



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Elgarte, Julieta

# Sogas, empujones y otras estrategias para tomar mejores decisiones : una caja de herramientas para gobernantes y ciudadanos



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

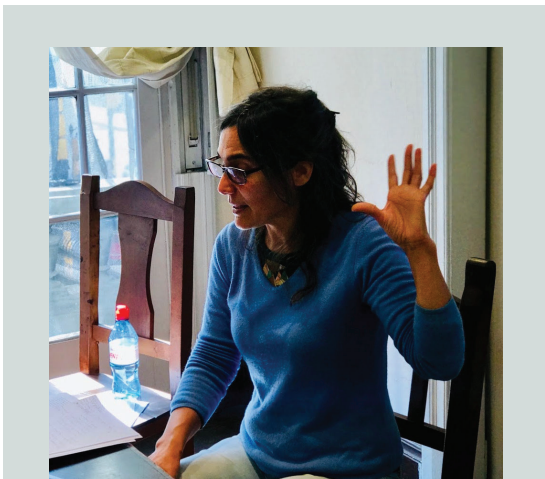
Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Elgarte, J. (2019). *Sogas, empujones y otras estrategias para tomar mejores decisiones: una caja de herramientas para gobernantes y ciudadanos*. *Revista Intercambios*, 4(3), 26-32. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4207>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## Sogas, empujones y otras estrategias para tomar mejores decisiones: una caja de herramientas para gobernantes y ciudadanos



**Julieta Elgarte**

Magíster en Filosofía y Letras por la Universidad de Lovaina. Profesora y licenciada en Filosofía por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Es profesora adjunta de Lógica y Jefa de Trabajos Prácticos de Ética en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP. Es Investigadora Categoría III del Programa de Incentivos y co-directora del proyecto "La normatividad en ética y en lógica: una perspectiva evolutiva" (CieFi – UNLP).

¿Cómo tomamos nuestras decisiones los seres humanos? Una idea usual (particularmente entre los filósofos de inclinación racionalista) consiste en creer que, en tanto seres de razón (capaces de evaluar los pros y contras de las opciones que tenemos frente a nosotros), las más de las veces tomamos nuestras decisiones (o las decisiones que importan) basándonos en una evaluación conciente (más o menos racional) de las opciones que se nos presentan.

Podemos equivocarnos, desde luego, de innumerables formas, pero no suele pensarse que esos errores sean *predecibles*. El error se suele ver simplemente como una posibilidad ineliminable. Se aceptará que existen algunas estrategias generales que podemos instrumentar para tratar de reducir la probabilidad de caer en un error. Podemos, por ejemplo, repasar concienzudamente las razones a favor y en contra de la decisión que estamos por tomar, o presentar nuestras razones a otras personas (y exponerlas, así, al juicio de seres humanos con distinta formación, distintas experiencias o distintas posiciones sociales, que, por lo mismo, pueden ser concientes de aspectos relevantes que a nosotros se nos pasaron por alto). Pero no suele considerarse que haya mucho más por hacer para evitar caer en posibles errores en la toma de decisiones.

A nivel institucional, suele pensarse (particularmente entre los filósofos de inclinación liberal) que no es incumbencia del Estado entrometerse en la toma de decisiones de los ciudadanos cuando se trata de cuestiones relativas a su vida privada. Los ciudadanos pueden equivocarse, es cierto, de innumerables formas, pero en tanto seres dotados de razón y mayores de edad, están en su derecho de hacer, en su vida privada, lo que mejor les parezca, sin que el Estado (u otras instituciones) vengan

a pretender enseñarles qué es lo que les conviene.

Todo intento de “ayudar” a que los ciudadanos tomen mejores decisiones parece, desde esta perspectiva, no sólo *ilegítimo* (por entrometerse en un ámbito en el que cada individuo debería ser soberano) sino también *insultante* (por cuanto parecería suponer que el individuo en cuestión no es capaz de tomar decisiones correctas por su propia cuenta, que es como un niño cuya razón todavía no está plenamente desarrollada y que por tanto necesita de la guía de un adulto, que sabe mejor que él qué es lo que le conviene). Así, todo intento de ayudar -desde las instituciones- a que los individuos tomen mejores decisiones es tildado de *paternalista: de tratar a personas adultas como si fueran niños*.

Pero, ¿son realmente impredecibles nuestros errores? Y ¿es necesariamente ilegítimo e insultante cualquier intento que se pueda hacer desde las instituciones para ayudar a personas adultas y dotadas de razón a tomar mejores decisiones?

En esta presentación, sostendré que la respuesta a estos dos interrogantes es “no”. Pero, para entender por qué la respuesta es “no”, hay que reemplazar la idea racionalista sobre el modo en que tomamos decisiones por una imagen distinta: la que nos ofrece una perspectiva evolutiva sobre nuestra naturaleza. Veremos, entonces, cómo una perspectiva evolutiva puede informar no sólo la idea que tenemos del carácter de nuestros errores, sino que puede cambiar también

nuestra idea respecto de la legitimidad o no de ciertas formas de intervención institucional en la toma de decisiones de los individuos.

Empecemos, entonces, por lo primero: ¿qué nos dice una perspectiva evolutiva sobre el modo en que de hecho tomamos decisiones los seres humanos? Diversas investigaciones en Psicología Evolutiva y Neurociencia Social dan cuenta del carácter no solo falible, sino *predeciblemente* sesgado de nuestros procesos de toma de decisiones.

*Veremos, entonces, cómo una perspectiva evolutiva puede informar no sólo la idea que tenemos del carácter de nuestros errores, sino que puede cambiar también nuestra idea respecto de la legitimidad o no de ciertas formas de intervención institucional en la toma de decisiones de los individuos.*

Así, por ejemplo, aspectos aparentemente irrelevantes del *contexto* en el que tomamos una decisión inciden predeciblemente en su resultado. Es el caso que comentan Thaler y Sunstein de cambiar la ubicación de los postres en un comedor escolar: presentarlos al principio de la heladera, al final, o separados del resto de los platos, puede aumentar o disminuir el consumo de postres hasta un 25%.<sup>1</sup>

Este solo dato ilustra dos cosas: que nuestras decisiones sobre si tomar o no postres no vienen dictadas por nuestra razón y que instituciones como los comedores escolares no tienen forma de no incidir en nuestra toma de decisiones sobre esta cuestión “privada”: con sólo poner los postres en una ubicación u otra ya están empujándonos (predeciblemente) hacia una u otra decisión (al menos, a un 25% de nosotros).

Otro factor que tiende a influir predeciblemente en

<sup>1</sup> Thaler, R. y Sunstein, C. *Un pequeño empujón*. Ed. Taurus, México DF, 2009.

nuestras decisiones es *lo que pensamos que piensa o hace la mayoría*. Así lo que mostraron los ya clásicos experimentos de conformidad social llevados adelante por el psicólogo social Solomon Asch en la década de 1950 y replicados, entre otros, por Sunstein, que mostraron que alrededor del 30% de las personas se amolda a la opinión mayoritaria y es capaz de dar respuestas evidentemente falsas a un problema sencillo que consiste en estimar cuál de las tres líneas de una tarjeta era de igual longitud que una cuarta línea.<sup>2</sup>

Y no sólo las opiniones son “contagiosas”, también lo son los comportamientos y los estados de ánimo. Un ejemplo de esto que documentan Cacioppo y Patrick<sup>3</sup> son los sentimientos crónicos de soledad, y Thaler y Sunstein afirman que lo mismo ocurre con la obesidad: quienes están en contacto con personas obesas o que se sienten solas, tienen altas probabilidades de caer en la obesidad o en sentimientos de soledad, y alguna probabilidad menor se extiende a la vez a personas relacionadas con ellas. Los autores de *Un pequeño empujón* aseguran que un efecto contagioso similar ocurre con los suicidios y los embarazos adolescentes.<sup>4</sup>

Otro factor que influye predeciblemente en nuestras decisiones es la tendencia a una suerte de *miopía* que

*Y no sólo las opiniones son “contagiosas”, también lo son los comportamientos y los estados de ánimo.*

*El cansancio lleva a optar por la decisión que implica menor esfuerzo.*

lleva a ponderar excesivamente los costos y beneficios a corto plazo sobre los de largo plazo: preferimos una gratificación menor pero instantánea, en vez de una mayor para la que debemos esperar más tiempo; y preferimos también evitar un sacrificio hoy, aunque implique que terminemos teniendo que sufrir mucho más en el futuro.

En determinadas circunstancias es predecible el hecho de no poder evitar caer en la tentación, y terminar haciendo lo que bien sabemos es inconveniente. Sucede cuando estamos estresados (por ejemplo, debido a la soledad crónica o a que estamos preparando un examen) y tenemos a mano un alimento rico en grasas y carbohidratos, cuyo consumo sabemos que es mejor evitar pero que alivia el momento de estrés. Esto ocurre porque nuestra corteza prefrontal –el área del cerebro implicada, entre otras cosas, en resistir una tentación– se cansa con el uso, de modo que es predecible que sea fácilmente derrotada porque, por ejemplo, estuvimos largas horas estudiando o rumiando nuestra soledad.

Es por eso que una falta menor de nuestros hijos probablemente nos saque de las casillas si ocurre en la noche, cuando estamos cansados de un largo día, mientras que hubiéramos podido disponer de más paciencia si la misma falta hubiera acontecido en la mañana, cuando nuestra corteza prefrontal se encuentra descansada y en condiciones de poner freno a un enojo.

El cansancio lleva a optar por la decisión que implica menor esfuerzo. Así, los jueces revisores de condenas

<sup>2</sup> Ver Sunstein, C. *Why societies need dissent*. Harvard University Press, Cambridge, 2003.

<sup>3</sup> Cacioppo, J. T. & Patrick, W. *Loneliness. Human nature and the need for social connection*. W.W.Norton & Co, New York, 2008.

<sup>4</sup> Sunstein y Thaler, *Op. cit.*, p. 73

tienden a negar más las excarcelaciones que analizan por la tarde (cuando están cansados) que por la mañana (cuando están más frescos y dispuestos a analizar minuciosamente cada causa de la que serán responsables). En la tarde, simplemente toman la decisión que implica menos trabajo.

Estos fallos y sesgos predecibles a menudo se asimilan a los errores sistemáticos en la percepción conocidos como *ilusiones ópticas*. En ambos casos, se trata de efectos secundarios de mecanismos perceptuales o de toma de decisiones que resultan en general útiles o adaptativos, pero que distan de ser perfectos, y que “fallan” de maneras que podemos estudiar, predecir y manipular.

Conocer que estos fallos existen, no hace que dejen de ocurrirnos, como pasa con las ilusiones ópticas, pero sí nos permite tomar distancia y actuar en consecuencia. Así, por ejemplo: si sé que el remo parcialmente sumergido en el agua no está quebrado –como indican mis ojos–, puedo actuar sobre la base de esta creencia. De aquí que lo más grave no es tener facultades de conocimiento defectuosas, sino ser ignorantes de los defectos de tales facultades. Cuando conocemos los fallos de la percepción, podemos ponernos en guardia y descreer lo que nuestros sentidos nos inducen a creer (o hacer las necesarias rectificaciones).

Del mismo modo, cuando se trata de los fallos predecibles en la toma de decisiones, aunque no podamos dejar de tener ciertos sesgos, sí ayuda ser conscientes de ellos y tomar medidas indirectas para evitar caer en los errores a los que nos inducen.

En lo que sigue, me propongo listar distintas estrate-

gias para evitar caer en estos sesgos y fallos en la toma de decisiones. La idea es delimitar grandes *tipos* de estrategias posibles. Estas estrategias pueden en principio ser adoptadas *individualmente* por personas que deseen mejorar sus decisiones, o ayudar a personas cercanas a hacer lo propio. Pero también pueden ser puestas en práctica a nivel *institucional* (para mejorar las decisiones de, por ejemplo, quienes concurren a un comedor escolar).

La clasificación puede verse, entonces, como una *caja de herramientas* para ciudadanos y gobernantes. Las herramientas son recursos que contribuyen a solucionar determinados problemas: un martillo sirve para clavar un clavo en una superficie aunque no para introducir un tornillo. Si existen distintas herramientas es porque no todos los problemas pueden ser resueltos eficazmente con los mismos recursos, de modo que corresponde siempre evaluar qué herramienta resulta más apropiada para tratar un determinado problema. A la vez, algunas herramientas, incluso si son eficaces, dadas ciertas consideraciones normativas, pueden no resultar *permisibles*. Entonces, una cuestión es delimitar los tipos de herramientas disponibles para favorecer una toma de decisiones, y otra cuestión es determinar qué herramientas concretas resultan eficaces y permisibles en contextos particulares.

Presentaré a continuación cinco *tipos de estrategias* mediante las cuales podemos influir en la toma de decisiones con vistas a aumentar las posibilidades de que tomemos buenas decisiones.

La primera estrategia consiste en *obligarnos* a tomar (o no tomar) determinada decisión, volviendo una decisión la única posible, o removiendo determinadas

opciones. Esta sería la *estrategia de la soga* de Ulises frente a las sirenas, cuando pide a sus marineros que lo aten al mástil para impedirle caer en la predecible tentación de tirarse al mar al oír los cantos. Así, la manera más eficaz de evitar caer en una tentación es evitar ponernos a nosotros mismos en situaciones en las que estaremos expuestos a la tentación (es decir, remover la opción de entre las opciones disponibles). Obligar a alguien a *no hacer* algo es usualmente más fácil que obligarlo a *hacer* algo, pero esto último no siempre es tan difícil como puede parecer: en un supermercado puedo obligar a la gente a ver mercaderías que no fue a buscar (y que puede terminar comprando), simplemente asegurándome de que tenga que pasar por los corredores que las exhiben. Del mismo modo –como señala Brian Barry–, la forma más eficaz de evitar accidentes consiste en remover las opciones dañosas, más que en advertir a las personas para que no realicen determinadas acciones. Barry relata que las muertes producidas por la administración hospitalaria de un determinado medicamento en el lugar inadecuado solo lograron evitarse haciendo que el dosificador del medicamento no encaje en el lugar donde no debe ser aplicado.<sup>5</sup> No importa, en efecto, qué tan bien se entrene al personal de enfermería o cuánto sea advertido, siempre acabará habiendo alguien suficientemente distraído como para cometer un error fatal, sea porque tra-

*La primera estrategia consiste en obligarnos a tomar (o no tomar) determinada decisión, volviendo una decisión la única posible, o removiendo determinadas opciones.*

*Una segunda estrategia consiste en volver más costosa (aunque no imposible) la decisión de hacer (o no hacer) algo.*

bajó más de la cuenta y está cansado, o porque su mente se distrae en cavilaciones personales. Cometer errores es simplemente humano. Es por esto que si queremos evitar los accidentes provocados por “errores humanos”, lo mejor es evitar que los humanos tengamos la oportunidad de errar.

Una segunda estrategia consiste en volver más *costosa* (aunque no imposible) la decisión de hacer (o no hacer) algo. Una opción puede volverse más costosa tanto en términos *financieros*, como en términos de *tiempo*, o de otras *oportunidades* que se nos obligue a sacrificar para poder tomar esa decisión. Toda decisión tiene un costo en este último sentido. Tenemos que juntar ramas para hacer una fogata, y una vez que la hicimos, no podemos usar esa madera para hacer un refugio. Sin embargo, estos costos dependen del contexto y pueden a menudo volverse más altos o más bajos a través de la intervención humana. Por ejemplo, la maternidad trae aparejados grandes costos para la hembra humana, pero los arreglos sociales pueden amplificar aún más estos costos (si el cuidado se les asigna a ellas de manera exclusiva, y ni siquiera se les asegura la provisión de los recursos necesarios) o pueden, por el contrario, volverlos más livianos (por ejemplo, organizando formas cooperativas de cuidado e instrumentando mecanismos de sostenimiento de ingresos). Muchas instituciones utilizan este recurso para incitar a sus miembros a desistir de ciertas acciones que podrían realizarse si los costos fueran meno-

<sup>5</sup> Ver Barry, B. *Why social justice matters*. Polity Press, Cambridge, 2005.



res. Por ejemplo: el copago que suelen instrumentar las obras sociales para el acceso a distintas prestaciones tiene el objetivo de desalentar un uso innecesario de las mismas, haciendo que las personas paguen un costo personal que las haga pensar dos veces si realmente necesitan hacer uso de la prestación. Pero también se puede usar para promover una determinada conducta, facilitándola o volviéndola menos costosa. Así, si queremos que padres y madres se involucren en la crianza de sus hijos, desde las instituciones se puede facilitar esa opción mediante el otorgamiento de licencias parentales para ambos progenitores.

Una tercera estrategia consiste en influir en la decisión moldeando lo que Thaler y Sunstein, en el mismo libro ya citado, llaman la *arquitectura de la decisión* (las circunstancias en las que se nos plantea la decisión) de modo tal que determinada opción sea más probablemente favorecida (o desfavorecida), en el sentido de que se vuelva más (o menos) probable que sea elegida, en tanto y en cuanto la persona no se comprometa activamente en un proceso consciente de deliberación previo a la toma de decisión (tal como tendemos a hacer con la mayoría de las decisiones que tomamos todos los días, sea porque las consideramos poco importantes o porque parecen dema-

siado complejas para poder ser tomadas racionalmente). Por ejemplo: las opciones fijadas por defecto son predicablemente las que elige –por acción u omisión– la mayoría, justamente porque la mayor parte de las veces no nos paramos a tomar conscientemente cada decisión.

*Una tercera estrategia consiste en influir en la decisión moldeando lo que Thaler y Sunstein (...) llaman la arquitectura de la decisión.*

*Una cuarta estrategia consiste en apelar a las facultades deliberativas de la persona, obligándola a considerar argumentos a favor (o en contra) de una determinada decisión antes de poder tomarla.*

*Una quinta estrategia consiste simplemente en ofrecer consejo o acceso a información (...) sin obligar a la persona a escuchar si no lo desea.*

Una cuarta estrategia consiste en apelar a las *facultades deliberativas* de la persona, obligándola a considerar argumentos a favor (o en contra) de una determinada decisión antes de poder tomarla. Ya sea por verse obligados a considerar argumentos en contrario o por mero contagio o tendencia a la conformidad, los jueces demócratas cuyos conjuces son republicanos tienden a ser más conservadores en sus fallos, y los republicanos cuyos conjuces son demócratas tienden a ser más liberales.<sup>6</sup> Esto puede hacerse obligando a la persona a escuchar argumentos o a tomarse cierto tiempo antes de poder tomar una determinada decisión.

Una quinta estrategia consiste simplemente en ofrecer *consejo* o acceso a *información* relevante en relación a la decisión en cuestión de manera puramente opcional, sin obligar a la persona a escuchar si no lo desea. Muchas veces tomamos malas

<sup>6</sup> Sunstein, C. y otros. *Are judges political?* Brookings Institution Press. Washington D.C., 2006.

decisiones por falta de acceso a información relevante (porque los costos de reunirla son muy altos o no es fácilmente accesible para los no expertos). Por ejemplo: las leyes que regulan el etiquetado de los alimentos a menudo mandan incluir información que los consumidores no podrían obtener fácilmente de otro modo, y ordenan hacerlo de manera llamativa y fácil de comprender, puesto que muy pocos leen la letra chica en el reverso de un envase.

Mientras las dos primeras estrategias manipulan las opciones disponibles y sus costos relativos, la tercera apela a los mecanismos automáticos e inconscientes de toma de decisiones, y las dos últimas intentan interpelar las facultades deliberativas conscientes de las personas. Así, las cinco estrategias representan un fino gradiente de formas de intervención más o menos intrusivas, en la medida en que difieren gradualmente en cuando a las posibilidades que ofrecen a la persona de resistirse a su influencia.

Terminaré con algunas consideraciones sobre el tipo de situaciones en las cuales podemos pensar que resultan más idóneos unos u otros de estos tipos de herramientas.

Cuanto más seguros estemos que mejoraremos la vida de todas las personas involucradas al implementar mecanismos que las dirigirán hacia ciertas elecciones más bien que hacia otras, o al eliminar opciones dañosas, más razón tendremos para recurrir a las formas más fuertes de influencia. Por ejemplo: si construimos

un pozo que provee agua segura en una comunidad cuyo antiguo pozo se haya contaminado, no ganamos nada dejando el pozo contaminado abierto a fin de no eliminar posibilidades de elección; todos se verán beneficiados por la remoción de esa opción dañosa.

Por el contrario, en la medida en que tengamos razones para creer que implementar estos mecanismos para inducir a las personas a tomar cierta decisión puede ser bueno para muchos pero perjudicial para otros, mayores razones tendremos para ser más flexibles y recurrir a las formas más débiles y resistibles de influencia.

*Mientras las dos primeras estrategias manipulan las opciones disponibles y sus costos relativos, la tercera apela a los mecanismos automáticos e inconscientes de toma de decisiones, y las dos últimas intentan interpelar las facultades deliberativas conscientes de las personas.*

Por último, quisiera llamar la atención sobre el siguiente hecho: al diseñar instituciones, o simplemente al consentir que las instituciones existentes sigan existiendo, influimos inevitablemente –queramos o no, seamos conscientes o no– en el contexto en el que las personas toman decisiones y, por lo tanto, en la probabilidad de que tomen unas decisiones en lugar de otras.

Las investigaciones que reseñamos más arriba nos muestran que influir en la toma de decisiones de las personas es ineludible, no es algo que podamos elegir hacer o no hacer. Es por eso que es importante entrar en la cuestión más fina de en qué sentido y mediante qué tipo de herramientas deberíamos intentar influir. A esta tarea ha intentado contribuir el presente trabajo, mostrando la diversidad de herramientas disponibles, algunos de sus posibles usos y esbozando algunos criterios de selección.