❑ Es una habilidad como cualquier otra
- ❑ Puede ser aprendida
- ❑ Debe ser practicada, sobre todo al principio
- ❑ En gran parte, involucra el “desaprender” malos hábitos, o dominar comportamientos semi-automáticos
- ❑ La práctica reduce el esfuerzo que las buenas decisiones requieren inicialmente