

El Efecto Anclaje: Aplicación en negociación

Brenda Gatica Saavedra *
Franco Gratta **
Andrea Limón ***

En el presente artículo, los autores pretenden extender la aplicación del efecto anclaje a situaciones que se generan dentro del marco de una negociación extrajudicial. Asimismo, analizan cuál es el impacto del efecto anclaje en negociaciones donde una de las partes solicita el pago de una indemnización extracontractual por daños y perjuicios.

* Alumna de décimo segundo ciclo de la Facultad de Derecho de la Universidad del Pacífico.

** Alumno de décimo ciclo de la Facultad de Derecho de la Universidad del Pacífico.

*** Alumna de décimo segundo ciclo de la Facultad de Derecho de la Universidad del Pacífico. Directora de Finanzas de Forseti.

El Efecto Anclaje: Aplicación en negociación

I. Aproximaciones conceptuales.-

De acuerdo con el profesor Daniel Kahneman¹, el efecto anclaje ocurre cuando las personas otorgan un determinado valor a una cantidad desconocida antes de estimar dicha cantidad en términos reales. En términos sencillos, el efecto anclaje no es otra cosa que la tendencia de las personas a establecer un punto de referencia, a partir del cual realizan estimaciones.

El efecto anclaje se aplica en muchos aspectos de la vida cotidiana: desde el precio que se paga por un plato de comida hasta el monto de dinero a solicitar en una demanda de indemnización por daños y perjuicios. Así, el precio inicial que veamos en la carta menú de un restaurante, será el punto de referencia alrededor del cual girarán nuestras demás opciones por ese mismo plato en otros restaurantes. En otras palabras, si el precio inicial es alto, los demás platos parecerán más baratos en comparación a la situación donde el precio inicial es bajo.

Más allá de brindar una definición exacta del efecto anclaje, creemos que algunos ejemplos serán muy útiles para entenderlo. En ese sentido, nos referiremos a un experimento desarrollado en el año 2006 por Dan Ariely, uno de los científicos que se ha dedicado a estudiar el efecto anclaje. El experimento consistió en solicitar a un grupo de estudiantes que ofertaran un precio arbitrario por algunos productos en una subasta usando el número de seguridad social de cada uno de ellos como el ancla. Así, por ejemplo, se ponía en venta una botella de vino y se explicaba la grandiosidad de dicho producto, luego cada estudiante debía colocar los dos últimos dígitos de su número de seguridad social como si ese monto fuera el precio de la botella de vino. Si los dos últimos dígitos eran 11, entonces el precio de la botella de vino era US\$ 11.00. Finalmente, cada uno debía ofertar dicho precio de referencia.

Después de realizar el experimento, Dan Ariely concluyó que el número de seguridad social fue el ancla simplemente porque así se había establecido en el estudio. Por ello, en caso se hubiese establecido usar los dígitos de la temperatura del día o cualquier número aleatorio, se hubiese configurado el ancla. De hecho, cualquier número que se establezca como referencia, por más absurdo que parezca, genera un efecto de anclaje y es a partir de dicho monto que el individuo tomará sus decisiones.

Otro ejemplo que vale la pena citar es el experimento realizado por Daniel Kahneman y Amos Tversky en el que eligieron a un grupo de estudiantes de la Universidad de

¹ Kahneman, Daniel. "Thinking Fast and Slow". Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2011. p. 118.

Oregon y les solicitaron que giren una ruleta y apunten el número en el que ésta se detenía el cual podía ser o 10 o 65. Luego, les formularon dos preguntas: ¿El porcentaje de naciones africanas entre los miembros de las Naciones Unidas es mayor o menor al número que acaba de escribir? ¿Cuál crees que es el porcentaje de naciones africanas en las Naciones Unidas?

Evidentemente, el hecho de girar la ruleta y obtener un número totalmente arbitrario, no debería influenciar en absoluto en la respuesta de los estudiantes. Sin embargo, ellos no sólo no la ignoraron sino que tomaron dichos números como referencia para responder a las preguntas. De hecho, los resultados arrojaron que, en promedio, aquellos estudiantes que obtuvieron el número 10 como ancla respondieron el 25% y aquellos que obtuvieron el número 65 como ancla respondieron 45%. Acá tenemos otro ejemplo más del efecto anclaje.

En el presente trabajo pretendemos extender la aplicación del efecto anclaje en situaciones que se generan dentro del marco de una negociación extrajudicial. Así, mediante la realización de encuestas, buscamos estudiar cuál es el impacto del efecto anclaje en negociaciones en las que una de las partes solicita el pago de una indemnización extracontractual por daños y perjuicios ocasionados como consecuencia de un accidente vehicular.

Elegimos adoptar este supuesto como premisa de nuestra encuesta porque las demandas de indemnización por daños y perjuicios son muy comunes en nuestro país y lamentablemente estos procesos judiciales tardan varios años en llegar a una sentencia firme lo cual implica un gasto en términos de tiempo, dinero, agotamiento emocional, carga judicial, entre otros. Por lo tanto, lo que pretendemos es encontrar algún indicio de cómo el efecto anclaje podría ser útil en las negociaciones antes de iniciar un proceso judicial a fin de que las partes lleguen a una solución beneficiosa para ambas.

II. Causas.-

En términos generales, los psicólogos señalan que el efecto anclaje se produce como consecuencia de que las personas basan esencialmente sus juicios en comparaciones, consciente o inconscientemente, tratando de guiar sus conclusiones con la ayuda de un punto de referencia, conocido como "ancla"².

Existen diversas teorías respecto de las causas que generan el efecto anclaje; sin embargo, los expertos no han podido llegar a un consenso, pues muchos consideran que este efecto es producto de un conjunto de efectos.

² Aslandogan, Alp. "El efecto anclaje: cómo nuestro conocimiento previo afecta nuestra percepción". En: "*Revista Cascada*".

Dentro de las diferentes teorías propuestas sobre las causas del efecto anclaje se encuentran las siguientes, que serán desarrolladas a continuación: ajuste del efecto anclaje, accesibilidad selectiva, cambio de actitud, *priming effect* y coherencia arbitraria.

2.1. Ajuste del efecto anclaje

De acuerdo a lo señalado por Tversky y Kahneman en un estudio realizado, el efecto ancla se produce como consecuencia de cierta información que reciben las personas respecto de determinado tema, pues al momento de tomar una decisión relacionada al tema, harán uso de la información recibida y tratarán de ajustarla a fin de obtener una respuesta propia. Sin embargo, la respuesta que obtengan no será realmente una elaboración propia, sino que será producto de la información recibida anteriormente, la cual ha actuado como ancla.

En este sentido, las personas pensarán que su toma de decisiones proviene de sus propios procesos mentales cuando realmente son producto del ancla que les ha sido proveída, pues realmente no ajustan el efecto anclaje lo suficiente y terminan por optar por una respuesta que se encuentra realmente cerca al punto de partida o ancla propuesta.

Esta teoría ha sido criticada por diversos autores, al considerar que este efecto solamente resulta aplicable cuando el ancla se encuentra fuera del rango aceptable de respuesta; sin embargo, nosotros consideramos que resultaría perfectamente aplicable para los casos en los cuales las personas no manejan ningún tipo de información respecto de la decisión que deberán tomar, viéndose así ampliamente influenciados por este efecto.

2.2. Accesibilidad selectiva.-

Otra teoría que busca explicar las causas del efecto anclaje es la de la accesibilidad selectiva. Mediante esta teoría se sostiene la idea de que una vez que las personas hayan recibido un ancla, al evaluar determinada situación considerarán que el ancla es una posibilidad correcta y razonable y no pasarán a evaluar una opción distinta hasta estar seguras de que esta no es correcta.

De acuerdo a Strack y Missweiler, las personas se verán más influenciadas por el efecto anclaje de acuerdo a la información que manejen sobre determinado tema. Asimismo, dicha información deberá ser aplicable y representativa para que pueda surtir el efecto esperado.

En ese sentido, independientemente de cuán accesible sea, la información ancla debe ser aplicable al juicio que se desea realizar, pues de lo contrario, dicha información no será utilizada por más que contenga una potencial respuesta.³

Por otro lado, la información deberá ser representativa a fin de que las personas la usen en sus procesos de toma de decisiones. Strack y Missweiler sostienen incluso que en caso la información proporcionada como ancla no fuera representativa, ésta podría generar una especie de efecto contrario.

2.3. Cambio de actitud.-

Una tercera teoría respecto de las causas del efecto anclaje es aquella del cambio de actitud, mediante la cual se sostiene que el hecho de entregarle a una persona un ancla produce un cambio de actitud a favor de la información otorgada por el ancla.

De acuerdo a lo señalado por Wegner, estudios sobre el cambio de actitud han demostrado que existe un patrón de U invertida en la relación entre el cambio de actitud y la posición discrepante. Estos estudios sugieren que la actitud de las personas cambiará a favor del ancla cuando la información otorgada por el ancla se encuentre dentro de parámetros razonables; sin embargo, dicha actitud se tornará en contra del ancla cuando los parámetros de la misma resulten extremos.⁴

En ese sentido, cuando las recomendaciones propuestas por el ancla son extremadamente exageradas, las personas que reciban dicha ancla reaccionarán de dos maneras posibles: (i) generarán contraargumentos contra las sugerencias propuestas; o, (ii) ignorarán por completo la información recibida.

Así pues, entendemos que las anclas exageradas generan menores cambios de actitud, lo que conlleva a un menor efecto anclaje que las anclas moderadas.

2.4. El *priming effect*

Otra de las teorías de las causas del efecto anclaje es la del *priming effect* mediante la cual se sostiene que el ancla es una especie de sugerencia que busca alterar las decisiones de las personas, mediante determinados estímulos. La influencia del *priming effect* se genera como consecuencia de la necesidad de las personas de construir su percepción del mundo en función a la información ancla que les ha sido otorgada. En algunos casos, la influencia generada por los estímulos externos provocados puede ser duradera.

³ Strack, Fritz y Mussweiler, Thomas. "Explaining the Enigmatic Anchoring Effect: Mechanisms of Selective Accessibility".

⁴ Wegner, Duane T. "Implications of Attitude Change Theories for Numerical Anchoring: Anchor Plausibility and the Limits of Anchor Effectiveness". En: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 37, 2001. p. 63.

El *priming effect* es un efecto implícito de la memoria, difícilmente identificable por las personas y su adecuado empleo puede generar que éstas actúen de acuerdo a los intereses propuestos por el ancla sin que puedan percibirlo.

2.5. Coherencia arbitraria

Finalmente, Ariely sostiene que el efecto anclaje es producto lo que él llama "coherencia arbitraria". En ese sentido, el autor señala que al principio la información que contiene el ancla es arbitraria, pues le es impuesta a las personas sin mayor justificación e incluso con la intención de moldear sus preferencias o intereses; sin embargo, una vez que esta información se establece o "ancla" es la mente de las personas, éstas la emplearán voluntariamente como un punto de referencia para situaciones similares, por lo que la arbitrariedad termina por volverse coherente.⁵

III. Factores que influyen en el efecto anclaje

El efecto anclaje puede ser influenciado por diversos factores que afectan la manera en la cual un sujeto procesa la información que recibe. Es decir, cuando una persona "ancla" a otra transmitiendo cierta información al receptor, este va a evaluar dicha información de forma inconsciente y su cerebro responderá a este estímulo conforme a diversos factores de la persona que recibe la información.

Entre los factores que influyen el efecto anclaje, existen principalmente cuatro que influyen al momento de asimilar un ancla. Estos son: el estado de ánimo, la apertura a la experiencia, la personalidad y la habilidad cognitiva.

3.1. Estado de ánimo

Por experiencia propia, no resulta difícil afirmar que el juicio humano se ve influenciado por las emociones. Sin embargo, Birte English y Kirsten Soder nos plantean un nuevo punto de vista: el estado de ánimo influye en el juicio humano no sólo porque es usado directamente como fuente de información sino porque afecta, de manera indirecta, la forma en que los individuos procesan la información.⁶

English y Soder analizan el caso particular de los jueces y sostiene que cuando están felices tienden a procesar la información de una manera más superficial mientras que cuando están tristes suelen procesar la información de manera más minuciosa. Así,

⁵ Ariely, Dan. *Predictably Irrational, The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, 2008, p. 30.

⁶ English, Birte y Soder Kirsten. "Moody experts – How mood and expertise influence judgmental anchoring". En: *Judgment and Decision Making*. Vol. 4, No. 1, Febrero 2009, pp. 41-50.

señalan que los jueces con un estado de ánimo feliz se fijan más en el uso de estereotipos y se dejan llevar por otras heurísticas que aquellos jueces con un estado de ánimo triste. Sin embargo, los autores señalan que el estado de ánimo triste no reduce la magnitud del efecto anclaje. Por el contrario, se ha demostrado que los jueces con un estado de ánimo triste asimilan aproximaciones numéricas a una determinada ancla incluso de manera más fuerte que aquellos jueces con un estado de ánimo neutral.

Esto último se explica porque, por lo general, el efecto anclaje es producto de los mecanismos de accesibilidad en virtud de los cuales los jueces realizan una búsqueda selectiva de información que sustente su objetivo. Así, un juez que se encuentre ante un ancla muy fuerte realizará una búsqueda selectiva y activará cualquier información que sustente que el monto que pretende otorgar es el correcto.

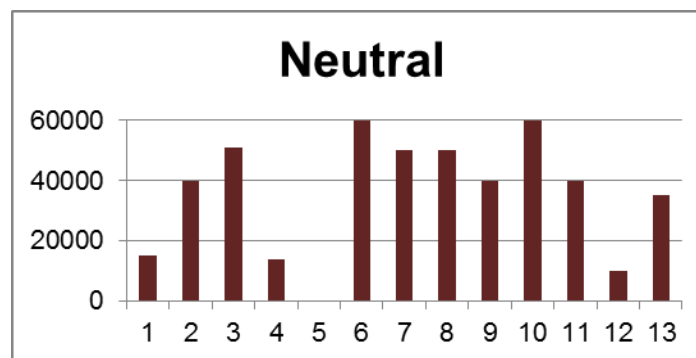
A fin de brindar una explicación que esclarezca este tema podemos concluir afirmando que debido a que los jueces con un estado de ánimo feliz prestan poca atención a la información disponible antes de tomar una decisión, se pueden ver afectados por el efecto anclaje sin percibirlo, a diferencia de los jueces con un estado de ánimo triste que suelen analizar detenidamente la información disponible y pueden verse menos influenciados por el efecto anclaje debido a este profundo análisis.

Al igual que los jueces, a nuestro juicio, los negociadores también se pueden ver influenciados por su estado de ánimo al momento de ser parte de una negociación. Por lo tanto, consideramos que es sumamente importante que el negociador tenga muy en claro cuáles son los intereses de su patrocinado e intentar en la medida de lo posible que su estado de ánimo no influya en su rol.

A través de una encuesta que realizamos, se puede tomar un marco referencial de este efecto. Se preguntó cuál era el estado de ánimo de la persona encuestada al momento de realizar la encuesta y luego se presentó el caso detallado en el punto 5.1⁷ del presente documento, a fin de determinar si existía una influencia sobre el efecto del ancla. El ancla introducida en este caso fue de S/. 50,000 y se encuestó a 19 personas.

Se consultó por tres estados de ánimo: felicidad, tristeza y neutralidad. Lamentablemente, ninguno de los encuestados indicó que sentía tristeza al momento de llenar la encuesta, por lo cual sólo obtuvimos resultados en el estado de felicidad y de neutralidad, como podemos apreciar en los gráficos continuación:

⁷ Ver caso de responsabilidad civil extracontractual en el punto 5.1.



Interpretando los resultados de las encuestas, encontramos que en un estado de felicidad, las personas tienden a ofrecer más dinero que en un estado neutral. Así, no sólo las personas felices se influyen por el ancla, sino que tienden a ser más generosos que en un estado de neutralidad.

El resultado anterior, aplicado a un ámbito de la negociación puede tomar un protagonismo interesante en la etapa previa al inicio de la ronda de negociación. Por ejemplo, una aplicación práctica en este sentido es hacer sentir cómoda y feliz a la

persona con la que se negocia, quizás dándole un cumplido o siendo hospitalario. El hecho de que la contraparte se sienta cómoda, satisfecha y/o feliz, logrará que al introducir el ancla, su análisis sea un tanto más superficial y se deje influenciar por ella.

Sin embargo, queremos recalcar que estos resultados no necesariamente reflejan la realidad sino que son referencias. Esto es así debido a la dificultad de “medir” el estado de ánimo de cada persona al momento de realizar las encuestas. Asimismo, muchos de los encuestados nos preguntaban datos adicionales para poder responder a las preguntas.

3.2. Apertura a la experiencia

Este factor es, probablemente, el más controvertido porque no existe un consenso entre los estudiosos respecto a cómo debería medirse ni cuál es su impacto en cuanto al efecto anclaje. La apertura a la experiencia se refiere a la tendencia de la persona de ajustar o reajustar sus creencias y comportamientos cuando se le presentan nuevos tipos de información o ideas.

De acuerdo a este factor, existen dos tipos de personas: (i) aquellas que son más abiertas a recibir nuevas ideas y motivadas a experimentar nuevas experiencias; y, (ii) aquellas que muestran un rechazo a considerar nuevas opiniones y se restringen a su propia percepción de las cosas porque prefieren mantener un bagaje de información que le es familiar.

¿Cómo se relaciona este factor con el efecto anclaje? La respuesta es sencilla: aquellos individuos que son muy receptivos a recibir información nueva y experimentar nuevas experiencias, son más propensos a “ajustar” sus creencias y opiniones y a considerar información externa que los demás le puedan proporcionar. La relación entre la apertura a la experiencia y el efecto anclaje fue materia de un experimento realizado por Todd McElroy y Keith Dowd del Departamento de Psicología de la Universidad Estatal de Appalachian.⁸

McElroy y Dowd plantearon como hipótesis que los juicios y creencias de aquellas personas con mayor susceptibilidad a recibir nuevas ideas y experimentar nuevas experiencias será verán más influenciados ante un ancla que los juicios de aquellas personas que muestran un rechazo a nuevas ideas y experiencias.

En primer lugar, a los participantes del experimento se les realizó el estudio TIPI (“*ten-item personal-ity inventory*”, por sus siglas en inglés) que contiene dos ítems separados que reflejan factores como extroversión, auto disciplina, ansiedad, calidez, ansiedad. Así, se les pide que evalúen en una escala del 0 al 7 en cuál nivel se

⁸ McElroy, Todd y Dowd, Keith. “Susceptibility to anchoring effects: How openness-to-experience- influences responses to anchoring cues”. En: *Judgment and Decision Making*, Vol. 2, No. 1, February 2007, pp. 48-53.

consideran de cada uno de los factores. Luego de haber realizado el estudio TIPI, se les preguntó si el porcentaje de naciones africanas miembros de las Naciones Unidas era mayor o menor que 85% o 25%. Finalmente, se les pidió estimar el porcentaje exacto de naciones africanas.

Como resultado del experimento, se encontró una estrecha relación entre mayores niveles de apertura a la experiencia y efecto anclaje. Sin embargo, es necesario resaltar que esta conclusión no es definitiva toda vez que es muy complicado medir el nivel de apertura a la experiencia de los individuos. A pesar de las limitaciones metodológicas, creemos que es posible aplicar este elemento en el marco de negociaciones en la medida en que aquellos negociadores con un nivel de apertura a la experiencia elevado podrían reajustar su pretensión inicial en caso la otra parte introduzca un ancla al principio de la negociación.

3.3. Personalidad

La personalidad de un individuo cumple un rol fundamental para determinar su comportamiento en diversas situaciones cotidianas. En el día a día se presentan una infinidad de situaciones en las cuales cada persona actúa de una forma determinada influenciada por este elemento central en el cerebro de cada persona, su personalidad. En consecuencia, los psicólogos han desarrollado evaluaciones psicológicas que determinan los principales rasgos de personalidad según las distintas corrientes teóricas del examinador.

En negociación, existen cinco tipos de personalidad que W. Thomas y Ralph H. Kilmann introdujeron como los principales rasgos de personalidad ante el enfrentamiento de un conflicto. Estos cinco estilos para enfrentar un conflicto son los siguientes: Competitivo, Evitador, Acomodador, Colaborador y Comprometedor⁹. Estos rasgos se basan en dos dimensiones distintas, y la interrelación entre ellas. Estas dimensiones son la asertividad (satisfacción de intereses personales) contra la cooperación (satisfacción de intereses ajenos).

3.3.1. Competitivo

Este rasgo de negociador busca satisfacer sus intereses personales sobre los intereses ajenos. Asimismo, busca dominar a la persona con la que negocia y defender sus convicciones sin ceder. Es asertivo y poco cooperador.

⁹ Thomas, W. y Kilmann, Ralph. *An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Visto en línea: <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>

3.3.2. Evitador

Un negociador con este rasgo de personalidad no busca satisfacer sus intereses personales ni los intereses de la persona con la que negocia. Por lo tanto, evita el conflicto y no lo afronta. No es ni asertivo ni cooperador.

3.3.3. Acomodador

Se opone al rasgo competitivo, en el sentido de que busca satisfacer los intereses ajenos sobre sus intereses personales. Se acomoda a lo que la otra persona le propone. Por tanto, es poco asertivo y sumamente cooperador.

3.3.4. Colaborador

Esta personalidad busca encontrar soluciones que satisfagan íntegramente los intereses de las partes. Intenta encontrar una solución creativa que no haya sido evaluada en el proceso de la negociación, introduciendo elementos adicionales. Es tanto asertivo como colaborador.

3.3.5. Comprometedor

Esta persona buscará encontrar un punto en el cual ambas partes estén satisfechas, pero parcialmente. En consecuencia, busca un equilibrio entre los intereses personales y ajenos. Es moderadamente asertivo y moderadamente cooperador.

Teniendo en cuenta lo anterior, el factor de la personalidad bien podría influir directamente con la forma en la cual una persona interioriza y asimila un ancla que se le pone al momento de negociar. Es decir, partiendo de la premisa de que las personas tienen rasgos de personalidad distintos, donde los niveles de asertividad y cooperación en cada individuo son diferentes, la forma en la cual una persona muy asertiva asimila un ancla será muy diferente a la forma en la que una persona cooperadora lo hace.

Se puede plantear la hipótesis de que las personalidades pueden tener una fuerte influencia al momento de asimilar un valor inicial en una negociación, por ejemplo. Una persona competitiva, naturalmente fijará un objetivo al momento de negociar, y hará todo lo posible para cumplir ese objetivo, incluso podría manipular y mentir con tal de "ganar". Esta persona no se va a dejar influenciar por un ancla de la misma manera que una persona acomodadora. Esta última personalidad prioriza la satisfacción ajena que la propia y por tanto, va a aceptar el ancla que se le introduzca, o un monto muy cercano a ésta.

Luego, un negociador comprometedor intentará encontrar un punto medio en la negociación. Así, si la contraparte ofrece 200, éste negociador podría ofrecer 100, y durante toda la ronda de negociación intentará persuadir a la contraparte para llegar a un punto medio, es decir, 150.

Por lo tanto, es importante identificar la personalidad negociadora de la contraparte a fin de determinar cómo se realizará la negociación en función a los valores que se introduzcan a la misma como anclas.

3.4 Habilidad cognitiva

La psicología cognitiva es aquella que estudia los procesos mentales y su inferencia en el conocimiento, lo cual incluye aspectos como percepción, razonamiento, atención y juicio. En base a una evaluación cognitiva se pueden analizar el proceso mental que realiza una persona al introducirse un elemento.

Teniendo en cuenta lo anterior, cuando se introduce un ancla a una persona, ésta recibe esta información y la procesa mentalmente. Cada persona procesa el elemento anclado de manera diferente, para lo cual la habilidad cognitiva tiene un importante protagonismo en la asimilación de dicha información.

Algunas corrientes psicológicas han estudiado la posibilidad de que algunas personas sean influenciadas por anclas debido a sus habilidades cognitivas. Sin embargo, esta afirmación es aún polémica en el campo de la psicología debido a que a través de un experimento denominado "*Cognitive Reflection Test*" (Prueba de Reflexión Cognitiva) el cual, mediante una prueba simple de tres preguntas de razonamiento lógico, demuestra rasgos de habilidades cognitivas tales como impulsividad o capacidad de toma de decisiones reflexivas, se concluyó que tanto las personas impulsivas como las reflexivas son susceptibles de ser influenciadas por las anclas¹⁰. Es más, al realizarse el experimento según el grado de impulsividad o capacidad reflexiva, algunos con alta habilidad de reflexión se dejaron influenciar más que aquellas personas impulsivas cuando se les introdujo un ancla.

En ese sentido, aún se discute si la habilidad cognitiva es un factor determinante que influye en el efecto anclaje y por tanto, no se ha podido demostrar si esta afecta o no la toma de decisiones al momento de que un ancla se presente.

IV. Heurística de anclaje y el ajuste.-

Como ha sido mencionado anteriormente, la heurística del anclaje y el ajuste se refiere a aquella situación en la cual una persona tiende a ajustar intuitivamente un valor cuando recibe un ancla, de acuerdo a una estimación personal de lo que el receptor del ancla cree adecuado. Es decir, cuando una persona recibe un ancla, hace ajustes tanto incrementando el monto del ancla como reduciéndolo, conforme a información adicional que tiene la persona que pudo conocer con anterioridad.

¹⁰ Oechssler Joerg, Roider Andreas y Schmitz Patrick W. "*Cognitive Abilities and Behavioral Biases*", University of Heidelberg, 2008, N° 465.

Según Kahneman, el ajuste que realizan las personas es un intento deliberado de alejarse del ancla, pero este alejamiento del ancla inicial generalmente culmina en el momento en el cual la persona no está segura de si debería o no seguir alejándose¹¹. Por consiguiente, las personas generalmente al no tener información suficiente sobre la información que se les presenta como ancla, terminan alejándose poco de este valor y por tanto, son influenciados por el ancla al momento de detenerse en un valor que consideran razonable.

V. Efecto anclaje en la negociación.-

El efecto anclaje puede encontrarse presente en diversas situaciones e interacciones cotidianas, sin embargo, presenta un importante protagonismo en las negociaciones. Sin importar el contexto en el cual se presente la negociación, el ancla va a cumplir un rol esencial en la búsqueda de un acuerdo en el cual dos personas valoren diferente el elemento materia de la negociación.

Como hemos podido observar, la heurística del ancla y el ajuste logra que cuando una persona reciba un valor determinado propuesto para, por ejemplo, un bien específico, su mente interioriza este valor y luego intenta ajustarlo añadiendo elementos de información, generalmente incompleta, de lo que cree que vale realmente aquel bien. Sin embargo, el número que se presentó primero se asienta en la mente del negociador como un punto de referencia sobre el cual deberá desarrollarse la negociación.

5.1. Anclaje en responsabilidad civil extracontractual

El efecto del ancla para determinar el punto de referencia puede ser mejor demostrado con un experimento. A una muestra de 45 personas, se les presentó el siguiente caso:

“Imagínate que un día estabas apurado para llegar a una cita importante, te pasaste una luz roja y atropellaste a un peatón que cruzaba por la cebrada peatonal. Resulta que el peatón tuvo fuertes fracturas en la pierna derecha y se le desgarró la arteria femoral al grado que los doctores tuvieron que amputarle la pierna derecha para salvar su vida.

Hoy, dos semanas después del accidente, el señor se acerca a ti y te solicita una indemnización por los daños y perjuicios que le has causado, considerando que es padre de dos hijos y que ahora que no tiene pierna, se le complica mucho cumplir con sus obligaciones cotidianas.

El señor te pide que fijes el monto indemnizatorio, y te amenaza que si tu monto no lo satisface, te demandará e irán a un juicio que durará aproximadamente dos años. Si lo que le ofreces le satisface, firmará contigo una transacción extrajudicial y no te demandará.

¹¹ Kahneman, Daniel. *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2011. p. 119.

¿Cuánto dinero le ofrecerías al señor?: _____”

La persona encuestada tendría que señalar el monto que le parece razonable ofrecer como primer valor en esta negociación. Sin embargo, la muestra se dividió en tres grupos de control. En el primer caso, donde se encuestaron a 15 personas, no se presentó ningún ancla, es decir, el caso se no indicó ningún valor como punto de referencia, por lo cual el encuestado tuvo la libertad de indicar el monto que para él era razonable introducir como base en la negociación.

Al segundo grupo de control de 15 personas, se le añadió la siguiente premisa antes de hacer la pregunta del monto de la oferta a la víctima:

“Debes tener en cuenta que generalmente los jueces otorgan una indemnización de S/.500,000.00 por casos idénticos a este.”

Entonces, al segundo grupo encuestado se le introdujo un elemento adicional al caso, un precedente donde los jueces otorgan S/.500,000.00 de indemnización en los juicios idénticos al caso.

Luego, en el tercer grupo de control de 15 personas se utilizó la siguiente premisa:

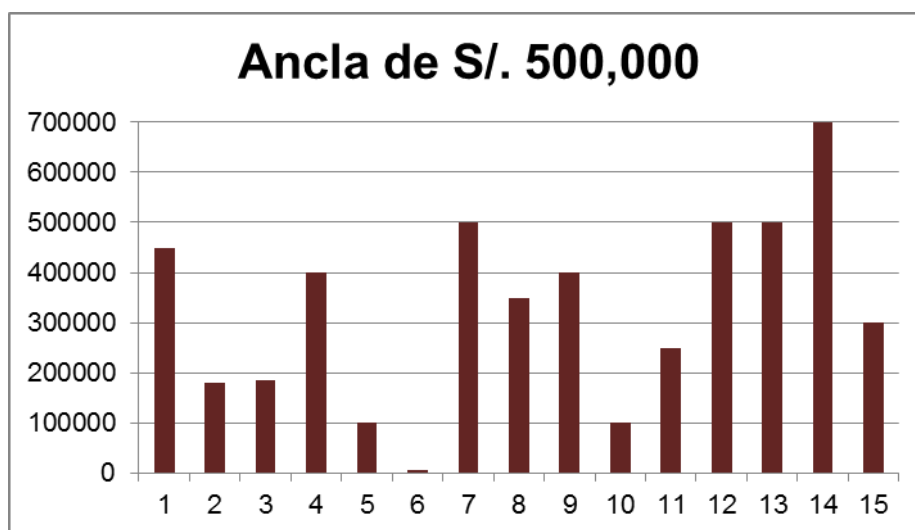
“Debes tener en cuenta que generalmente los jueces otorgan una indemnización de S/.50,000.00 por casos idénticos a este.”

Se tiene entonces un mismo caso, con tres variantes distintas, donde en el primer supuesto no se introduce ningún valor, en el segundo, un valor sumamente alto y en el tercero, un valor razonable.

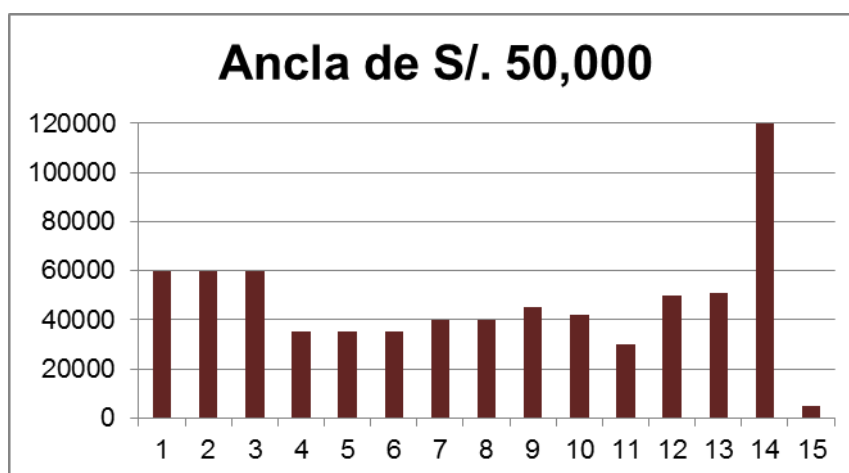
A continuación podemos observar los resultados que arrojaron las encuestas:



En el primer caso, donde no se introdujo ningún ancla, los encuestados dieron diferentes respuestas en función a diferentes factores tales como su condición económica, edad, grado de empatía con la situación presentada, o conocimiento acerca de resultados judiciales por casos similares. Podemos observar que el rango es sumamente amplio, fluctuando entre los S/.9,000 hasta un máximo de S/. 500,000.

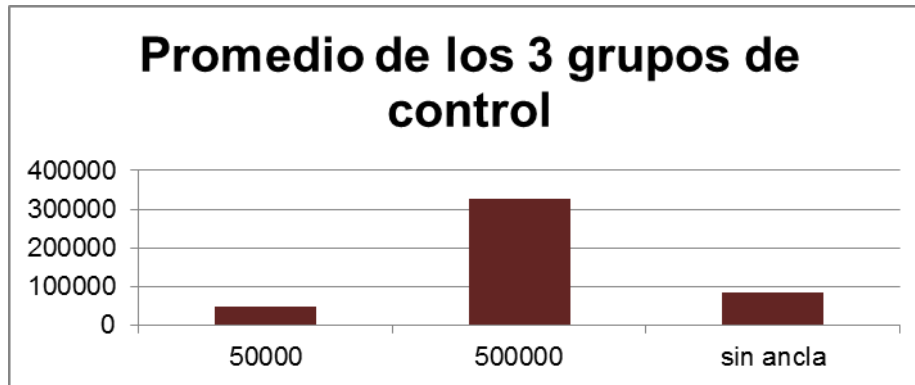


En el segundo caso, los resultados son más homogéneos que en la encuesta donde no se introdujo ningún ancla. Aquí, se demuestra claramente que las personas se dejaron influenciar por el ancla de S/. 500,000. Si bien es un monto exagerado en un contexto económico y sociocultural como en el que vivimos, las personas consideraron razonable ofrecer monto que fluctúan alrededor del monto anclado, donde en algunos casos se ofreció un monto ligeramente inferior, en otros se equiparó el valor y en un caso se ofreció S/. 200,000 más que el monto anclado. Sin embargo, podemos apreciar también que algunas personas ofrecieron montos muy por debajo del ancla, incluso llegando una persona no ofreció nada.



En la tercera encuesta, donde se introdujo un ancla de S/. 50,000, la cual es un tanto razonable considerando los montos que otorgan los jueces en el Perú, los valores fueron significativamente más homogéneos que en los casos anteriores. Es decir, los resultados variaron alrededor del valor anclado, donde se ofrecieron montos levemente superiores o inferiores que el ancla, salvo dos resultados anómalos donde se ofreció un monto sustancialmente mayor (S/. 120,000) y otro sustancialmente menor (S/. 5,000).

A continuación, podemos observar una representación gráfica de los promedios de los resultados presentados arriba:



El gráfico anterior nos demuestra una tendencia clara con respecto a la influencia de un ancla al momento de tomar una decisión. Se pueden encontrar tres tendencias principales con los resultados de estas encuestas. En primer lugar, podemos observar que al asignar un valor referencial, las personas tienden a interiorizar el valor y ofrecer un monto muy cercano al mismo. Así, se corrobora que el ancla influencia a la mayoría de personas.

Otra tendencia que se puede interpretar a raíz de los resultados de estas encuestas es que los promedios de los valores ofrecidos son más cercanos al monto anclado cuando este es menor y más razonable. Es decir, en el ancla de S/. 50,000, el promedio fue de S/. 47,200, mientras que en el ancla de S/. 500,000, el promedio fue de S/. 328,000. Por consiguiente, se puede apreciar que es una tendencia que el valor se aproxime más al ancla cuando el monto es inferior y cuando parezca ser más razonable.

Una tercera interpretación que se puede observar en los resultados anteriores es que cuando se presenta un ancla en una situación de conflicto en la que se ofrece una segunda opción como solución del problema, por ejemplo, en este caso un juicio, las personas tienden a ofrecer un valor inferior al ancla. Esto podría suceder por el ahorro en tiempo y dinero que significaría transigir extrajudicialmente en el acto, que se considera más razonable al momento de ofrecer un monto inicial como base para una negociación extrajudicial.

5.2. Aplicación práctica del efecto anclaje en negociación

Luego de un análisis de los resultados obtenidos, podemos observar que el efecto anclaje cumple un rol fundamental al momento de analizar una toma de decisiones y en especial, en un contexto de negociación. De esta manera, se pueden tener en cuenta diversas aplicaciones prácticas al momento de negociar y para trazar una estrategia negociadora.

Si bien las personalidades y el estado de ánimo pueden influir en el efecto que tiene un ancla en las personas, se pueden aplicar diversos mecanismos que son importantes tener en cuenta cuando se negocia. Uno de ellos es ser el primero en fijar el ancla en una negociación. Como ya hemos visto, el ancla tiene un fuerte efecto en las negociaciones y en la toma de decisiones. Al ser el primero en introducir un valor, el resto de la negociación va a girar en torno a este valor anclado.

Otra aplicación práctica es ser ambicioso al momento de introducir el ancla. Por ejemplo, digamos que uno aspira a conseguir mínimo S/. 100,000 de la contraparte al momento de vender un bien. En este caso, el valor a introducir como ancla debería ser superior a ese monto, por ejemplo, S/. 150,000. Así, se ha introducido un monto ambicioso con respecto a aquel que se busca obtener. Quizás este monto parece exagerado por la contraparte, pero al momento de haberlo introducido, ya se condicionó a dicha ancla y todo valor por debajo de él parecerá más razonable. Entonces, dependiendo de la personalidad, la cantidad de información que maneje, o el estado de ánimo, la contraparte podría introducir un valor inferior, por ejemplo, S/. 100,000. Si esto sucede, entonces funcionó ser ambicioso debido a que se consiguió que a la contraparte le parezca razonable el monto mínimo que uno esperaba obtener. Desde este punto, es posible obtener más de lo que se esperaba, utilizando diversas técnicas de negociación o la habilidad innata del negociador.

Luego, otra aplicación práctica podría ser no utilizar rangos de valores al momento de negociar. Cuando se utilice un rango, la contraparte se acoge al menor valor, y esto puede resultar perjudicial y podría alejarnos de obtener un resultado satisfactorio. Por ejemplo, en una negociación salarial, le preguntan ¿Cuáles son sus expectativas salariales? Si se responde, en un rango, digamos, entre S/.5,000 y S/.7,000, el empleador podría considerar el monto inferior como el ancla, o punto de referencia. Si uno demuestra que estaría satisfecho con un monto inferior, entonces la contraparte va a utilizar este último como ancla, y quizás reduzca el monto y por lo tanto uno podría conseguir un salario menor al que tenía pensado.

Entonces, hemos visto que el efecto anclaje tiene una amplia aplicación práctica al momento de negociar y sólo estando consiente de la existencia de este, es que se puede utilizar a favor y obtener resultados más satisfactorios en toda negociación.

VI. ¿Se puede combatir el efecto anclaje?

El efecto anclaje tiene una gran influencia en la toma de decisiones, cuando interviene un ancla, en la medida en que el receptor de la misma no esté consciente de la existencia de esta o intuitivamente o por experiencia, advierta que se ha introducido un factor que influiría en su decisión. Incluso el efecto anclaje puede llegar a influenciar a quienes están conscientes de su existencia y conocen cómo funciona, por lo que este efecto podría ser realmente difícil de combatir. Sin embargo, existen mecanismos que nos ayudan a combatir el efecto anclaje que aquellas personas

conscientes de la existencia de este efecto pueden utilizar en una negociación, por ejemplo.

Dentro de los mecanismos que nosotros hemos detectado se encuentran principalmente los siguientes:

6.1. Buen manejo de información

Al enfrentarnos a una negociación, debemos procurar estar lo mejor informados posible, a fin de que podamos ampliar nuestros conocimientos respecto del tema particular sobre el cual negociaremos y no nos dejemos influenciar por información empleada exclusivamente como ancla para manipular nuestro proceso de toma de decisiones.

6.2. Mantenernos conscientes y alertas

Otro mecanismo que podría ayudarnos para evitar el efecto anclaje es estar conscientes y alertas respecto de su existencia y la posibilidad de que nuestra contraparte en una negociación lo esté utilizando para obtener un resultado que le beneficie. Así, cuando uno recibe un ancla, debe estar consciente de que su mente puede acondicionarse a esta ancla, y debe activar su razonamiento utilizando argumentos lógicos y convincentes para reducir el ancla lo máximo posible.

6.3. Estado de ánimo neutral

Como hemos visto a lo largo del presente estudio, nuestra toma de decisiones puede verse fuertemente influenciada por el efecto anclaje cuando nuestro estado de ánimo no es el más adecuado. Por ello, consideramos recomendable que al momento de realizar una negociación procuremos hacer lo posible por mantener un estado de ánimo neutral a fin de analizar con mayor atención y objetivamente las propuestas de la parte con la cual negociemos y no dejemos influenciar por el ancla que nos proponga.

6.4. Emplear herramientas objetivas

El uso de herramientas objetivas que nos ayuden a negociar por fuera del efecto ancla nos permitirá realizar un proceso de toma de decisiones libre de cualquier influencia externa a la que podamos estar expuestos.

6.5. Reaccionar con humor ante el ancla

Un mecanismo sumamente útil para rechazar un ancla es reaccionar con humor ante ella, por ejemplo, ridiculizando el monto ofrecido al grado que uno lo tome como broma. Digamos que la contraparte ofrece un monto que uno considere sumamente alto. Se podría tomar repreguntar "¿En serio, cuando ofrece por esto?" seguido de una

risa, de manera que la contraparte dude respecto de si su monto ofrecido fue una exageración o no. Esto podría lograr que la persona que ofreció el primer precio se sienta insegura con respecto a su precio, y lo reduzca y presente otro valor como nueva ancla.

6.6. Reaccionar con una escena no esperada

Kahneman¹² propone una estrategia que puede ser de mucha utilidad y sumamente eficiente para combatir el ancla. Él propone reaccionar con una escena, como por ejemplo, pararse e irse de la mesa de negociación, o amenazar en hacerlo, dejando en claro que con el monto ofrecido no se va a negociar y que uno está dispuesto a no continuar la negociación. Esta estrategia logrará que la contraparte se sorprenda y reflexione sobre el monto inicial, y podría lograr que se reduzca el ancla o que aquel que introduzca una nueva ancla sea uno mismo.

Con todo lo mencionado en el presente punto, concluimos pues que sí es posible utilizar estrategias para combatir el efecto anclaje pero de manera limitada, puesto que dicho efecto influye directamente en nuestro inconsciente y en nuestro sistema intuitivo de pensamiento.

Sin embargo, consideramos que el uso de los mecanismos señalados anteriormente serán de gran utilidad para que nuestra toma de decisiones no escape del todo de nuestro control y no se vea totalmente influenciada por las anclas que se presentan que toda negociación que se presenta en el día a día, desde aquellas en contextos familiares, amorosos, amicales y laborales, hasta grandes negociaciones comerciales.

¹² Kahneman, Daniel, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York,, 2011, p. 125.