

Trabajo Final de Carrera

Los Sesgos Cognitivos y sus incidencias
sistemáticas e inconscientes en las Relaciones
Públicas

Catalina Idoyaga



Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Matrícula: 40712645

Tutor: Lic. Adrián Arroyo

Febrero 2023

Índice

Los Sesgos Cognitivos y sus incidencias sistemáticas e inconscientes en las Relaciones Públicas	3
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Capítulo 1: Sesgos Cognitivos y Relaciones Públicas	10
1.1: Sesgos Cognitivos, ¿A qué velocidad está pensando?	10
1.1.1 Percepción sesgada	10
1.1.2 El funcionamiento de su mente	11
1.1.3 Perspectivas paralelas	12
1.2: Relaciones Públicas: Diversidad conceptual	14
1.2.1 Corrientes clásicas	14
1.2.2 Corrientes contemporáneas	15
1.2.3 Las Relaciones Públicas Estratégicas	16
1.3: Relaciones Públicas y Sesgos: Enlazando ambos conceptos.....	17
1.3.1 Incorporando diversos ángulos para lograr una mirada 360°	17
1.3.2 Una mirada crítica sobre los Sesgos Cognitivos.....	19
1.3.3 ¿Acciones rápidas y sencillas o esfuerzos extra y con exactitud?	20
Capítulo 2: Sesgos: Halo y Disponibilidad	22
2.1: El Sesgo Halo y la Imagen Organizacional	22
2.1.1 Sesgo Halo: Intuiciones, nebulosas y primeras impresiones.....	22
2.1.2 Imagen Organizacional: ilustrando cualidades	25
2.1.3: Extrapolando imágenes: la imagen de los CEO's	26
2.2: Sesgo de la Disponibilidad y las Crisis Organizacionales	27
2.2.1 Sesgo de la Disponibilidad: ¿Una mentira repetida mil veces, se convierte en verdad?.....	27
2.2.2 Crisis organizacionales: desestabilizando la comunicación	29
2.2.3 S-11 y Alar: Sucesos accesibles en la memoria	31
Capítulo 3: Más Sesgos: el efecto de la Negatividad y del Statu Quo.....	34
3.1: Sesgo de la Negatividad y la Toma de Decisiones.....	34
3.1.1: Sesgo de la Negatividad: Se necesitan cinco cumplidos para contrabalancear una crítica	34
3.1.2: Toma de decisiones ¿Sesgada o no sesgada?	36
3.1.3: Cinco a uno: Domino's Pizza y la aversión al riesgo durante el COVID-19	38
3.2: Sesgo del Statu Quo y la Administración Estratégica.....	40
3.2.1: Statu Quo: Más vale malo conocido que bueno por conocer	40
3.2.2: Administración Estratégica: Un entorno cambiante	42

3.2.3: Atrapados por el sesgo: Coca-Cola, Kodak y PYMES	44
Capítulo 4: La ética de combatir los sesgos	47
4.1: Debiasing, reduciendo los sesgos.....	47
4.1.1: La fuerza del hábito.....	47
4.1.2: Mirada crítica sobre los sesgos.....	48
4.1.3: ¿Hombre precavido vale por dos?	49
4.2: La ética de los Sesgos	51
4.2.1: Ética.....	51
4.2.2: Ética Empresarial	53
4.2.3: La finalidad del uso del conocimiento	54
Conclusiones	56
Anexo	59
Bibliografía.....	62

Los Sesgos Cognitivos y sus incidencias sistemáticas e inconscientes en las Relaciones Públicas

Resumen

En este Trabajo Final de Carrera, se lleva a cabo un abordaje sobre los Sesgos Cognitivos y sus incidencias en la disciplina de las Relaciones Públicas. En el día a día, las personas interpretan la información a partir de una percepción de la realidad que puede encontrarse sesgada, derivando en interpretaciones erróneas. Los Sesgos Cognitivos son aquellos que producen dichas desviaciones perceptuales. Los seres humanos no son racionales en su totalidad, sino que por el contrario, pueden actuar de manera irracional y pueden derivar en juicios y decisiones equívocas. Los Sesgos Cognitivos tienen la capacidad de afectar tanto a la organización, como a los públicos de la misma. Por medio de un análisis teórico, se conceptualiza a los Sesgos Cognitivos y se examina cuáles son sus efectos inconscientes y sistemáticos en las personas. En particular, se estudian cuatro Sesgos Cognitivos y se los vincula con cuatro conceptos propios de las Relaciones Públicas. De este modo, se esclarece la importancia que presenta el conocimiento por parte del profesional de la disciplina sobre los Sesgos Cognitivos y sus incidencias.

Asimismo, se debe tener presente que las personas poseen la capacidad de utilizar dos Sistemas de Pensamiento, el número 1 y el número 2. El primero alude a un accionar involuntario y veloz. A diferencia, el segundo es el reflexivo y lógico. Si bien los Sesgos Cognitivos se encuentran englobados dentro de los efectos del uso del primer sistema, los Relacionistas Públicos deberían utilizar el segundo sistema al momento de realizar su gestión. Aunado a ello, este trabajo vincula la profesión de Relaciones Públicas con los Sesgos Cognitivos.

Palabras clave: Sesgos Cognitivos, Relaciones Públicas, Teoría Crítica, Sesgo Halo, Imagen Organizacional, Sesgo de la Disponibilidad, Crisis Organizacionales, Sesgo de la Negatividad, Toma de Decisión, Sesgo del Statu Quo, Administración Estratégica

Abstract

In this paper, an approach on Cognitive Biases and their incidence in the discipline of Public Relations is carried out. On a daily basis, people interpret information based on a perception of reality that may be biased and thus lead to an erroneous interpretation. Cognitive Biases are the ones that produce such perceptual deviations. Human beings are not rational in their totality, on the contrary, they can act irrationally, leading to erroneous judgments and decisions. Cognitive Biases have the capacity of affecting both, the organization and its publics. Through a theoretical analysis, Cognitive Biases are conceptualized and their unconscious and systematic effects on people are examined. Specifically, four Cognitive Biases are studied and linked with four Public Relations concepts. Furthermore, the importance of the knowledge of the professional of the discipline about Cognitive Biases and their incidences is clarified.

Likewise, it should be kept in mind that people have the capacity to use two Systems of Thought, number 1 and number 2. The first one refers to an involuntary and fast action. In contrast, the second is the reflexive and logical one. Although Cognitive Biases are encompassed within the effects of the use of the first system, Public Relations Professionals should use the second system when carrying out their management. In addition, this paper links the Public Relations profession with Cognitive Biases.

Keywords: Cognitive Biases, Public Relations, Critical Theory, Halo Bias, Organizational Image, Availability Bias, Organizational Crises, Negativity Bias, Decision Making, Status Quo Bias, Strategic Management.

Introducción

El presente Trabajo de Final de Carrera hace alusión, como **temática** principal, al análisis de la incidencia de los Sesgos Cognitivos en la gestión de un relacionista público. En específico, el tópico con el cual se trabaja es la incidencia de los Sesgos Cognitivos tanto en la misma organización, como en sus públicos y la importancia de su conocimiento para el relacionista público como agente de vinculación.

Este tema puede ser considerado de especial **relevancia** debido a que la función del relacionista público se ve interferida por los Sesgos Cognitivos. Es decir, el relacionista público lleva a cabo diversas funciones en una organización, a saber: asesora, investiga, se relaciona con los medios de comunicación, los trabajadores y la comunidad, trabaja con los asuntos públicos y gubernamentales, gestiona conflictos potenciales, establece relaciones financieras, sectoriales y multiculturales, lleva a cabo una captación de fondos, realiza acontecimientos importantes y participa en la comunicación de marketing. Además, la función del profesional en Relaciones Públicas implica, en específico, la comunicación y la retroalimentación con diversos públicos. Consecuente a ello, este busca generar una situación en la cual todas las partes involucradas ganen, tanto la empresa, como los públicos (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006). Por ende, se puede entender que “Las relaciones públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, P. 8). Por consiguiente, para establecer un entendimiento mutuo es fundamental poder indagar e informarse en profundidad acerca de los públicos con los cuales el profesional se vincula. El esclarecimiento de sus características le permite al relacionista público comprenderlos en profundidad. Para ello, se debe recolectar información sobre determinadas cuestiones de su vida (Capriotti, 2009).

En este trabajo se hace énfasis en el entendimiento psíquico de los públicos de una organización, particularmente en la incidencia de los Sesgos Cognitivos en estos. Sin embargo, los Sesgos Cognitivos no solo se pueden presentar en dichos públicos, sino también en la propia empresa. Los miembros de ella pueden estar sesgados, lo cual interfiere directamente en varios aspectos, algunos de ellos podrían ser en la toma de decisión y en sus comportamientos. Los seres humanos tienden a cometer errores y ser engañados inconscientemente por trampas mentales, a través de los denominados Sesgos Cognitivos (Matute, 2019). En ello recae la importancia de que el profesional de Relaciones Públicas posea el conocimiento adecuado acerca de las incidencias que estos pueden tener en la organización y sus públicos.

Este trabajo **pretende** vislumbrar la vinculación de los Sesgos Cognitivos y las Relaciones Públicas, así como la influencia y los efectos que los primeros poseen sobre la

gestión de los segundos. Del mismo modo, se aspira a subrayar el valor que presenta el conocimiento de la dinámica de los Sesgos Cognitivos y su abordaje, por parte de los relacionistas públicos. Así, se busca estudiar, en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas, los sesgos que poseen una incidencia representativa en las organizaciones y vincularlos con conceptos propios de la disciplina en cuestión.

La **pregunta** que se pretende responder a lo largo de este trabajo es: ¿Cuál es la incidencia y vinculación de los Sesgos Cognitivos con las Relaciones Públicas? A su vez, se anhela revelar ciertos interrogantes, a saber:

¿Qué son las Relaciones Públicas?

¿Qué son los Sesgos Cognitivos?

¿Qué es el Sesgo Halo? ¿Cuál es su incidencia en la Imagen Organizacional?

¿Qué es el Sesgo de la Disponibilidad? ¿Cuál es su incidencia en las Crisis Organizacionales?

¿Qué es el Sesgo de la Negatividad? ¿Cuál es su incidencia en la Toma de Decisiones?

¿Qué es el Sesgo del Statu Quo? ¿Cuál es su incidencia en la Administración Estratégica de la Empresa?

¿Cómo se pueden neutralizar los Sesgos Cognitivos?

¿Hasta qué punto es ético usar el conocimiento de los Sesgos Cognitivos?

En base a responder dichos interrogantes, el **objetivo general** de este trabajo es:

- Analizar la incidencia de los Sesgos Cognitivos en la organización y su vinculación con las Relaciones Públicas.

En paralelo los **objetivos específicos** a trabajar son:

- Conceptualizar los Sesgos Cognitivos.
- Determinar la vinculación entre las Relaciones Públicas y los Sesgos Cognitivos.
- Estudiar el Sesgo Halo en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas, vinculándolo con la Imagen Organizacional.
- Estudiar el Sesgo de la Disponibilidad en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas, vinculándolo con las Crisis Organizacionales.
- Examinar el Sesgo de la Negatividad en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas, vinculándolo con la Toma de Decisiones.
- Observar el Sesgo del Statu Quo en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas, vinculándolo con la Administración Estratégica de la Empresa.
- Examinar los aspectos éticos del conocimiento de los sesgos, tanto de su neutralización como del uso de ellos.

Consecuentemente, el **abordaje metodológico** utilizado alude a una Discusión Teórica, particularmente a un Debate entre autores y corrientes de pensamiento, también considerado como un trabajo de carácter monográfico. Una monografía puede ser definida como “una descripción de un tema, completo desde todos los puntos de vista” (Otlet, 1934, P. 128). “Es el aprovechamiento de todos los documentos, de todos los elementos de información que se refieren a un tema único y limitado” (Otlet, 1934, P. 128). Así, se realiza un recorrido bibliográfico en donde se abordan teorías previamente establecidas. Por un lado, se tratan datos secundarios, tanto cualitativos como cuantitativos, recolectados por investigadores y extraídos de diversas fuentes. Por otro lado, se realiza una entrevista cualitativa y estructurada a Marcelo Abad. Él es Profesor Universitario de Finanzas del Comportamiento y escritor de un libro sobre inversiones, en ambas hace alusión a la relevancia de la consideración de los Sesgos Cognitivos.

Es importante mencionar que este Trabajo Final de Carrera presenta un **enfoque** cualitativo, ya que se basa en “una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo humanos y sus instituciones” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, P. 9). A su vez, en este enfoque las diversas conceptualizaciones presentan un factor común, que es que cada individuo posee una forma particular de ver el mundo y entenderlo. Por ende, existen diversas realidades subjetivas presentadas en la investigación.

Asimismo, según los objetivos planteados, este trabajo presenta un **alcance** exploratorio-descriptivo-correlacional. En primer lugar, posee un alcance exploratorio ya que este es utilizado “cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, P. 91), como en este caso lo son los Sesgos Cognitivos y sus incidencias en las Relaciones Públicas. En este estudio se indagan y relacionan ideas con reducida investigación y desde nuevas perspectivas. En segundo lugar, este inviste un alcance descriptivo debido a que “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, esto es, cómo son y se manifiestan” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, P. 92). En tercer y último lugar, este es un trabajo con alcance correlacional debido a que se “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, P. 93). En este caso, se vinculan diversos conceptos entre sí y se visualiza la incidencia de uno sobre el otro. En una primera instancia se asocian los efectos de los Sesgos Cognitivos con los comportamientos y decisiones de las personas, así como también las incidencias que ello tiene en las Relaciones Públicas. Para ello, también se relacionan cuatro diferentes Sesgos Cognitivos con cuatro conceptos del campo de las Relaciones Públicas.

El **marco teórico** del presente trabajo se estructura con la finalidad de responder a los interrogantes previamente mencionados, a saber:

En el Capítulo 1, llamado “Sesgos Cognitivos y Relaciones Públicas”, se busca responder los siguientes interrogantes ¿Qué son las Relaciones Públicas? ¿Qué son los Sesgos Cognitivos? El Capítulo 1.1 comienza con la pregunta ¿Qué pensaría usted si le demuestro que no puede fiarse de sus sentidos, ya que mucho de lo que ve y lo que oye es una construcción de su mente?” (Matute, 2019, P. 9). Dentro de este se conceptualizan aquellos efectos psicológicos responsables de las trampas mentales en las cuales los seres humanos caen, llamados los Sesgos Cognitivos. Del mismo modo, se examina y explicita cómo funciona la mente humana y se hace alusión a dos términos fundamentales, el Sistema 1 y Sistema 2 de pensamiento. Así, se presentan diversos experimentos para esclarecer el funcionamiento del cerebro. En el capítulo 1.2 se analiza la disciplina de las Relaciones Públicas y se contraponen los autores que se encuentran en la corriente clásica de pensamiento, como Bernays, Palencia y Wilcox, y los que se encuentran dentro de la corriente contemporánea como Aced, Xifra y L’Etang. Así, se presenta el concepto de las Relaciones Públicas Estratégicas. En el Capítulo 1.3 se visualiza la vinculación entre los Sesgos Cognitivos y las Relaciones Públicas. Se considera a la corriente crítica de pensamiento como un punto en contacto entre ellos.

En el Capítulo 2, nombrado “Sesgos: Halo y Disponibilidad”, se hace alusión a dos Sesgos Cognitivos y se busca responder las siguientes preguntas ¿Qué es el Sesgo Halo? ¿Cuál es su incidencia en la Imagen Organizacional? ¿Qué es el Sesgo de la Disponibilidad? ¿Cuál es su incidencia en las Crisis Organizacionales? Dentro del Capítulo 2.1 se define al Sesgo Halo, término propuesto por Edward L. Thorndike y el cual lleva a que las personas interpreten que un atributo singular es representativo de la personalidad y rasgos de un individuo. Se realiza una extrapolación sobre la totalidad de sus atributos (Kahneman, 2011). En este capítulo se visualizan diversos experimentos donde se corroboran los efectos que posee dicho sesgo. Este sesgo se lo vincula con el concepto de Imagen Organizacional y se utiliza como ejemplo el análisis de la imagen de los CEO’s, sustentado por una investigación realizada por Weber Shandwick y KRC Research. En el Capítulo 2.2, se estudia el Sesgo de la Disponibilidad, el cual lleva a que los seres humanos asimilen que si un suceso es fácil de pensar, se debe a que este tiene un elevado grado de probabilidad de ocurrencia (Matute, 2019). Para conceptualizar dicho sesgo, también se mencionan diversos estudios llevados a cabo. Este sesgo es vinculado con las Crisis Organizacionales, para ello se proponen como ejemplo la crisis atravesada por las aerolíneas luego del incidente del 11 de septiembre, sustentado por estadísticas, así como también la crisis vivida por la industria frutícola debido a la sustancia química Alar.

En el Capítulo 3, llamado “Más sesgos: el efecto de la Negatividad y del Statu Quo”, se observan dos otros sesgos para responder dichas preguntas ¿Qué es el Sesgo de la Negatividad? ¿Cuál es su incidencia en la Toma de Decisiones? ¿Qué es el Sesgo del Statu Quo? ¿Cuál es su incidencia en la Administración Estratégica de la Empresa?

En el Capítulo 3.1 se hace referencia al Sesgo de la Negatividad y es apoyado a través de diversos experimentos realizados. Este sesgo alude a “la tendencia a darle mayor importancia a aspectos negativos de un determinado evento, persona o situación” (Rubio, 2020) y puede derivar en la Aversión a la Pérdida. Así, se vincula con la Toma de Decisiones. Para ello se considera la situación atravesada por Domino’s Pizza en 2009 y el informe llevado a cabo por BDO donde se observa la aversión al riesgo y la toma de decisión de las empresas durante el COVID-19. En el capítulo 3.2 se visualiza el Sesgo del Statu Quo, introducido por William Samuelson y Richard Zeckhauser en 1985. Este hace referencia a “una preferencia innata del ser humano a no ver modificada la situación en la que se encuentra” (Hernández, 2021). Este es corroborado con estudios y experimentos realizados por diversos investigadores y es vinculado con la Administración Estratégica. Para ello, se hace hincapié en los casos de Coca-Cola, Kodak y diversas PYMES de la Argentina.

El Capítulo 4 se denomina “El uso del conocimiento de los sesgos” y responde los interrogantes siguientes ¿Cómo se pueden neutralizar los Sesgos Cognitivos? ¿Hasta qué punto es ético usar el conocimiento de los Sesgos Cognitivos? En el Capítulo 4.1 se hace énfasis en la fuerza que tienen los hábitos y en cómo se puede utilizar el conocimiento de los sesgos para lograr el Debiasing, es decir, la capacidad de disminuir la incidencia de los Sesgos Cognitivos (Sabater, 2022). El Capítulo 4.2 hace alusión a la Ética Empresarial y la ética de usar el conocimiento brindado por los estudios acerca de los Sesgos Cognitivos.

Capítulo 1: Sesgos Cognitivos y Relaciones Públicas

1.1: Sesgos Cognitivos, ¿A qué velocidad está pensando?

1.1.1 Percepción sesgada

“¿Qué pensaría usted si le demuestro que no puede fiarse de sus sentidos, ya que mucho de lo que ve y lo que oye es una construcción de su mente?” (Matute, 2019, P. 9) es la pregunta con la cual Helena Matute comienza su libro “Nuestra mente nos engaña” y la cual lleva a los lectores a poner en tela de juicio los conocimientos que poseen. Dicha autora hace énfasis en que los seres humanos suelen cometer errores y ser engañados de manera inconsciente y sistemática, a través de los denominados Sesgos Cognitivos. Este término hace alusión a la forma en que las personas procesan información a partir de una percepción o conocimiento que se encuentra sesgado en una dirección específica (Matute, 2019).

Daniel Kahneman recibió el premio Nobel de Economía en el 2002 por haber integrado conocimientos psicológicos en las ciencias económicas, haciendo énfasis en la toma de decisión y en el juicio de las personas. Así, explicita en su libro “Pensar Rápido, Pensar Despacio” que al preguntarle a una persona cuáles son sus pensamientos en un momento particular, ésta tiende a tener una respuesta sobre dicho interrogante. Esto se debe a que los seres humanos creen que son conscientes acerca de sus pensamientos. Sin embargo, lo que no suele saberse es que la mente trabaja de diversas maneras produciendo silenciosamente un sinfín de impresiones, intuiciones y toma de decisiones (Kahneman, 2011).

“Los Sesgos Cognitivos son efectos psicológicos que producen una desviación en el procesamiento de lo percibido” (Abad, 2018, P.138). En reiteradas oportunidades las personas no poseen la información completa que se precisa, resultando en incertidumbre e interpretaciones distorsionadas. En base a resolver dichas situaciones, se suele optar por utilizar atajos mentales (Abad, 2018).

Al escuchar por primera vez el término, Sesgos Cognitivos, se podría caer en la falacia de interpretarlos como sinónimos de los errores. Sin embargo, esto no sería adecuado debido a que estos últimos se presentan de manera aleatoria y pueden deberse a una gran variedad de factores. Además, los errores que se cometen pueden ser de muy diferente índole. En contraposición, los Sesgos Cognitivos se asemejan a las ilusiones visuales debido a su inevitabilidad y sistematicidad. Al ser configuraciones de la mente, son llevados a cabo por todas las personas por igual y hacia la misma dirección. A su vez, pueden ser considerados como heurísticos del pensamiento, atajos o trampas mentales (Matute, 2019).

La heurística es utilizada para tomar decisiones rápidas, sin embargo, el problema subyace en que dicha forma de decidir no da por sentado que la elección sea óptima. Su ventaja recae en la facilidad y ligereza para encontrar una solución (Forman, 2020). Por ende, estos atajos mentales son utilizados de manera inconsciente y permiten facilitar complejos procesos mentales, así como también alivianar el día a día. Se debe tener siempre en cuenta que el cerebro no posee la capacidad de procesar el 100% de la información que recibe, por ende, puede resultar en conclusiones erróneas. En dicho momento es cuando se presencian los Sesgos Cognitivos (Abad, 2018).

1.1.2 El funcionamiento de su mente

El psicólogo Gary Klein relata una historia protagonizada por un grupo de bomberos que se encuentran dentro de una casa, en donde la cocina estaba en llamas. Al no poder distinguir dónde se estaba originado el fuego, el jefe de bomberos le indicó a su escuadrón que rápidamente salieran de la casa. Al encontrarse fuera, el piso de la cocina se desmoronó. Lo curioso fue que el bombero quien ordenó abandonar la vivienda no supo por qué lo hizo. Solo luego del incidente, el jefe pudo advertir que sus orejas estaban calientes y que el fuego había sido sospechosamente sigiloso. Ambos aspectos en su conjunto le permitieron descubrir que algo estaba mal. Finalmente, el incendio resultó no estar en la cocina sino en el sótano, debajo de ella. Este es un claro ejemplo de cómo en ciertas ocasiones, se dispone de soluciones intuitivas provenientes de respuestas que velozmente llegan a la mente. Sin embargo, en oportunidades, esto puede fracasar y se requiere de un pensamiento meditado y lento (Kahneman, 2011).

En base a lo recién expuesto, es importante presentar dos términos propuestos por los psicólogos Keith Stanovich y Richard West para hacer referencia a los sistemas de pensamiento posibles: El Sistema 1 y el Sistema 2 (Kahneman, 2011).

La mente posee ambos tipos de procedimientos de pensamiento. El primer sistema es el que se encuentra instalado en las personas, deriva en una rápida actuación frente a las emociones y el que primero recibe la información del entorno. Dichas características le permiten manejar grandes cantidades de información al unísono. El segundo sistema es el lógico, reflexivo y, por lo tanto, el menos utilizado (Abad, 2018).

Asimismo, se pueden visualizar grandes diferencias en dichos sistemas. Por un lado, el Sistema 1 es el que trabaja velozmente y se percibe como involuntario. Este es el que se pone en práctica, por ejemplo, al conducir un auto por una calle solitaria luego de años de experiencia manejando. Esto se debe a que ciertas actividades mentales se convierten en automáticas cuando se llevan a cabo de manera regular. Por otro lado, se encuentra el Sistema 2, el cual

lleva a que una persona focalice su atención en actividades mentales. Representa el yo consciente y racional. Este se pone en práctica, por ejemplo, al manejar sin experiencia por una ruta colmada de autos o cuando un velocista se focaliza en escuchar el sonido de largada de una carrera. Esto se debe a que, en esta clase de situaciones se requiere de atención. En la situación anteriormente presentada, el jefe de bomberos utilizó el Sistema 1, ya que su reacción fue generada por una destreza la cual se tiene en común con el reino animal. Sin embargo, ambos sistemas no se dan de manera aislada, sino que por el contrario están interrelacionados (Kahneman, 2011).

El Sistema 1 constantemente le recomienda sobre sensaciones o intuiciones al Sistema 2, quien puede transformarlas en creencias o acciones voluntarias. Esto también sucede de manera inversa, ya que el Sistema 1 le pide un consejo al Sistema 2 al encontrar un obstáculo el cual requiere de una solución precisa (Kahneman 2011). Por consiguiente, se puede considerar que ambos sistemas funcionan como cómplices, complementándose mutuamente. A su vez es fundamental recalcar que, en base a lo recién explicitado, se podría entender que los Sesgos Cognitivos emanan del Sistema 1.

1.1.3 Perspectivas paralelas

El cerebro es un enigma por revelar y aunque las personas consideren que poseen conocimiento total sobre él, no es acertado. En verdad, las personas no invierten una extensa comprensión acerca de sus pensamientos y menos aún, del de los otros (Forman, 2020).

Esto se puede ver representado en el experimento llevado a cabo en 1999 por Christopher Chabris y Daniel Simons en conjunto con estudiantes de la materia de psicología en la Universidad de Harvard. En este ensayo se puede visualizar el funcionamiento de la mente humana y las distintas maneras posibles de ver el mundo. A su vez, lo distintivo de dicho estudio es que se exhiben los aspectos que las personas no logran ver, dejando a la luz las limitaciones de las facultades cognitivas (Simons & Chabris, 2011).

En el experimento se realizó una grabación actuada en donde la mitad de los estudiantes formaban dos equipos, uno de ellos usaba camisetas blancas y el otro equipo camisetas negras. Los alumnos debían moverse mientras se pasaban una pelota de basquetbol entre los integrantes del mismo equipo. A los encuestados se les pedía que contaran la cantidad de veces que se pasaban la pelota los jugadores con remera blanca. De esta forma se lograba que los encuestados focalizaran su atención en dicha acción. Lo icónico del experimento es que en el video aparecía caminando y permanecía 9 segundos una persona disfrazada de gorila. Luego de consultarles a los encuestados sobre la cantidad de pases realizados por el equipo blanco, se les preguntaba si habían visto al gorila. Como resultante, se pudo observar que cerca de la

mitad de los participantes voluntarios no habían visto al animal. Por ende, se pudo comprender que, al dedicarle el foco de atención a un asunto particular, las personas poseen la tendencia a no identificar otros asuntos que no sean los esperados (Simons & Chabris, 2011).

En adición, lo más sorprendente son los resultados obtenidos en una segunda encuesta. Christopher Chabris y Daniel Simons contrataron “a la firma SurveyUSA para que hiciese una encuesta a una muestra representativa de adultos estadounidenses referida a sus creencias acerca de cómo funciona la mente” (Simons & Chabris, 2011, P. 26). De esta forma, pudieron comprobar que más del 75% de la muestra tomada (mil quinientos adultos) afirmaron que serían capaces de advertir objetos inesperados, aunque estén enfocados en otros acontecimientos. Los encuestados consideraban que procesaban la totalidad de la información presente en el entorno. Sin embargo, esto muestra la percepción errónea que poseían acerca del funcionamiento de su mente (Simons & Chabris, 2011).

En base a lo recién expuesto, se podría considerar que cada persona tiene su propia perspectiva y percepción de lo que lo rodea. Por ende, un mismo acontecimiento puede ser visto de diversas maneras. Por ello, se debe hacer una distinción de los sucesos que realmente toman lugar y la forma en que la mente de las personas los comprende, pudiendo haber infinitas consideraciones y posturas sobre un mismo acontecimiento.

Los seres humanos poseen diversas formas de visualizar y entender el mundo (Forman, 2020). Para enfatizar esta idea, es útil hacer alusión a la alegoría de la caverna de Platón. Dicho filósofo griego expresó la diversidad de miradas que las personas pueden tener, utilizando como metáfora la historia de unos prisioneros inmovilizados en una cueva. Estos asimilaban la realidad de una manera distorsionada ya que habían estado cautivos desde que tenían conocimiento. Desde entonces llevaban sus cabezas y piernas sujetas con cadenas, de modo tal que únicamente podían mirar hacia una única dirección. Detrás de ellos, se encontraba una fogata y un pasillo, a través del cual caminaban personas cargando objetos. Las sombras de dichas personas se proyectaban, gracias a las llamas del fuego, en la pared donde los cautivos miraban. De tal forma, dichos prisioneros consideraban que las formas vislumbradas eran la única realidad existente. Sin embargo, éstas no simbolizaban la verdad sino una visión sesgada provocada por una imagen oscura que se proyectaba sobre una superficie (Abad, 2018).

Del mismo modo, el abogado y duelista estadounidense, Charles Dickens enunció “es un hecho maravilloso y digno de reflexionar sobre él, que cada uno de los seres humanos es un profundo secreto para los demás” (Forman, 2020, Parte 1, Psicología del Cerebro: Cómo Piensan los Humanos). En consiguiente, se podría concluir que la forma en que las personas ven el mundo que los rodea, está sesgada de una cierta forma.

1.2: Relaciones Públicas: Diversidad conceptual

El término “Relaciones Públicas” podría ser considerado como ambiguo ya que presenta una multiplicidad de definiciones, las cuales fueron propuestas por diversos autores. A lo largo de los años se manifestaron tanto escritores tradicionales, quienes establecieron una mirada clásica de la disciplina, como también escritores que concibieron a las Relaciones Públicas de una manera contemporánea.

1.2.1 Corrientes clásicas

En primera instancia, dentro de la corriente clásica se encuentra Edward Bernays, licenciado en periodismo y publicidad y autor del libro “Cristalizando La Opinión Pública”. En dicho libro él enuncia que “el ejercicio de las Relaciones Públicas consiste en gestionar y administrar la imagen de una organización, institución u organismo público, mediante la implementación de estrategias y acciones que ayuden a mantener y fortalecer una imagen positiva en el público objetivo” (Bernays, 1998, Cap 1.1). A su vez, se busca que la organización pueda comunicar, así como también escuchar al público para lograr el establecimiento de vínculos con ellos, obteniendo su apoyo y lealtad (Bernays, 1998).

Asimismo, dentro de la corriente previamente enunciada, Manuel Palencia establece que las Relaciones Públicas se distinguen por ser “un proceso organizativo de comunicación establecido entre un comunicador institucional y un receptor” (Palencia-Lefler, 2008, P. 25). A su vez, dicho autor hace énfasis en que, tanto las personas y organizaciones se comunican con sus diversos públicos, y para ello se necesita un relacionista público para asegurar que los mensajes emitidos sean descifrables y que los canales utilizados sean los apropiados. En adición, dicha profesión se rige por el principio de “hacerlo bien y hacerlo saber” (Palencia-Lefler, 2008).

En paralelo, el escritor, editor y precursor de las Relaciones Públicas, Rex Francis Harlow (1892-1993), compiló cientos de definiciones provenientes de diversas fuentes. Seguido de ello, las analizó y debatió para esclarecer una definición concreta, a saber:

“Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas” (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006, P.7).

A su vez, el British Institute of Public Opinion definen a la disciplina como “El esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos” (Wilcox, 2006, P.8). Dicha definición fue también adoptada por algunos países adherentes a la Commonwealth.

1.2.2 Corrientes contemporáneas

Por otro lado, se presenta la corriente de pensamiento contemporánea. Dentro de ella, la Public Relations Society of America denominó a las Relaciones Públicas como “un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos” (Aced, 2013, P. 27).

De igual importancia, Jordi Xifra es licenciado en Derecho, Publicidad y Relaciones Públicas, presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas y conferencista frecuente en foros nacionales e internacionales tanto de Relaciones Públicas, como de comunicación. En su libro “Manual de Relaciones Públicas e Institucionales” define a las Relaciones Públicas como la “Disciplina de las ciencias sociales que se ocupa de estudiar la realidad y los problemas de la comunicación entre organizaciones y personas públicamente relevantes y sus públicos” (Xifra, 2017, Cap1, Primer párrafo).

Del mismo modo, la autora del libro “Relaciones Públicas: Conceptos, Práctica y Crítica”, Jaquie L'Etang, propone a sus lectores repensar la respuesta a la pregunta ¿Qué son las Relaciones Públicas? Dicha escritora se encuentra en la corriente crítica, desarmando y reexaminando conceptos y afirmaciones previamente establecidas y asumidas. Jaquie L'Etang busca enfatizar una perspectiva alterna a ciertos términos claves de la disciplina, así como también, establecer preguntas que lleven a la reflexión sobre las asunciones preestablecidas en la profesión. Dicha escritora propone poner en tela de juicio los paradigmas presentes en la sociedad y analizar el entorno a través de unos anteojos distintos a los que cotidianamente son utilizados para concebir al mundo, para así poder finalmente romper con el paradigma dominante (L'Etang, 2009).

En su libro, Jaquie L'Etang sostiene que las Relaciones Públicas “implican comunicación e intercambio de ideas para facilitar el cambio” (L'Etang, 2009, P.45). En consiguiente, se presenta la relación existente entre los cambios y las Relaciones Públicas, ya que, si los primeros no existieran, dicha disciplina tampoco. Ello conlleva la necesidad por parte de las organizaciones de contar con los profesionales adecuados para relacionarse con los grupos que anhela vincularse (L'Etang, 2009).

1.2.3 Las Relaciones Públicas Estratégicas

En paralelo, a lo largo de los años diversos autores de Relaciones Públicas fueron desarrollando la teoría de las Relaciones Públicas Estratégicas.

Aunado a ello, James E. Grunig conceptualizó a las Relaciones Públicas como una función de gestión estratégica, en vez de un ejercicio de mensajería, publicidad y relaciones con los medios. En 1985 dio lugar al estudio de la Teoría de Excelencia en las Relaciones Públicas, la cual reunió diversas teorías y elaboró una general combinándolas. Asimismo, en su artículo "Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function", James E. Grunig emplea como metáfora la construcción de un edificio teórico, en donde el papel de las Relaciones Públicas recae en la gestión estratégica. A medida que transcurren los años y se adquieren nuevos conocimientos, el edificio se continúa amueblando y los planos se pueden ir modificando y mejorando. La construcción de tal edificio derivaría en un marco de referencia para ejercer la disciplina en mención. Por último, pero no menos importante, dicho autor hace énfasis en la gestión estratégica de las Relaciones Públicas y cómo se debe llevar a cabo para proporcionar el valor máximo a las organizaciones, los públicos y la sociedad (Grunig, 2006).

La necesidad imperante de las Relaciones Públicas Estratégicas recae en el complejo y cambiante entorno en el que se encuentran las organizaciones hoy en día. En ese mismo contexto, las empresas se enfrentan en el mercado a una gran dificultad para diferenciarse y sobresalir de la competencia (Holtzhausen, Las Relaciones Públicas como activismo. Enfoques Posmodernos, 2016). Así, se pueden vislumbrar dos formas de concebir a las Relaciones Públicas Estratégicas, a saber:

Por un lado, pueden ser entendidas como el Santo Grial, es decir como el objeto más codiciado y buscado del mundo y que traerá la solución mágica y unívoca para cualquier inconveniente. Estas son consideradas como elitistas, de excelencia, brillantes y futuristas (L' Etang, 2009). A su vez, Quinn, Mintzberg y James (1991) resaltan que la gestión estratégica hace énfasis en la experiencia y las acciones pasadas. Así como, la estrategia deriva en la participación de la dirección organizacional. Al pensar y actuar estratégicamente, las personas examinan, comparan, planifican, especulan y, por ende, reflexionan (Holtzhausen, 2016).

Por otro lado, las Relaciones Públicas Estratégicas también pueden ser consideradas como interesadas, autoritarias, engañosas y sagaces (L' Etang, 2009). Para diversos autores el término "estratégico" connota unidireccionalidad y persuasión. Habermas (1979) afirma que dicho concepto se encuentra expresado como la antítesis de la comunicación y significa la retención consciente de información. Asimismo, Lyotard (1988) consideraba que cualquier discurso es estratégico debido a que tiene como finalidad persuadir. Al mismo tiempo, dicha palabra es resultante de la guerra. Ello se debe a que, según el Webster's New Collegiate

Dictionary (1975), “la palabra estrategia deriva del vocablo griego para referirse a quien dirige el ejército” (Holtzhausen, 2016, P.220). Por consiguiente, este es también vinculado desfavorablemente con la utilización de los recursos de las empresas para ejercer persuasión y manipulación (Holtzhausen, 2016).

En base a lo expresado por los autores, se podría entender a las Relaciones Públicas Estratégicas como un arma de doble filo, en donde la ética de la profesión es puesta en entredicho. Sin embargo y a partir de lo reflexionado, se podría considerar que este trabajo se encuentra en concordancia con ciertas postulaciones realizadas por la corriente crítica de la profesión, así como también con las Relaciones Públicas Estratégicas. Ello se debe a que se busca destacar la eficacia que conlleva la utilización del Sistema 2 de pensamiento y analizar los Sesgos Cognitivos presentes en los públicos de las organizaciones. Así, se ponen en tela de juicio las formas de hacer, pensar y decidir cotidianamente y se invita a repensar y reflexionar sobre ello.

1.3: Relaciones Públicas y Sesgos: Enlazando ambos conceptos

1.3.1 Incorporando diversos ángulos para lograr una mirada 360º

Al realizar una labor interdisciplinaria, se deben tomar en consideración términos de diversas disciplinas para poder proporcionar una mirada más completa sobre un tópico y así poder derivar en la concepción de una teoría. “Las disciplinas se pueden considerar como familias que comparten fuentes genéticas” (L’Etang, 2009, P. 30). Por lo tanto, se podría entender que cada doctrina no trabaja de manera aislada, sino que todas se complementan mutuamente. Los límites de dichas disciplinas son imprecisos, pudiendo apropiarse de diversos términos y derivando así, en teorías fructíferas.

Al escuchar sobre los Sesgos Cognitivos, su significado puede ser remitido puramente a la psicología. Sin embargo, el Contador Público y Portfolio Manager, Marcelo Abad, en su libro “Grandes Inversores, Secretos Revelados” los considera desde una perspectiva financiera y analiza su incidencia al momento de realizar una inversión de dinero en acciones (Abad, 2018). Por ende, se podría considerar que la incidencia de los Sesgos Cognitivos atraviesa fronteras disciplinarias, pudiendo tener trascendencia en un amplio rango de acontecimientos.

Así, como las disciplinas no trabajan de forma aislada, tampoco lo hacen los profesionales. Además, los relacionistas públicos deben tener un amplio conocimiento conformado por diferentes disciplinas para poder analizar y entender problemas desde una infinidad de ángulos divergentes. Derivando en la creatividad y exigencia del cerebro para

funcionar de manera inusual (L'Etang, 2009). Por consiguiente, se podría entender que se pone en práctica el Sistema 2 de pensamiento.

Del mismo modo, se podría interpretar que los profesionales de las Relaciones Públicas deben tener un amplio conocimiento sobre diversas temáticas. Ello se puede ver reflejado en los planes de estudios de las facultades. No solamente se estudian materias vinculadas con la comunicación y las organizaciones, sino también sobre derecho, sociología, psicología, entre muchas otras. Esta podría ser considerada como una profesión multidisciplinaria.

Teniendo en cuenta lo enunciado por César Berrocal Moreno, profesor de la Diplomatura Internacional en Formulación de Indicadores y Mediciones en Administración de Personas en ESAN, Perú, se da a entender que la psicología es de vital importancia para el total entendimiento de una organización. Dicho docente enfatiza que el éxito de una organización recae en la victoria de sus trabajadores. Por ello, es primordial tener en consideración a la psicología organizacional debido a su íntima vinculación con los resultados de una empresa. Como él enuncia, "La psicología organizacional es clave para comprender cómo funciona la dinámica de las empresas y, principalmente, el pensamiento de las personas que laboran en ella con el objetivo de alcanzar su propia superación" (ESAN, 2019).

En adición, dicha doctrina es también crucial para el entendimiento psíquico de los públicos de una organización. El esclarecimiento de las características de los públicos puede derivar en el establecimiento y comprensión de su perfil. Se debe recolectar información sobre determinadas cuestiones, como su situación de partida en concordancia con la organización y sus hábitos de obtención de información. Dentro de la primera se pueden encontrar los datos sociodemográficos, estilos de vida, creencias, intereses, nivel de implicación en la organización y sus grupos de referencia. En paralelo, dentro de la segunda categoría subyacen las experiencias previas, las relaciones personales, los códigos y subcódigos, las estrategias para recolectar y procesar información y el acceso, uso y actitud que pueden tener los públicos frente a los medios o actividades de comunicación (Capriotti, 2009). Además, se podría considerar que, a dicha lista de aspectos a investigar, se podría sumar el análisis de los Sesgos Cognitivos en los públicos de una organización.

Asimismo, las Relaciones Públicas Estratégicas "utilizan una serie de habilidades investigadoras y conceptos socio-psicológicos y sociológicos" (L'Etang, 2009, P. 61). Tal como sostiene McLaurin (1982), "Las operaciones psicológicas... son un acto o un programa comunicativo, puesto que su finalidad es afectar las percepciones, actitudes y opiniones del otro y, mediante ese efecto, influir en su comportamiento" (L'Etang, 2009, P. 61).

En base a lo que enuncia McLaurin, la psicología debe ser considerada al momento de diseñar y planificar acciones comunicacionales ya que esta permite incidir en el comportamiento de las personas. Por consiguiente, las Relaciones Públicas necesitan considerar ciertos aspectos

psicológicos, como los Sesgos Cognitivos, para poder comprender en 360° a los públicos de una organización.

1.3.2 Una mirada crítica sobre los Sesgos Cognitivos

“El cerebro humano es un mecanismo complejo, y aún no entendemos la totalidad de sus funciones” (Forman, 2020, Introducción, Primer párrafo). Algunos de dichos cometidos se encuentran vinculados con los Sesgos Cognitivos, los que se presentan en una pluralidad de aspectos de la vida cotidiana (Forman, 2020).

La información que las personas obtienen del mundo que las rodea, es comprendida de manera subjetiva. Con esto se busca explicitar que los individuos le otorgan cuerpo a la realidad y la constituyen en función de sus conocimientos preexistentes a medida que organizan los datos que se les manifiestan. De esta forma, las personas se van adaptando a dicho mundo, sin embargo, el problema subyace en que el modo en que estos entienden el universo que los rodea, puede estar sesgado. Los Sesgos Cognitivos se visualizan en la percepción, entendimiento, razonamiento, recuerdo, aprendizaje y en la memoria de las personas. Es fundamental tener en consideración que los Sesgos Cognitivos pueden ser previsibles. De esta manera es posible provocarlos y estudiarlos (Matute, 2019, Investigación y Ciencia).

Por ejemplo, Wolfgang Köhler realizó un experimento para visualizar los efectos de los Sesgos Cognitivos, su investigación es identificada con el nombre de “baluba/takete”. En el mismo, se les pidió a los encuestados que vincularan dos figuras (una con los bordes en punta y otra con los bordes redondeados) con dos palabras, baluba y takete. Los resultados de dicho experimento mostraron como del 95% al 98% de personas encuestadas identificaron a figuras con extremos puntiagudos con “takete” y los extremos redondos con “baluba”. Con dicha investigación se pudo comprobar como el cerebro puede tropezar con los Sesgos Cognitivos, dando por sentado que ambas palabras se identifican con una determinada forma según un cierto razonamiento puntual (Cornet, 2019).

Asimilar la causa y el funcionamiento de estas falacias en la mente de los humanos, permite desarrollar herramientas para poder enfrentarse a ellos (Matute, 2019, Investigación y Ciencia).

Los Sesgos Cognitivos se pueden encontrar presentes tanto de manera consciente como inconsciente y en una enorme variedad de entornos, como en el trabajo, en la educación, la familia, amigos y el entorno organizacional. El primer paso para no caer bajo la influencia de los Sesgos Cognitivos es percatarse de ellos y distinguirlos. Éstos se presentan como desvíos en el sistema de pensamiento racional (Forman, 2020).

Los Sesgos Cognitivos pueden ser entendidos utilizando la metáfora de una brújula. En el caso de que ésta esté averiada, funcionaría de manera errónea indicando aleatoriamente donde se encuentra el norte. En contraposición, si ésta estuviese sesgada los errores se darían de manera sistemática. Es decir, no funcionaría de manera azarosa, sino que siempre cometería el mismo error inconscientemente, lo cual es más complejo de visualizar. Helena Matute les propone a sus lectores ser incrédulos y poner en tela de juicio la dirección de dicha brújula (Matute, 2019, Investigación y Ciencia).

Así, se podría reflexionar que esta propuesta coincide con la corriente crítica de la concepción de las Relaciones Públicas, ya que se invita a poner en entredicho las afirmaciones que son tomadas como ciertas y a sospechar y disputar de su fundamento.

1.3.3 ¿Acciones rápidas y sencillas o esfuerzos extra y con exactitud?

El pensamiento humano se encuentra marcado entre la dualidad de lo veloz y lo preciso. “Actúe rápidamente y va a cometer errores” (Halvorson, 2016, P. 36). La mayor parte de las veces las personas se contentan con las condiciones básicas, optando por la velocidad. De acuerdo con la motivación que se posea, podría escogerse entre realizar las acciones de manera rápida y sencilla o realizar un esfuerzo extra y con exactitud. La percepción se puede ver distorsionada por la forma en que se realizan los actos (Halvorson, 2016).

El conocimiento sobre los Sesgos Cognitivos puede ser utilizado por una gran variedad de profesionales y empresas. Ello nos deriva a la pregunta, ¿Cuál es la importancia que un relacionista público tenga conocimiento de los Sesgos Cognitivos y sus efectos?

Dos palabras claves para los profesionales en comunicación son “dialogar” y “escuchar”. Por ello, es fundamental resaltar que se debe recapacitar antes de hablar, ya que esto permite analizar qué es lo que se va a comunicar. Empero, habitualmente se suele dialogar sin examinar detenidamente lo que se está diciendo. De tal forma, pueden surgir los Sesgos Cognitivos. Lo que es enunciado, puede no interpretarse por los demás de la manera pretendida. Del mismo modo, se debe ser analítico a la hora de escuchar al otro (Forman, 2020). Así como presenta Paul Watzlawick en su texto “Teoría de la comunicación humana” existen ciertas propiedades de la comunicación, expresados como axiomas. Uno de ellos es la imposibilidad de no comunicar, expresando que toda conducta comunica. Ésta es entendida como un conjunto multifacético de maneras de comportarse, incluyendo la postura, el contexto, el tono de voz, las palabras habladas, entre otros (Watzlawick, 1985). En base a lo previamente establecido, se podría considerar que al poner en práctica el Sistema 2 de pensamiento y al realizar una escucha analítica y activa, se pueden detectar más aspectos de los que se están comunicando con

palabras. Así, no solamente se debe examinar detenidamente las palabras utilizadas, sino que se lo debe analizar de manera integral.

Los profesionales de Relaciones Públicas manejan un ininterrumpido intercambio de información entre la organización y sus públicos para poder comunicar eficientemente los mensajes que se anhelan. Sin embargo, ello no se debería realizar sin tener en consideración que el cerebro humano posee un conjunto de herramientas con el cual se procesa la información. De esta manera, cada individuo puede considerar los acontecimientos de una manera diferente. Sin embargo, la pregunta que Vylvianne Devajothi, Senior Manager de Hill+Knowlton Strategies formula es “How then can PR professionals make the best of the biases that frame our audience’s decisions and understanding of the world to be more effective?” [Traducción al español del autor de este trabajo: ¿Cómo pueden los profesionales de Relaciones Públicas aprovechar al máximo los sesgos que enmarcan las decisiones de nuestra audiencia y la comprensión del mundo para ser más efectivos?] (Devajothi, 2015). En consecuencia, es fundamental que los relacionistas públicos comprendan las especificidades de sus públicos y sus pensamientos preconcebidos para poder establecer una comunicación estratégica (Devajothi, 2015).

Por último, pero no menos importante, es preciso tener presente que existen más de 170 Sesgos Cognitivos (Kahneman, 2011). Análogamente, en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas, se podría considerar esencialmente estratégico conocer cuatro de ellos. Estos son: el Sesgo Halo, el Sesgo de la Disponibilidad, el Sesgo de la Negatividad y el Sesgo del Status Quo.

Capítulo 2: Sesgos: Halo y Disponibilidad

En el presente capítulo se analizará el Sesgo Halo y el Sesgo de la Disponibilidad. Ambos sesgos serán vinculados con términos respectivos a las Relaciones Públicas, ahondándose en casos prácticos y respaldándose en estadísticas y experimentos llevados a cabo. Dichos términos son Imagen Organizacional y Crisis Organizacionales.

2.1: El Sesgo Halo y la Imagen Organizacional

2.1.1 Sesgo Halo: Intuiciones, nebulosas y primeras impresiones

A lo largo de la vida, las personas suelen responder a numerosas situaciones a través de la realización de predicciones. Es decir que, los individuos constantemente se anticipan al futuro, anunciando que sucederá en él. Las predicciones pueden manifestarse de diversa índole y en el día a día, como por ejemplo, los economistas se anticipan sobre la inflación que podrá ocurrir luego de un periodo de tiempo, los chefs efectúan predicciones con respecto a la demanda que tendrá un menú deleitoso, los ingenieros estiman la cantidad de materiales necesarios, las personas pueden tener presentimientos en relación con cómo y cuándo su pareja le propondrá matrimonio, entre un sinnúmero más de predicciones posibles. Si bien algunas de ellas se basan en información precisa, datos constatados, cálculos exactos y un análisis meticuloso, muchas otras se encuentran basadas en la intuición y, precisamente, en el Sistema 1 de pensamiento (Kahneman, 2011).

El cometido del Sistema 2 es la rectificación de las predicciones intuitivas. Dicho esmero se justifica al haber un especial interés en la no equivocación. Las predicciones no sesgadas conllevan a la correcta predicción de sucesos que pueden ser tanto habituales como desconcertantes. Empero, las predicciones sesgadas son realizadas a partir de evidencias no consistentes y corresponden a la exteriorización del Sistema 1. Al utilizar dicho sistema, es cotidiano que se elaboraren juicios de los cuales se confía extremadamente en ellos. Esto se debe a que, como enuncia Kahneman, “hacer que las predicciones se correspondan con la evidencia no solo es algo que hacemos intuitivamente; también nos parece razonable hacerlo” (Kahneman, 2011, P. 257).

Del mismo modo que se suelen elaborar predicciones sobre hechos del futuro, también pueden ser efectuadas con respecto a las personas. Ello se debe a que se tiende a generalizar los rasgos de una persona, en base a una sola de sus características (Kahneman, 2011). Esta generalización se podría vincular con el efecto Halo, el cual conlleva a la interpretación de que un atributo singular y significativo, es representativo de la personalidad y rasgos de una persona.

De esta forma, se realiza una extrapolación sobre la totalidad de sus atributos. Este efecto deriva en la simpleza de las explicaciones, la gente buena únicamente hace cosas buenas y la gente mala, solamente cosas malas (Kahneman, 2011).

El termino Efecto Halo fue propuesto por Edward L. Thorndike sustentado por los resultados provistos en investigaciones empíricas. Una de ellas fue llevada cabo en el siglo XX realizándose estudios psicológicos en militares, a partir de estos se pudo observar cómo los oficiales del ejército les asignaban a sus subordinados una valoración positiva basada en un solo rasgo visualizado. En dicho estudio, Thorndike concluyó que “la percepción de un solo rasgo afecta a todos los demás, lo que influye en el juicio final” (Centro de Estudios de Psicología, 2021).

En adición, si se siente agrado por una persona, se tiende a asumir que los aspectos desconocidos de ésta también son positivos. Por consiguiente, las personas tienden a sobrevalorar las cualidades de una persona que les haya causado una buena impresión. Sin embargo, lo mismo sucede de manera viceversa (Abad, 2018). Al identificar una cualidad de un individuo, las personas suelen considerar que sus demás características son coherentes con ésta. Por ejemplo, si una persona concurre a una entrevista laboral y logra una buena impresión, se lo considerará de manera más positiva y con mejor predisposición. El Sesgo Halo produce una nebulosa con respecto a la información obtenida (Forman, 2020). Dicho sesgo “define la tendencia a proyectar cualidades conocidas en personas o cosas desconocidas de manera inconsciente” (Digital Guide IONOS, 2020). Por lo tanto, se tiene la tendencia a juzgar a una persona en base a la primera impresión (Centro de Estudios de Psicología, 2021). Asimismo, el Sesgo Halo suele propiciar un efecto perdurable, aunque la primera impresión se compruebe que haya sido desacertada (Digital Guide IONOS, 2020). Como mencionó Oscar Wilde “Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión” (Sabater, 2022).

Del mismo modo, los investigadores de la Universidad de Cornell en Ithaca, Estados Unidos, llevaron a cabo un estudio en donde se concluyó que las primeras impresiones tienen carácter perdurable. En este experimento se le pidió a un grupo de personas que observaran la fotografía de cuatro mujeres y analizaran que personalidad podrían llegar a tener. Luego de seis meses, se volvió a reunir a los mismos participantes para que estos se encuentren personalmente con las mujeres a las cuales observaron en las fotografías. Seguido de ello, se les pidió a los participantes que analizaran y describieran de vuelta a las mujeres. En esta investigación se pudo confirmar que las valoraciones realizadas posteriormente a la interacción cara a cara coincidían en gran parte con las primeras efectuadas. Del mismo modo, Vivian Zayas, profesora de Psicología en la universidad, explicitó que los juicios emitidos por las personas encuestadas eran prevalecientes debido a la interferencia del Sesgo Halo. Ello se debía a que los participantes que consideraron de manera positiva a las mujeres fotografiadas le habían

asignado otros rasgos positivos a su personalidad y de manera viceversa con los participantes que las consideraron de manera negativa (Morena, 2016).

A su vez, otro estudio con especial relevancia para comprender el Sesgo Halo es el llevado a cabo en 1968 por Robert Rosenthal y Lenore Jacobson denominado “Pígalión en el aula”. Su experimento consistió en informarles a los profesores de una escuela primaria los resultados de una prueba de inteligencia realizada por sus alumnos. Los alumnos con resultados académicos destacados representaban el 20% de la clase. Sin embargo, esta prueba nunca había tomado lugar sino que por el contrario, los alumnos que representaban ese 20% habían sido elegidos de manera aleatoria. Ocho meses luego, se llevó a cabo una reunión con los profesores que participaron en el estudio y se les consultó acerca de las calificaciones que estos les habían puesto a lo largo del año. Los alumnos que se encontraban dentro del falso porcentaje de estudiantes sobresalientes habían tenido excelentes notas a lo largo del año (Fernández, 2020).

El enigma en cuestión era “¿Cómo es que se dieron esos mejores resultados académicos, si en realidad no eran alumnos intelectualmente superiores?” (Fernández, 2020). Se puede visualizar que luego de la falsa prueba intelectual, dichos alumnos fueron considerados como poseedores de competencias superiores en contraste con sus pares (Fernández, 2020). En base al experimento presentado, se podría considerar la presencia del Sesgo Halo. Ello se deba a que, los profesores de la escuela secundaria se habían orientado por los resultados del examen en donde se especificaba que un 20% de sus alumnos poseían una inteligencia superior al resto. En base a ello, posiblemente estos extrapolaron dicha característica, generalizando que todo lo que sus alumnos hacían se encontraba dentro del marco de la inteligencia.

Del mismo modo, Hermann Ebbinghaus, filósofo y psicólogo alemán, expone que las personas tienen una capacidad cognitiva limitada y a causa de ello, las primeras impresiones ocupan el espacio disponible en la memoria. En consecuencia, la información posterior es difícilmente recordada. A su vez, el psicólogo polaco estadounidense Solomon Asch, también estudió el Efecto Halo y explicitó que las primeras palabras que uno enuncia derivan en la creación de una determinada imagen. Ésta funciona como filtro del resto de la información que es interpretada. Es decir, los primeros adjetivos calificativos que se asocian a una persona conllevan al establecimiento de una imagen mental. A partir de ésta, el resto de la información es interpretada y adecuada a la imagen preestablecida. (Sáez, 2018) Por ello, “los seres humanos tenemos una tendencia natural a que nos guste o nos disguste todo de una persona, producto o idea” (Sáez, 2018). Finalmente, la amenaza de este sesgo recae en que la información que no se posee de una persona, será complementada erróneamente por la imaginación y se llenarán los espacios vacíos de conocimiento creando un perfil posiblemente erróneo (Halvorson, 2016).

2.1.2 Imagen Organizacional: ilustrando cualidades

Es fundamental tener en cuenta que el Sesgo Halo

Es un sesgo cognitivo por el cual tendemos a hacer que nuestra opinión y valoración global de una persona, organización, producto o marca surja a partir del modo en el que juzgamos y valoramos propiedades y características específicas de esa persona, organización, producto o marca (Triglia, 2016).

En dicha definición, a diferencia de las anteriormente presentadas, se pone en juego el concepto de organización, producto y marca. Así, se especifica que el Sesgo Halo no solo hace alusión a las personas, sino también a las empresas. Por ello, es fundamental hacer hincapié en un concepto íntimamente relacionado, la imagen empresarial.

El concepto de imagen puede ser entendido como un término polisémico ya que posee múltiples definiciones. Sin embargo, al hablar de la imagen institucional se hace hincapié a un concepto que es más amplio que una representación visual e icónica únicamente. En este caso, se enfatiza a la imagen corporativa, aquella que alude a una empresa o institución. “La Imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de sus públicos” (Villafañe, 2006, P. 23). Ésta es intangible y se construye a partir de un conjunto de inputs (Villafañe, 2002).

“La imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la memoria latente de los individuos y en el imaginario colectivo” (Costa, 2009, P. 52) “La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2009, P. 53). El público es el protagonista de la creación de dicha imagen, configurándose de manera subjetiva en base a su estructura mental (Costa, 2009).

La imagen de una empresa es el resultante de una diversidad de aspectos, como las percepciones, deducciones, experiencias, vivencias, entre un sinnúmero más de causas (Costa, 2009). En base a ello, se podría sumar a la lista al Sesgo Halo.

Así, es pertinente también tener en consideración el concepto de reputación. La reputación es “la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2013, P.1360), Del mismo modo, “la reputación es el resultado de la consistencia o no, de cómo el individuo o la empresa materializa la promesa que emana de su identidad” (Ritter, 2013).

El sesgo Halo se encuentra “presente en la vida empresarial e influye decididamente en la imagen de los empresarios y sus empresas” (Cañas, 2017). De esta forma, las empresas buscan ilustrar cualidades particulares positivas para que el público considere que el resto de las

características de la organización son positivas (Cañas, 2017). Como se enunció anteriormente, “A la tendencia a asumir que alguien posee otras cualidades positivas a partir de la presencia de una sola y poderosa cualidad positiva, se le da el nombre del efecto halo” (Halvorson, 2016, P. 49).

Al igual que con la Imagen Corporativa, no es sencillo incidir en el Sesgo Halo. Lograr un efecto Halo positivo a nivel empresarial, derivaría en una “asociación positiva en toda la Imagen Corporativa” (Cañas, 2017).

Por ende, al momento de llevar a cabo una planificación estratégica por parte de la organización, se deben considerar los activos intangibles (Villafañe, 2002). Ello se debe a que, la Imagen Corporativa debe ser considerada como un instrumento estratégico y generador de valor (Costa, 2009). Así como también la incidencia del Sesgo Halo.

2.1.3: Extrapolando imágenes: la imagen de los CEO's

En base a lo anteriormente expuesto se puede considerar que el efecto halo, no solo aplica para las personas, sino también para las empresas. Por ejemplo, si una organización presenta ventas, utilidades y acciones elevadas, las personas pueden tener la tendencia a considerar que esta empresa posee una firme estrategia, directivos destacados y una cultura organizacional sólida y representativa. Por el contrario, si dicha empresa comienza a presentar una disminución en sus ventas, utilidades y acciones, el Sesgo Halo tomará lugar. Las personas tendrán la tendencia a considerar que la empresa posee una estrategia, cultura y directivos débiles e ineficientes (Abad, 2018).

Por consiguiente, si los públicos consideran a un directivo como serio y competente, se tenderá a extrapolar estas características hacia la organización donde este trabaje, entendiéndola también como veraz y de excelencia (Cañas, 2017).

Un ejemplo de ello sería, la vinculación que puede tomar lugar entre un CEO y la organización donde este trabaje. El público de la empresa puede basarse en un rasgo del CEO y considerar que las características de la organización son coherentes con este (Cañas, 2017).

Para sustentar este ejemplo es importante destacar la colaboración realizada por parte de la consultora de Relaciones Públicas, Weber Shandwick, con KRC Research, una consultora global en investigación de la opinión pública ubicada en Washington DC, para llevar a cabo una investigación acerca del valor de la imagen del CEO y medir la importancia de su compromiso en la organización. Para ello, se realizó una encuesta on line a más de 1.700 ejecutivos, excluyendo a los CEOs. Los encuestados se encontraban trabajando en empresas con elevados ingresos de alrededor de 500 millones de dólares, provenientes de 19 países, a saber: Australia,

China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Singapur, Corea del Sur, Brasil, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Turquía, Noruega, Suecia, Estados Unidos y Canadá (KRC Research y Weber Shandwick, 2015).

En los resultados de dicha encuesta se puede visualizar que hoy en día la reputación del CEO es un activo valioso y diferencial de la organización. Los ejecutivos provenientes de 19 diferentes países coinciden que el 45% de la reputación de la empresa en la cual trabajan es atribuida gracias al CEO de ésta. A su vez, los ejecutivos encuestados consideran que el 44% del valor de mercado de la empresa en la cual trabajan se debe gracias a la reputación del CEO. Por ende, se puede entender que su reputación incide en los resultados de la organización. Del mismo modo, se puede subrayar que la reputación de este es un recurso sustancial, el cual se debe invertir y cultivar (KRC Research y Weber Shandwick, 2015).

Del mismo modo, se les consultó a los ejecutivos que participaban de las encuestas sobre las ventajas y beneficios que conllevaban la reputación positiva del CEO. Los resultados demostraron un 87% de los inversores atraídos, un 83% de la cobertura positiva de los medios de comunicación, un 83% de la protección de las crisis y un 77% de atracción y 70 % de retención de los empleados es causa de la reputación positiva del CEO (KRC Research y Weber Shandwick, 2015).

Con dicho estudio se podría invitar a reflexionar acerca de la imagen que poseen tres CEOs con conocimiento mediático y su vinculación con la empresa en la cual trabajan. Las imágenes a analizar son las de Mark Elliot Zuckerberg con Meta, Jeffrey Preston Bezos con Amazon y Elon Reeve Musk con Tesla.

2.2: Sesgo de la Disponibilidad y las Crisis Organizacionales

2.2.1 Sesgo de la Disponibilidad: ¿Una mentira repetida mil veces, se convierte en verdad?

¿Ha escuchado hablar de la frase “Una mentira repetida mil veces, se convierte en verdad”?

Esta expresión hace alusión a que, al repetir muchas veces una mentira, esta falacia ocupa un lugar específico en la mente de las personas y se encuentra disponible en su memoria. Si posee un elevado grado de presencia, comienza a complejizarse la identificación de ésta como una mentira (Matute, 2019). Comprendiendo el Sesgo de la Disponibilidad, será capaz de entender porque ocurre dicho fenómeno.

Se debe tener en cuenta que el mundo percibido por las personas no es una réplica exacta de la realidad que se vivencia (Kahneman, 2011). Así, el Sesgo de la Disponibilidad hace alusión al grado de accesibilidad que se encuentra determinada idea, imagen o concepto en la mente de las personas en un momento particular. Del mismo modo, cuanto más disponible se encuentre, mayor influencia tendrá en la percepción de las personas. Los seres humanos suelen dar por hecho que si un suceso es fácil de pensar, se debe a que este tiene un elevado grado de probabilidad de ocurrencia (Matute, 2019).

Al hablar del Sesgo de la Disponibilidad no se hace hincapié en el recuerdo en sí que se posee, sino en la sencillez y rapidez con la que este se piensa (Rubio, 2022). Del mismo modo, el psicólogo social y profesor, Scott Plous, “indica que cuanto más accesible es un suceso, más frecuente y probable nos parecerá; cuanto más viva sea la información, más convincente y fácil de recordar será” (Rubio, 2022).

Daniel Kahneman y Amos Tversky definen a la Heurística de la Disponibilidad como “el proceso de juzgar la frecuencia por la facilidad con que los ejemplos vienen a la mente” (Kahneman, 2011, P. 174).

En base a lograr una mejor conceptualización, se podría presentar el ejemplo del momento posterior a un accidente aéreo, en donde las personas que hayan escuchado sobre él tienden a sentirse más temerosas de viajar los días subsiguientes al acontecimiento. Ello se debe a que estos tienen muy presente la imagen de la catástrofe. El origen del miedo a volar es consecuente del sesgo en cuestión. El recuerdo del accidente se encuentra fácilmente accesible en la memoria de las personas, derivando en la creencia que las catástrofes aéreas son muy factibles. El Sesgo de la Disponibilidad en este caso se puede comprobar al contrastar las respuestas de las encuestas realizadas luego de un accidente y en un momento aleatorio, en donde se les pregunta a las personas cuál es la probabilidad de que ocurra un accidente aéreo (Matute, 2019).

Las personas no son máquinas, ni seres puramente racionales, sino que constantemente se basan en la información que se encuentra disponible en su memoria. En consecuencia, se tiende a pensar que si un suceso se puede pensar fácil y velozmente, se debe a que presenta una elevada posibilidad de ocurrencia (Matute, 2019).

Del mismo modo, el Sesgo de la Disponibilidad afecta directamente a las empresas. Este es un arma de doble filo, por lo tanto puede incidir de manera positiva o negativa en las organizaciones.

Por un lado, la Heurística de la Disponibilidad ayuda a comprender la importancia que presenta la publicidad y cómo ésta funciona. Por ejemplo, cuando las personas frecuentan en el supermercado y deben decidir que marca comprarán, recuerdan las que visualizaron en las redes sociales y/o en la televisión. Las personas se basan en la información disponible en su memoria

para decidir acerca de qué comprarán. Finalmente se suele optar por los productos que estos reconocen, independientemente del precio que tengan ya que se destacan más que otros anónimos (Rubio, 2022). Del mismo modo, la disponibilidad de información que tengan las personas en su mente afecta en su comportamiento y por ende, también influye en las organizaciones. En paralelo, el economista Howard Kunreuther investigó que luego de una catástrofe, las víctimas y sus allegados se encuentran más preocupados y alertados que en otro momento y en consiguiente, tienden a contratar seguros y tomar medidas de protección. Lo cual deriva en un aumento de los ingresos de las empresas de seguros. A su vez, Kunreuther estudió las acciones preventivas que llevaron a cabo las personas a lo largo de los años en base a ciertos recuerdos consistentes grabados en su memoria. Por ejemplo, en el Egipto faraónico, las personas prestaban atención a las marcas que dejaba el agua luego de una inundación por la crecida de los ríos. Ello les permitía estar preparados a la próxima inundación. Sin embargo, los recuerdos se atenúan a medida que transcurre el tiempo (Kahneman, 2011).

Por otro lado, el sesgo en cuestión también tiene consecuencias negativas en las organizaciones. Ello se debe a que las crisis ocurrientes en una organización quedan grabadas en la mente de los públicos, derivando en un efecto de acrecentamiento de la misma.

2.2.2 Crisis organizacionales: desestabilizando la comunicación

Todas las organizaciones pueden encontrarse frente a una crisis corporativa. Además, éstas se pueden presentar en cualquier sector empresarial (Jiménez, 2007).

Según Justo Villafañe, una crisis puede ser definida como “un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse” (Villafañe, 2002, P. 294). A su vez, las consecuencias de una crisis son numerosas, sus efectos se pueden encontrar entre un extenso margen, desde la completa desacreditación de la organización hasta la obtención de ventajas al resolverla (Villafañe, 2002).

Así, las crisis se pueden presentar de manera muy diversa, sin embargo se pueden visualizar ciertas características comunes a la mayoría de ellas. En las crisis organizacionales se presenta una pérdida de confianza en la compañía, profundas investigaciones llevadas a cabo por los medios de comunicación, un clima de dubitación en la organización y por parte de los clientes; y la participación de poderes públicos. Del mismo modo, las organizaciones se transforman en un objeto mediático, se las presenta como opuestas a la sociedad y se pone en tela de juicio la capacidad de los directivos (Villafañe, 2002). Del mismo modo, ninguna crisis corporativa produce exactamente el mismo desequilibrio, ni es totalmente anticipable, ya que no se sabe cómo ni cuándo podría ocurrir y todas las crisis provocan una desestabilización en la comunicación de la organización. Asimismo, en dichos momentos, suele haber una tendencia

descendente a la calidad informativa ya que los medios masivos de comunicación suelen priorizar la posesión de una primicia ante la corroboración la información utilizada (Jiménez, 2007).

Además, en momentos críticos no se debe recurrir a los métodos y medios cotidianos de la organización, sino que se debe tomar acción de una manera extraordinaria para poder solucionar inmediatamente la situación. Por ello, se debe planificar con antelación un determinado accionar. Ello es fundamental ya que en las crisis no solo se podrán ver perjudicadas las actividades de la organización, sino también la imagen de la empresa (Marín, 2009).

Análogamente, es fundamental remarcar el rol de la comunicación en las crisis corporativas ya que estas pueden afectar a la organización de manera positiva o negativa según la gestión de la comunicación. Ésta debe basarse en cuatro pilares, a saber: la anticipación, la agilidad, la calidad informativa y la veracidad. En primer lugar, la anticipación hace alusión a la posesión de un plan anticrisis y de acciones preventivas, con la finalidad de no improvisar. En segundo lugar, la agilidad hace énfasis en que luego de presentarse la crisis, la organización debe responder de manera veloz debido a que las primeras veinticuatro horas son fundamentales. En tercer lugar, la calidad informativa enfatiza que la comunicación en una crisis debe ser concreta, puntual, tranquilizante, actual y activa. Por último, pero no menos importante, con respecto a la veracidad se busca explicitar que la falsificación de información deriva en la pérdida de confianza (Villafañe, 2002).

De tal forma, se puede entender que la comunicación de crisis tiene como responsabilidad contrarrestar las consecuencias negativas que puedan afectar la imagen de la organización. Así, se debe llevar a cabo un conjunto de medidas comunicativas para realizar una correcta y efectiva gestión de la crisis (Jiménez, 2007).

Así, es importante presentar el ejemplo de una de las grandes catástrofes ecológicas en el mundo, la del buque EXXON Valdez en las costas de Alaska. El Exxon Valdez, era un petrolero cuyo nombre hacía referencia a "la empresa estadounidense a la que pertenecía y del puerto en el que operaba" (Redacción EFEVerde, 2019). El 24 de marzo de 1989, este transportaba 53 millones de barriles de petróleo cuando golpeó con un arrecife, derivando en el derrame de galones de crudo. Esto conllevó a la contaminación del mar, la costa, la flora y la fauna (Voz de América, 2014). Si bien, estadísticamente este no fue el suceso en donde más cantidades de crudo fueron derramadas, las imágenes de una mancha negra de petróleo que se extendía sobre aguas cristalinas, fue devastadora e inolvidable para las personas (Redacción EFEVerde, 2019). Este suceso fue el disparador de una enorme crisis de imagen en la industria petrolera. Todo el sector se vio repercutido. En base a un estudio realizado en el 2013, luego de 25 años de dicho incidente, algunas especies se pudieron recuperar como, por ejemplo, los camarones que vuelven progresivamente a las costas de Alaska (Voz de América, 2014).

Este incidente tuvo grandes consecuencias en el mercado. No solo tuvo consecuencias para la industria petrolera, sino también para la pesquera. “El salmón rosado, que se vendía por 80 centavos de dólar por libra, cayó a 8 centavos de dólar por libra”. Los consumidores temían que este estuviese contaminado y optaban por ingerir atún u otros pescados (Voz de América, 2014).

2.2.3 S-11 y Alar: Sucesos accesibles en la memoria

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto sobre las crisis corporativas, se podría considerar que el Sesgo de la Disponibilidad se encuentra íntimamente relacionado con ésta. Ello se debe a que, cuando las crisis ocurren a gran escala, estos sucesos son fácilmente recordados por las personas, ya que se encuentran accesibles en su memoria. Por consiguiente, las personas son propensas a efectuar un aumento en la dimensión de la crisis. Del mismo modo, esto deriva en una actitud específica por parte de las personas con respecto a la organización. Para poder ejemplificar dicho fenómeno, se analizarán dos casos representativos.

Por un lado, a lo largo de los años se realizaron diversos experimentos y análisis estadísticos por parte de las aerolíneas, pudiendo visualizar que luego de un accidente aéreo, con una cobertura y repercusión mediática elevada, se presenta una gran disminución en la cantidad de vuelos. Ello afecta directamente a las compañías aéreas y a los aeropuertos (Matute, 2019). Por ello, se hará hincapié en el ataque terrorista en Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, en donde cuatro aviones comerciales fueron secuestrados para impactar en puntos representativos del país, siendo uno de ellos Las Torres Gemelas. El impacto del golpe de los aviones provocó la caída de los dos rascacielos, así como también numerosas muertes (Editorial Grudemi, 2021). Este suceso fue de gran magnitud y fue cubierto por la prensa, haciendo muy difícil borrar este recuerdo de la mente de las personas.

Posterior a dicho incidente, hubo una disminución en las ventas de vuelos. “Los ataques del 11 de septiembre han causado serios problemas financieros en la industria” (Guillén, 2006, P. 205). Este derivó en una “reducción de la demanda del 30-40%, crisis financiera inmediata” (Guillén, 2006, P. 205). “Según la Air Transport Association (ATA), el tráfico descendió un 29,7% en septiembre comparado con septiembre del 2000 y en octubre el descenso fue del 21.1% en el tráfico doméstico de USA y del 37,3% en el tráfico internacional” (Guillén, 2006, P. 205).

Sin embargo, al sobreestimar la frecuencia de los accidentes de aviación, las personas que necesitaban seguir viajando optaron por viajar en auto. Ello derivó en un incremento de los accidentes de tránsito (Matute, 2019). Este caso permite subrayar el poder que posee el Sesgo de la Disponibilidad. Es decir que, en base a las estadísticas presentadas se podría entender el enorme impacto que tuvo el incidente de la caída de las Torres Gemelas en la mente de las

personas. Así, se podría considerar que estas personas tendieron a considerar que era más probable que ocurriera otro accidente aéreo antes que uno automotor.

La diferencia entre los accidentes de tránsito y los ataques terroristas se encuentra en la disponibilidad de los riesgos y la facilidad con que se piensan esas imágenes. Asimismo, las imágenes transmitidas constantemente por los medios conllevan a revivir ese temor en las personas (Kahneman, 2011).

Por otro lado, Timur Kuran, Economista y sociólogo estadounidense, y Cass R. Sunstein, abogado y profesor universitario norteamericano, propusieron el término “cascada de disponibilidad”. Entendiendo que, la importancia otorgada a un pensamiento es consecuencia de la rapidez y carga emocional con la que arriban a la mente, ambos pensadores explicitan que la cascada de disponibilidad es “una cadena autosostenida de acontecimientos que puede comenzar por reportajes de los medios sobre un acontecimiento relativamente menor y llegar hasta el pánico colectivo y la intervención del gobierno a gran escala” (Kahneman, 2011, P. 190). En ciertas oportunidades la cobertura realizada por los medios deriva en audiencias alarmadas, lo cual termina convirtiéndose en un fenómeno en sí mismo y lleva a que los medios deseen seguir cubriéndolo. De esta forma, la amenaza del suceso puede terminar siendo exagerada. Los medios de comunicación compiten por la atención de sus audiencias y ponderan al acontecimiento con un mayor nivel de riesgo al que merece. Finalmente, el suceso puede obtener la atención del sistema político ya que concierne a toda la sociedad (Kahneman, 2011).

Un ejemplo que ilustra la “cascada de la disponibilidad” es el incidente Alar que tomó lugar en 1989. “Alar es una sustancia química con la que se rociaron manzanas para regular su crecimiento y mejorar su aspecto” (Kahneman, 2011, P. 192). Sin embargo, el problema comenzó con la cobertura mediática, ya que se establecía que si dicha sustancia era ingerida en grandes cantidades, causaba la aparición de tumores en ratas. Dichas notas periodísticas esparcieron el miedo en la sociedad, lo cual derivó en una cobertura de mayor escala por parte de los medios. Ello conllevó a la participación de personalidades famosas en el asunto, como por ejemplo, la actriz y cantante estadounidense Meryl Streep, quien se presentó en el congreso de Estados Unidos para interferir en el asunto. Por consiguiente, la industria frutícola se enfrentó a un gran decrecimiento en sus ventas. Las personas llegaron al punto de consultar si las manzanas que habían comprado debían ser arrojadas a un vertedero de residuos tóxicos. Finalmente, el producto fue eliminado del mercado y la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos, prohibió su venta. Empero, los resultados de las investigaciones que posteriormente se realizaron demostraron que el riesgo provocado por dicha sustancia era mínimo (Kahneman, 2011).

El acontecimiento de Alar fue una reacción maximizada y exagerada, derivada de una situación con menor ponderación. Este fue un claro ejemplo de la limitación que presenta la mente humana para reflexionar sobre riesgos mínimos. Las personas no presentan un término

medio, sino que, reaccionan de manera extrema quitándole importancia e ignorando el acontecimiento o le otorgan excesiva importancia (Kahneman, 2011).

En base al caso previamente expuesto, se podría considerar que el miedo de las personas puede debilitar y dañar a una organización. Por ende, las empresas y los Relacionistas Públicos deben hacerle frente, no solo al temor de las personas sobre peligros reales, sino también a los provenientes de los recuerdos agravados en su memoria. El profesional de Relaciones Públicas debe encontrarse preparado desde el punto de vista comunicacional, para poder accionar superando el miedo expresado en la sociedad con argumentos sólidos para enfrentarse a dichos obstáculos provistos por el sesgo en cuestión. La labor del Relacionista Público es fundamental ya que, como se presentó en los ejemplos anteriores, el impacto del Sesgo de la Disponibilidad en las crisis corporativas puede definir el futuro de la empresa.

Capítulo 3: Más Sesgos: el efecto de la Negatividad y del Statu Quo

En el presente capítulo se analizará el Sesgo de la Negatividad y el Sesgo del Statu Quo, los cuales serán enlazados con términos respectivos a las Relaciones Públicas, examinando casos prácticos y apoyándose en estadísticas y estudios llevados a cabo. Dichos términos son la Toma de Decisiones y la Administración Estratégica.

3.1: Sesgo de la Negatividad y la Toma de Decisiones

3.1.1: Sesgo de la Negatividad: Se necesitan cinco cumplidos para contrabalancear una crítica

En 1970 los psicólogos John Gottman y Robert Levenson llevaron a cabo estudios de carácter longitudinal para poder comprender la diferencia subyacente entre parejas felices e infelices. Para ello, les pidieron a las parejas que busquen solucionar en quince minutos un conflicto prevaleciente entre ellos. Luego de realizar un seguimiento de nueve años, ambos psicólogos examinaron si había algún aspecto del primer análisis que realizaron sobre las parejas que haya podido predecir el futuro de su relación. Así, se pudo visualizar cómo las parejas felices fueron quienes tuvieron mayores interacciones positivas sobre las negativas. Las primeras superaban notablemente en número a las segundas. De esta manera, John Gottman conceptualizó la regla de 5:1, la cual establece que las interacciones positivas deben ser cinco veces más que las interacciones negativas en una pareja (Benson, s.f.). Sin limitarlo únicamente al ámbito amoroso, él pudo concluir que “una relación estable requiere que las buenas interacciones superaran en número a las malas en al menos 5 a 1” (Kahneman, 2011, P. 394).

A su vez, es pertinente presentar un segundo experimento llevado a cabo en donde dos imágenes oscuras fueron mostradas a un grupo de personas mientras se les realizaba un escaneo cerebral. Cada fotografía mostraba un ojo con un fondo negro. Una de ellas, hacía alusión a los ojos de una persona atemorizada. La segunda imagen hacía referencia a unos ojos pequeños causados por el levantamiento de las mejillas de una persona feliz. A los participantes se les permitió observarlas por pocos segundos. Como consecuencia de ello, los colaboradores del experimento no pudieron comprender que la imagen se trataba de unos ojos. Sin embargo, su amígdala cerebral pudo identificarlo (Kahneman, 2011). La amígdala es definida como “el principal núcleo de control de las emociones y sentimientos en el cerebro, controlando asimismo las respuestas de satisfacción o miedo” (Mimenza, 2016). Por ello, en el escáner cerebral que se estaba llevando a cabo se pudo visualizar la activación de una alerta de amenaza, seguida por una respuesta por parte de la amígdala. Dicha reacción se debe a que el cerebro humano

presenta un mecanismo predeterminado para priorizar los eventos negativos o malos sobre los positivos (Kahneman, 2011).

En ello recae un punto de contacto entre los animales y los humanos. Los primeros son capaces de identificar la presencia de un depredador en milésimas de segundo permitiéndole al animal sobrevivir, así como también tener el tiempo para reproducirse (Kahneman, 2011). Del mismo modo ocurre en el caso de los humanos, el Sesgo de la Negatividad les permite protegerse como especie. De manera instintiva los seres humanos ponen el foco de atención en los hechos o aspectos que puedan atentar a su supervivencia (Vitaud & Sabadell, 2020). Así, se puede comprender que el origen de este sesgo se encuentra en la propia evolución del ser humano donde, como especie, debió ir evitando los peligros venideros a lo largo de la humanidad (Francia, 2021).

Teniendo esto en cuenta, es especialmente relevante subrayar que el Sesgo de la Negatividad hace referencia a “la tendencia a darle mayor importancia a aspectos negativos de un determinado evento, persona o situación” (Rubio, 2020). De esta forma, se le otorga mayor importancia a los estímulos negativos en vez de a los positivos o neutrales. Dicho sesgo también puede ser conocido como la “Asimetría positividad-negatividad”. Es debido a la incidencia del Sesgo de la Negatividad que los individuos tienen la tendencia a recordar más las experiencias traumáticas o que generaron disgusto que las gratas (Rubio, 2020). Es decir, aunque dos situaciones comprendan la misma intensidad, las situaciones negativas poseerán un impacto superior a las positivas (Vitaud & Sabadell, 2020).

Paul Rozin es un psicólogo americano y profesional en reacciones de repulsión, quien examinó cómo una cucaracha puede arruinar en su totalidad el encanto de un recipiente abundante de cerezas. Mientras que, una cereza no variaría a un recipiente colmado de cucarachas (Kahneman, 2011). Dicho psicólogo hace especial hincapié en que “lo negativo anula lo positivo de muchas maneras y la aversión a la pérdida es una de las muchas manifestaciones de predominio de la negatividad” (Kahneman, 2011, P. 393).

El Sesgo de la Negatividad se encuentra íntimamente ligado al efecto de “Aversión a la Pérdida”. Este hace referencia a “la tendencia de los individuos a tener más en cuenta una pérdida que una ganancia de la misma magnitud” (Arias, 2015). Psicológicamente, una pérdida duplica en magnitud a una ganancia. Como resultado, cuando se presenta cierto nivel de riesgo las personas poseen la tendencia a optar por la opción en donde no vayan a perder, antes que la opción en la cual vayan a ganar (Arias, 2015).

A su vez, en 1738 el matemático, estadístico y físico Daniel Bernoulli llegó a la conclusión de que, en la generalidad, los individuos tienen rechazo al riesgo (Kahneman, 2011). Dicho científico estableció que “las elecciones de los individuos no se basan en valores dinerarios, sino en valores psicológicos de los resultados, en sus utilidades” (Kahneman, 2011, P. 356). Es decir,

al momento de tener que tomar una decisión en la que una persona puede ganar algo o perderlo, (Rubio, 2020) las pérdidas poseen una ponderación mayor que las ganancias (Kahneman, 2011).

En base a las investigaciones llevadas a cabo por Amos Tversky y Danielle Kahnmann, estos pudieron observar como el cerebro humano posee la capacidad de responder velozmente a amenazas simbólicas. Las palabras que contienen carga emocional son más llamativas y logran captar rápidamente la atención de las personas. Las palabras que pueden llegar a atemorizar y poseen connotaciones negativas como “guerra” o “muerte” son más atrayentes que las palabras dulces como por ejemplo “amor” o “vida”. Si bien al pronunciar aquellas que se encuentran cargadas de negatividad no se presenta una amenaza real, el Sistema 1 de pensamiento lleva a recordar un hecho amenazador o de rechazo (Kahneman, 2011).

Considerando lo establecido, se podría reflexionar que un relacionista público debe ser muy cuidadoso con las relaciones y vínculos que establece con sus diversos públicos. Ello se debe a que un único hecho puede desequilibrar a toda la organización, así como también a todo el trabajo realizado hasta el momento.

3.1.2: Toma de decisiones ¿Sesgada o no sesgada?

Para comenzar, es fundamental presentar la definición del término “toma de decisión” ilustrada en el libro de Antonio Milano “Resolución de Problemas & Toma de Decisiones”, a saber: la toma de decisiones es “un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados, con riesgos aceptables” (Milano, 1993).

Retomando la idea expuesta anteriormente, la “tendencia a dar demasiada importancia a lo negativo puede influir en las decisiones que toman las personas y en los riesgos que están dispuestas a asumir” (Cherry, 2022). Por ello, es pertinente utilizar el ejemplo en donde una persona puede ganar o perder un determinado monto de dinero. Los seres humanos poseen una respuesta negativa preponderante a perder 20 dólares que las reacciones positivas que les genera ganar 20 dólares. Como consecuencia, las decisiones tomadas por ellos y los riesgos que decidan asumir estarán basados en la obtención de la menor pérdida posible (Cherry, 2022).

Ello nos deriva a la pregunta: “How does Negativity Bias influence decision-making?” [Traducción al español del autor de este trabajo: ¿Cómo influye el Sesgo de Negatividad en la toma de decisiones?] (Newristics, s.f.). Al momento de tener que tomar una decisión, las personas pueden apoyarse en la información donde focalizaron su atención. Por ende, como el Sesgo de la Negatividad lleva a que la información negativa sea considerada de mayor importancia, ésta podrá tener un gran peso en la influencia de la toma de decisión (Newristics, s.f.).

Ello hace referencia a que el sesgo en cuestión podría propiciar la elección de una alternativa en donde se eviten o resuelvan inconvenientes, en vez de optar por la opción en la cual se podrían acrecentar las ganancias. Además, el Sesgo de la Negatividad puede generar una sensación de prisa para resolver una amenaza, llevando a las personas a una rápida actuación y respuesta. Por ende, se puede considerar que las personas reacias a la incertidumbre, pueden buscar reducirlas tomando decisiones basadas en concepciones negativas (Newristics, s.f.).

Un experimento llevado a cabo por los investigadores Kahneman, Knetsch y Thaler en 1991 demuestra como la toma de decisión de las personas se ve influenciada por el Sesgo de la Negatividad y la Aversión a la Pérdida. Este experimento consistió en la presentación de un caso hipotético en donde los participantes del estudio eran profesionales que poseían un trabajo de medio tiempo. Sin embargo, dicho trabajo estaba por concluir y las personas debían buscar otro empleo. Los colaboradores del estudio poseían dos opciones y en ambas el trabajo era muy similar al que estuvieron realizando hasta la fecha. Sin embargo, la diferencia recaía en la cantidad de contacto social que se iba a tener y el tiempo de desplazamiento hacia y desde el trabajo. Para llevar a cabo dicho experimento, se realizaron dos versiones modificando las variables con el motivo de que este sea más fiable (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991).

En la primera versión, el trabajo actual que se poseía implicaba que el empleado estuviera aislado de sus compañeros por largas horas y consistía en 10 minutos de desplazamiento hacia y desde el trabajo. Los participantes podían optar por el trabajo A o B. El empleo A constaba de un contacto limitado con las demás personas y 20 minutos de desplazamiento. El trabajo B consistía en una sociabilidad moderada pero también una hora de traslado hacia y desde el trabajo. Como resultado, el 70% de los participantes del estudio eligieron el trabajo A. En este, no se obtenía la mayor ganancia con respecto a la cantidad de interacción social pero sí se obtenía la menor pérdida con respecto al tiempo de traslado hacia el trabajo (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991).

En la segunda versión del experimento, el trabajo actual que poseían los participantes involucraba tener una complaciente interacción social y una hora y 20 minutos de traslado. Los datos de las opciones del trabajo A y B eran las mismas. Sin embargo, los resultados cambiaron drásticamente. El 67% de los encuestados eligieron la opción B. En este caso, no se obtenía una ganancia con respecto al tiempo de traslado pero se obtenía la menor pérdida con respecto a la interacción social (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991).

En conclusión en ambos casos, los participantes optaron por la alternativa en donde, contrastándola con su trabajo actual, no se obtenía la mayor ganancia sino la menor pérdida (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991).

Ello podría poner en tela de juicio la racionalidad total en la toma de decisiones, ya que las personas podrían estar sesgadas al realizarlas. Derivando así en la pregunta, ¿Qué transcurre en la mente de las personas al momento de tomar una decisión?

Para analizar ello, se podría considerar lo establecido por el economista Herbert Alexander Simon, quien plantea que la racionalidad de los seres humanos se encuentra limitada. Esto se debe a que la racionalidad supone un integro conocimiento de las consecuencias puntuales que conlleva cada toma de decisión. Según el economista y politólogo, ello es inalcanzable. En contraste, el ser humano posee un conocimiento incompleto sobre las posibilidades de su accionar. Por el contrario, los individuos son capaces de “inferir consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias actuales” (Simon, 2011, P. 205).

Del mismo modo, Herbert Alexander anuncia que la cantidad de alternativas que un individuo tiene para considerar es de tal magnitud, que el ser totalmente racional y objetivo es difícil lograr. “La elección individual tiene lugar en un entorno de supuestos, premisas que el sujeto acepta como base para su elección; y el comportamiento solo es adaptable dentro de los límites fijados por estos supuestos” (Simon, 2011, P. 203). El autor hace referencia a que el entorno psicológico en donde se toman las decisiones, se encuentra compuesto por diversas suposiciones consideradas verdaderas pero sin corroboración (Simon, 2011).

El Sesgo de la Negatividad puede influir en el proceso de toma de decisiones debido a que las personas pueden “tomar sus decisiones aplicando estrategias simplificadoras o heurísticas relativamente sencillas” (Simon, 2011, P. 227), como podría ser el sesgo en cuestión. “Muchas acciones se encarar de manera consciente y deliberada; pero, en muchos otros casos, posiblemente el actor desconozca las finalidades o razones subyacentes” (Simon, 2011, P. 161).

3.1.3: Cinco a uno: Domino's Pizza y la aversión al riesgo durante el COVID-19

Para poder proporcionar una completa exhibición de los conceptos mencionados, es pertinente ejemplificar diferentes maneras de cómo el Sesgo de la Negatividad puede afectar a una organización.

En primera instancia, el Sesgo de la Negatividad tiene reconocimiento en el mundo corporativo, ello se debe a que un evento negativo puede dañar la reputación de una empresa. Por ejemplo, un escándalo pueden tener consecuencias severas en la organización. Debido a ello, se necesitan una multitud de acciones positivas y sostenidas durante años para poder contrarrestar los efectos negativos que el escándalo pudo haber generado en los diversos públicos de la organización y la falta de confianza derivado de ello (Vitaud & Sabadell, 2020).

Como se analizó previamente, las personas poseen la tendencia a prestar más atención a las malas noticias que a las buenas. Ello se debe a que estas son percibidas como de mayor importancia y verosímiles. Una crisis sobredimensionada puede ser devastadora para una organización. Como las noticias negativas pueden darse en numerosas ocasiones (Redacción Leequid, 2020), los profesionales de Relaciones Públicas deben ser capaces de tomar las decisiones necesarias para poder anticiparse, prevenir y solventar ciertas cuestiones, en vez de paralizarse y no accionar.

En base a esclarecer lo previamente mencionado, se podría analizar la situación atravesada por el restaurant Domino's Pizza. En 2009 dos empleados de la sucursal de Carolina del Norte en Estados Unidos, realizaron y publicaron en YouTube un video en donde uno de ellos "se colocaba tiras de queso en la nariz y después las ponía en un sándwich, estornudaba sobre una pizza, luego tomaba una esponja para lavar los platos y se la pasaba por partes del cuerpo" (Arébalos & Alonso, 2009, P.277). Si bien dicho video fue publicado y reproducido por más de un millón de personas, los dueños se demoraron 48 horas en tener conocimiento de este.

A pesar de que la empresa tomó acción de varias formas ante lo ocurrido, por ejemplo creando una cuenta de Twitter para responder las consultas de los clientes, cerrando el local gastronómico, realizando una correcta limpieza exigida por los inspectores de salud y despidiendo y demandando a los empleados implicados (Arébalos & Alonso, 2009), se podría considerar que la empresa se enfrentó al Sesgo de la Negatividad. Ello se debe a que la organización tuvo que compensar las imágenes negativas grabadas en la mente de los consumidores. Así, la empresa no fue capaz de poseer el control sobre la situación debido a que "la compañía podía hacer casi nada para borrar estas asquerosas imágenes de la mente de los consumidores" (Arébalos & Alonso, 2009, P.277) y como se ha visto previamente, los aspectos negativos poseen mayor preponderancia que los positivos.

Además, Domino's Pizza sufrió las consecuencias de la frase latina "Verba volant, scripta manent", la cual hace alusión a "las palabras vuelan, lo escrito queda". Ello busca resaltar que las palabras son volátiles y fugaces y por el contrario, la escritura presenta un carácter perdurable (Crumpton, 2022). Al haber sido una crisis comenzada y creada de manera online, sus efectos y la información publicada tienen carácter imperecedero en la web. Las personas que busquen información de la empresa en internet, podrán visualizar también los detalles de la situación. De este modo, se presenta un efecto directo en su reputación (Arébalos & Alonso, 2009).

En segunda instancia y en relación a la toma de decisiones empresarial, se puede considerar como un ejemplo esclarecedor la situación atravesada por las empresas ante la aparición del virus COVID-19. Este tuvo su primera manifestación el 31 de diciembre de 2019. Dicho virus es definido por la OMS como "una enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2" (OMS, 2021). En concordancia con ese acontecimiento, se puede analizar los riesgos que fueron asumidos y las decisiones que fueron tomadas por algunas

empresas para sobrellevar la situación. Para su análisis, es importante presentar un informe llevado a cabo por BDO, la “red internacional de empresas públicas de contabilidad, fiscalidad y asesoría” (BDO Global, s.f.) llamado “Global Risk Landscape 2021, The art of the unknown” [Traducción al español del autor de este trabajo: Panorama mundial del riesgo 2021, El arte de lo desconocido]. En dicho informe, se analizó la toma de decisión bajo presión y en una situación de máxima incertidumbre (BDO, 2021).

Como establece el Socio de BDO, Nigel Burbidge, “The Bedrock of profitable business is sound decision-making” [Traducción al español del autor de este trabajo: La base de un negocio rentable es la toma de decisiones] (BDO, 2021). Burbidge afirma que las empresas deben reconocer la presencia de riesgos desconocidos y ser capaces de utilizar herramientas y estrategias para poder gestionarlos de manera efectiva (BDO, 2021).

El hallazgo principal de la encuesta es que las empresas que tomaron riesgos durante la pandemia, fueron las que presentaron una mejor respuesta en comparación con las que buscaron evitar el riesgo. La investigación no solo permitió descubrir que las empresas dispuestas a tomar riesgos se vieron menos afectadas de lo que presentaban, sino que también los números reflejaron que el 51% de estas empresas tuvieron una gran confianza en su gestión durante el COVID-19. En contraste, solo el 14% de las empresas que poseían aversión al riesgo, presentaban confianza en ellas para gestionar la crisis. El 25% de ellos confirmaron que la causa de no haber tomado una rápida y eficaz decisión, fue la evasión al riesgo. Por ende, el 49% de ellos afirmaron que no fueron capaces de adaptarse rápido a la pandemia (BDO, 2021).

Finalmente, la encuesta realizada demostró que es más probable que las empresas que desarrollaron una actitud favorable al riesgo, sean las que se puedan adaptar más fácilmente a los cambios de su entorno (BDO, 2021). Por lo tanto, este informe permite visualizar la influencia de la aversión al riesgo y por consiguiente, del Sesgo de la Negatividad en la toma de decisiones.

3.2: Sesgo del Statu Quo y la Administración Estratégica

3.2.1: Statu Quo: Más vale malo conocido que bueno por conocer

El Sesgo del Statu Quo podría representarse en el popular refrán “Más vale malo conocido que bueno por conocer” (Suárez, s.f.). Ambos, tanto el antiguo refrán como el Sesgo del Statu Quo hacen hincapié en que las personas presentan una tendencia a optar por la continuidad antes que por la disrupción de la situación actual en la que se encuentran. Es decir, se prefiere la prevalencia en el estado presente, con excepción de encontrarse en una situación sumamente negativa. Además, a pesar de que un individuo se pueda encontrar en una escenario desfavorable, si este halla un equilibrio tenderá a preferir continuar de ese modo (Suárez, s.f.).

El término Sesgo del Statu Quo fue presentado por William Samuelson y Richard Zeckhauser en 1985 (Samuelson & Zeckhauser, 1988) y hace referencia a “una preferencia innata del ser humano a no ver modificada la situación en la que se encuentra” (Hernández, 2021). Con ello se busca explicitar que las personas tienden a optar por el estado actual en el cual se encuentran, en vez de realizar un cambio que pueda modificarlo (Hernández, 2021).

Un experimento que ejemplifica dicho sesgo podría ser el llevado a cabo en 1990 por un conjunto de investigadores provenientes de la Universidad de Pensilvania, quienes analizaron el razonamiento psicológico de la elección de una póliza de seguros. En los estados de Nueva Jersey y Pensilvania, Estados Unidos, se brindaba a sus ciudadanos dos alternativas sobre seguros automotrices. Las opciones variaban entre optar por una póliza más económica que conllevaba una limitación para realizar demandas y una póliza con un valor más elevado que no poseía limitaciones con respecto a las demandas. En Nueva Jersey lo más común era ofrecerles a los ciudadanos la póliza con el valor inferior y en Pensilvania la póliza de mayor valor. Sin embargo, en ambos casos los conductores podían optar por la otra alternativa. Los estudios llevados a cabo comprobaron que el 77% de los automovilistas en Nueva Jersey optaban por la alternativa más económica y en Pensilvania el 53% optaban por la alternativa más cara. Ello demuestra como inconscientemente o no, la opción de partida influye en la toma de decisiones de las personas (Suárez, s.f.).

El cambio puede ser temido por muchas personas y ello deriva en la preferencia de que las cosas se mantengan como se encuentran. Este sesgo se puede visualizar en un simple hecho como por ejemplo la elección de ordenar el mismo plato del menú siempre que uno se encuentre en su restaurant preferido. Si bien puede haber platos llamativos y tentadores, en ocasiones un individuo puede tomar la decisión de ordenar un clásico plato delicioso antes que arriesgarse a que el nuevo no sea de su agrado. Además, este sesgo se puede visualizar en ocasiones de mayor relevancia como por ejemplo, al momento de decidir si realizar una inversión riesgosa u optar por mantener el dinero en su cuenta bancaria. Es decir, este puede influir en la decisión de permanecer en su situación financiera actual, en vez de arriesgarse a mejorarla o empeorarla (Kriypton Solid, 2022).

A su vez, es importante destacar que el Sesgo del Statu Quo se sustenta en tres pilares, a saber: la aversión a la pérdida, el miedo a la incertidumbre y la resistencia al cambio. En primer lugar y como se ha presentado al principio del capítulo, la aversión a la pérdida hace alusión a que se suele otorgar mayor relevancia a las pérdidas que a las ganancias. En segundo lugar, el Statu Quo connota lo familiar, la comodidad, la zona de confort y el control. Modificar el Statu Quo direcciona a las personas hacia la incertidumbre, lo cual puede generar miedo y rechazo. En tercer y último lugar, al encontrarse en una situación conocida las personas pueden poseer cierto conocimiento y experiencia que les permita reaccionar premeditadamente. En cambio, al encontrarse en una nueva y diferente situación, las reacciones que anteriormente podían ser

utilizadas, son alteradas. Los individuos deben buscar nuevas formas de responder ante nuevos acontecimientos, lo cual conlleva un esfuerzo de mayor magnitud. Este a su vez puede derivar en una resistencia al cambio (Suárez, s.f.).

El Sesgo del Statu Quo se podría considerar como la causa por la cual se tiende a sostener hábitos y costumbres antiguas, así como a defenderlas. Sin embargo, estas defensas pueden ser irracionales. "Es la razón por la que resulta tan difícil cambiar un sistema social, un patrón cultural o una forma arraigada de hacer las cosas" (Suárez, s.f.). Por ello, este puede llevar a que las personas presenten un forcejeo al cambio (Krypton Solid, 2022).

El poeta Robert Frost escribió una obra llamada "The Road Not Taken", en donde relata la historia en la que él es un viajero que se encuentra en un bosque frente a la bifurcación de un camino. Finalmente este opta por tomar el camino menos transitado, cuya elección fue la que marcó la diferencia (Poetry Foundation, s.f.).

3.2.2: Administración Estratégica: Un entorno cambiante

Se podría considerar que el Sesgo del Statu Quo posee ciertos beneficios ya que si una persona se encuentra frente a un gran abanico de opciones y no tiene seguridad de cuál es la correcta, optar por la alternativa predeterminada podría proporcionar una rápida escapatoria al estrés de tomar una decisión. Por ende, este sesgo puede ser de utilidad en situaciones cotidianas y permite focalizar los recursos mentales en las decisiones de mayor relevancia. Empero, optar por lo conocido no siempre es lo adecuado. En el caso de tener que tomar una decisión estratégica y racional, ser sesgado por el Statu Quo puede no ser ventajoso (Krypton Solid, 2022).

Como Débora Slotnisky enfatiza, a diferencia de hace unos años la sociedad de hoy en día se enfrenta a un nuevo panorama, caracterizado por la transformación digital. Es decir que, los hábitos de las personas se están digitalizando a una velocidad desmedida. Se busca el aprovechamiento de los recursos y soluciones digitales para realizar acciones que anteriormente se llevaban a cabo (Slotnisky, 2016). Frente a este cambio, se podría considerar que las organizaciones pivotan alrededor de dos alternativas: optar por mantener su Statu Quo o aggiornarse a este nuevo ambiente.

En el caso de optar por la transformación y adaptación al nuevo panorama, las organizaciones pueden llevar a cabo una administración estratégica. Ésta hace referencia a "un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación" (Wheelen & Hunger, 2007, P. 3). La administración estratégica circunscribe al análisis ambiental, el establecimiento de estrategias, su adecuada implementación y evaluación (Wheelen & Hunger, 2007).

Investigaciones demuestran que las empresas que llevan a cabo una administración estratégica tienden a superar el rendimiento de aquellas que no lo hacen. Los escritores Wheelen y Hunger presentaron el Modelo Básico de Administración Estratégica y llevaron a cabo estudios sobre las industrias ferroviarias y camioneras en Estados Unidos. Estas investigaciones comprobaron que las organizaciones que fueron capaces de cambiar sus estrategias en concordancia con las variaciones del ambiente, fueron las que se destacaron e incrementaron su rendimiento por encima de las que se mantuvieron en su Statu Quo (Wheelen & Hunger, 2007).

En el caso de las empresas que optan por mantener su situación actual, se podría considerar como un obstáculo para la transformación digital. Todo cambio puede implicar cierto grado de resistencia por parte de las personas o empresas. Por ejemplo, actualmente se pueden encontrar empresas que poseen directivos o líderes que optan por mantener el Statu Quo de la organización. Estos consideran que si hasta el momento la organización tuvo éxito, no es necesario modificar el rumbo actual (Slotnisky, 2016). Este sesgo permite comprender por qué algunas personas tienen preferencia a mantener tradiciones, formas de hacer, costumbres y situaciones en las cuales se encuentran (Krypton Solid, s.f.). “La inercia evita que la organización cambie” (Wheelen & Hunger, 2007, P. 8).

Sin embargo, optar por mantener el statu quo puede derivar en que la empresa sea superada por los competidores que se adaptaron al cambio y se actualizaron al nuevo ambiente. Por ejemplo, cada vez más empresas concluyen que deben modificar el estilo de organización vertical a una horizontal. Ciertas organizaciones poseen la capacidad de no caer bajo el Sesgo del Statu Quo, sino que por el contrario buscan adaptarse velozmente a las condiciones cambiantes de su entorno. De esta forma, se consolidan como organizaciones que aprenden. Este concepto hace alusión a una empresa que tiene la capacidad de tanto, adquirir como compartir conocimiento y modificar su forma de comportarse para reflejarlo (Wheelen & Hunger, 2007).

Por ello, es fundamental que todos los miembros de la organización comprendan el fugaz y desenfrenado cambio que se refleja en los mercados y clientes (Slotnisky, 2016). En la medida en que las diferentes industrias se desenvuelvan en el mercado global, la administración estratégica se vuelve de mayor relevancia. Ello se debe a que la dirección estratégica de la empresa permite que ésta se mantenga al tanto de los desarrollos internacionales y de esta forma, posicionarse en el mercado global (Wheelen & Hunger, 2007).

Es importante destacar que el antónimo de “permanencia” es “innovación”. La preferencia por la permanencia es la característica principal del Sesgo del Statu Quo. Sin embargo, el entorno en donde las organizaciones se encuentran está en constante cambio. Por consiguiente, la innovación es un factor que no puede ser desestimado. Para fundamentar ello, Forbes, Ernst & Young y la Wharton School Business llevaron a cabo una investigación en

donde se concluyó que el valor corporativo de las empresas de bienes de consumo se encuentra íntimamente ligado con la innovación. Para poder potenciar la innovación, algunas empresas comenzaron a considerarlo dentro de sus políticas internas. Por ejemplo, la multinacional estadounidense 3M, quien invierte anualmente mil millones de dólares en descubrimientos, establece que como mínimo el 25% de sus ingresos deben ser generados por productos lanzados en los últimos tres años (Wheelen & Hunger, 2007). De esta manera, la empresa se obliga a no caer bajo el Sesgo del Statu Quo, sino que por el contrario busca estar constantemente analizando nuevas formas de realizar sus actividades.

En concordancia con la investigación recién presentada, Débora Slotnisky sostiene que “no es exagerado decir que las empresas que no se suban al tsunami de la transformación digital van a desaparecer” (Slotnisky, 2016, P.33). La autora enfatiza que hoy en día se están incorporando soluciones que modifican terminantemente el acontecer empresarial. Así, la escritora sostiene que según el índice Standard & Poor’s 500, uno de los índices financieros con mayor relevancia en Estados Unidos, el 60% de las doce empresas que encabezaban dicho índice en el 2000, no prevalecieron en él en el 2015 (Slotnisky, 2016). Ello demuestra que “los líderes de ayer pueden no ser los líderes de mañana” (Slotnisky, 2016, P. 33).

3.2.3: Atrapados por el sesgo: Coca-Cola, Kodak y PYMES

Para esclarecer los conceptos vertidos anteriormente, es pertinente reproducir tres ejemplos en donde se puede visualizar la incidencia del Sesgo del Statu Quo.

En primer lugar se encuentra el ejemplo de la empresa Coca-Cola Company, en donde se puede concebir cómo los consumidores de la marca se vieron afectados por el sesgo en cuestión, impactando así a la empresa. En 1985 Coca-Cola presentó la New Coke, modificando la fórmula secreta que se mantuvo sin cambios por casi diez años, para presentar una nueva fórmula definida como más audaz. Si bien en la degustación a ciegas del sabor de la coca, el 61% de los participantes eligió el nuevo gusto, al anunciar el cambio se exteriorizó en los consumidores un sentimiento de pérdida de emblema y modo de vida de los Estados Unidos. Dicha reacción frente a la noticia derivó en un problema de ventas, imagen y comercialización (Eureka! Marketing & market research, 2020). Al poco tiempo, la empresa se vio colmada por quejas telefónicas de los consumidores. Del mismo modo, algunas personas realizaron protestas y se unificaron como “Old Coca-Cola Drinkers of America” (Cobb, 2015). Así, comenzaron serios rumores negativos sobre la nueva Coca-Cola. A su vez, su mayor competidor, Pepsi, se vio positivamente afectado. Como respuesta y para remediar la situación, la antigua Coca-Cola volvió a la venta con el nombre de “Coca-Cola Classic” (Eureka! Marketing & market research, 2020).

En dicho caso se podría analizar cómo, si bien la empresa no fue víctima del Sesgo del Statu Quo, sí lo fueron los consumidores. En una primera instancia, los consumidores prefirieron el sabor de la New Coke en la degustación a ciegas. Sin embargo, luego presentaron rechazo por el nuevo producto debido al cambio que representaba. Éstos temieron por la transformación venidera y optaron por seguir consumiendo el producto conocido.

En segundo lugar, se exhibirá como el Sesgo del Statu Quo incumbió el comportamiento de la empresa fundada en 1888 en Nueva York, Kodak. Ésta logró consolidarse como una de las cinco marcas que poseían mayor valor a escala global. Kodak se caracterizaba por su innovación y vanguardismo debido a que fue una empresa pionera en la transformación de la fotografía (Slotnisky, 2016). “En 1976, la empresa tenía 90% de las ventas de películas fotográficas y el 85% de las ventas de cámaras” (Slotnisky, 2016, P 34). Sin embargo, se podría considerar que Kodak no tuvo la capacidad de tomar las decisiones estratégicas adecuadas y necesarias para amoldarse al nuevo paradigma digital. En vez de entender y aggiornarse a la nueva situación, decidió mantener su statu quo. La diferencia subyacente era que en este caso, el cambio era inevitable y en vez de tomar ventaja de ello, se mantuvo firme en su postura. Kodak decidió no contratar a otras empresas para llevar a cabo servicios adicionales a su núcleo de negocio. Ésta no presentó flexibilidad ni adaptación a la transformación. Si bien Kodak sigue en el mercado, dejó de ser una de las empresas de mayor valor y caracterizadas por su vanguardismo, sino que por el contrario “a inicios del 2012, kodak se declaró en bancarrota con deudas por 6.75 mil millones de dólares y activos por 5.1 mil millones” (Slotnisky, 2016, P 34).

En tercer y último lugar, se puede exponer una serie de PYMES emblemáticas argentinas que en el 2020 tuvieron que cerrar a causa de la pandemia provocada por el virus COVID-19. Como resguardo ante esta pandemia, muchos países optaron por establecer una cuarentena para contener la propagación del virus. Sin embargo, este cambio afectó totalmente a varias empresas. “Según estimaciones de la Cámara de Comercio al mes de julio más de 42 mil pequeñas y medianas empresas cerraron sus persianas en la Argentina” (Nolé, 2020).

Uno de ellos fue la heladería pionera El Vesubio. Ésta fue la primera heladería en Buenos Aires, fundada en 1920. En su momento era un punto de encuentro para muchas personas, incluyendo a Carlos Gardel, Juan Manuel Fangio y Jorge Luis Borges (Todo Noticias, 2021). Otro de ellos fue Billares Alenjo, uno de los bares con billares más antiguos. Este fue fundado en 1920 en el barrio de Boedo y no solo ofrecía billar, sino que también pool, ajedrez, dominó, cartas, entre otros (BAE Negocios, 2021). Es importante mencionar también el cierre del bar The Shamrock, que fue uno de los primeros bares irlandeses establecidos en Buenos Aires, inaugurado en 1995 en Barrio Norte. Este era considerado uno de los lugares más clásicos de after office y uno de los bares más concurridos por turistas (Infobae, 2021).

Si bien estas PYMEs tuvieron que enfrentarse a situaciones adversas y completamente extremas, se pudo ver que su cierre se debió a cambios rotundos en su entorno. Mantener su statu quo no pudo ser una opción viable.

Capítulo 4: La ética de combatir los sesgos

4.1: Debiasing, reduciendo los sesgos

4.1.1: La fuerza del hábito

La interrupción de un hábito es un acontecimiento complejo. Se podría considerar como ejemplo a la lectura, ésta representa una costumbre muy arraigada. Ello se puede visualizar en la prueba realizada por el psicólogo Will Cox en la Universidad de Wisconsin, quién les pidió a sus alumnos de posgrado que identificaran el color de las palabras que se proyectaban en el pizarrón. Al principio, los alumnos no tuvieron inconveniente en identificar al unísono el color ya que la palabra coincidía con el tinte que estaba pintada. Sin embargo, cuando las palabras comenzaron a no concordar, como por ejemplo la palabra “rojo” estaba pintada de marrón, los alumnos se encontraron frente a una dificultad. Ello demuestra la importancia de los hábitos llevados a cabo inconscientemente, así como también, el impedimento que se puede presentar a la hora de romper con una rutina (Nordell, 2022).

Si bien no es fácil cambiar los hábitos, “En una mente abierta, el compromiso con el cambio se hace más sólido con la adición de conocimientos” (Nordell, 2022, P. 323). Sin embargo, el cerebro es un sistema abierto capaz de llevar a cabo ciertas transformaciones. Ello se debe a que posee estabilidad dinámica, la cual se define como “el resultado de la habilidad que tienen los sistemas abiertos – como tu cerebro – para relacionarse con el ambiente, y que permite el crecimiento y la evolución constante de esos sistemas” (Bachrach, 2021, P 120). Por eso es importante que las personas intenten acabar con la cotidianidad de caer en las trampas mentales ocasionadas por los Sesgos Cognitivos e introducir la técnica del Debiasing. El Debiasing hace referencia a la capacidad de disminuir la incidencia de los Sesgos Cognitivos. Las personas llevan a cabo 3.000 interpretaciones en promedio cada día. A pesar de ello, es posible que ni el 10% sean juicios racionales ni premeditados (Sabater, 2022).

La existencia de los Sesgos Cognitivos no es fruto de casualidad, sino que éstos son el resultado de la propia evolución del ser humano. Si bien los sesgos permiten tomar una rápida decisión en momentos de incertidumbre, también pueden derivar en graves errores. Al estar enraizados en el cerebro humano, hace que sea un arduo trabajo evitar caer en ellos (Valcárcel, 2022).

Existen ciertos pasos a seguir para poder implementar el Debiasing. En primer lugar, se debe tomar conciencia de los Sesgos Cognitivos y sus consecuencias. En segundo lugar, es necesario que las personas tomen la decisión de querer controlar sus propios pensamientos y tener voluntad de hacerlo. En tercer lugar, se debe llevar a cabo un autoanálisis sobre las

circunstancias en la cual cada persona se puede encontrar sesgada y tener autoconciencia de ello. Luego, es importante que se planifique una estrategia. Así, se debe aplicar diariamente y de manera ininterrumpida el Debiasing. Por último, las personas deben llevar a cabo una evaluación en donde se debe examinar si está siendo efectivo el Debiasing y si esta estrategia está teniendo beneficios. Por ejemplo, una persona se puede preguntar si ha estado tomando mejores decisiones desde que implementó el Debiasing (Sabater, 2022).

Esta práctica mental tiene como finalidad pensar sin prisa, examinar las circunstancias y los estímulos que pueden incidir en las decisiones y en el accionar del día a día (Sabater, 2022). Así, la mejor cura para contrarrestar los efectos de los Sesgos Cognitivos es tener una mente abierta, una curiosidad activa e insasiable y una mirada crítica sobre los acontecimientos (Valcárcel, 2022).

4.1.2: Mirada crítica sobre los sesgos

Haciendo hincapié en el último factor mencionado, una mirada crítica, la escritora Helena Matute propone siempre dudar. Con ello hace referencia a poner en tela de juicio lo preconcebido como cierto, sobre todo si se trata de un tópico de especial relevancia. En el día a día se presentan diversos factores que obstaculizan la detección de los sesgos. Sin embargo, lo que sostiene la escritora es que, si las personas generan el hábito de reflexionar y pensar a un ritmo pausado en situaciones de suma importancia, les será posible corregir, en cierta medida, la incidencia de los sesgos (Matute, 2019).

Helena Matute ejemplifica su recomendación con un ejemplo en donde se necesita saber la medida de un objeto. Ella afirma que si la medida es requerida para un asunto con poca relevancia, las personas pueden fiarse de la dimensión supuesta a ojo. Sin embargo, en el caso de necesitar la medida para la compra de un piso para una casa, Helena Matute aconseja no fiarse de la intuición, sino utilizar la correcta herramienta de medición. Por ello, ella establece que existe una diferencia entre tener y no tener consciencia de la presencia de los sesgos en uno mismo. Para apaciguar los sesgos, las personas deben ser curiosas, analistas, observadoras y tener el hábito de cuestionar (Matute, 2019).

Retomando lo previamente tratado en el primer capítulo de este trabajo, el término “pensamiento crítico” hace referencia a examinar y descubrir conceptos y argumentos considerados como válidos. Este puede ser entendido como el análisis de las dos caras que posee una misma moneda. Una mirada crítica necesita un equilibrado escepticismo, tolerancia para trabajar con los argumentos establecidos por otras personas, una mente abierta y un pensamiento no limitado, atención a los factores emotivos que puedan incidir en los juicios que

se consideren y que comparen una diversidad de opciones y que se tengan pruebas para corroborar los argumentos presentados (L'Etang, 2009).

Con la práctica, el cerebro puede ser entrenado. Por ende, para poder vencer a los errores y trampas mentales, se debe pensar con claridad y criticidad. Para ello, se pueden llevar a cabo 8 estrategias. La primera de ellas es hacer énfasis en los datos corroborados. Al momento de tener que tomar una decisión, las personas deben hacer foco en la evidencia obtenida. La segunda estrategia hace referencia a la recolección de datos y conclusiones que sean opositoras a una noción. Se deben considerar también las críticas negativas y analizarlas. La tercera herramienta es hacer foco en los aspectos importantes únicamente y no en todos ellos. La cuarta estrategia es llevar a cabo una prueba varias veces para no sacar una conclusión solamente de un único acontecimiento. La quinta táctica llevar a cabo suposiciones informadas. La sexta estrategia es sortear la atribución emocional incorrecta a un asunto que no se tiene la información en su totalidad. La anteúltima estrategia es presentar una diversidad de perspectivas para poder considerar diferentes puntos de vista de una misma situación y obtener información diferente. La octava y última herramienta es creer que uno no sabe lo que sabe. Es decir, se debe poner en tela de juicio lo que se piensa que se tiene conocimiento. (Shukla, 2018).

Sin embargo, para poder pensar críticamente y neutralizar la incidencia de los Sesgos Cognitivos, primero éstos deben ser conocidos en profundidad. Para poder cambiar un aspecto que se encuentra en el interior de las personas, primero hay que tener conocimiento pleno de este. En ello recae la importancia de informarse acerca de los Sesgos Cognitivos (Emmanuel, 2017).

4.1.3: ¿Hombre precavido vale por dos?

Los seres humanos se encuentran sesgados por naturaleza. Las personas utilizan categorías mentales para otorgarle sentido a la vida. Una persona que se proponga no caer bajo la influencia de los Sesgos Cognitivos pasará gran parte de su vida evitando percibir los hechos de forma subjetiva, viendo el mundo de manera objetiva. Finalmente, su vida sería un esfuerzo constante e invertiría gran parte de su tiempo en evitar las conjeturas e inferencias. Si bien aún no se obtuvo una solución para suprimir los Sesgos Cognitivos (Forman, 2020), estos podrían ser apaciguados.

Jarrell Forman, escritor de un libro dedicado a los Sesgos Cognitivos, propone la pregunta “¿Con qué frecuencia pide sugerencias a otras personas, aunque ya haya tomado una decisión?” (Forman, 2020, Capítulo: Sesgos Inconscientes: Están en Todo Su Alrededor). Si se piensa detenidamente sobre la respuesta frente a dicha pregunta, se podría identificar la presencia de ciertos Sesgos Cognitivos en el día a día. Así como enuncia Jarrell Forman, “El hecho de que

esté leyendo esto ahora significa que quizás es menos sesgado que sus pares, porque está al tanto de sus sesgos” (Forman, 2020, Capítulo: Derrotando sus propios sesgos).

Como enunció el Profesor Universitario de Finanzas, Marcelo Abad, saber que uno tiene sesgos es de gran ayuda debido a que ello permite que se trabaje para mitigarlos. En el caso de las inversiones, M. Abad establece que si uno sabe que puede ser influenciado por algún sesgo, puede armar un check list para poder tomar consciencia de que se está cometiendo algún sesgo al momento de tomar una decisión financiera y así evitarlo (Comunicación personal, 24 de enero de 2023).

En 1952 tomaron lugar las primeras audiciones a ciegas llevadas a cabo por la Orquesta Sinfónica de Boston, en donde los músicos que se presentaban debían tocar su instrumento detrás de un panel móvil que no permitía identificar al intérprete. Seguido de ello, se les pidió también que se quitaran los zapatos para disminuir la probabilidad de identificar el género de la persona según el ruido de su calzado. Ello permitía que los evaluadores únicamente se concentraran en la música que se estaba tocando. Luego de casi 20 años, varias orquestas asumieron la misma modalidad de audición. Finalmente, en la década de 1990 se llevó a cabo un estudio analizando once orquestas distinguidas y de renombre, en donde se reveló que la presencia de un 55% de las mujeres que componían los conjuntos musicales, se debía a las audiciones a ciegas (Harvard Deusto, 2018).

Este es un claro ejemplo del impacto de los sesgos y como éstos puede influir decisivamente en la vida de las personas. Por lo tanto, un líder empresarial debe ser consciente de ellos y ser precavido con respecto a las trampas mentales de las cuales puede ser víctima (Harvard Deusto, 2018).

Así, Daniel Kahneman establece en el libro “La falsa ilusión del éxito” que numerosas iniciativas de negocios suelen no prosperar, por ello, a lo largo de este se dedica a examinar el impacto de los Sesgos Cognitivos y las presiones organizativas en las empresas. Del mismo modo, él establece que a las personas no les emociona erradicar sus propios sesgos aunque sean conscientes de su presencia, ello se debe a que no es fácil solucionar fallas que no se encuentran visibles a simple vista. Una de las características de los errores cognitivos es que, al cometerlos de manera intuitiva e inconsciente, las personas no reconocen cuándo son cometidos (Kahneman, 2021).

A su vez, Kahneman retoma la idea presentada al principio de este trabajo en donde se presenta al Sistema 1 y Sistema 2 de pensamiento. En el primero, los sentimientos, pensamientos y las acciones toman lugar sistemática y fácilmente. Este sistema trabaja de manera veloz e involuntaria y al ponerlo en uso, no es necesario concentrarse sino simplemente actuar. El segundo sistema es el trabajador y deliberado. Si bien ambos se encuentran activos y disponibles para ser utilizados cuando es necesario, el Sistema 1 es el que orienta generalmente

los pensamientos de las personas. En paralelo, el Sistema 2 es el elegido para realizar monitoreos y es puesto en juego en situaciones importantes. Por lo tanto, a la hora de intentar identificar las incidencias de los sesgos en el juicio propio o ajeno, se debe utilizar el Sistema 2 de pensamiento (Kahneman, 2021).

Kahneman establece que aunque se tenga consciencia de que se está actuando sesgadamente, ello no alcanza para impedir en su totalidad que esto siga sucediendo. Una persona puede ser capaz de visualizar la incidencia de los sesgos, pero no optar por erradicarlos. Sin embargo, este afirma que al trabajar en equipo se facilita la neutralización de los sesgos. Si bien las personas pueden no ser capaces de dominar su intuición, éstos pueden usar su Sistema 2 de pensamiento y hallar fallas en el Sistema 1 de los otros. Por ello, es fundamental que las decisiones tomadas por una persona sean consensuadas y corroboradas por otros. Por ello, se debe establecer un sistema de ratificación y localización de sesgos por parte de un externo (Kahneman, 2021).

Tener conocimiento de los Sesgos Cognitivos lleva a comprender la información del entorno de una mejor manera (Shukla, 2018). Así, un estudio llevado a cabo por “McKinsey sobre más de mil grandes inversiones mostró que cuando las organizaciones se esforzaban por reducir el efecto de los sesgos en el proceso de la toma de decisiones lograban resultados hasta un 7% más altos” (Kahneman, 2021, P. 52). Por ende, Kahneman afirma que la neutralización de los sesgos marca una diferencia notable.

Esto nos lleva a la pregunta ¿Es ético usar el conocimiento de los Sesgos Cognitivos para neutralizarlos? ¿Y para usarlos a favor de uno?

4.2: La Ética de los Sesgos

4.2.1: Ética

En base a responder la pregunta en cuestión, es primordial en una primera instancia presentar y definir dos conceptos. Por un lado, se encuentra la moral, entendida por los filósofos españoles Adela Cortina y Emilio Martínez como “el conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa” (Martínez & Cortina, 2001, P. 22). En adición, la pregunta representativa que alude a la moral es “¿Qué debemos hacer?” (Martínez & Cortina, 2001, P. 22). Por otro lado, la también catedrática de Ética en la Universidad de Valencia y el especialista en ética y ejercicio profesional, definen a la ética como “la disciplina filosófica que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas morales” (Martínez & Cortina, 2001, P. 22). La pregunta identitaria de ésta es “¿Por qué

debemos?, es decir, ¿Qué argumentos avalan y sostienen el código moral que estamos aceptando como guía de conducta?” (Martínez & Cortina, 2001, P. 22).

Del mismo modo, la palabra “ética” proviene del término griego “ethos” el cual en una primera instancia hacía referencia al vocablo “morada”, es decir, el lugar en donde se vive. Luego, comenzó a significar “carácter” (Martínez & Cortina, 2001). Es por ello que la ética busca fraguar un buen carácter, como la acepción de su etimología lo concibe. De esta forma, la escritora dispone que la ética hace alusión al saber que le permite a las personas identificar cuáles son los elementos que éstos pueden modificar y cuáles no pueden, para así lograr tomar decisiones que sean juiciosas y prudentes. Para Cortina, una persona que es sabia no es aquella que almacena conocimiento, sino aquella que toma decisiones correctas (Cortina, 2008).

En consiguiente, es importante destacar que la ética hace alusión a “un saber para actuar de modo racional” (Cortina, 2008, P.17). La actuación racional, enfatiza que las personas deben deliberar previamente a la toma de decisiones para poder finalmente optar por la mejor alternativa y así poder obrar en base a ello. Por ende, Adela Cortina, autora del libro “La ética de la empresa” establece que quien no analiza antes de llevar a cabo una acción, no actúa racionalmente. Además, la ética tiene por finalidad la orientación hacia la buena deliberación para poder tomar las decisiones correctas (Cortina, 2008).

Sin embargo, Kant afirma que los hombres no son completamente racionales, sino que por el contrario también son sensibles. Del mismo modo, se establece que el ser humano vive en dos mundos, el sensible y el inteligible (Carpio, 1995). Como M. Abad estableció, uno cree que es racional, pero sin embargo, no lo es. Esas interpretaciones de la realidad están sesgadas por la mente, la cual no está hecha para funcionar de la manera que hoy en día se exige (Comunicación personal, 24 de enero de 2023). Lo cual tiene un punto de contacto con la existencia y, más aún, explicación de los Sesgos Cognitivos. Ello se debe a que, como enuncia el profesor de psicología y economía conductual Dan Ariely, hay una gran diferencia entre idolatrar al ser humano y defender que este presenta un razonamiento sin imperfecciones. Del mismo modo, dicho catedrático establece que las irracionalidades del ser humano son previsibles y presentan una fundamentación. Así, Marcelo Abad hace mención de que algunos economistas aún sostienen que el ser humano es puramente racional y que cada una de sus decisiones diarias son elegidas lógicamente. Sin embargo, Marcelo sustenta que los humanos no son en su totalidad racionales, sino que por el contrario se pueden visualizar una diversidad de Sesgos Cognitivos que obstaculizan dicha perfección (Abad, 2018).

4.2.2: Ética Empresarial

Adela Cortina enuncia que algunos empresarios consideran que, con tal de llevar a cabo su negocio, la ética puede ser apartada a un costado con la finalidad de poder enfocarse en el logro de sus objetivos y el uso de todos los medios disponibles. De esta forma, el único límite que se les presenta es el respeto de la ley y las reglas del mercado. Sin embargo, la catedrática también enuncia que a partir de 1970 la confiabilidad de las empresas disminuyó drásticamente, lo cual presentó un antes y un después en la mentalidad de las empresas. Desde ese entonces se convirtió sumamente importante el término “ética empresarial”. Al haberse disminuido la confianza en ellas, se puso en entredicho la responsabilidad de las organizaciones y cómo ésta podría ser recuperada (Martínez & Cortina, 2001).

Ello nos lleva a preguntarnos, ¿Qué es la ética empresarial? Josep Lozano establece que ésta puede ser considerada como “una reflexión ética sobre el sistema económico, sobre las empresas y organizaciones y sobre las actuaciones de los individuos en sus roles profesionales y sus funciones institucionales” (Pérez, 2017, P. 13). A su vez, la ética empresarial también puede ser entendida como “la rama de la filosofía dedicada a estudiar los principios morales que surgen dentro de una organización, con el fin de mejorar la sociedad en su conjunto” (Lifeder, 2021). Ésta es indispensable para la evolución positiva de la sociedad, ello se debe a la enorme responsabilidad que poseen las organizaciones como agentes económicos para el establecimiento de una sociedad equitativa y ética (Lifeder, 2021).

Los principios en base a los cuales las empresas deberían obrar podrían ser: la confianza, la ejecución y el respeto de los compromisos, el agradecimiento y devolución positiva a la comunidad, el respeto por el otro y por el medio ambiente, la formación de buenas personas, la transparencia, profesionalidad y flexibilidad (Lifeder, 2021). Además, todos los principios éticos deben verse reflejados en la totalidad de las diferentes áreas de la organización. “Ello incluye las relaciones de trabajo, producción, finanzas, comercialización, relaciones institucionales, políticas de empresa, respeto a clientes y usuarios” (Etkin, 2012, P. 40).

Sin embargo, la dificultad que se presenta al hablar de la ética, es que hay acciones erróneas que pueden o no estar incluidas bajo un marco jurídico. Por lo tanto, existen operaciones incorrectas que no se encuentran contempladas por ninguna norma o cláusula. Ésta es la característica por la cual puede ser difícil sancionar la falta de ética. Por ejemplo, si una fábrica no cuenta con las medidas de seguridad exigidas, se estaría rompiendo una ley. Empero, si se le ofrece a los empleados de la fábrica una suma de dinero por extender sus horarios de trabajo ilimitadamente, no se estaría infringiendo ninguna ley pero esta acción sería inmoral.

La ética empresarial es de especial relevancia, ello se puede ver en los resultados de diversas investigaciones y análisis exhaustivos, los estudiosos de ética llegaron a la conclusión de que, las organizaciones que establecieron valores éticos para orientar su comportamiento, fueron los que pudieron destacarse de la competencia y sobrevivir a lo largo de los años (Martínez & Cortina, 2001).

4.2.3: La finalidad del uso del conocimiento

Helena Matute hace hincapié en que la ciencia psicológica y el conocimiento de la mente humana puede ser utilizada tanto para buenos como para malos fines. Ella establece que los resultados provistos por los estudios de los sesgos pueden ser utilizados como un arma de doble filo. Ello se debe a que pueden ser usados de manera positiva y beneficiosa, así como también interesada y haciendo uso de los engaños del cerebro. Como ejemplo la autora hace mención al la diferencia que se presenta en el caso de un mago, quien usa los engaños mentales para hacer reír a las personas, y el caso de una persona malvada que busca manipular a los otros con la finalidad de lograr sus propios objetivos (Matute, 2019).

Otro ejemplo de gran utilidad es el propuesto por Richard Thaler, ganador del Premio Nobel de las Ciencias Económicas en el 2017 y Cass Sustein. Éstos presentaron un libro llamado “Nudge” en el cual se hace mención de un caso de una mujer que trabajaba en un colegio en el sector del comedor. Luego de un tiempo, ella se da cuenta de que los alimentos que se encuentran más al alcance de la vista, son los más propensos a consumirse. Con esto en mente, la mujer podría pensar en varias posibilidades de ordenar la comida. Una opción sería poner más visible los productos con mayor valor o que más benefician a la empresa proveedora de los alimentos. Una segunda opción, sería poner a la vista los productos cuyo consumo es más beneficiosos para la salud de los niños. Una tercera, sería organizar aleatoriamente una gran variedad de productos para que los niños elijan los que realmente quieren (Matute, 2019).

Por ello, la autora propone como estrategia el conocimiento de los sesgos. En base a lograrlo, es pertinente hacer público dicho conocimiento para que las personas no sólo sean capaces de detectar sus propios sesgos, sino que también los usos ajenos de estos (Matute, 2019). “Cuanto más sepamos mejor; cuanto más pensemos, tanto mejor” (Matute, 2019, P. 141). Se necesita que las personas posean herramientas para la detección del uso de los sesgos y que cada vez se encuentre disponible información más exhaustiva de la labor de la mente y la conducta del ser humano (Matute, 2019).

En base a ello, podemos analizar ¿Cuál es el rol del relacionista público frente a esta cuestión? Desde la mirada de Derina R. Holtzhausen, autora del artículo “Portmodern Values in Public Relations”, las sociedades actuales se encuentran en constante cambio ya que se vuelven

cada vez más multiétnicas y multilingües. A causa de ello, las Relaciones Públicas también están en proceso de cambio, así como también los problemas en la sociedad. Como resultado, los relacionistas públicos deben participar en los debates públicos en donde se plantean dichos temas (Holtzhausen, 2000).

Si bien las Relaciones Públicas hacen referencia a la gestión de la comunicación, también implican una función técnica. Éstas presentan un papel importante en la comunicación de la organización, así como también en la comunicación interpersonal y grupal. Las Relaciones Públicas desempeñan un papel sumamente relevante en la difusión de mensajes a través de los medios de comunicación, considerándose así tanto negocio como activismo. Por ende, para que las Relaciones Públicas puedan contribuir a la democracia, éstas deben estudiarse y practicarse de todas las maneras posibles y en toda su complejidad (Holtzhausen, 2000).

Por consiguiente, Holtzhausen sostiene que las Relaciones Públicas deben ser liberadas de la limitada definición que son la gestión de la comunicación organizacional. Al ser una disciplina de gran alcance en la sociedad, éstas deben ser analizadas en un contexto social, cultural y político, en vez de únicamente organizacional. Además, los relacionistas públicos también pueden actuar como activistas comunitarios, ya que pueden implementar su conocimiento y habilidades en la comunidad (Holtzhausen, 2000).

Para finalizar, Helena Matute aconseja que en situaciones del día a día, es mejor no obsesionarse con los sesgos. Pero, en el caso de que un asunto tenga relevancia, recomienda pausar el piloto automático de la mente y reflexionar (Matute, 2019).

Conclusiones

La finalidad de este Trabajo Final de Carrera es analizar la incidencia de los Sesgos Cognitivos en la organización y su vinculación con las Relaciones Públicas. Para ello, este trabajo se estructura en cuatro capítulos, los cuales permiten arribar a una multiplicidad de conclusiones y por consiguiente, lograr el objetivo general y los objetivos específicos establecidos.

Como consecuencia de lo expuesto en el capítulo 1, se entiende que el ser humano debe poner en tela de juicio sus conocimientos preconcebidos como válidos. Si bien la vía rápida de respuesta es resolver situaciones a través de los Sesgos Cognitivos, estos pueden derivar en juicios y decisiones erróneas. La velocidad de resolución o acción intuitiva no es sinónimo de calidad de respuesta. En esto recae la importancia del uso del Sistema 2 de pensamiento y el posible desciframiento del enigmático cerebro humano. Comprobado por diversos experimentos y estudios, se corrobora que las personas poseen límites en su capacidad cognitiva. Conviene recordar que los participantes del estudio de Christopher Chabris y Daniel Simons, no lograron ver a un gorila gigante en frente de sus ojos (Simons & Chabris, 2011). Por ende, si las personas son capaces de perderse aspectos de tal dimensión ¿Qué más se están perdiendo sin ser conscientes de ello? Aquí es cuando aparece la figura del relacionista público y se puede reflexionar ¿Qué otros aspectos inconscientes no se están considerando de la otra persona? Así como enuncia la teoría crítica propuesta por Jacquie L'Étang, es fundamental desarmar y reexaminar los conceptos y asunciones dominantes, para poder llegar a nuevos horizontes, utilizando el Sistema 2 de pensamiento (L'Étang, 2009).

A partir del Capítulo 2, se puede concluir que tanto el Sesgo Halo como el de la Disponibilidad, inciden el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas. Ello se debe a que, gracias a ambos sesgos, las personas emiten juicios basados en el Sistema 1 de pensamiento. Un paso en falso puede poner en desequilibrio a toda la organización, ya que los pensamientos que se generan en la mente de las personas son difíciles de borrar. Estas distorsiones pueden definir el futuro de la organización, para bien o para mal. El primer sesgo en cuestión deriva en la generación de una extrapolación, pudiendo ser positiva o negativa, por parte del público hacia la organización (Kahneman, 2011). Los relacionistas públicos deben ser cuidadosos ya que una sola característica de un producto, persona o rasgo de la empresa puede derivar en que se considere de la misma forma a la totalidad de la empresa, estableciendo una imagen que pueda ser errónea y desfavorable para la misma o todo lo contrario. El segundo sesgo en cuestión puede acrecentar una crisis organizacional. Los relacionistas públicos deben tenerlo en consideración, ya que al momento de hacer frente a una crisis, dicho sesgo puede derivar en que los públicos aumenten su dimensión y que ello incida en su comportamiento frente a la empresa.

En cuanto al Capítulo 3, el Sesgo de la Negatividad y el del Statu Quo pueden sesgar tanto a la propia empresa, como a su público. Finalmente ambos sesgos terminan afectando a la organización, pudiendo ser de manera directa o indirecta. Directamente, éstos pueden llevar a que las decisiones que tome la organización y la forma en que ésta sea administrada, se deba a la incidencia de los sesgos en cuestión. Paralelamente, ambos sesgos también se pueden visualizar en los públicos, incidiendo tanto en sus decisiones como en sus comportamientos frente al cambio. De esta manera, ello presenta efectos en la organización. Así, se observa su repercusión en el marco de la práctica profesional de las Relaciones Públicas por parte de ambos sesgos. El Sesgo de la Negatividad puede sesgar la toma de decisión, llevando a que las personas opten la alternativa menos riesgosa y dándole más importancia a los aspectos negativos de un asunto. Análogamente, el Sesgo del Statu Quo lleva a que la administración de las empresas o el comportamiento de las personas frente al cambio esté sesgado por la preferencia de la prevalencia en el estado actual que uno se encuentre.

Analizando lo revelado en el Capítulo 4, el cerebro es capaz de sufrir modificaciones. Ello permite ser optimistas con respecto al enfrentamiento con los Sesgos Cognitivos (Bachrach, 2021). El uso del Diabiasing puede ser la respuesta a los problemas inconscientes y sistemáticos esclarecidos en este trabajo. Sin embargo, el conocimiento brindado acerca de los efectos de los Sesgos Cognitivos puede ser un arma de doble filo, ya que este podría caer en manos incorrectas. Si se toma la definición de la Ética presentada por Cortina, la ética hace alusión a “un saber para actuar de modo racional” (Cortina, 2008, P.17) y se podría considerar que el conocimiento de los Sesgos Cognitivos permite a las personas saber que no son 100% racionales y sus comportamientos pueden estar sesgados. Así, si se considera la definición sobre la Ética Empresarial presentada por Lifeder, ésta hace referencia a los principios morales presentes dentro de una organización (Lifeder, 2021). Por ello, es fundamental analizar la finalidad del uso del conocimiento de los sesgos, para malos o buenos fines. En este aspecto entra en juego el rol del relacionista público propuesto por Holtzhausen como activistas comunitarios. Quienes implementan su conocimiento y habilidades en la comunidad y trabajan como un intermediario entre el público y la organización (Holtzhausen, 2016). Éstos velan por el bien de ambas partes y se aseguran del uso ético del conocimiento de los Sesgos Cognitivos.

A modo de reflexión final, las Relaciones Públicas son una disciplina rica en contenido. El profesional no solo debe tener un extenso conocimiento acerca de los aspectos comunicacionales y vinculares, sino también acerca de aspectos que sobrepasan estas fronteras y abarcan otras disciplinas. Una de ellas es la psicología, una ciencia enfocada en el conocimiento de la mente y conducta de las personas (Real Academia Española, 2023). Al ser dos disciplinas que se nutren del conocimiento del ser humano, tienen a este como punto de contacto. Los conocimientos deben ser acumulados, no divididos por profesiones. En ello recae la decisión de considerar conceptos de dos importantísimas disciplinas y fusionar sus fronteras, analizando el impacto del conocimiento de una, sobre la otra. Este trabajo posee una temática

poco estudiada y que busca anexar dos términos poco antes vinculados, como lo son los Sesgos Cognitivos y las Relaciones Públicas y especificar sus propiedades. Así como enuncia Jacquie L'Étang "Las disciplinas se pueden considerar como familias que comparten fuentes genéticas" (L'Étang, 2009, P. 30). La comunicación gestionada por los profesionales no debe obviar el conjunto de herramientas que posee el cerebro humano para procesar información. Los Sesgos Cognitivos atraviesan fronteras disciplinarias y su entendimiento es fundamental para comprender psíquicamente a los públicos con los cuales un relacionista público trabaja y así presentar una mirada de 360° sobre éstos. Ello fue lo que motivó la realización de este reflexivo trabajo sobre dicha problemática desafiante.

Como futura profesional de Relaciones Públicas, se busca aportar a la disciplina el análisis de la incidencia de los Sesgos Cognitivos en la organización y su vinculación con las Relaciones Públicas. A modo de cierre, se invita a los lectores a llevar a cabo un pensamiento crítico con respecto a los asuntos preconcebidos como válidos, examinar las circunstancias en la cual uno se encuentra, analizar los estímulos que lo rodean, mantener una mente abierta y utilizar el Sistema 2 de pensamiento en situaciones relevantes para encontrar las famosas fallas del Sistema 1, llamados Sesgos Cognitivos.

Anexo

Entrevista a Marcelo Abad, Contador Público y Profesor Universitario de Carteras de Inversión en la UCEMA y de Finanzas en la Universidad Católica Argentina y en la Universidad Austral. Marcelo Abad enseña sobre Finanzas del Comportamiento, y dentro del mismo, hace alusión a los Sesgos Cognitivos. A su vez, el Profesor Universitario posee Webinars en Invertir Online y es autor del libro “Grandes Inversores, Secretos Revelados”. Entrevista llevada a cabo el 24 de enero del 2023. Comunicación personal.

1. ¿Cómo podrías describir a los Sesgos Cognitivos?

A consideración de que yo soy financiero y me dedico a las inversiones, llegué a los sesgos por el efecto que estos causan en las decisiones de inversión. Haciendo la aclaración de que no soy psicólogo, entiendo que los sesgos son una interpretación errónea que uno genera en su cabeza por la no comprensión racional de las cosas. Uno cree que es racional, pero, sin embargo, no lo es. Esas interpretaciones de la realidad están sesgadas por nuestra mente, la cual no está seteada para funcionar de la manera que hoy en día se exige en muchos campos. Sino que la mente se fue creando y formando a lo largo de los años. Por lo que he podido llegar a entender y a leer, esta se fue modificando de forma muy lenta y en relación con las necesidades que tenían nuestros antepasados en las circunstancias que vivían. Por ejemplo, necesitaban enfocarse en la presa cuando salían a cazar o enfocarse en la recolección de frutos, y por ende, cuando estaban con esa tarea se enfocaban únicamente en ello. Por ejemplo, en este caso se puede visualizar un sesgo, el del foco. Nuestro cuerpo está seteado de una manera particular, los ojos se encuentran al frente mirando para adelante y enfocando. Es decir que, la mente y el cuerpo respondieron a través de la evolución a una necesidad del ser humano de enfocarse en la tarea que estaba haciendo y los distintos procesos de evolución llegaron a setearnos de una determinada manera.

2. ¿Cómo llegan a concluir algunos pensadores que el ser humanos no es completamente racional?

Kahneman y Dan Ariely en su libro “Predeciblemente irracionales”, se fueron dando cuenta a través de la investigación empírica de que las hipótesis o supuestos de las teorías presentes en muchos campos de comportamiento humano las cuales establecían que “el hombre es racional”, eran erradas debido a que ambos investigadores veían comportamientos irracionales en muchas cosas. Se pasó de una teoría bastante simplificada de la realidad en donde el hombre tiene comportamientos racionales y busca su mejor provecho, a una teoría donde el hombre es irracional con algunos aspectos, llamados Sesgos. Además, estos comportamientos irracionales eran predecibles.

3. ¿Crees que los efectos de los Sesgos Cognitivos pueden incidir en diferentes disciplinas?

Hay otros exponentes en la temática de los Sesgos Cognitivos. Yo llegué a ellos a través de Charlie Munger, socio de Warren Buffett, quien invierte con él y es una persona muy lectora. Este leyó sobre los Sesgos y en uno de sus libros habló sobre ellos. Él decía que lo más difícil en las inversiones no es la parte técnica, que hay que saberla por supuesto y es muy importante, sino la parte emocional del comportamiento humano. Él decía que somos irracionales también en esas cosas. Conocernos es la manera de mejorar o de mitigar estas interpretaciones erróneas que son los sesgos y que afectan nuestro comportamiento. Éstos influyen en muchísimas disciplinas. En la disciplina que yo conozco, que es la Finanza en Inversiones, la influencia es notoria claramente. En mi libro “Grandes Inversores, Secretos Revelados” yo veo que la gente que tiene más éxito en las inversiones no es aquella que técnicamente es más sólida, sino que además sabe manejar, controlar, mitigar o suavizar sus sesgos cognitivos, que son los que lo llevan a cometer muchos errores en las inversiones. Entiendo que también, como el comportamiento humano está influenciado por los sesgos, en todas las disciplinas donde el comportamiento humano es trascendente, tienen que estar los sesgos seguramente.

4. ¿Crees que el conocimiento de los Sesgos Cognitivos es de utilidad? ¿Por qué?

Saber que uno tiene sesgos ayuda mucho porque hace que uno pueda trabajar en mitigarlos. Por ejemplo en mi caso, que es el de las inversiones, si yo sé que cometo sesgos puedo armar un check list para poder controlarlos o tratar de darme cuenta cuando estoy cometiéndolos. Entonces, por ejemplo, por citar uno, hay un sesgo que es el de anclaje. Uno tiende a basarse en la información previa numérica que le dieron. Entonces, yo puedo formar como pregunta ¿Estás basándote en el precio de la acción que tenías antes para tomar la decisión de comprar ahora? Y si veo que efectivamente es así, me doy cuenta de que estoy entrando en el Sesgo de Anclaje y lo puedo evitar.

5. En tu opinión, ¿Qué consideras con respecto a la ética del uso del conocimiento de los Sesgos Cognitivos?

El dilema ético que podría haber es que por ejemplo, en el Sesgo de Pérdida, a las personas le duele más perder que ganar. Cuando hay una mala noticia, las acciones bajan, la gente se asusta y se genera un comportamiento en manada, una luz de venta. La gente vende porque tiene miedo. La cuestión ética podría ser que alguien se aproveche de ello. Pero, la verdad es que como es muy impersonal el tema, lo veo diluido. En definitiva hay personas que quieren vender por distintas razones, y uno le está comprando. Considerando que el que vende y compra lo están usando por su voluntad, no sé si podría ser un tema considerado como falta de ética. Sin embargo, si se piensa que esa voluntad está influenciada por un sesgo y si uno hila fino, se podría decir que uno se está aprovechando de los sesgos del otro. Pero la verdad es que

los sesgos los tenemos todos. Es difícil detectar un sesgo en uno; ni hablar de detectarlo en otros!

Bibliografía

- Abad, M. (2018). *Grandes Inversores secretos revelados. Lo que deberías saber antes de invertir tu dinero en acciones*. CABA, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Arébalos, A., & Alonso, G. (2009). *La Revolución Horizontal. El poder de la comunicación en manos de la gente*. Ediciones B.
- Arias, A. S. (24 de Octubre de 2015). *Economipedia*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/aversion-a-la-perdida.html>
- Bachrach, E. (2021). *Encambio* (7ma ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Debolsillo.
- BAE Negocios. (2021 de Marzo de 2021). *BAE Negocios*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2022, de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerro-uno-de-los-bares-con-billares-mas-antiguos-de-la-Ciudad-de-Buenos-Aires--20210310-0205.html>
- BDO. (2021). *Global Risk Landscape*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2022, de <https://www.bdo.co.uk/getmedia/afbf503-2f04-41a8-9a6c-2cff90676e9a/Global-Risk-Landscape-Report-2021.pdf.aspx>
- BDO Global. (s.f.). *BDO Global*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2022, de <https://www.bdo.global/en-gb/about>
- Benson, K. (s.f.). *The Gottman Institute*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2022, de <https://www.gottman.com/blog/the-magic-relationship-ratio-according-science/>
- Bernays, E. L. (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona, España: GESTION 2000, S.A.O.
- Cañas, C. A. (Enero de 2017). *Planning* . Recuperado el 1 de Octubre de 2022, de Consultores Gerenciales: https://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Enero2017.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección libros de la Empresa.
- Carpio, A. (1995). *Principios de Filosofía. Una introducción a su problemática*. Buenos Aires: Paídos.
- Centro de Estudios de Psicología*. (2 de diciembre de 2021). Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de Efecto halo: juzgar a partir de las primeras impresiones: <https://cepsicologia.com/que-es-efecto-halo-psicologia/>

- Cherry, K. (14 de Noviembre de 2022). *Verywell mind*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2022, de <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618>
- Cobb, J. C. (10 de Julio de 2015). *Time*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2022, de <https://time.com/3950205/new-coke-history-america/>
- Consejo General de Colegios Oficiales de Médicos. (31 de Octubre de 2012). *Médicos y Pacientes.com*. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de <http://www.medicosypacientes.com/articulo/el-experimento-de-roenthal-y-jacobson-sobre-la-expectativa-de-los-profesores#:~:text=En%201966%20dos%20investigadores%2C%20Robert%20Rosenthal%20y%20Lenore,nombre%20de%20%E2%80%9CTest%20de%20Harvard%20de%20Adquisi>
- Cornet, G. (13 de mayo de 2019). *Global Human Consultants*. Recuperado el 04 de septiembre de 2022, de Blog: <https://globalhumancon.com/los-sesgos-cognitivos/>
- Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa* (Octava ed.). Madrid, España: Editorial Trotta.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (4ta. ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Crumpton, T. (26 de Septiembre de 2022). *Filosofía*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2022, de <https://filosofia.co/preguntas/palabras-que-se-las-lleva-el-viento/>
- Deimos Estadística. (7 de Octubre de 2022). *Deimos Estadística*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2022, de <https://www.deimosestadistica.com/como-influye-en-los-consumidores-las-opiniones-en-la-red/>
- Devajothi, V. (14 de octubre de 2015). *PRWeek*. Recuperado el 08 de septiembre de 2022, de Opinion: Decoding biases - how PR pros can make sense of irrationality in daily decisions: <https://www.prweek.com/article/1368285/opinion-decoding-biases-pr-pros-sense-irrationality-daily-decisions>
- Digital Guide IONOS*. (24 de septiembre de 2020). Obtenido de Vender en internet: <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/el-efecto-halo-en-marketing/>
- Editorial Grudemi. (Mayo de 2021). *Enciclopedia de Historia*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://enciclopediadehistoria.com/atentado-a-las-torres-gemelas/>
- Emmanuel, R. S. (21 de Abril de 2017). Recuperado el 2023 de Enero de 2023, de Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnica-simple-vencer-los-sesgos-cognitivos/>

- ESAN, C. (28 de 04 de 2019). *Esan graduate school of business*. Recuperado el 27 de 08 de 2022, de ConexiónESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/psicologia-organizacional-su-importancia-en-el-exito-de-una-empresa#:~:text=%22La%20psicolog%C3%ADa%20organizacional%20es%20clave,su%20peraci%C3%B3n%22%2C%20se%20B1ala%20el%20especialista.>
- Etkin, J. (2012). *Brechas éticas en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: CENGAGE Learning.
- Eureka! Marketing & market research. (17 de Diciembre de 2020). Recuperado el 16 de Diciembre de 2022
- Fernández, M. (06 de Agosto de 2020). *Awen psicología*. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de <https://awenpsicologia.com/efecto-pigmalion/>
- Forman, J. (2020). *Sesgos Cognitivos, Una Fascinante Mirada dentro de la Psicología Humana y los Métodos para Evitar la Disonancia Cognitiva, Mejorar sus Habilidades para Resolver Problemas y Tomar Mejores Decisiones*. Primasta.
- Francia, G. (27 de Mayo de 2021). *Psicología-Online*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2022, de <https://www.psicologia-online.com/que-es-el-sesgo-de-negatividad-5771.html>
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public. *Journal of Public Relations Research*.
- Guillén, J. C. (Septiembre de 2006). La dirección de resultados en las epresas privatizadas. *Tesis Doctoral*.
- Halvorson, H. G. (2016). *Nadie lo entiende y qué puede hacer al respecto*. (J. F. Merino, Trad.) Sarandí, Provincia de Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Harvard Deusto. (Diciembre de 2018). *Revistas Harvard Deusto*. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <https://www.harvard-deusto.com/como-desmontar-los-sesgos-y-potenciar-el-valor>
- Hernández, L. M.-c. (22 de Enero de 2021). *Psicología y Mente*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2022, de <https://psicologiymente.com/social/sesgo-statu-quo>
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 93-114.
- Holtzhausen, D. R. (2016). *Las Relaciones Públicas como activismo. Enfoques Posmodernos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Infobae. (9 de Marzo de 2021). Cerró The Shamrock, uno de los primeros bares irlandeses de Buenos Airesccc. *Infobae*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2022, de

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/09/cerro-the-shamrock-uno-de-los-primeros-bares-irlandeses-de-buenos-aires/>

Jiménez, A. M. (Septiembre de 2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona, España.

Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona, España: Debate.

Kahneman, D. (2021). *La falsa ilusión del éxito* (1 era ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Conecta.

Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1991). Anomalies. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206. Recuperado el 26 de Diciembre de 2022

KRC Research y Weber Shandwick. (2015). *The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era*. Recuperado el 23 de Octubre de 2022, de <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ceo-reputation-premium-executive-summary.pdf>

Krypton Solid. (2022). *PSY at home*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2022, de <https://psyathome.kryptonsolid.com/como-el-sesgo-del-statu-quo-afecta-sus-decisiones/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20C2%ABsesgo%20del%20statu%20quo%20C2%BB%20fue%20introducido,por%20las%20opciones%20que%20mantienen%20el%20statu%20quo.>

L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas: Conceptos, Práctica y Crítica*. Barcelona, España: UOCpress.

Lifeder. (14 de Abril de 2021). *Lifeder*. Recuperado el 22 de Enero de 2023, de <https://www.lifeder.com/etica-empresarial/>.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. (L. E. Empresarial, Ed.) España: Accion empresarial.

Martínez, E., & Cortina, A. (2001). *Ética* (3 era ed.). Madrid, España: AKAL.

Matute, H. (2019). *Nuestra mente nos engaña. Sesgos y errores cognitivos que todos cometemos*. Barcelona, España: Shackleton Books, S.L.

Milano, A. (1993). *Resolución de Problemas & Toma de Decisiones*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Mimenza, O. C. (13 de Noviembre de 2016). *Psicología y Mente*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2022, de <https://psicologiymente.com/neurociencias/amigdala-cerebral>

Morena, R. (01 de Diciembre de 2016). *Las primeras impresiones sí cuentan, y mucho. Muy Interesante*. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de

<https://www.muyinteresante.es/ciencia/articulo/las-primeras-impressiones-si-cuentan-y-mucho-911480584686>

Newristics. (s.f.). *Heuristic Encyclopedia*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2022, de Find everything you wanted to know about heuristic: <https://newristics.com/heuristics-biases/negativity-bias>

Nolé, F. (24 de Julio de 2020). Estiman que cerraron cerca de 42 mil pymes en la Argentina. *PERFIL*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/estiman-que-a-julio-cerraron-en-el-pais-cerca-de-42-mil-pymes.phtml>

Nordell, J. (2022). *El fin del sesgo* (1era ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Urano.

OMS. (13 de Mayo de 2021). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2022, de <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

Otlet, P. (1934). *El tratado de documentación*. Bruselas, Bélgica: Mundaneum Palais Mondial.

Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa* (2 ed.). Barcelona, España: PROFIT editorial.

Pérez, C. M. (2017). *Ética de la empresa* (Primera ed.). Barcelona, España: Herder.

Poetry Foundation. (s.f.). *Poetry Foundation*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de <https://www.poetryfoundation.org/poems/44272/the-road-not-taken>

Real Academia Española. (2023). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española*, 23.6. Recuperado el 2 de Febrero de 2023, de <https://dle.rae.es>

Redacción EFEVerde. (24 de Marzo de 2019). *EFE Verde*. Recuperado el 16 de Octubre de 2022, de <https://efeverde.com/exxon-valdez-petrolero/>

Redacción Leequid. (05 de Febrero de 2020). *Elplural.com*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2022, de Fefo Vlog: https://www.elplural.com/leequid/voces/sesgos-cognitivos-comunicacion-fefo-vblog_232615102

Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Ritter, M. (2013). *El valor del Capital Reputacional*. Argentina: R+P.

Rubio, N. M. (16 de Enero de 2020). *Psicología y Mente*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2022, de <https://psicologiymente.com/psicologia/sesgo-negatividad>

- Rubio, N. M. (2 de Febrero de 2022). *Psicología y Mente*. Recuperado el 09 de Octubre de 2022, de Sesgo de disponibilidad: qué es y cómo nos afecta: <https://psicologiaymente.com/psicologia/sesgo-disponibilidad>
- Sabater, V. (13 de Enero de 2022). Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de <https://lamenteesmaravillosa.com/el-poder-de-nuestras-palabras/>
- Sabater, V. (01 de Agosto de 2022). *Debiasing: la técnica para reducir los sesgos cognitivos*. Recuperado el 18 de Enero de 2023, de <https://lamenteesmaravillosa.com/debiasing-la-tecnica-para-reducir-los-sesgos-cognitivos/>
- Sabater, V. (19 de Enero de 2022). *La mente es maravillosa*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de <https://lamenteesmaravillosa.com/es-tan-importante-la-primera-impression/>
- Sáez, H. (11 de Octubre de 2018). *Medium*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2022, de https://medium.com/@hugo_saez/el-efecto-halo-c%C3%B3mo-las-primeras-impressiones-moldean-las-siguientes-i-89141cb0caae
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F, México: McGRAW-HILL.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 7-59.
- Shukla, A. (23 de Marzo de 2018). Recuperado el 20 de 01 de 2023, de <https://cognitiontoday.com/8-powerful-ways-to-overcome-thinking-errors-and-cognitive-biases/>
- Simon, H. A. (2011). *El comportamiento administrativo* (1era ed.). Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Simons, D., & Chabris, C. (2011). *El gorila invisible y otras maneras en las que nuestra intuición nos engaña*. Siglo XXI Editores.
- Slotnisky, D. J. (2016). *Transformación Digital* (1era ed.). Ciudad de Buenos Aires: Digital House.
- Suárez, J. D. (s.f.). *Rincón de la Psicología*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de <https://rinconpsicologia.com/sesgo-del-statu-quo/>
- Todo Noticias. (10 de Marzo de 2021). *Cerró "El Vesubio", la primera heladería de Buenos Aires*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2022, de <https://www.bing.com/search?q=tn+que+es&cvid=a8a3a9dd93174044a87cca1ed4f077&aqs=edge..69i57j0l8.1274j0j1&pglt=299&FORM=ANNTA1&PC=EDGEDSE>

- Triglia, A. (25 de Septiembre de 2016). *Psicología y Mente*. Recuperado el 22 de Octubre de 2022, de <https://psicologiaymente.com/psicologia/efecto-halo>
- Trubic Sistema ERP para PYMES. (s.f.). *Sesgo de Status Quo: ¿Por qué tendemos a dejar las cosas como están?* Recuperado el Diciembre de 17 de 2022, de <https://trubic.app/articulo/blog>
- Valcárcel, E. (2022). *Emilio Valcárcel*. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <https://emiliovalcarcel.com/sesgos-cognitivos/>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva*. Madrid, España: Pirámide.
- Vitaud, L., & Sabadell, M. (13 de Enero de 2020). *Welcome to the Jungle*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2022, de <https://www.welcometothejungle.com/es/articulos/sesgo-negatividad-recursos-humanos>
- Voz de América. (24 de Marzo de 2014). VOA. Recuperado el 16 de Octubre de 2022, de <https://www.vozdeamerica.com/a/cat%c3%a1strofe-exxon-valdez-barco-petroleo-alaska/1878401.html#:~:text=Hace%20veinticinco%20a%C3%B1os%2C%20el%20barco%20petrolero%20Exxon%20Valdez%2C,de%20petr%C3%B3leo%2C%20perjudicando%20la%20fauna%20de%20los%20alrededores>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos* (Decima ed.). México: PEARSON Educación.
- Wilcox, D. L., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. (8 ed.). Madrid, España: PEARSON Addison Wesley.
- Xifra, J. (2017). *Manual de Relaciones Públicas e Internacionales*. (3 ed.). Madrid, España: Tecnos Editorial S A.