

# El Negocio de Manejar Decisiones

Investigación de Christopher K. Hsee y Yuval S. Rottenstreich

**Si el introducir una nueva línea de producto crea una pequeña probabilidad de perder algunos pocos millones de dólares y una gran probabilidad de ganar miles de millones de dólares, parece ser que el nuevo producto debería ser introducido. Pero, ¿sugiere lo que conocemos acerca de las decisiones gerenciales que el nuevo producto va a ser introducido?**

Desafortunadamente, gran parte de las investigaciones sugieren que muchas decisiones gerenciales que involucran incertidumbre fracasan. Al parecer, la gente realiza errores sistemáticos al reaccionar a las probabilidades de ocurrencia de los eventos. En particular, los tomadores de decisión pueden exagerar la importancia de pequeñas probabilidades, subestimar la importancia de grandes probabilidades, y ser insensibles a cambios en las probabilidades que caen entre esos dos extremos.

En el reciente estudio, "Dinero, besos y golpes eléctricos: en la psicología afectiva del riesgo"<sup>1</sup>, Christopher Hsee, profesor de ciencias del comportamiento en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago, y Yuval Rottenstreich, profesor asistente en la misma escuela, encuentran que este patrón de comportamiento, entendimiento y de insensibilidad intermedia es especialmente pronunciado cuando los resultados de una decisión están emocionalmente "cargados" – como están a menudo cuando se trata de decisiones de negocios críticas.

Una exageración de una pequeña probabilidad de pérdida y una subestimación de una gran probabilidad de ganancia pueden desmotivar en forma inapropiada a un gerente a tomar una decisión importante, como es el lanzamiento de una nueva línea de producto.

¿Qué se puede hacer? Como un primer paso, las organizaciones necesitan reconocer que las emociones influyen las decisiones. Existen dos pasos fundamentales en el proceso gerencial de toma de decisiones.

- Los gerentes deben investigar en forma minuciosa y evaluar de forma precisa la probabilidad de varias posibilidades.
- Los gerentes deben aplicar de forma experta y precisa su conocimiento.

De acuerdo a Rottenstreich, el remedio más simple es el separar los dos pasos de la toma de decisión. Un gerente debiera estar a cargo de la tarea de evaluar la probabilidad de éxito o fracaso. Otro gerente debiera ser responsable de tomar las decisiones basado en las evaluaciones entregadas.

Según Rottenstreich, "este tipo de separación hace que sea más probable que la persona que toma la decisión final esté emocionalmente desvinculada del resultado y que reaccione a las probabilidades de las distintas posibilidades relevantes".

---

<sup>1</sup> "Money, Kisses and Electric Shocks: On the Affective Psychology of Risk"

## Hasta aquí llegan los dólares

Los errores en reaccionar a la probabilidad de un evento pueden ser explicados de la siguiente forma. Un famoso estudio encontró que la persona promedio era indiferente entre ganar \$200 con una probabilidad de un 1 por ciento o recibir con seguridad \$10, y que también era indiferente entre recibir \$200 con una probabilidad de un 99 por ciento o en recibir con seguridad \$188.

Esto es, la gente reaccionó a las probabilidades en una forma que hizo que el primer uno por ciento de probabilidad valiera \$10, el último uno por ciento valiera \$12, pero los noventa y ocho por ciento restantes valieran solamente \$178, o alrededor de \$1.8 por cada punto porcentual.

El impacto de la pequeña probabilidad de un 1 por ciento, es aún más exagerado cuando las emociones entran en juego. En un experimento de Rottenstreich y Hsee, se les pidió a un grupo de estudiantes que imaginaran que tenían la oportunidad de conocer y besar a su estrella favorita o de recibir \$50 en efectivo. La mayoría prefirió el dinero al beso.

Pero cuando se le preguntó a otro grupo de estudiantes que imaginaran que podrían tomar parte en una lotería que ofrecía la oportunidad de conocer y besar a su estrella favorita con un uno por ciento de probabilidad, o en una lotería que ofrecía un premio de \$50 en efectivo con la misma probabilidad; la mayoría prefirió el beso.

A pesar de que en condiciones ciertas el dinero fue preferido al beso, en condiciones inciertas el beso fue preferido por sobre el dinero.

Cuando las personas toman decisiones, es factible que reaccionen a la imagen y afecto creados por estas posibilidades, tales como al beso relativamente excitante y cargado de emociones, comparado con el efectivo relativamente frío y libre de emociones, y no evalúen o valoren las probabilidades de esas posibilidades.

## Poniendo la emoción de lado

¿Cómo pueden las consecuencias cargadas de emociones influenciar las reacciones de las personas a las probabilidades? Rottenstreich y Hsee ofrecen el siguiente experimento mental. Imagine un accidente automovilístico terrible que involucra a sus amigos más íntimos. Esta imagen es probable de permanecer esencialmente con el mismo dramatismo y angustia sin importar que se le diga que las probabilidades de tal accidente son, digamos, una en 100, una en 1.000 o una en 100.000.

Más aún, el pensamiento de tal imagen puede hacer que usted maneje de forma más prudente la próxima vez que conduzca un auto. Pero al decidir manejar de forma más segura, usted está reaccionando a la imagen mental creada por este escenario, no por la probabilidad del accidente. Esencialmente, el mismo proceso puede existir para todas las experiencias ricas emocionalmente.

En su forma más extrema, tal proceso implica que cualquier probabilidad sería tratada igual que cualquier otra: los gerentes pueden exagerar burdamente el impacto de pequeñas probabilidades, subestimar burdamente el impacto de grandes probabilidades, y ser totalmente insensibles a cualquier variación de las probabilidades.

Por lo tanto, cuando un ejecutivo está emocionalmente apegado a los resultados posibles, quien toma la decisión final relevante a la introducción final de la nueva línea de producto, puede “ignorar” en forma inapropiada las probabilidades de éxito y fracaso.

Según Rottenstreich, “en vez de tomar una decisión basándose exclusivamente en juzgar la probabilidad de éxito, el gerente puede ser influenciado por pensamientos emocionales e imágenes afectivas relativas a cómo ha trabajado el equipo de la compañía, o de cuán excitante sería el leer noticias detallando el éxito del proyecto”.

Un gerente que reacciona de forma errónea a estas emociones en vez de juzgar las probabilidades de éxito, va a tratar la probabilidad esencialmente en la misma forma. “Como resultado, el gerente puede ser excesivamente agresivo o excesivamente conservador cuando la probabilidad de éxito es baja”.

*Christopher K. Hsee es profesor de ciencias del comportamiento en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago. Yuval S. Rottenstreich es profesor asistente de ciencias del comportamiento en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago.*