



# Libro Estímulo

## Cómo mejorar la calidad de las decisiones en materia de salud, dinero y felicidad

Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein  
Penguin, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

En este útil y adorable libro, Richard Thaler y Cass Sunstein evalúan las elecciones, los sesgos y los límites del razonamiento humano desde una variedad de perspectivas. Resultan divertidas sus historias acerca de cómo han sido víctimas de las limitaciones de pensamiento que ellos mismos describen. El hecho de que estos profesionales cultos y elocuentes pueden engañarse a sí mismos con tanta frecuencia demuestra lo difícil que es pensar con claridad, un tema que los autores enfatizan e incluso reiteran. Los seres humanos somos víctimas de los errores sistemáticos que cometemos al juzgar, pero se puede aprovechar esta tendencia problemática en forma productiva, incluso ayudando a otros a tomar mejores decisiones. Es posible que algunas de las sugerencias de los autores no sean viables, pero todas ellas son interesantes. *BooksInShort* recomienda este libro a cualquier persona que desee saber cómo dar lugar a decisiones tomadas con responsabilidad.

### Ideas fundamentales

- Las personas no eligen libremente, aun cuando están convencidas de lo contrario.
- El contexto en el cual usted toma una decisión siempre determina sus elecciones.
- Las personas habitualmente cometen errores, especialmente en situaciones complejas o emocionales.
- Dado que las personas se equivocan, las organizaciones requieren de sistemas flexibles e indulgentes.
- Establezca opciones que permitan aprovechar la forma en que las personas toman decisiones. Puede incitar a las personas a que tomen rumbos que las beneficien.
- Para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones, bríndeles una retroalimentación clara y con frecuencia.
- Para contribuir a que las personas tomen mejores decisiones, diseñe una opción predeterminada que las beneficie a menos que elijan explícitamente otra opción.
- Ayude a las personas a comprender las consecuencias de sus elecciones ofreciendo ejemplos.
- Adopte el enfoque RECPA para la toma de decisiones: “Registre” cómo funciona un plan de acción elegido, “Evalúelo” y “Compare precios alternativos.”
- Para que los votantes tomen mejores decisiones, las políticas públicas deben ser lo más transparentes posibles.

### Resumen

#### Las personas y las elecciones

Las personas realizan elecciones constantemente. Eligen qué ropa usar, qué comer, cómo invertir su dinero y a qué candidatos brindar su apoyo. Sin embargo, aunque normalmente eligen sin coacción, no están exentos de influencia. El contexto en el cual las personas toman decisiones influye en forma perceptible y habitualmente deliberada. Quienes organizan las elecciones y las presentan son “arquitectos de elecciones,” y su arquitectura puede afectar las decisiones que se toman en los ámbitos público y privado de forma tan considerable que merecen mayor atención.

“Se puede estimular a las personas desde cualquier aspecto de la arquitectura de elecciones que altere el comportamiento de las personas en forma predecible sin prohibir opciones o cambiar significativamente sus incentivos económicos.”

Cada presentación de opciones es ponderada, pues la forma en que se presentan determina su configuración. De modo que no se trata de optar entre contextualizar o

no elecciones, sino de optar entre contextualizarlas en forma deliberada y atendiendo a la ética o de otra manera. Para mejorar comportamientos, es posible dictar una ley y aplicar una sanción en caso de incumplimiento. O puede diseñar sus elecciones para “inducir” a las personas a que tomen mejores decisiones. Así pues, si bien las personas no pierden su libertad de elección, aun para actuar en forma autodestructiva, son mayores las probabilidades de que actúen con sensatez. El objetivo de este enfoque “libertario-paternalista” es la orientación en lugar de la reglamentación.

“Los detalles pequeños y aparentemente insignificantes pueden incidir enormemente en el comportamiento de una persona.”

Esta idea se contradice con una creencia popular que supone que “lo que hay que hacer es maximizar las elecciones,” es decir, cuantas más opciones, mejor. Suena bien, pero sencillamente no es verdad. A las personas les resulta difícil tomar decisiones porque el cerebro tiene dos sistemas distintos. El “sistema automático” brinda respuestas emocionales inmediatas. Las respuestas surgen en forma rápida, fácil y habitualmente intuitiva. Puede utilizar este sistema cuando se tienen conocimientos profundos, tal como cuando habla en su idioma nativo o cuando realiza algo que no suele hacer a menudo. Por otra parte, el “sistema reflexivo” exige un pensamiento consciente, por ejemplo, el esfuerzo adicional que se requiere para aprender y hablar un idioma extranjero. Puede entrenar su sistema reflexivo, pero avanza más lento y, al principio, su uso parece laborioso.

## Aceptación

Para facilitar el razonamiento, las personas aplican “reglas empíricas” a situaciones habituales. Desafortunadamente, eso trae aparejado un cúmulo de sesgos. Uno de ellos es el “anclaje” en el cual un hecho que resulta familiar influye en su razonamiento posterior. Las personas también toman decisiones en función de la “disponibilidad.” Califican el riesgo en función de la facilidad con que pueden obtener información relacionada. Si ha experimentado un terremoto, es muy probable que contrate un seguro contra terremotos, aun cuando viva en un lugar donde haya pocas probabilidades de que se produzcan terremotos. Si presenta elecciones a personas que razonan en función de experiencias vividas pero no representativas, ayúdelas a razonar mejor ofreciendo ejemplos en los cuales las cosas funcionaron bien. Un tercer factor heurístico que lleva a las personas a cometer errores es la “representatividad.” Las personas califican una situación en función de qué tan similar es en relación con una situación pasada. Las personas impulsadas por la representatividad ven patrones que realmente no existen (como el caso de los jugadores que sienten que están pasando por una buena racha).

“Los arquitectos de elecciones pueden mejorar en gran medida las vidas de otras personas diseñando entornos sencillos.”

Por otra parte, los seres humanos tienden a ser demasiado optimistas. Por ejemplo, el 90% de los conductores creen que tienen destrezas superiores a la media. Además, personas valoran las ganancias y las pérdidas en forma desproporcionada. Una vez que uno posee algo, desea conservarlo. Nadie quiere tener una pérdida. El “sesgo hacia el status quo” se produce porque las personas son reticentes a los cambios. Para ayudarlas a realizar elecciones productivas que transmitan una sensación de comodidad, simplemente establezca la situación actual como la opción predeterminada, en lugar de pedirles que evalúen todas las alternativas disponibles en cada oportunidad. La desventaja de este sesgo es la “conducta mecánica” basada en la inercia. Por ejemplo, si comienza a comer y se distrae, como por ejemplo, con un programa de televisión, probablemente continúe comiendo en piloto automático. Por último, las personas tienen perspectivas diferentes en función del contexto. Es más probable que acceda a someterse a una operación si le dicen que 90 de las 100 personas que se han sometido a ella aún viven cinco años más tarde que si le dicen que 10 de cada 100 personas han fallecido a causa de ella.

“Un sistema bien diseñado asume que sus usuarios cometerán errores y es lo más indulgente posible.”

Las “influencias sociales” también inciden en gran medida. Es más probable que haga algo que vea que otros hacen con frecuencia o que sus pares hayan hecho. El deseo de dejarse llevar por el clima social es tan fuerte que puede cambiar su percepción de la realidad; podría llegar a percibir un objeto desde otra perspectiva si sus pares le insisten en que es así. Esto significa que puede orientar a las personas para que se comporten mejor simplemente haciendo referencia a lo que otros hacen.

## Decisiones complejas

Las personas necesitan ayuda para tomar decisiones cuando el riesgo es alto (elección de una cobertura médica), cuando la situación es compleja y poco frecuente (compra de una vivienda) o cuando la naturaleza humana los llevaría por el mal camino (ahorrar o apostar). Si el beneficio es inmediato (el helado es sabroso), pero los riesgos o costos se padecerán más adelante (sus arterias se obstruirán y subirá de peso), una orientación acerca de elecciones sanas podría ser útil. Algunos creen que las mejores elecciones se realizan cuando existen opciones totalmente libres en un mercado libre, pero eso no es cierto. Las personas toman decisiones erradas si creen en datos erróneos, carecen de información fundamental o actúan bajo la influencia de otra persona que los confunde por intereses financieros egoístas.

“Si bien las reglas empíricas pueden resultar muy útiles, su uso puede conducir a sesgos sistemáticos.”

Utilice una arquitectura de elecciones para diseñar un “camino de mínima resistencia” que beneficie a las personas. La manera más sencilla es establecer opciones predeterminadas que sean fáciles de usar, automáticas y sin complicaciones. Dé por sentado que las personas se equivocan y al diseñar su sistema téngalo en cuenta. Lo ideal sería que el sistema funcione aun si las personas cometen errores mínimos o habituales. Por ejemplo, los creadores de cajeros automáticos utilizan este tipo de arquitectura de elecciones pidiéndole que retire su tarjeta de crédito antes de que el cajero le entregue dinero. Diseñe su sistema para que las personas obtengan retroalimentación. Hágalo fácil. “RECAP” (“Registre, Evalúe y Compare Alternativas de Precios”) es una táctica útil que puede utilizar para orientar a las personas que deben tomar decisiones complejas, tales como elegir un plan de telefonía celular. Un programa de esa naturaleza documentaría el uso de teléfonos celulares, por ejemplo, y suministraría datos claros acerca del costo exacto de las distintas opciones, tales como una llamada a otro país. Divida una decisión compleja en distintos elementos o etapas y compárelos por atributos (por precio, por velocidad). Por último, ofrezca incentivos, tales como recompensas o ahorros, pero asegúrese de que la persona a cargo de la toma de decisión pueda ser recompensada directamente por tomar la decisión.

## Incitación en cuestiones monetarias

La mayoría de las personas saben que deben ahorrar dinero, pero muchas no ahorran lo suficiente y tal vez no tengan en claro cuánto es suficiente. La mayoría de las recomendaciones en materia de ahorro van en contra de la naturaleza humana y pretenden que las personas realicen cálculos complejos. Para ayudar a las personas a ahorrar, debe inducirlas. Cuando llegue el momento de inscribir a sus empleados en el plan de jubilación de su empresa, procure que la inscripción se realice en forma

predeterminada. Las personas pueden optar por no inscribirse o pueden darse de baja en cualquier momento. Pruebe con un programa “Ahorre más si su salario aumenta” que “invite a los participantes a comprometerse por adelantado a una serie de incrementos en los aportes [cuenta de ahorros]” con cada aumento de salario. Este enfoque presupone que las personas le temen a las pérdidas y pueden percibir el ahorro como una pérdida de ingresos disponibles, de modo que vinculan los incrementos del porcentaje de ahorro con incrementos paralelos en sus salarios.

“Cuando los mercados se tornan complejos, los compradores ingenuos que carecen de una formación adecuada corren con desventaja.”

Aun cuando las personas invierten, la naturaleza humana habitualmente los impulsa a invertir en opciones desatinadas en el momento menos indicado. Dado que las personas imitan lo que hacen otras, un repentino aumento del valor de las acciones de una empresa suele atraer a nuevos inversionistas mucho después de que esas acciones se han sobrevalorado. Las personas tienden a destinar gran parte de su inversión a las acciones de sus compañías y no diversifican sus inversiones lo suficiente. Ayude a las personas que invierten en su organización ofreciendo una opción predeterminada o una cantidad limitada de opciones (por ejemplo, tres opciones en función de la tolerancia al riesgo). Dé por sentado que las personas cometen errores; déles la posibilidad de volver a optar y diversificar sus cuentas con el transcurso del tiempo. Infórmelas sobre cómo la inversión se traduce en resultados. Simplifique otras decisiones financieras aplicando el proceso RECAP. Por ejemplo, envíe un estado de cuenta anual que especifique cuáles son los cargos que cobra su organización y en concepto de qué; clarifique todo aquello que puede generar duda y las consecuencias de endeudarse.

## Estímulo en cuestiones de salud

La donación de órganos salva vidas; sin embargo, EE.UU. cuenta con pocos donantes y muchas personas mueren antes de que lleguen los órganos que necesitan. ¿Cómo puede aumentar las probabilidades de que se donen órganos a través de la arquitectura de elecciones? El gobierno podría establecer un sistema que permita extraer órganos como procedimiento de rutina por medio del cual los estados asuman el derecho de extraer órganos, pero esto iría en contra de las prácticas habituales y de muchas religiones. En la actualidad, muchos estados utilizan el “consentimiento explícito”: las personas tienen que inscribirse para ser donantes de órganos. Si eso se modifica y se establece un “consentimiento presunto” modificando la opción predeterminada, se conseguirían más donaciones sin comprometer la autodeterminación. Una variación más leve sería la “elección obligada” que requiera optar por sí o por no cuando obtienen su licencia de conducir.

“Si se reemplazan las exigencias y las prohibiciones por incentivos y estímulos, el Estado será más pequeño y más modesto. Entonces, para ser claros: no estamos a favor de un Estado más grande, sino de una mejor gestión.”

Los riesgos ambientales plantean desafíos globales, y aun así son difíciles de corregir porque las personas no identifican la relación entre sus acciones y los resultados no deseados. Para incitar a las personas a tomar mejores decisiones ambientales, clarifique estas relaciones. Se puede comenzar por colocar etiquetas informativas en los alimentos. Cuando el Organismo de Protección del Medio Ambiente recopiló información acerca de los químicos tóxicos almacenados en EE.UU. y exigió a las compañías que declararan si producían dichos químicos, muchas compañías voluntariamente mejoraron sus prácticas para evitar ser colocadas en una “lista negra del medio ambiente,” aun cuando dicho organismo no impuso sanciones formales.

## Incitación en cuestiones sociales

Una manera de resolver la controversia social acerca del matrimonio entre personas del mismo sexo y de incitar a las personas a que reflexionen más profundamente acerca de la decisión de contraer matrimonio es que el Estado no intervenga en cuestiones matrimoniales. Así, los gobiernos formalizarían las uniones civiles entre dos personas de cualquier sexo para establecer el parentesco y certificar la convivencia. Otras organizaciones individuales podrían ocuparse de los matrimonios y definirlos libremente. Si una iglesia optara por no permitir el matrimonio entre personas del mismo sexo, podría hacerlo. Cualquier asociación podría aprobar el matrimonio a voluntad, creando un libre mercado matrimonial, en lugar del monopolio que ostenta actualmente el Estado. El Estado podría y debería establecer elecciones predeterminadas para bregar por el bienestar de los niños, sin importar quién integre la unión civil.

“A los paternalistas libertarios les preocupa la libertad; son escépticos acerca de enfoques que impidan a las personas elegir por sí mismas.”

La calidad de las escuelas es otra área que requiere de una arquitectura de elecciones más adecuada. Las elecciones en esta área deberían estar abiertamente disponibles. Para que funcionen mejor, los sistemas escolares deberían publicar información clara y accesible acerca de la calidad de las escuelas (calificaciones, características de las instalaciones). Las escuelas deberían estimular a los estudiantes a asistir a la universidad. La acción del Estado debería ser lo más transparentes posible. El Estado debería dar a conocer los fundamentos de las decisiones que toma, quiénes son los que votan a favor o en contra, y las implicancias de sus votos para el ciudadano promedio. Esto ayudaría a los miembros de la sociedad con menos poder, sin ocasionar demasiados inconvenientes a los ciudadanos más sofisticados.

## Sobre los autores

**Richard H. Thaler** dicta clases en la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Chicago y es autor de *Quasi Rational Economics*.  
**Cass R. Sunstein** dicta clases en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chicago y es el autor de *Infotopia*.

---