

Modelos mentales, las emociones y las heurísticas en la toma de decisiones

*Mental models, emotions and heuristics in decision making***Brenda Velásquez**<https://orcid.org/0000-0003-3106-46>

Facultad de Odontología.

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

bvelasquez88@hotmail.com**Rosaura Malpica Díaz**<https://orcid.org/0000-0001-5300-7351>

Facultad de Odontología.

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

rosauramalpica@gmail.com**Resumen**

Frente al fenómeno que todo cambia, las personas encuentran escenarios diferentes días tras día enfrentando un conjunto de alternativas conllevando a un proceso de toma de decisiones casi de manera inconsciente. Para el ser humano es inevitable ir acumulando información y experiencias de todo a su alrededor y la mente va transformándolos en modelos mentales. También, debe enfrentar emociones tanto internas como externas y manejarlas a través de la inteligencia emocional. Las situaciones nuevas generan incertidumbre y por lo general la mente opera buscando información generando analogías o respondiendo a las emociones, lo que se conoce como las heurísticas o una manera rápida de tomar decisiones. Para buscar la reflexión de lo sustentado en esta interesante área, se realiza el siguiente ensayo con el objetivo de resaltar la importancia de los modelos mentales, las emociones y las heurísticas. Y aunque no existe una fórmula única para tomar la mejor decisión, el moldear los modelos mentales, así como el desarrollo de la inteligencia emocional son herramientas útiles en el gatillo que dispara las heurísticas para tomar decisiones.

Palabras clave: modelos mentales, emociones, heurísticas y toma de decisiones.

Abstract

Faced with the phenomenon that everything changes, people encounter different scenarios day after day facing a set of alternatives leading to a decision-making process almost un-consciously. For the human being it is inevitable to accumulate information and experiences from all around and the mind is transforming them into mental models. You must also face both internal and external emotions and manage them through emotional intelligence. New situations generate uncertainty and in general the mind operates looking for information to generate analogies or responding to emotions, which is known as a heuristic or a quick way to make decisions. To seek reflection on what is sustained in this fascinating area, the following essay is carried out with the aim of highlighting the importance of mental models, emotions and heuristics. And although there is no single formula to make the best decision, the shaping of mental models as well as the development of emotional intelligence are useful tools in the trigger that triggers the heuristics to make decisions.

Keywords: mental models, emotions, heuristics and decision making.

Recibido: 19/09/2021

Enviado a árbitros: 20/09/2021

Aprobado: 01/10/2021

Introducción

La conducta del ser humano son iniciativas o respuestas frente a diferentes circunstancias, pero previo a ese hecho pueden coincidir de manera rápida e involuntaria algunos factores tales como los modelos mentales y las emociones, y se inicia un proceso heurístico en cada individuo que pone en marcha una respuesta. A través del presente ensayo, se pretende engranar esos conceptos y reflexionar porqué en determinado momento puede prevalecer uno sobre otro o simplemente acoplarse y dar como resultado una respuesta determinada que conlleva elegir posturas, es decir, a tomar decisiones. Lo anterior, hace suponer que la toma de decisiones se considera una competencia necesaria a desarrollarse, necesitándose para ello una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en la vida diaria se traduce en un desempeño superior, para contribuir al aporte de soluciones o al logro de los objetivos propuestos.

Considerándose que el pensamiento humano, procesa y almacena información, la mente ópera basada en la experiencia, formándose en cada individuo los modelos mentales, los cuales permiten la actuación casi automática frente a ciertas situaciones de la vida. Por otra parte, las emociones como reacciones subjetivas al ambiente tienen una función de ayuda y protección adaptativa del organismo a lo que lo rodea. En cada persona, una emoción generalmente involucra conocimientos, actitudes y creencias sobre una realidad y al manejo de dichas emociones se le conoce como inteligencia emocional.

Así mismo, las heurísticas son atajos mentales o reglas simplificadas de razonamiento que permiten la solución de problemas complejos mediante un tratamiento simplificado basado en la información aportada por los modelos mentales o las emociones de una persona, las mismas adquieren un valor en la explicación de la conducta del ser humano más allá de los supuestos de normalidad epistémica.

Dentro de este marco, hay diferentes estudios sobre los modelos mentales, la inteligencia emocional y las heurísticas. A este respecto, llama la atención por la pertinencia del presente ensayo señalar a Goena (2015), en su investigación concluye que la inteligencia emocional resulta un factor clave a la hora de distinguir un *líder* de un *gran líder*; por estas razones, en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, el reto de las organizaciones es lograr desarrollar la inteligencia emocional como una competencia de su personal. Asimismo, Guijarro (2015) presenta un estudio realizado en Barcelona-España, defendiendo la importancia de la percepción de merecimiento; calificándolo como procedimientos heurísticos, automáticos e intuitivos. Las conclusiones derivadas fueron que la percepción de merecimiento tiene un papel indiscutible y crucial, interfiere con el efecto de las variables tradicionales y tiene claramente un carácter heurístico.

Por otra parte, Manzanal (2017) en Argentina, en su investigación mide el grado de racionalidad o heurísticas que se utilizan en las PyMes para tomar sus decisiones. La autora concluye, que queda probada la hipótesis principal de su tesis, es decir, que los empresarios presentan patrones conductuales o heurísticas en la toma de decisiones que se observan con distinta intensidad y que la presencia de estas heurísticas puede explicarse en base a ciertas características o variables, propias del personal y su empresa. Más recientemente, Silva (2018), también relaciona la heurística en el proceso de la toma de decisiones, haciendo mención a los sesgos cognitivos y al funcionamiento automático en el proceso de toma de decisiones, dando referencias de heurísticas basadas en la analogía con situaciones anteriores y la representatividad por experiencias semejantes.

Esta tendencia, cada vez mayor de literatura disponible sobre los términos que se pretenden relacionar: modelos mentales, inteligencia emocional y las heurísticas en la toma de decisiones, dado lo interesante y vigente del tema expuesto, se presenta a continuación el presente ensayo.

Siendo el objetivo de esta reflexión resaltar la importancia que en la actualidad sea tomada en cuenta cada uno de estos factores, para así canalizar la toma de decisiones.

Contextualizando los términos

Los modelos mentales

En la perspectiva que aquí se adapta, el sistema nervioso tiene la capacidad de almacenar información cuando ha estado en contacto con ella y posteriormente la guarda como una representación de la realidad. En la memoria se forman imágenes que posteriormente se asocian a otras y van interconectándose formando un mapa en la conciencia del ser humano. Basado en lo anterior, viene manejándose el término de modelos mentales, cuando Johnson-Laird (1983), publica su libro denominado: Modelos mentales. Donde se incorpora el concepto de modelos mentales como “una analogía hecha por el ser humano en su mente del mundo que le rodea y que sirve como base para el razonamiento” (p. 513).

De igual manera, Senge (1993) define los modelos mentales “como las imágenes, supuestos e historias que construye en la mente el individuo sobre sí mismo, sobre los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo” (p. 17). En este sentido, al ser los modelos mentales la base del razonamiento parece explicar por qué una misma situación es percibida de manera diferente. Un ejercicio sencillo para demostrar lo anterior sería recorrer en la memoria de cada quien la representación de un objeto o lugar antes de conocerlo surgiendo en un primer momento una representación automática hecha por la mente de esa experiencia y luego lo diferente que resulta ser cuando se llega a conocer. Ilustrando lo anterior, un ejemplo sería la representación mental de una ciudad antes de visitarla y cuan distinta se percibe luego de haber estado en ella.

Considerando que el propósito no es analizar por qué se construyen modelos diferentes a partir de una misma realidad, es conveniente tener en cuenta los distintos modelos mentales en las

diferentes personas. Cada individuo posee creencias, imágenes, valores, normas, supuestos e historias pasadas singulares. Por eso, cada persona interpreta al mundo y la realidad en forma diferente, según el contexto donde se encuentre y el modelo mental creado a partir de su visión de la realidad.

Las emociones y la inteligencia emocional

En torno a las emociones se conoce como un estado complejo multifactorial que produce cambios físicos y psicológicos que influyen en el pensamiento y por consecuencia en la conducta de las personas. Con respecto a su definición Rodríguez (2017) hace referencia a la expuesta por Hockenbury y Hockenbury (2007) “una emoción es un estado psicológico complejo que implica tres componentes distintos: una experiencia subjetiva, una respuesta fisiológica, y una respuesta conductual o expresiva”. Sin pretender explicar las teorías de las emociones donde se les puede dar un origen fisiológico, neurológico y cognitivo se pretende aceptar quizás que las integraciones de esas teorías permitan acercarnos a entender la complejidad de las mismas.

En este orden de ideas, Chóliz (2005, citando a Jones y Jones, 1962) expresa la frase “casi todo el mundo piensa que sabe qué es una emoción hasta que intenta definirla. En ese momento prácticamente nadie afirma poder entenderla” (p. 3). Lo anteriormente expuesto, demuestra porqué las emociones se definen como complejas y aún más su aparición y repercusión en la conducta humana. Por ello, desde la década de los ochenta del siglo XX, se viene hablando de la inteligencia emocional, ya que el éxito profesional no solo va asociado a la capacidad intelectual, sino también a la forma como una persona maneja sus emociones.

No obstante, el concepto de inteligencia emocional, a diferencia de un valor numérico del cociente intelectual, toma en cuenta las competencias de una persona para trabajar individualmente o en equipo a diferentes niveles. Una de las definiciones de inteligencia emocional es la planteada

por Bradberry y Greaves (2012), "la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en uno mismo y los demás y capacidad para utilizar este conocimiento para manejar su comportamiento y las relaciones" (p.8), siendo esta inteligencia desarrollable mediante estrategias y sentando la base del éxito tanto personal como profesional.

Ahora bien, Goleman (2013) señala que las principales cualidades o competencias de la inteligencia emocional son cinco:

1. *Autoconciencia*: se refiere a la capacidad de reconocer las propias emociones, siendo su importancia que a partir de allí se puede controlar y modificar los estados de ánimo desfavorables.
2. *Autorregulación*: llama así a la capacidad de control del mal humor o de emociones negativas para evitar sus efectos con conductas indeseables y por otra parte también se refiere a tomar la emoción que se quiere en determinada situación.
3. *Automotivación*: le permite al líder utilizar las emociones para lograr cambios positivos sin importar los obstáculos, de auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. Y quizás sea una de las competencias más importantes a desarrollar.
4. *Empatía*: capacidad de sentir lo que la otra persona está sintiendo, es ponerse en el lugar del otro y poder ver lo que el otro está viendo desde su perspectiva, de esta manera ser racional en la apreciación y llevar a un estado positivo y optimista a esa persona.
5. *Sociabilidad*: tiene que ver con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás. Al fomentar las relaciones con los otros debe mostrarse interés emocional y entendimiento de forma sincera.

La conceptualización de inteligencia emocional, pone sobre el tapete la importancia de las emociones en la conducta humana y por qué cada individuo debe manejar las mismas, fortaleciendo a través de estrategias las competencias antes citadas.

La toma de decisiones y las heurísticas

Para la ciencia siempre ha sido interesante estudiar el proceso de toma de decisiones, especialmente los psicólogos querían conocer los motivos que rodeaban a los individuos al tomar ciertas decisiones y por qué algunos tenían mayores dificultades que otros para decidir frente a alternativas. Se entiende a la toma de decisiones como el hecho de escoger, aun cuando existe cierto grado de incertidumbre. Conlleva un proceso mental que implica desde la percepción y la intuición, así como también un proceso reflexivo por parte del ser humano. Fernández y Winter (2003) la definen como “la elección racional que hace el individuo de un curso de acciones, entre varias alternativas, por considerar que aquel satisface en mayor grado el objetivo propuesto” (p. 12).

Sin duda el proceso de toma de decisiones, a nivel institucional, debería estar normado según un proceso gerencial; sin embargo, en el presente ensayo se pretende reflexionar el proceso de la toma de decisiones del individuo, ya que constantemente al ser humano se le presenta un abanico de posibilidades y tiene que elegir una de ellas. Tal como se dijo anteriormente, dependiendo de la complejidad de la situación se iniciará un proceso reflexivo o se impondrá la intuición, pero si ese proceso de introversión fuera igual en todos los individuos no se presentarían las divergencias en la escogencia de las alternativas.

Por ejemplo, Jiménez y Salcido (2018) resaltan el valor de las emociones en la toma de decisiones y hacen referencia a la teoría de las perspectivas propuesta por Kahneman (2012): señala la existencia de dos tipos de pensamiento que determinan el proceso de toma de decisiones: “(a) un sistema llamado *el sistema 1*, el cual opera de manera rápida y automática, en este caso se

estaría hablando de un proceso heurístico; y (b) el *sistema 2* opera “en actividades que ameritan un esfuerzo asociada a la experiencia subjetiva, de actuar, elegir y concentrarse” (p. 16), relacionado éste con el pensamiento racional.

Por lo anteriormente expuesto, se cree que el individuo toma decisiones teniendo un enfoque positivo basado en la heurística. El término heurística cubre una numerosa familia de conceptos, sin embargo, se entiende como una regla sencilla y eficiente para orientar la toma de decisiones y explicar en la práctica como el ser humano llega a un juicio o a la solución de un problema. Expresado de otra manera, las heurísticas pueden considerarse como atajos a los procesos mentales activos y, por lo tanto, son unas medidas que ahorra recursos mentales.

Según Tversky y Kahneman (1983), el término heurístico se refiere a “una estrategia, deliberada o no, que se basa en una evaluación natural para realizar una estimación o una predicción” (p.293). Estos autores mostraron como las personas no emplean en sus estimaciones probabilísticas ningún sistema normativo, sino que en su lugar se apoyan en un número limitado de heurísticos que simplifican la complejidad de las tareas y permiten una solución rápida. Los heurísticos se hacen más patentes cuando llevan a las personas a tratar con información probabilística, de modo que los puntos de partida aparezcan. Con base en lo anteriormente expuesto, las heurísticas se centran únicamente en las más relevantes.

Ahora bien, la toma de decisiones como proceso necesita de un insumo primordial, el cual es la información, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar unas nuevas. Por ello, el valor de la información es inigualable, pensamos que la información está dada en determinado momento por los modelos mentales y las emociones. Es interesante mencionar a Ramos, Piqueras, Martínez y Oblitas (2009), quienes señalan que el proceso cognitivo y la emoción son dos aspectos diferentes, pero sirven para una misma acción y

son inseparables. Los cuales contribuyen a la resolución de problemas, la elaboración de juicios y como consecuencia a la toma de decisiones.

Lo anteriormente expuesto y el hecho de que la heurística responda a criterios pragmáticos, hace pensar que cuando hay una toma de decisiones a la cual no se dedica el esfuerzo merecido, hay un rastro de heurísticas. Es decir, una gran parte de los procesos mentales se guían discretamente por esta lógica. Las heurísticas funcionan efectivamente en la mayoría de las circunstancias, sin embargo, también pueden conducir a errores sistemáticos en la toma de decisiones o el desarrollo de juicios, dado que la ideación de soluciones heurísticas frecuentemente arranca de un razonamiento por analogía.

Reflexiones finales

En el ir y venir del día a día la toma de decisiones es un proceso que se hace muchas veces de manera inconsciente o de forma automática, en lo expuesto en líneas anteriores se ha resaltado como punto de partida la información manejada por el individuo, no solo de la situación en la cual está inmerso, sino también de la representación mental construida del mundo que lo rodea conformando así sus modelos mentales, sirviendo estos modelos como base para las analogías frente a nuevas situaciones, permitiendo un camino corto de razonamiento. Por otra parte, las emociones juegan un papel importante al momento de tomar decisiones, como un factor multifactorial generan cambios en el pensamiento de las personas, motivos por los cuales influyen algunas veces de forma repentina en la escogencia de alternativas o conducta del ser humano.

Se plantea entonces en el proceso de la toma de decisiones la posibilidad de escoger las alternativas basadas en las heurísticas y quizás sea la manera en que generalmente las personas toman las decisiones. Por ser las heurísticas un proceso rápido, toma la información sustentada de primera mano en los modelos mentales y, por otra parte, en las emociones; esto permitiría explicar

por qué dos individuos pueden observar un mismo evento y asignarle significados diferentes. O que un mismo individuo frente a una situación similar años posteriores su conducta sea diferente ya que sus modelos mentales y sus emociones no sean las mismas, hayan cambiado.

Entonces, si las heurísticas de cada individuo tendrán como base sus modelos mentales y las emociones, por lo tanto, debe trabajarse en dichos modelos y en la inteligencia emocional para incidir en el proceso de la toma de decisiones. Por eso, en estas reflexiones se recuerda lo resaltado por Manzanal (2017), que el individuo como ser racional no siempre refleja en su conducta la perfección y si una racionalidad limitada, porque casi siempre incorpora factores psicológicos y subjetivos, es decir, heurísticas en el proceso de la toma de decisiones.

En las líneas expuestas solo se ha reflexionado en base a los conceptos presentados pretendiendo interconectarlos, sin embargo, por lo fascinante de los caminos de la conducta y el pensamiento surgen a pasos agigantados cada vez más opiniones, estudios, conceptos y estrategias que proporcionan información que al fin y al cabo es lo que se necesita en el proceso de la toma de decisiones. De estas evidencias, Jiménez y Salcido (2018) proponen la estrategia de mindfulness que permitiría un equilibrio entre el pensamiento rápido y el pensamiento lento, así como la adecuada influencia de las emociones. La traducción de dicho término al español sería “atención plena”, también lo define Kabat-Zinn (2006) como: “la conciencia que aparece al prestar atención deliberadamente, en el momento presente y sin juzgar, a como se despliega la experiencia momento a momento” (p.144).

Por lo anteriormente expuesto, debe apoyarse la estrategia del mindfulness como una forma de evitar los heurísticos en el proceso de la toma de decisiones por basarse en una atención consiente más eficaz, lo que nos hace pensar en el Filósofo francés Rene Descarte y su famosa frase “Pienso, luego existo” y sobre las emociones nos remonta a la sabiduría popular plasmada

en el refrán anónimo que dice: “no prometas cuando estés feliz, no respondas cuando estés enojado y no decidas cuando estés triste”.

Referencias

Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.

Chóliz M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Universidad de Valencia.

Recuperado de: <https://www.uv.es/=choliz/Proceso%20emocional.pdf>. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Fernández, I. y Winter, T. (2003). *Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones*. Serie Azul Psicología y Empresa N° 4. Universidad de Chile.

Recuperado de: http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003_Fernandez_Winter_N_2606EAD.pdf.

Consultado 13 de noviembre de 2021.

Goena, A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. Universidad Pontificia Comillas.

Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf>.

Consultado 13 de noviembre de 2021.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B. S.A

Guijarro X. (2015). *Las heurísticas de merecimiento a prueba. La percepción de merecimiento como variable explicativa de las actitudes hacia la condicionalidad de la política social* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Sociologia].

Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/326461?show=full>. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Jiménez, J. y Salcido, L. (2019). Emoción, toma de decisiones y mindfulness. *Alternativas en Psicología*, (40), 8-23. Recuperado de: <https://www.alternativas.me/attachments/article/177/1-%20Emoci%C3%B3n,%20toma%20de%20decisiones%20y%20mindfulness.pdf>. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness* (No. 6). Harvard University Press.

Kabat-Zinn, J. (2006). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10 (2), 144-156. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1093/clipsy.bpg016>. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

Manzanal, M. (2017). *Los factores racionales y heurísticos en la toma de decisiones del empresario PyME*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Sur]. Recuperado de: http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/3403/1/Tesis%20Doctoral_MAN_ZANAL%20Melisa.pdf. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Ramos V., Piqueras J., Martínez A. y Oblitas L (2009, diciembre). Emoción y Cognición: Implicaciones para el tratamiento. *Terapia Psicológica*, 27 (2), 227-237. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-48082009000200008. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Rodríguez, L. (2017, agosto). ¿Qué son las Emociones? ¿Influyen en nuestra conducta? *Psico-Vida. Aprender a cambiar es aprender a vivir*. Recuperado de: <http://www.psico-vida.com/2014/10/2570/>. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Juan Granica, S.A.

Silva, S. (2018). Sesgos, heurísticas y arquitectura de las decisiones: “Un pequeño empujón” como introducción al paternalismo libertario de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein. *Sociedad y Economía*, (35), 221-224. Recuperado de: https://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/sociedad_y_economia/article/view/7300/9751. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293-315. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>. Consultado 13 de noviembre de 2021.

Brenda Velásquez:

Odontólogo. *Universidad de Carabobo*. (1993). *Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo*. (2008). *Profesor Asociado Facultad de Odontología, Universidad de Carabobo* (2021).

Rosaura Malpica:

Odontólogo, *Universidad de Carabobo*. (2002). *Magíster en Gerencia Avanzada de Educación, Universidad de Carabobo*. (2009). *Profesor Asociado Facultad de Odontología, Universidad de Carabobo* (2021).