

## EL IMPACTO DE LOS TRABAJOS DE DANIEL KAHNEMAN EN LA ADMINISTRACION<sup>1</sup>

### THE IMPACT OF THE WORK OF DANIEL KAHNEMAN IN ADMINISTRATION<sup>2</sup>

Tomás Chahin

#### Resumen

El estudio de la toma de decisiones ha ido ampliando los conocimientos empíricos sobre la materia a través de investigaciones y estudios que han ofrecido explicación a muchas de las preguntas que habitualmente se hacían. Una de esas preguntas tenía que ver con que si la toma de decisiones de los ejecutivos era solo de tipo racional, o en cambio también existía algo de intuición y emoción al momento de decidir.

El objetivo del presente trabajo es reflejar los aportes que realizaron Daniel Kahneman y varios de sus colaboradores, especialmente en lo que refiere a sus trabajos relacionados con la Administración, a efectos de ir encontrando respuestas a esta pregunta.

Para el desarrollo del tema propuesto se analiza el pensamiento de Daniel Kahneman y sus colaboradores a partir de la bibliografía disponible. Se reseñan distintos trabajos que sintetizan sus ideas, destacando aquellos que impactan en la Administración.

Como resultado de este trabajo vemos la relación que existe de manera natural entre lo que Kahneman denomina Sistema 1 (intuitivo) y el Sistema 2 (racional), exponiendo los errores y sesgos del pensamiento rápido y la influencia de lo intuitivo sobre nuestro pensamiento y conducta.

Palabras claves: Daniel Kahneman, toma de decisiones, sesgos del pensamiento.

#### Abstract

The study of decision-making has expanded empirical knowledge on the subject through research and studies that have offered explanations to many of the questions that are usually made. One of those questions had to do with whether the decision of the executive was only a rational type, or if there was also some intuition and emotion when deciding.

The aim of this work is to consider the contributions made by Daniel Kahneman and several of his collaborators, especially those which are related to administration, in order to start finding possible answers to the above mentioned question.

For the development of the topic proposed Daniel Kahneman and colleagues' thinking is analyzed, through the available literature. Different pieces of work that integrate their ideas are reviewed, highlighting those that especially impact on Administration.

As a result of this work we can see the relationship that naturally exists between what Kahneman called System 1 (intuitive) and System 2 (rational), exposing the errors and biases of quick thinking and the influence of the intuitive on our thinking and behavior.

Key Words: Daniel Kahneman, Decision-making, Biases of thought.

<sup>1</sup> Premio Nobel de Economía 2002

<sup>2</sup> Nobel Prize in Economics Science 2002

Tomás Chahin

[tomaschahin@gmail.com](mailto:tomaschahin@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad de Buenos Aires. Argentina.



## Introducción

Desde hace algunos años el estudio de la toma de decisiones realizado especialmente en el marco de la Teoría de la Decisión, ha ido ampliando los conocimientos empíricos sobre la materia a través de investigaciones y estudios que han ofrecido explicación a muchas de las preguntas que habitualmente se hacían. Una de esas preguntas tenía que ver con que si la toma de decisiones de los ejecutivos era solo de tipo racional, o en cambio también existía algo de intuición y emoción al momento de decidir.

De esta manera se fueron desarrollando diversos trabajos que han dado respuesta a esta pregunta. El presente trabajo se enfoca en los aportes que realizaron Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía 2002) y varios de sus colaboradores, especialmente en sus publicaciones relacionadas con la Administración.

Para el desarrollo del tema propuesto se analizará el pensamiento de Daniel Kahneman y de varios de sus colaboradores a partir de la bibliografía disponible. Se reseñarán distintos trabajos que sintetizan sus ideas, destacando especialmente aquellos que impactan en la Administración.

Las ideas de Kahneman son el resultado tanto de las investigaciones que culminaron con el Premio Nobel de Economía obtenido en el año 2002 como de sus vivencias personales y, en tal sentido, se presentarán algunas referencias biográficas que permitirán apreciar los fundamentos de su derrotero intelectual.

Finalmente se presentará a modo de conclusión una síntesis de aquellas ideas que han significado un cambio en los paradigmas teóricos y en la práctica de la Administración como disciplina.

## Desarrollo

### *Conociendo a Daniel Kahneman*

Para conocer a la persona que está detrás del Premio Nobel, recurriremos a la biografía que figura en el sitio oficial del premio. Kahneman

nació en Israel en el año 1934 durante una estadía circunstancial de sus padres, quienes tenían su residencia habitual en París. Los padres eran judíos lituanos, que habían emigrado a Francia en los años 20. Kahneman residía allí cuando los alemanes ingresaron a París en 1940.

En ese tiempo en el que a los judíos se los obligaba a diferenciarse utilizando una estrella de David, tuvo un encuentro con un soldado alemán luego de haberse decretado el toque de queda. Kahneman regresaba de la casa de un amigo y el soldado sin reconocer que era judío, lo ayudó a volver seguro a su casa. Este hecho le hizo pensar en el interés por el comportamiento de la persona más allá del uniforme que lleva puesto.

Creció en un mundo donde la palabra y las personas tenían gran importancia. De allí proviene su interés por la psicología y por las opiniones y comentarios de los demás. Kahneman se recuerda como un niño que creció precoz en lo intelectual e inepto en lo físico. A los once años escribió un ensayo titulado “Lo que escribo de lo que pienso”, que se trataba de una discusión sobre la fe.

De adolescente, mudado a Palestina luego de la muerte de su padre, su inquietud intelectual lo llevó a escribir ensayos. A los diecisiete años decidió ser psicólogo. Se preocupaba por el significado de la vida y la existencia de Dios, pero su interés residía más en lo que pensaban las personas que creían en Dios que si Dios existía.

Se recibió de psicólogo en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Al inicio de su carrera encontró en los escritos del psicólogo social Kurt Lewin el estudio de los espacios de vida y la motivación que actúa sobre el individuo como un campo de fuerza que proviene del exterior. Luego Kahneman utilizará los conceptos de este autor en lo que se refiere a la inducción de cambios en el comportamiento.

También lo atrajo el estudio de la neuropsicología, en particular la idea del neurocirujano alemán Kurt Goldstein quien afirmó que grandes heridas en el cerebro pueden eliminar la capacidad de abstracción y convertir a la gente en pensadores concretos.

Luego de un año de experiencia militar, fue trasladado al área de psicología de las fuerzas de defensa de Israel. Allí participó en la evaluación de los candidatos para la formación de oficiales,

utilizando métodos desarrollados por los británicos que le permitieron detectar diferentes perfiles (verdaderos líderes, seguidores leales, jactanciosos, etc.). Una de las características analizadas de los candidatos fue la voluntad de hacer predicciones extremas sobre su futuro desempeño sobre la base de una pequeña muestra de comportamiento. Aquí detectó falencias de la estadística: una falta de conexión entre la información estadística y la experiencia convincente de la visión que dio en llamar “la ilusión de validez”. Este tema fue abordado años más tarde en una investigación realizada junto a Tversky cuyos resultados fueron publicados en el libro *Availability: A heuristic for judging frequency and probability* (1973).

Kahneman sin ser economista fue galardonado en el año 2002 con el premio Nobel de Economía gracias a sus estudios sobre la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre. De este modo, este catedrático de Psicología de la Universidad de Princeton ingresó en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

### ***El pensamiento de Kahneman y sus coautores***

En el año 2006 la Comisión Estudios de Administración del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tomó conocimiento de una investigación conducida por la Dra. Patricia Bonatti que indagaba “cómo toman decisiones los ejecutivos” y la invitó a dar una conferencia sobre el tema que compartió con el presidente de una reconocida empresa de desarrollo de software.

Ambos expositores desarrollaron dicha temática destacando especialmente el impacto de la intuición de los ejecutivos a la hora de tomar decisiones, ampliando, de este modo, el análisis tradicional de la toma de decisión racional.

De acuerdo a lo visto, Kahneman tuvo desde su niñez curiosidad por las personas, en especial por su comportamiento. De alguna manera esta tendencia se fue efectivizando en su producción en la que tuvo el acompañamiento de varios colaboradores. Uno de ellos, y tal vez el más

influyente, fue Amos Tversky (1937-1996), quien lo secundó muchos años en sus investigaciones y propuestas.

Las ideas de estos autores junto con la de otros colaboradores las podemos encontrar en varias de sus publicaciones, ya sean libros, artículos de revistas, entrevistas y otros medios, en soporte papel o electrónico. A continuación se reseñaran aquellos trabajos que exponen las ideas centrales que se relacionan con la disciplina que nos convoca: la Administración.

### ***Aversión de la pérdida de elección libre de riesgo***

Esta idea de Tversky y Kahneman (1991) se ha transformado en uno de los conceptos centrales de sus trabajos. En este artículo los autores plantean que la elección que ejerce una persona depende del nivel de *statu quo* o referencia, es decir que los cambios del punto de referencia suelen llevar a revertir la preferencia. De esta manera presentan una teoría de referencia que depende de la elección del consumidor. Tversky y Kahneman trabajaron sobre la hipótesis de que las pérdidas y desventajas tienen mayor impacto en las preferencias que ganancias y ventajas. Esto es lo que los llevó a considerar los impactos de la aversión a la pérdida en el comportamiento económico.

Asimismo, en un artículo anterior publicado en 1986, estos autores demostraron que las desviaciones congénitas que tienen las personas producen distorsiones en la toma de sus decisiones. También pusieron en evidencia la manipulación que se puede hacer de las personas para que se inclinen por determinadas alternativas, las cuales podrían ser rechazadas si solo cambiaran el marco de referencia.

### ***Bajas probabilidades de utilidad***

Otro de los estudios realizado por Kunreuther, Novemsky y Kahneman (2001) explora cómo las personas procesan la información sobre eventos negativos con alta probabilidad de ocurrencia y

la sensibilidad que los individuos tienen hacia este tipo de accidentes o desastres. Los autores concluyeron que las personas necesitan mucha información del contexto en el que ocurren los hechos para poder juzgar las diferencias entre diferentes riesgos puestos a su consideración. Para que realmente se valore el riesgo en toda su dimensión debe encontrarse dentro de la escala de probabilidad percibida por las personas.

### **Mapas de Racionalidad Limitada**

En el paper elaborado por Kahneman (2002), denominado Mapas de Racionalidad Limitada, Kahneman ha explorado la psicología de las creencias y opciones intuitivas, examinando su racionalidad limitada. Básicamente se presenta un análisis de la heurística de juicio, la elección arriesgada y los efectos que enmarcan. A tal fin estudia intuiciones, pensamientos y preferencias que vienen a la mente de inmediato, sin tiempo para la reflexión. Al mismo tiempo, analiza la noción de que los pensamientos se diferencian en una dimensión de la accesibilidad, esto es que hay algunos que vienen a la mente mucho más fácil que otros, y la distinción entre procesos de pensamientos intuitivos y deliberados. Esto último lo desarrollará Kahneman años después en uno de sus libros más conocido: *“Pensar rápido, pensar despacio”* (2012).

### **Los sesgos en la toma de decisiones**

Los autores Kahneman, Lovallo y Sibony (2011) exponen en este artículo, el impacto de los sesgos sobre las decisiones estratégicas, planteando formas de detectarlos. Justamente ésta es una de las líneas de investigación seguida por Kahneman a lo largo de su carrera, y que se relaciona con el estudio de los sesgos sistemáticos que tiene la gente, las elecciones que realiza respecto a creencias y elecciones óptimas supuestas en los modelos del agente racional.

Sobre los sesgos y las trampas en la toma de decisiones Bonatti (2007) efectúa un análisis de los aportes de Kahneman y Tversky, señalando

que:

Además de las fallas relativas al nivel de los análisis y las planificaciones que suelen estar presentes en la toma de decisiones existen fallas en la mente del decisor y efectos que se dan en forma sistemática y que se potencian en su interacción. (Bonatti, 2007).

El aporte de Bonatti nos lleva a comprender el concepto de los sesgos al relacionarlo con posibles fallas del individuo al momento de tomar decisiones, especialmente la falla de percepción. Pero, además, introduce otras causas que no están directamente relacionadas con los sesgos, sin embargo influyen a la hora de la toma de decisiones, son las fallas en los análisis y las planificaciones. Si bien aquí no estamos hablando de fallas en la mente del decisor al momento de tomar la decisión final, éstas pueden darse también en el momento del análisis y la planificación. Podríamos preguntarnos también por qué esto último no fue del todo correcto, habiendo tenido el tiempo suficiente, la capacidad y los conocimientos a disposición para poder hacerlo.

Kahneman, Lovallo y Sibony también exponen sobre la importancia de la Economía Conductual a la hora de tomar decisiones, retomando la idea de Tversky y Kahneman de 1974 cuando introdujeron los sesgos cognitivos y su impacto en la toma de decisiones.

### **Pensar rápido, pensar despacio**

Este libro de Kahneman (2012) es tal vez el que reúne no solo las ideas sino también el espíritu que ha acompañado al autor a lo largo de los años. Efectivamente, ya en la introducción expresa que lo que le interesa es lo que la gente “común” piensa y opina sobre los temas habituales de su vida. Dice que lo que le interesa son los “chismes”, porque en general nos es más fácil criticar al otro que ver nuestros propios errores. Justamente, por esta dificultad suele ser útil escuchar lo que otros opinan de uno para poder corregir lo que haya que corregir.

Podemos agregar que esta obra muestra

el concepto que Kahneman tiene acerca de los juicios que nos formamos y de las decisiones que tomamos, concepto que fue tomando forma a partir de los descubrimientos psicológicos hechos en las últimas décadas. El autor se propone presentar de qué manera trabaja la mente, teniendo en cuenta los más recientes avances en psicología cognitiva y social. Se podría decir que uno de los avances más importantes es el entendimiento de las virtudes y defectos del pensamiento intuitivo.

Según lo expresado por Kahneman en una entrevista concedida a Vasconcellos en 2012, este libro resume las investigaciones del autor sobre la forma de pensar de los seres humanos. Kahneman en la entrevista sostiene que:

...tenemos dos vías de pensamiento: el Sistema 1, rápido, intuitivo y emocional, y el Sistema 2, más lento, esforzado y racional. El primero proporciona conclusiones de forma automática, y el segundo, respuestas conscientes. Lo peculiar es que, en la mayoría de las ocasiones, no reflexionamos sobre cuál de los dos ha tomado las riendas de nuestro comportamiento. (Vasconcellos, 2012)

El autor expone la extraordinaria capacidad, así como los errores y sesgos del pensamiento rápido, revelando la influencia de lo intuitivo sobre nuestro pensamiento y conducta. En la medida en que entendamos el funcionamiento de los dos sistemas al momento de la toma de decisiones, podremos comprender la influencia de la aversión a la pérdida, el exceso de confianza en las estrategias empresariales, la dificultad de predecir lo positivo en el futuro, enmarcar los riesgos y el efecto de los sesgos cognitivos en lo que hacemos.

Kahneman plantea algo muy importante para cualquier persona que toma decisiones, es decir cuándo confiar en nuestras intuiciones y cuándo no, cómo aprovechar los beneficios del pensamiento lento y cómo protegernos de los fallos mentales que nos crean problemas. A modo de síntesis podemos decir que:

- Sistema 1: es intuitivo; opera sin ningún esquema de pensamiento, es lo primero que viene a la mente.
- Sistema 2: es racional; tiene asociada

una actividad mental completa y un trabajo de análisis.

- El sistema 2 requiere atención y esfuerzo por parte de la persona.
- Dentro del sistema 2 también tenemos pensamientos que no nos implican mayor esfuerzo. El solo hecho de mirar, leer algo, percibir el contexto, ya nos brinda información que incorporamos.
- Una de las funciones del sistema 2 es observar y controlar las acciones planteadas por el sistema 1.
- Se hicieron investigaciones para determinar si hay relación entre el pensamiento y el autocontrol, clasificando a las personas por su autocontrol y capacidad cognitiva.

## Conclusiones

### *Impacto de los trabajos de Kahneman y colaboradores*

El desarrollo anterior nos ha permitido apreciar la importancia de las ideas de Kahneman y sus colaboradores para la Administración. A través de la lectura de su biografía y de sus trabajos podemos observar que su interés siempre fue el comportamiento de las personas, y si bien la Psicología le sirvió como ciencia de ingreso al estudio de dicho fenómeno, las demás ciencias y en particular la Administración le sirvieron para visualizar de manera empírica el comportamiento de los individuos.

### *Economía conductual vs. Economía neoclásica*

En primer lugar debemos recordar que Daniel Kahneman recibió el premio Nobel de Economía por su trabajo sobre el modelo racional de la toma de decisiones. En tal sentido es válido vincularlo con otro autor central de la Administración y también premio Nobel de Economía. Herbert Simon es quien introduce el concepto de racionalidad limitada frente al supuesto de la racionalidad absoluta del decisor para la teoría económica clásica.

Simon expresa que las personas se

comportan racionalmente sólo en función de los aspectos que perciben y conocen “Los demás aspectos que no son percibidos, aunque los mismos existan, no inciden en sus decisiones” (Simon, 1980). Planteó la necesidad de relacionar la decisión con el análisis psicológico del comportamiento humano en las organizaciones. Fue muy claro con relación a las ideas fundamentales de su obra y también para plantear lo que faltaba, al expresar que la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

La obra de Kahneman vino a dar respuestas a varias de las cuestiones que no estaban siendo analizadas en su totalidad. En la entrevista concedida a Vasconcellos en 2012, plantea las diferencias con la economía neoclásica. Desde el punto de vista de la toma de decisiones, la teoría económica neoclásica sostiene que los agentes económicos actúan de forma racional en busca del máximo beneficio; en cambio los estudios conductuales han demostrado que los juicios de las personas están cognitiva, emocional y socialmente condicionados, la mayoría de las veces sin que nos demos cuenta. El comportamiento humano se escapa de los presupuestos del mercado y, en tal sentido, en el marco de la “economía conductual” los modelos financieros no resultan tan predecibles como parecen.

### **La toma de decisiones en Administración**

Los trabajos de Daniel Kahneman y sus colaboradores impactan sobre manera en el marco doctrinario de la Teoría de la Decisión. Frente a la pregunta ¿qué es decidir? Bonatti *et al.* (2011) expresan:

Decidir es un proceso voluntario, sistemático, que a través de un análisis subjetivo, en ejercicio del razonamiento y con la emoción propia del ser humano, obtiene la elección/acción de una alternativa (o curso de acción) para cumplir con los fines, objetivos, propósitos previamente definidos, clarificados y ponderados por el sujeto que llamaremos

decisor. Bonatti (2011)

La definición destaca en primer lugar que se trata de un “proceso voluntario”, luego de un “análisis subjetivo” y “con la emoción propia del ser humano”. Todas estas cuestiones nos remiten a las ideas de Kahneman. En el mismo libro de Bonatti, al hablar del mundo que rodea al sujeto, se plantea el Relativismo Gnoseológico, diciendo que “los actores humanos actúan sobre representaciones subjetivas, dependientes del observador y de sus circunstancias”. De esta manera afirma que en la toma de decisiones importa más el mundo percibido que el real, siendo la percepción la captura del mundo a través de los sentidos.

Tomando como referencia la conferencia de Kahneman al recibir el Premio Nobel donde expuso sus ideas, investigaciones y experiencias, podemos sintetizar sus principales aportes a la Teoría de la Decisión:

- El análisis de los sesgos y las distorsiones en la decisión; estos pueden ser de origen biológico (incontrolables e inconscientes) y culturales (difíciles de controlar), siendo distintos para cada individuo. Lo interesante es que un mismo hecho puede ser interpretado en forma distinta según quién lo percibe. Finalmente, las distorsiones afectan la percepción, la interpretación y la representación del mundo lo que se opone a la idea de elecciones óptimas en los modelos del agente racional.

- Las conclusiones acerca del comportamiento real de los individuos al afirmar que “los juicios intuitivos ocupan una posición entre las operaciones automáticas de la percepción y las operaciones deliberadas del pensamiento” (Kahneman, 2002). Los juicios intuitivos existen más allá de la voluntad de la persona, basados en experiencias anteriores, conocimientos o situaciones que han pasado en algún momento por la mente del individuo. Las decisiones están condicionadas por los juicios intuitivos, lo cual es un punto importante a considerar en el análisis de la toma de decisiones en una organización.

- Los trabajos del autor y sus colaboradores no se limitaron a plantear solo la cuestión de la intuición, ya que para ellos este era solo uno de los sistemas de lo que llaman la arquitectura de la cognición. El otro sistema se basa en la toma de



decisiones basada en el razonamiento, realizado en forma deliberada y con esfuerzo, con un nivel de análisis, lo que podríamos relacionarlo con la toma de decisiones racionales.

### ***Aportes a la práctica profesional***

Las consideraciones acerca de los juicios intuitivos deben ser tenidas en cuenta en la tarea del asesor organizativo. Muchas veces se cae en el error de replicar modelos de una organización a otra, sin considerar que la cultura organizacional estará formada por aspectos que hacen a esa organización en particular. Cada uno de sus integrantes dispondrá de experiencias, conocimientos o situaciones distintas entre ellas. De aquí la importancia que tiene en primera instancia interiorizarse de la cultura organizacional existente, comprendiendo los aspectos racionales y no racionales de esa cultura (tanto general como individual); de esa forma el asesoramiento transitará por caminos más seguros.

Cuando se encara un proceso de cambio organizacional o de mejora en un área particular, se aplica una determinada metodología y se esperan decisiones racionales por parte de los ejecutivos involucrados. Sin embargo la experiencia indica que se deben tener en cuenta otras cuestiones como los intereses particulares, los prejuicios y otras limitaciones que no siempre están visibles pero que existen, constituyen el trasfondo del fenómeno conocido como de resistencia al cambio y, en definitiva, hacen que las decisiones a tomar no terminen siendo las adecuadas.

Otro fenómeno relacionado con la toma de decisiones y que puede resultar una forma de neutralizar ciertos sesgos y la reacción intuitiva es la práctica actual del trabajo en equipo. En los últimos años se ha incrementado la reunión de individuos con conocimientos diversos que aportan ideas para un proyecto en común. Esta forma de organizar el trabajo ha demostrado ser la más efectiva y eficiente, ya que el aporte de varias perspectivas mejora la toma de decisiones según los objetivos propuestos.

### **Referencias bibliográficas**

- Bonatti, P. y Colaboradores, (2011). Teoría de la Decisión. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición.
- Bonatti, P. (2007). Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones. Recuperado: 24/07/2015. [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI\\_trabajo.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI_trabajo.pdf).
- Goleman, D. (2004). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Ediciones Vergara.
- Kahneman, D. (2002). Biographical, Nobelprize.org – The Official Web Site of the Nobel Prize. Recuperado: 08/07/2015. [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahneman-bio.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahneman-bio.html).
- Kahneman, D. (2002). Maps of Bounded Rationality. Web Site of IDEAS at the Research Division of the Federal Reserve Bank of St. Louis. Recuperado: 08/07/2015. <https://ideas.repec.org/e/pka60.html>.
- Kahneman, D. (2002). Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una Economía Conductual. Conferencia al recibir el Premio Nobel de Economía. Recuperado: 22/07/2015. [https://www.goconqr.com/es/p/951182-kahneman--mapas-para-una-racionalidad-limitada-flash\\_card\\_decks](https://www.goconqr.com/es/p/951182-kahneman--mapas-para-una-racionalidad-limitada-flash_card_decks).
- Kahneman, D y Renshon, J. (2007). ¿Por qué ganan los halcones? Revista Archivos del Presente – N° 43, Año 11.
- Kahneman, D., Lovallo, D., Olivier Sibony (2011). Antes de tomar una gran decisión. Revista Harvard Business Review. Junio.
- Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. España: Penguin Random House Grupo Editorial España. Título original: (2011) Thinking, Fast and Slow. New York:

Ed. Farrar, Straus and Giroux.

Kunreuther, H., Novemsky, N. & Kahneman, D. (2001). Making Low Probabilities Useful. *Journal of Risk and Uncertainty*, Springer, Vol. 23(2), pages 103-20. Recuperado: 22/07/2015. <https://ideas.repec.org/e/pka60.html> .

Simon, H. (1980). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Aguilar Argentina S.A. de Ediciones.

Tversky, A, & Kahneman, D. (1973). Availability A heuristic for judging frequency and probability. Recuperado: 22/07/2015. <http://people.umass.edu/biep540w/pdf/Tversky%20availability.pdf>.

Tversky, A, & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, Vol. 185, núm. 4157, pp. 1124 y ss. Recuperado: 08/07/2015. [http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky\\_Kahneman\\_1974.pdf](http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky_Kahneman_1974.pdf).

Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, University of Chicago Press, vol. 59(4), pages S251-78, October. Recuperado: 08/07/2015. [http://www.cog.brown.edu/courses/cg195/pdf\\_files/fall07/Kahneman&Tversky1986.pdf](http://www.cog.brown.edu/courses/cg195/pdf_files/fall07/Kahneman&Tversky1986.pdf) .

Tversky, A. & Kahneman, D. (1991). Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 106 (4), pages 1039-61, November. Recuperado: 22/07/2015. <https://ideas.repec.org/e/pka60.html>.

Vasconcellos, E. (2012). Entrevista a Daniel Kahneman. Sitio de Internet de ABC.es. Recuperado: 21/07/2015. <http://www.abc.es/20120615/cultura-libros/abci-daniel-kahneman-premio-nobel-201206151829.html>.