eada business school barcelona

EFMD EQUIS ACCREDITED · AMBA · FT · The Economist

XIII Trobada de Mutualitats de Catalunya

FEDERACIÓ DE MUTUALITATS DE CATALUNYA · 130 ANIVERSARI



Pensament crític en la presa de decisions

Ferran Velasco, PhD

27 d'octubre, 2026



Ferran Velasco

- Enginyer industrial



Desenvolupament directiu

- Wharton Business School
- ESADE Business School

25 anys d'experiència

- Director Comercial
- Director Unitat de Negoci
- Director Global Product Management

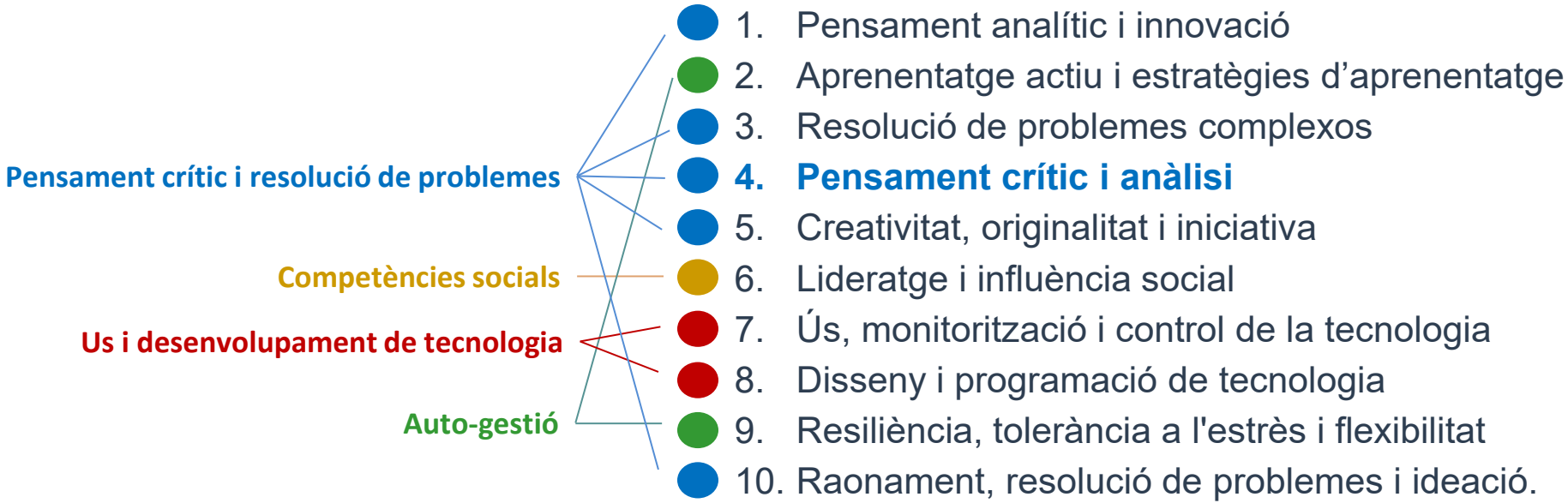


PhD (ESADE)

- Gestió d'objectius
- Lideratge
- Intel·ligència emocional

Competències més valorades

Font: Future of Jobs Report 2025




Execució
Procés de la presa de decisions
Incertesa
Resultats

Un càlcul fàcil i ràpid…



1 Un bat i una pilota costen 1,10 € en total. El bat costa 1,00 € mes que la pilota. Quan costa la pilota?

2

3

Un càlcul fàcil i ràpid…



1

2 Si 5 màquines tarden 5 minuts en fer 5 articles, quant de temps tardaran 100 màquines en fer 100 articles?

3

Un càlcul fàcil i ràpid...



1

2

3 A un estany hi ha nenúfars. Cada dia, l'àrea coberta pels nenúfars es duplica. Si tarden 48 dies en cobrir l'estany sencer, quant de temps tardaria l'àrea de nenúfars en cobrir la meitat de l'estany?

Un càlcul fàcil i ràpid...

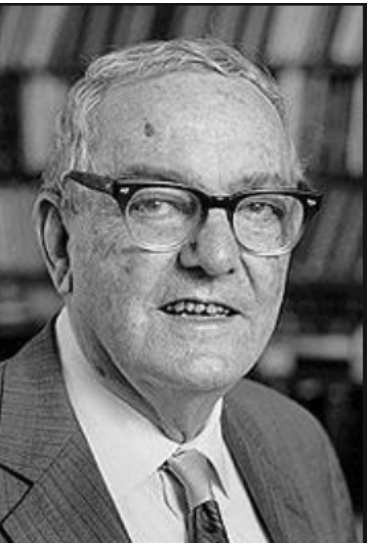


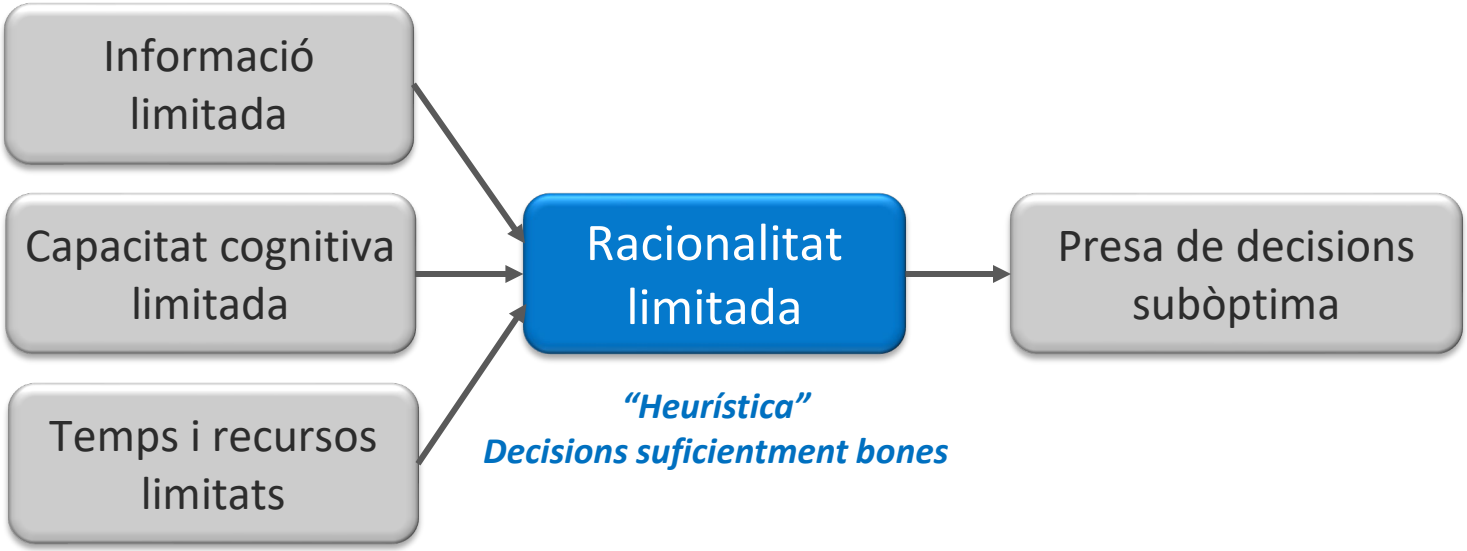
1 Un bat i una pilota costen 1,10 € en total. El bat costa 1,00 € mes que la pilota. Quan costa la pilota? **0,05 pilota (1,05 bat)**

2 Si 5 màquines tarden 5 minuts en fer 5 articles, quant de temps tardaran 100 màquines en fer 100 articles? **5 minuts**

3 A un estany hi ha nenúfars. Cada dia, l'àrea coberta pels nenúfars es duplica. Si tarden 48 dies en cobrir l'estany sencer, quant de temps tarda l'àrea de nenúfars en cobrir la meitat de l'estany? **47 dies**

Com en realitat prenem decisions…

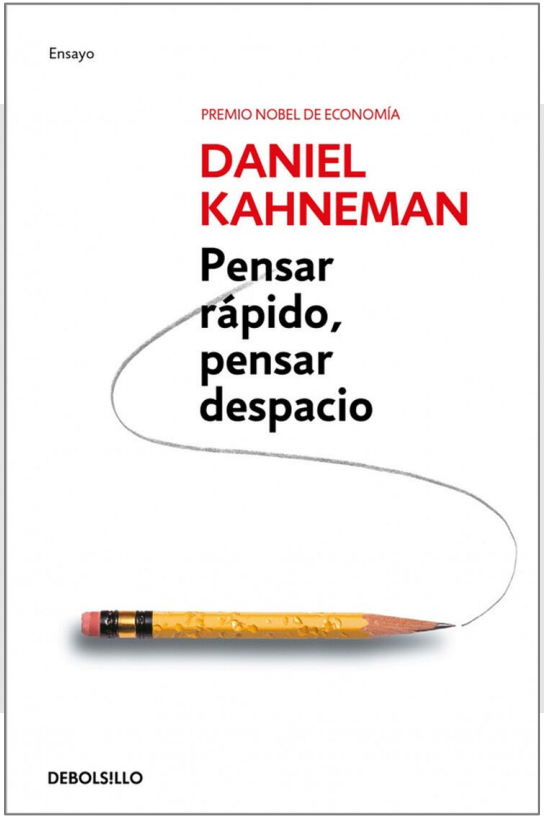




Herbert Simon (1916-2001). *Premi Nobel d'Economia, 1978*



Daniel Kahneman
Premi Nobel d'Economia, 2002



Experiments

Com funciona aquesta limitació i quins patrons manifesta

Com funciona la ment...

PRESA DE DECISIONS

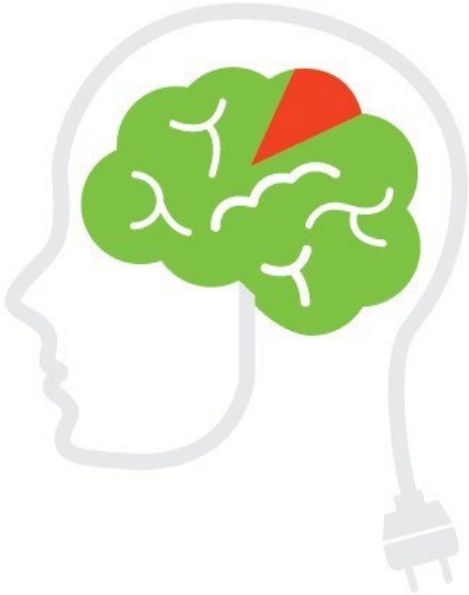
SYSTEM 1

Intuició, instint, emotions

95%

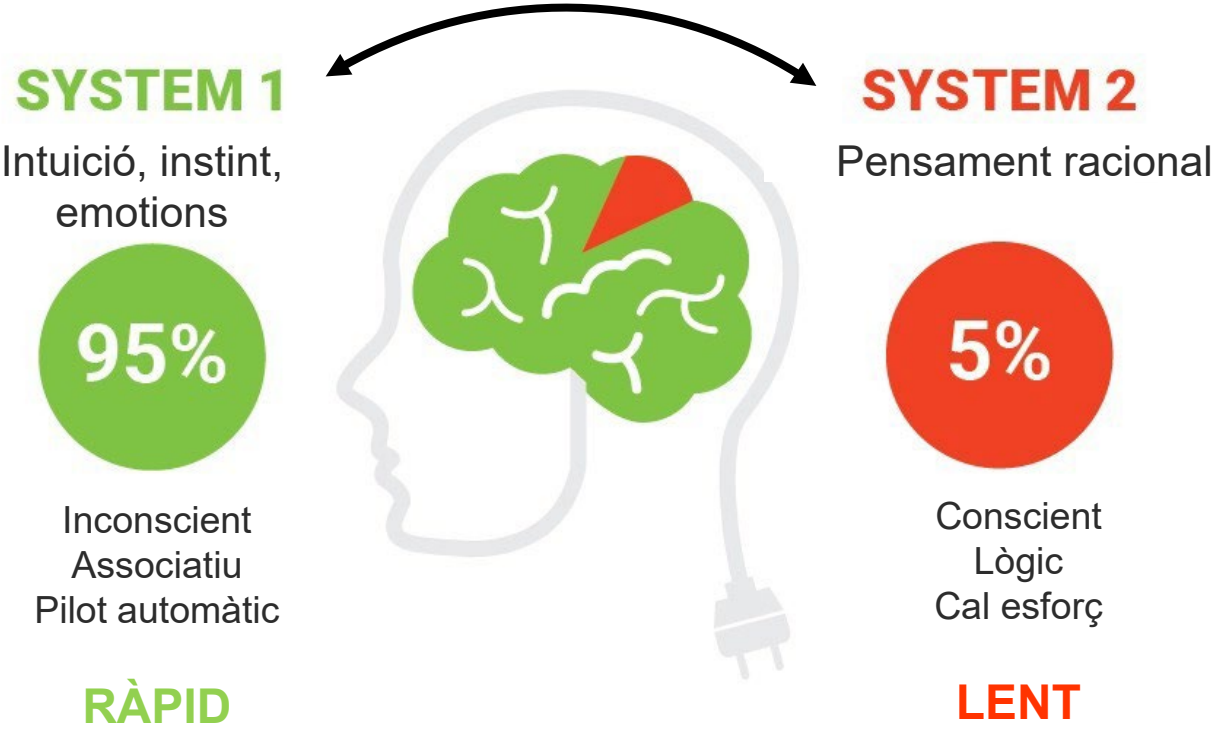
Inconscient
Associatiu
Pilot automàtic

RÀPID



Com funciona la ment...

PRESA DE DECISIONS



Biaixos cognitius: errors sistemàtics



Experiment

En un país determinat, s'espera que d'aquí a finals d'any morin 6.000 persones de COVID.
El govern te la possibilitat d'aplicar dos programes per reduir el nombre de morts.

Programa A
Se salvaran 2.000 persones

Programa B
Probabilitat 1/3: se salvin 6.000 persones
Probabilitat 2/3: no se salvi ningú

Programa A
Moriran 4.000 persones

Programa B
probabilitat 1/3: no mori ningú
probabilitat 2/3: morin 6.000 persones

Valorem més les pèrdues que els guanys



➔ ALTA aversió al risc
(arrisquem poc)



➔ BAIXA aversió al risc
(arrisquem més)

Valora:

diferents escenaris pèrdues i guanys

Experiment

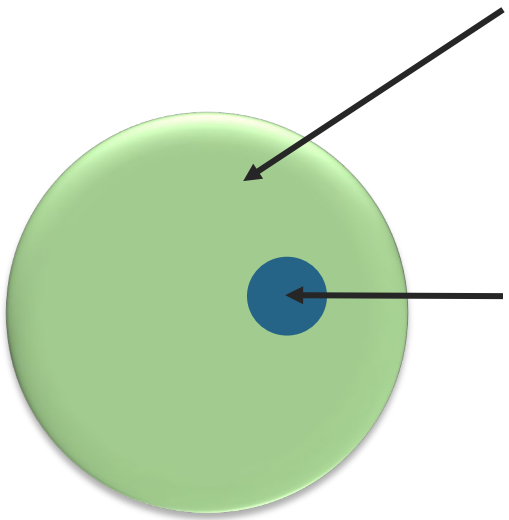


Què creus que és més freqüent?

A. Paraules en anglès que comencen per K

B. Paraules en anglès que tenen K com a tercera lletra

El que ens ve fàcilment a la memòria



Tota la informació

Ens ve ràpidament a la memòria...

- Recent
- Freqüent
- Extrema
- Vívida
- Negativa

2

Heurística de la disponibilitat

Quina informació o dades m'agradaria tenir per prendre una millor la decisió?

Experiment



A

¨Hi ha mes de 10% de països africans al món?
Quin percentatge creus que hi ha?

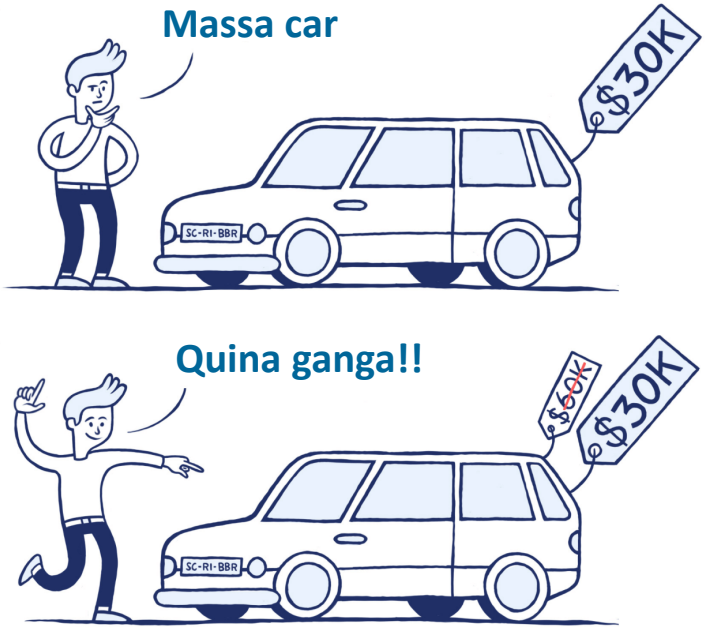
25%

B

¨Hi ha mes de 65% de països africans al món?
Quin percentatge creus que hi ha?

45%

Donem massa pes al valor de referència





3

Biaix d'ancoratge

Vés preparat amb la teva proposta raonada amb dades

Posa la teva àncora!

Experiment



Imagina que la teva empresa ha invertit 5 M€ en un nou projecte.

Després de dos anys, el projecte no està funcionant i les previsions indiquen que probablement no serà rendible.

Ara tens dues opcions:

A. Aturar el projecte i assumir la pèrdua.

B. Invertir 2 M€ addicionals per intentar salvar-lo.

Què faries?

Decisió passada
(dedicació, esforç, emocions, recursos...)

Ens sentim responsables

La intentem justificar

Mes compromís

Continuem invertint
(dedicació, esforç, emocions, recursos...)



4

Augment de compromís

Si fos nou, o si pregunto a alguna persona externa,

quin curs d'acció seguiria?

Experiment



Qui s'atrevirà a fer 100 km sota la tempesta per anar al partit de futbol:

- **En Joan** (ha comprat l'entrada i ha pagat 250 €)
- **L'Ana** (una amiga li ha regalat l'entrada)

5

Fal·làcia del cost enfonsat

El que hem perdut ens condiciona el que fem a partir d'ara



Si fos nou, o si pregunto a alguna persona externa,

quin curs d'acció seguiria?

Experiment

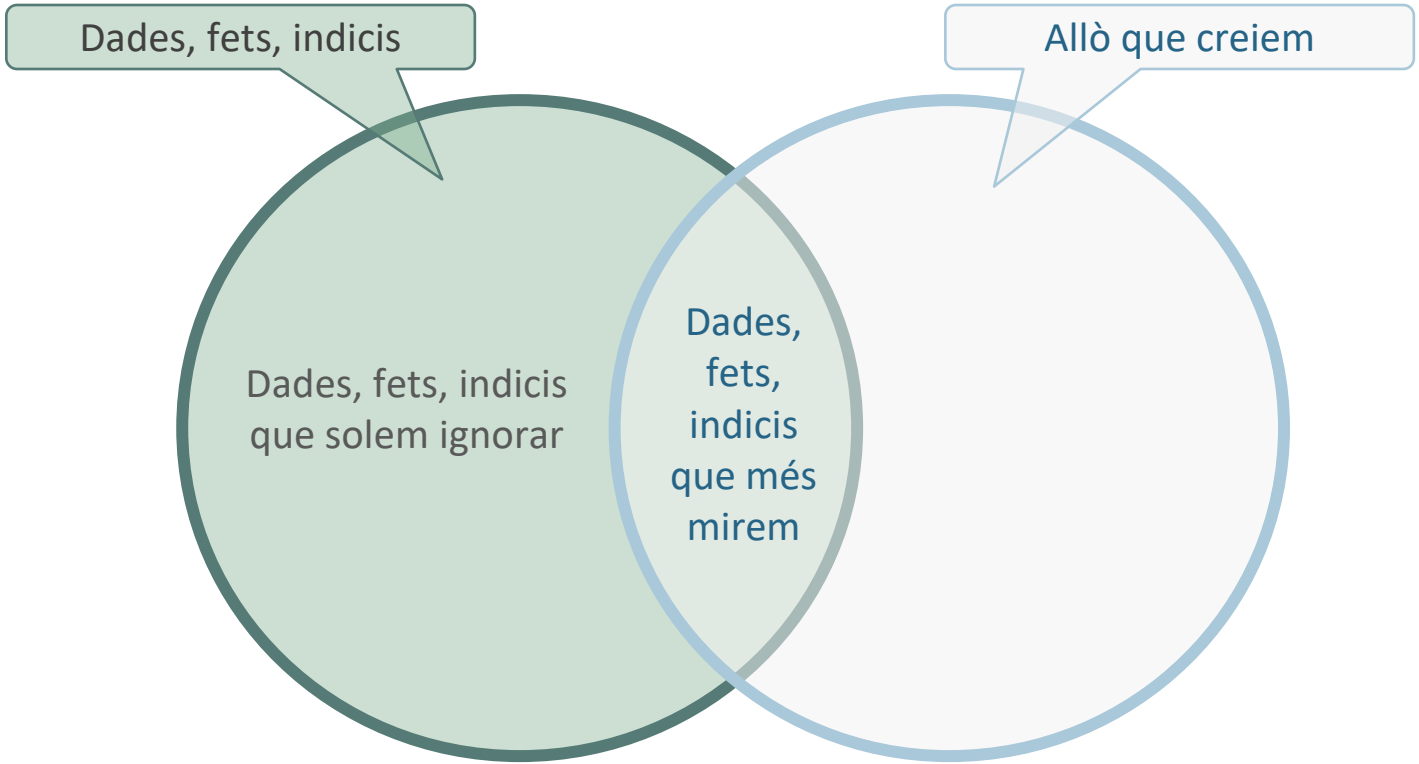
Quina regla segueix aquesta seqüència de 3 números?

2 - 4 - 6



5 oportunitats

Anem a confirmar les nostres creences



6

Biaix de confirmació

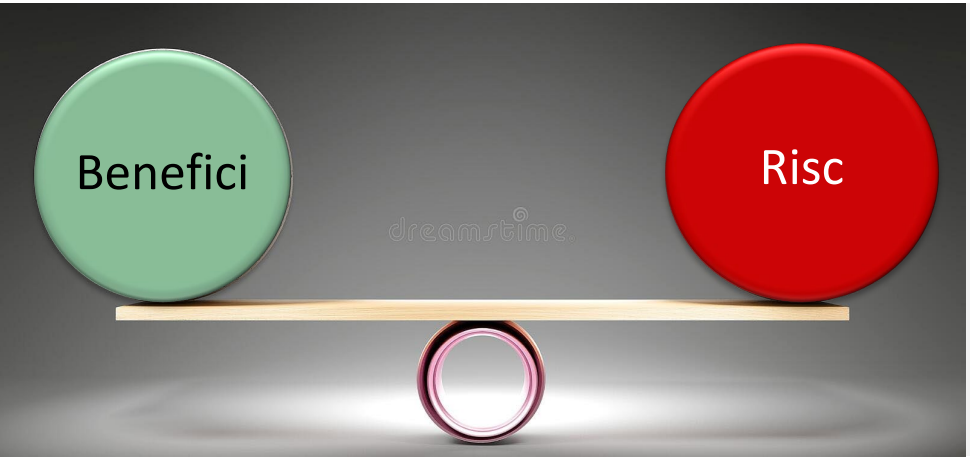
Escolta opinions diferents

Escolta les objeccions

Dona veu al qui pot estar en desacord


WALL STREET JOURNAL
MONDAY, JUNE 17, 1996
What's News
FINANCIAL TIMES
Media futures
Lucy Kellaway
Today's surveys
Vietnam; Devon and Cornwall
Le Monde des INITIATIVES
DEMAIN
DANS
INITIATIVES
EMPLOI
Les premiers pas dans la vie active
ANNONCES CLASSÉES
de la page V à la page XII
Horst Stern: Reise durch ostdeutsche Landschaften (Seite 6
DIE ZEIT
WOCHENZEITUNG FÜR POLITIK · WIRTSCHAFT · HANDEL UND KULTUR
Tea amo!
Libération
MONDE. Syrie-Turquie
Tension entre Damas et Ankara
FRANCE. Deux-Sèvres
Le Marais poitevin vidé
Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND
Kreml-Intrigen
Herald INTERNATIONAL Tribune
PUBLISHED WITH THE NEW YORK TIMES AND THE WASHINGTON POST
Paris, Friday, June 21, 1996
Yeltsin Dismisses Hard-L
Russie : un général arbitre du second tou
La Tribune
QUOTIDIEN ■ MARDI 18 JUIN 1996
Paris CAC 40 + 0,06 %
New York DJ − 0,08 %
Dollar Paris 5,1535 FF

Experiment



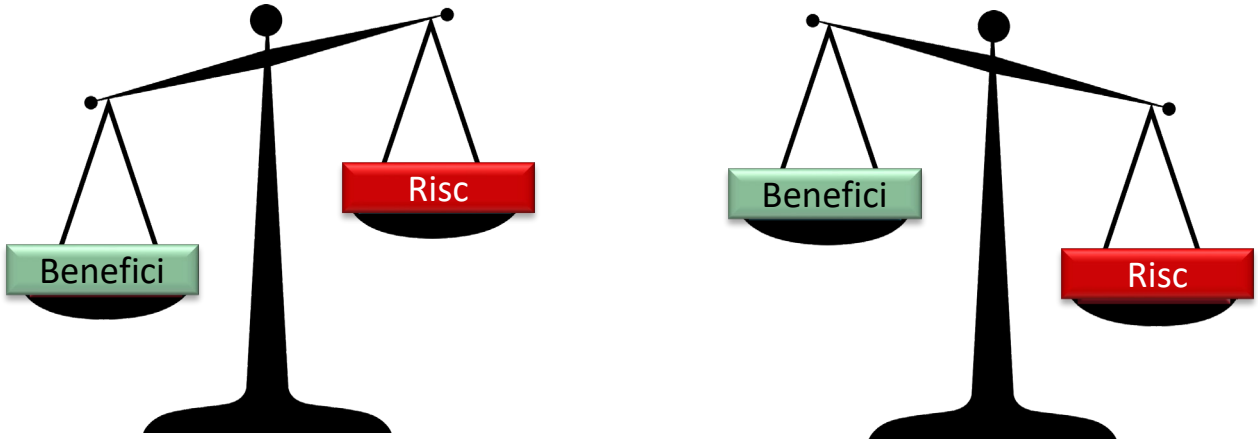
Qui donarà mes importància als beneficis?





Qui donarà mes importància als riscs?

Les emocions condicionen les valoracions



(Alhakami & Slovic, 1994)

7

Heurística de l'afecte

Valora de manera sistemàtica els beneficis i els riscos

(tècnica pre-mortem)

Biaix grupal



"Qui estigui d'acord que aixequi el braç"



8

Pensament grupal

Fomenta:

el debat d'idees i opinions (pre-mortem)

La seguretat psicològica



Biaixos cognitius

1. Marc del problema
2. Heurística de la disponibilitat
3. Biaix d’ancoratge
4. Augment de compromís
5. Fal·làcia del cost enfonsat
6. Biaix de confirmació
7. Heurística de l’afecte
8. Pensament grupal

Anàlisi pre-mortem

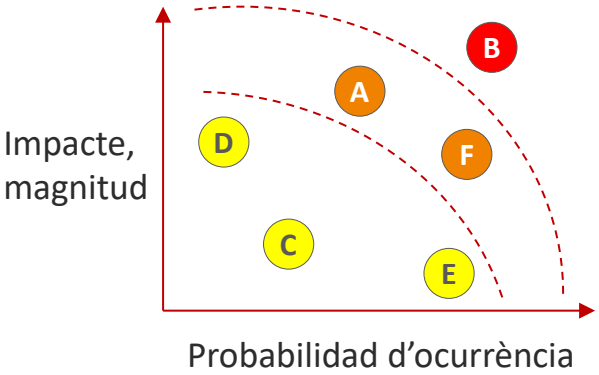


Anàlisi pre-mortem



1. Raons que han pogut fer fracassar el projecte
(riscos, debilitats, amenaces…)

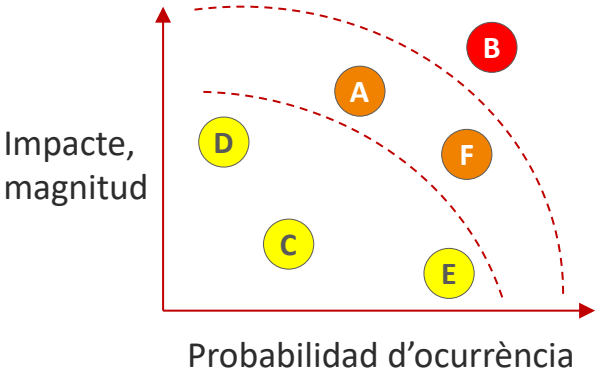
Anàlisi pre-mortem



1. Raons que han pogut fer fracassar el projecte
(riscos, debilitats, amenaces…)

2. Prioritza
(riscos, debilitats, amenaces…)

Anàlisi pre-mortem



1. Raons que han pogut fer fracassar el projecte
(riscos, debilitats, amenaces…)

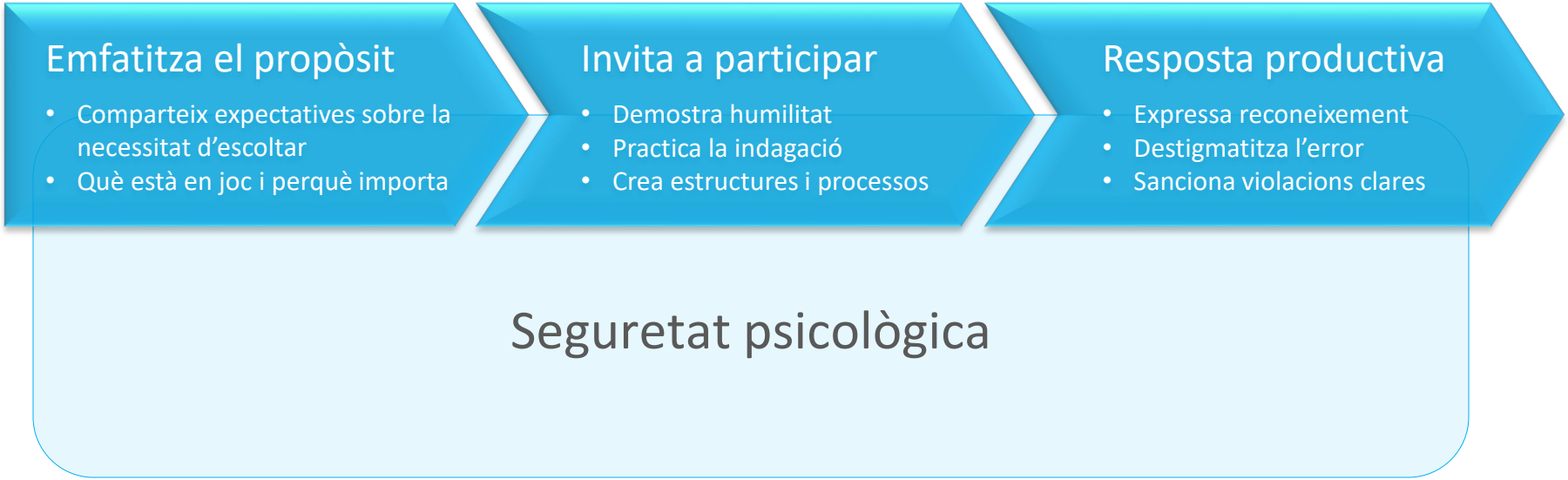
2. Prioritza
(riscos, debilitats, amenaces…)

3. Pla de prevenció / contingència
(també considerar cost implementatió)

Comportaments que observem…



Com es fomenta...



Procés de decisió



Procés de decisió



1.

EMMARCA BE EL PROBLEMA

1. Estableix varis escenaris (millor, pitjor)
2. Avalua guanys i pèrdues

Procés de decisió



1.

EMMARCA BE EL PROBLEMA

1. Estableix varis escenaris (millor, pitjor)
2. Avalua guanys i pèrdues

2.

GENERA I AVALUA ALTERNATIVES

1. Fem-nos preguntes potents
2. Evitar paràlisi per anàlisi

Procés de decisió



1.

EMMARCA BE EL PROBLEMA

1. Estableix varis escenaris (millor, pitjor)
2. Avalua guanys i pèrdues

2.

GENERA I AVALUA ALTERNATIVES

1. Fem-nos preguntes potents
2. Evitar paràlisi per anàlisi

3.

ESCULL L'OPCIO APROPIADA

1. Fomenta la divergència i el debat
2. Pren la decisió i tanca a temps

Procés de decisió

1.

EMMARCA BE EL PROBLEMA

1. Estableix varis escenaris (millor, pitjor)
2. Avalua guanys i pèrdues

2.

GENERA I AVALUA ALTERNATIVES

1. Fem-nos preguntes potents
2. Evitar paràlisi per anàlisi

3.

ESCULL L'OPCIO APROPIADA

1. Fomenta la divergència i el debat
2. Pren la decisió i tanca a temps

4.

APREN DE L'EXPERIÈNCIA

1. Aprèn dels errors, desviacions o fracassos
2. Recompensa el procés




«El pensament crític
no consisteix a tenir sempre
la resposta correcta, sinó a
fer-nos les preguntes correctes
abans de decidir.»



Moltes gràcies!

Ferran Velasco, PhD
fvelasco@eada.edu