

"Nada hace preguntas más oportuna ni tiene respuestas más fascinantes"
Malcolm Gladwell, autor de *Flecos de jirafa*

Sheena Iyengar



Libro El arte de elegir

Decisiones cotidianas. Qué dicen de nosotros y cómo podemos mejorarlas.

Sheena Iyengar

Gestión 2000, 2011

También disponible en: Inglés

Reseña

Pocas son las elecciones que no requieren mucha reflexión ni estudio. Casi cualquier decisión implica complicaciones y confusión, un problema que la psicóloga social Sheena Iyengar explota y convierte en una lectura fascinante. Este estudio de las diferentes facetas de la toma de decisiones, profundiza en temas como si la devoción que siente por Coca-Cola se basa en su sabor o en sus vínculos con Santa Claus y toca asuntos tan variados como la moda, las ratas, la mermelada, los matrimonios arreglados e incluso la vida y la muerte de bebés prematuros. Este fascinante libro responde preguntas sobre las decisiones con estudios intrigantes, aunque es posible que no esté usted de acuerdo con todas las conclusiones. Quizá Iyengar podría haber ofrecido de manera más sucinta sus sugerencias para mejorar la toma de decisiones en la vida real, pero da excelentes detalles, además de consejos útiles para decidir mejor en el supermercado o en la sala de juntas. En vista del excelente trabajo que hizo Iyengar para combinar investigación con revelaciones asombrosas, *BooksInShort* recomienda este libro a gerentes, comerciantes, profesionales en relaciones públicas y a todos los ejecutivos de ventas.

Ideas fundamentales

- Elegir define y da poder a las personas, aunque a veces las abruma.
- Los seres humanos quieren tener opciones, incluso desde la infancia. Ser capaces de elegir – y tener algo de control en la vida – hace a la gente más sana y más feliz.
- La cultura – ya sea que haga hincapié en el individualismo o en el colectivismo – desempeña un papel en sus expectativas de elección.
- La religión y la cultura nacional pueden definir valores que limitan las elecciones de cada persona.
- Cada elección define su identidad. Tener demasiadas opciones incrementa la dificultad.
- Elegir es más fácil cuando los dos sistemas de toma de decisiones del cerebro – el sistema automático inconsciente y el sistema reflexivo consciente – trabajan juntos.
- La publicidad incide profundamente en la cultura para influir en sus elecciones.
- La heurística (reglas básicas), que incluye estructuración, patrones, disponibilidad y sesgo de confirmación, también puede afectar la toma de decisiones.
- Usted puede luchar contra sus sesgos de elección inherentes si los entiende.
- Demasiadas opciones frenan a las personas, así que no deciden o se sienten a disgusto con sus conclusiones, pero usted puede aprender a tomar mejores decisiones.

Resumen

Elegir entre vida o muerte

Si se encontrara usted a la deriva en el océano, ¿se hundiría o nadaría? ¿Sería como Steven Callahan? El navegante que sobrevivió a un naufragio y pasó 76 días en una balsa a unos 1.300 kilómetros de las islas Canarias, viviendo a base de percebes y agua de lluvia. ¿O se rendiría y moriría? Nadie puede decirlo con seguridad, pero es interesante considerarlo por muchas razones, incluida la idea de elegir, que une las historias de muchos sobrevivientes que definen sus decisiones de vida y muerte como elecciones deliberadas. Callahan escribió: “Elegí patatear tanto tiempo como pudiera”.

“La capacidad de elegir bien es el arma más poderosa que tenemos para controlar nuestro entorno”.

Hasta las ratas actúan de forma distinta si creen que se salvarán. En 1957 un grupo de psicobiólogos colocó ratas en jarras individuales de agua para ver cuánto nadaban antes de ahogarse, ratas de fuerza similar nadaron periodos sorprendentemente diferentes. Algunas se hundieron casi de inmediato, otras nadaron un promedio de 60 horas. En una secuela del experimento, se ponían a las ratas en las jarras, se las dejaban escapar, las enjaulaban y las sumergían una y otra vez. Al ponerlas en agua por última vez, todas nadaron hasta el agotamiento un promedio de 60 horas. Ninguna se rindió al instante.

“Los retos que implica encontrar nuestro yo verdadero y elegir de acuerdo con él son considerables”.

El elegir incluye tanto la capacidad de controlar a la gente y los eventos, como la creencia subyacente en la posibilidad de tal control. Dominar el ambiente da poder de autodeterminación incluso a los bebés. En un estudio, los investigadores ataron cuerdas a los brazos de niños de apenas cuatro meses. Cuando movían los brazos, se oía música. Los bebés se entristecieron y se enojaron cuando se retiraron las cuerdas y ya no pudieron hacer música, aunque ésta continuó esporádicamente. El deseo de elegir es natural, aun si no está vinculado a ninguna ventaja biológica distintiva. Sin elección no se es feliz, aunque las decisiones ajenas lo lleven al lujo, como lo demuestran los animales del zoológico. Y la gente es aun más feliz si tiene una medida del control. Una residencia para ancianos permitió que algunos pacientes decidieran cuándo ver películas y qué plantas querían. Seis meses después, los que percibieron mayor elección estaban más contentos y alerta. Resultó menos probable que murieran.

La cultura dicta la necesidad de elegir

Por 5.000 años, las mujeres jóvenes conocieron a sus esposos en la boda, después de que sus padres arreglaban el matrimonio. Muchas personas no entienden hoy cómo permitían que otros manejaran esa decisión vital. Algunas religiones aún prescriben muchos asuntos a sus feligreses. Los científicos suponían que los miembros de religiones fundamentalistas sentirían mayor desesperanza, pesimismo o depresión que otros con mayor poder de elección, en cambio, sentían menos. Dependiendo de su país, cultura y religión, la gente crece con distintas ideas sobre Dios y su naturaleza, el control y la elección. Estos valores inculcados dictan cómo interpretar la autodeterminación y cómo elegir.

“Enfrentarse o huir no es un dilema natural pensado para enfrentarse al despertador a las 6:30 o a los largos desplazamientos hacia un trabajo sin salida”.

El modo de vida colectiva que ha dominado la cultura mundial a través de la historia da un contexto comunitario para los matrimonios arreglados. El amor romántico ha existido siempre, pero se asoció al matrimonio cuando surgió el individualismo en la sociedad occidental. La investigación con parejas de matrimonios tanto arreglados como basados en el amor muestra que en los matrimonios románticos aparecen altos puntajes de amor en una etapa temprana, pero el amor disminuye con el tiempo. En los arreglados, en una etapa temprana hay puntajes de amor más bajos, pero aumentan con el tiempo.

“El sentido común nos dice que no debemos trabajar en el mismo espacio en el que hay un televisor, aunque esté apagado, o que haya que guardar las galletas en el armario ... pero no siempre hacemos estas cosas tan sencillas que hacen del autocontrol algo menos costoso”:

El grado de individualismo o colectivismo de una cultura ayuda a explicar la elección en todo el mundo. Los estudiantes angloamericanos hacían mejor trabajo escolar si era con sus elecciones personales. Los asiáticoamericanos lo hacían mejor si creían que su madre había elegido lo que tenían que hacer. Los niños occidentales aprenden a considerar primero sus propios deseos bajo una perspectiva individualista centrada en intereses, rasgos y preferencias personales; elegir desde cereal hasta carrera. En las culturas colectivistas, los niños aprenden a anteponer al grupo en sus decisiones. Se identifican con el vínculo. Aprenden a priorizar la satisfacción de los deseos de sus padres, no los propios. Entender diferentes narrativas culturales y cómo afectan la elección debería ayudar a las personas a entenderse mejor entre sí en el mundo. Un ejemplo: Sealed Air Corporation, que producía plástico de burbujas, entregó la responsabilidad de la producción de sus plantas a equipos pequeños en la década de 1980. Los trabajadores nacidos en Estados Unidos se sintieron con poder y triunfaron. Pero la política disgustó a los trabajadores inmigrantes camboyanos y laosianos, que pensaban que su gerente no hacía bien su trabajo. Sólo cuando los dirigentes de la compañía introdujeron el nuevo plan gradualmente y los trabajadores entendieron que era congruente con su profunda creencia en la armonía colectiva, lo encontraron culturalmente aceptable.

Definirse a sí mismo con la elección

El modo de interpretar las elecciones de compra cambió con la industrialización. Comprar era algo práctico, pero se ha transformado en un acopio de marcas de identidad personal. A medida que se impuso cierto espíritu de independencia la notoriedad reemplazó a la uniformidad, y elegir se convirtió en un ejercicio de definición personal. Ahora la gente enfrenta en todas partes alternativas totalmente nuevas. Las opciones para la estructura familiar, la religión e incluso el color de los ojos (lentes de contacto de color) le permiten expresarse de incontables maneras. Junto con la libertad, estas decisiones acarrear la carga de definir la autoimagen de una persona. Tres retos lo dificultan: las personas se creen más singulares de lo que son, quieren una visión coherente de sí y quieren engranarla con la visión que otros tienen de ellas. Con cada elección potencialmente inmovilizante, las personas se definen a sí mismas en lo privado y lo social. La solución: trate de ver su identidad como algo siempre cambiante para que esa elección lo ayude a descubrirse.

Las grandes elecciones y por qué esperarlas no funciona

Como revelaron los estudios del malvavisco de los años 1960, el cerebro humano tiene dos sistemas: uno consciente y reflexivo, y otro inconsciente y automático. Con frecuencia están de acuerdo. Pero en este estudio, niños de cuatro años lucharon entre los dos sistemas. Los investigadores dejaban a cada niño solo con un malvavisco en un plato. Podía comérselo de inmediato y tener un solo premio, pero el niño que esperara hasta que regresara el adulto obtendría dos malvaviscos. Los niños dudaban. Después de unos tres minutos solos, la mayoría se decidía por un solo premio. Incluso el sistema automático de los adultos pueden sentirse abrumado por la tentación, y dar explicaciones como: “No sé qué me pasó”. El 30% de los que se contuvieron a fin de recibir dos premios llegaron a ser estudiantes superiores y adultos sobresalientes. Su contención (algunos lucharon con sus impulsos automáticos tapándose los ojos o pretendiendo que los malvaviscos eran nubes) sugiere que física o mentalmente eliminar una tentación puede reforzar el autocontrol. Otros pasos de autodisciplina son limitar su exposición a artículos prohibidos o tratar de sincronizar sus sistemas automático y reflexivo.

“El elaborado proceso de producir estilo tal vez no sea tanto una conspiración como una versión muy chic del juego del huevo y la gallina: ¿qué es

primero, el cliente o el diseñador?

Por lo general, las reglas básicas, o la heurística, funcionan a la hora de elegir, pero a veces lo llevan por mal camino, con frecuencia cuando trabajan subconscientemente. Aquí se dice cómo funcionan cuatro funciones heurísticas (sólo conocerlas podría mejorar su toma de decisiones):

1. La “disponibilidad” determina preferencias en las que la gente recuerda y prefiere información excitante, resultados espectaculares y las “opciones primera y última” de una serie, incluida una lista de candidatos a empleo.
2. La “estructuración”, la manera en que se presenta la información, afecta en gran medida cómo responde la gente a ella. Cuando los doctores presentan a los pacientes las opciones para el tratamiento del cáncer con base en cuántos sobreviven en lugar de en cuántos mueren, los pacientes hacen elecciones notablemente distintas.
3. Los “patrones” influyen porque aparentemente ponen orden, pero patrones o conexiones malinterpretados pueden alterar la toma de buenas decisiones.
4. El “sesgo de confirmación”, la tendencia a apoyar “creencias existentes”, lleva a la gente sin datos a tomar decisiones basadas en suposiciones sin fundamento.

“Los protagonistas de muchas de nuestras historias más atractivas y perdurables intentan - y a menudo fracasan - resistirse al señuelo de lo prohibido. ¿Cómete cualquier fruto menos el de este árbol? ¿Enamórate de quien quieras menos de la hija de tu enemigo? Ya sabemos cómo acaban estos cuentos”.

Para evitar el sesgo, deberá convertirse en experto en casi todos los campos o, mejor, estudiar sus opciones con su sistema reflexivo. Sin embargo, éste no es muy bueno en el registro de emociones; utilizar su sistema automático podría hacerlo más feliz. Considere las decisiones de otras personas en su situación.

¿Manipulación de las elecciones?

En la moda, resulta difícil separar las elecciones reales de las inducidas por la industria. Los diseñadores se unen con pronosticadores de muchas industrias para decidir los colores en boga con años de anticipación, influyendo así en lo que usted elige. Preseleccionan la paleta de colores disponibles mucho antes de que usted sepa lo que quiere. Los comerciantes que exponen sus mercancías a los compradores bajo gran atención de los medios aprovechan el poderoso efecto de la mera exposición. Este disparador es eficaz porque a la gente le gustan más los productos y conceptos que les son familiares, aunque esto sólo funciona si la primera impresión fue positiva.

“Tomamos las decisiones que ... se han iluminado como estrellas a lo largo de nuestra memoria y trazamos el mapa de nuestro periplo con ellas”.

Es difícil distinguir productos basándose en las variaciones reales. Ciertos fabricantes producen amplias gamas de productos casi iguales a varios precios; elegir puede resultar alucinante. Considere Coca-Cola contra Pepsi-Cola, la eterna batalla entre bebidas carbonatadas dulces muy similares. Aunque tienen casi los mismos ingredientes, los consumidores casi siempre proclaman preferir una. Con el tiempo la mercadotecnia hizo de Coca-Cola una marca única. Los anuncios la vinculan con las filas de la Segunda Guerra Mundial e incluso con Santa Claus. El ilustrador sueco Haddon Sundblom creó anuncios de Santa Claus regalando refrescos por encargo de la marca, y se convirtieron en la imagen clásica de San Nicolás: el sonriente hombre regordete vestido de rojo, ahora un icono ligado a Coca-Cola, que provoca buenos sentimientos no relacionados con su sabor.

“Nos mostramos remisos a renunciar a nuestro derecho de elegir ante cualquier situación porque creemos que nos permite cambiar”.

Otros factores que complican la toma de decisiones son las señales familiares llamadas ganchos, que desencadenan asociaciones automáticas, y los anuncios con sutiles mensajes subliminales. Estas formas de persuasión hacen que la gente luzca como autómatas que elige a merced de fuerzas fuera de su control, a menos que esté vigilante. De hecho, el lanzamiento de ganchos y otros factores similares son sólo un trasfondo sutil en el proceso de selección y apenas afectan sus creencias principales. Pero puesto que a la gente no le gusta ceder el control, tiende a reaccionar de manera exagerada e idealizar la elección. En vez de eso, preocúpese por cómo eso moldean sus decisiones importantes, como por quién votar, pero no las poco importantes, como qué bebida comprar.

Cuando elegir abruma

Los ejecutivos a menudo se refieren al estudio de la mermelada: en las tiendas de abarrotes con muchas mermeladas se compran menos tarros que en las tiendas con selección limitada. Actualmente, los profesionales usan esta información, por ejemplo, para decidir cuántos fondos de inversión ofrecer a sus clientes. Aunque por intuición parece que más opciones podrían mejorar su calidad de vida, la investigación muestra que los rendimientos disminuyen conforme aumentan las alternativas después de cierto punto. Un estudio de 1950 encontró que de cinco a nueve opciones constituyen la selección ideal para entender el panorama completo. Con menos opciones, la gente está más preparada para decidir y más complacida con sus decisiones.

“Elegir nos ayuda a crearnos la vida”.

El exceso de opciones suele hacer que las personas se arrepientan y se cuestionen sus decisiones, tal vez porque piensan en todas las alternativas que sacrificaron al limitarse a una elección final. ¿Cómo manejar el exceso de opciones? Acepte que tener más opciones no siempre es bueno. Desarrolle más experiencia para hacer mejores elecciones. Confíe en las vivencias de otros. Convierta sus decisiones en actividades de grupo o utilice la sabiduría colectiva de la multitud, como las guías de restaurantes *Zagat*, que muestran las evaluaciones de los consumidores. Limite sus elecciones por tipo o grupo. Aprenda a elegir mejor, empezando por elecciones fáciles y pasando luego a las más difíciles.

Sobre el autor

La doctora **Sheena Iyengar** es profesora de negocios en la Universidad de Columbia. Su trabajo ha aparecido en muchas publicaciones, incluidos el *New York Times*, *Fortune* y *The Wall Street Journal*.