



La
ciencia *de*
los **detalles**

*Herramientas simples
para mejorar tu comportamiento
y el de la sociedad*

Nicolás Ajzenman + Florencia Lopez Boo

PAIDÓS

NICOLÁS AJZENMAN Y FLORENCIA LOPEZ BOO

LA CIENCIA DE LOS DETALLES

Herramientas simples para mejorar
tu comportamiento y el de la sociedad

PAIDÓS

Índice

Agradecimientos	5
Introducción	7
1. ¿Por qué nos equivocamos?	19
2. ¿Por qué fallan nuestros planes?	27
3. Lo que importa es la decisión. ¿O las decisiones?	103
4. La importancia del contexto: el diablo está en los detalles	133
5. ¿Por qué hacemos lo que hacemos?	157
6. Lo que hacen los otros	179
7. Cuando nos tenemos demasiada confianza	219
8. Economía del comportamiento: de la adolescencia a la adultez	245
Referencias bibliográficas	253

Introducción

Unas 68.237 publicaciones ya habían citado el trabajo de Daniel Kahneman y Amos Tversky “Prospect theory: An analysis of decision under risk” hasta el momento en que escribimos esto. Por lejos, es el artículo más citado en la historia de la economía y es el primero en el campo que hoy llamamos economía del comportamiento. En menos de treinta páginas, Kahneman y Tversky, su coautor histórico, critican la “teoría de la utilidad esperada” –piedra angular de la economía para modelar la toma de decisiones individuales cuando hay incertidumbre–, muestran con experimentos de laboratorio que el comportamiento de las personas viola varios de los axiomas fundamentales de esa teoría y proponen una nueva forma de modelar preferencias. Se trata de uno de los primeros *papers* que nos sugieren que hay algo raro o anómalo en la forma en que los seres humanos tomamos decisiones, que lo que pensamos como racional tal vez no lo sea, o no tanto como nuestros modelos suponen. Nos dice, por ejemplo, que no valoramos las cosas en absoluto, sino en relación a un punto de referencia o que 500 dólares no “valen” necesariamente 500 dólares, porque perderlos nos produce más insatisfacción que la felicidad que nos da ganarlos.

Más allá del contenido específico del trabajo, estos autores sembraron la semilla de una idea más grande y más poderosa que vino un poco después: los seres humanos nos

equivocamos, tenemos errores de percepción, nos cuesta procesar información, nos dejamos guiar por intuiciones, nos afectan las emociones del momento, nos cuesta entender qué nos conviene e, incluso, cuando lo entendemos, nos cuesta actuar en consecuencia porque nuestra voluntad tiene límites.

Durante los más de cuarenta años que siguieron a la publicación de “Prospect Theory”, la economía del comportamiento evolucionó en muchas direcciones, pero siempre con la premisa fundamental de entender cada vez mejor cómo tomamos decisiones los seres humanos. Después de todo, eso es lo que hace la economía en general (igual que muchas otras ciencias sociales): buscar siempre entender mejor cómo decidimos.

En el año 2000, el premio Nobel en Economía Richard Thaler escribió un influyente artículo en el *Journal of Economic Perspectives* llamado “Del *Homo Economicus* al *Homo Sapiens*”. La conclusión, en referencia a su visión sobre el futuro de la economía, empieza con la siguiente frase: “Mis predicciones pueden resumirse fácilmente: estoy prediciendo que el *Homo Economicus* va a evolucionar en el *Homo Sapiens*”. Lo que Thaler quería decir es que la forma en la cual los economistas solemos modelar a las personas como seres hiperracionales (*Homo Economicus*) iba a evolucionar a algo más alineado con la idea conceptual de Kahneman y Tversky: hombres y mujeres que tenemos sesgos, que nos equivocamos en cómo pensamos, cómo percibimos y cómo tomamos decisiones. En personas más parecidas al *Homo Sapiens*. Entender mejor cómo tomamos decisiones los seres humanos no es otra cosa que eso: usar supuestos más realistas en nuestros modelos económicos.

Y no es trivial. Nos interesa entender cómo toman decisiones las personas porque, cuanto mejor lo entendamos, mejor resultarán nuestras predicciones sobre cómo se van a

comportar en diferentes situaciones. Y nos interesa tener buenas predicciones porque en base a ellas es que las personas actuamos y los gobiernos, u organizaciones, diseñan políticas. ¿Cuánto caerá el consumo de cigarrillos si le gravo un impuesto al consumo? ¿Aumentará la evasión fiscal si subo la alícuota de un impuesto? ¿Serán más productivos los empleados si aumento sus salarios? La respuesta a estas preguntas será tan buena como nuestra capacidad de predecir el comportamiento individual. Por eso, saber que las personas se equivocan, o que hacen cosas aparentemente irracionales, no es algo que nos sirva por sí mismo. Lo que nos sirve es entender de qué forma específica nos equivocamos y qué consecuencias tiene eso sobre cómo decidimos. En otras palabras: nos interesa identificar sesgos (desviaciones sistemáticas) en la forma en que tomamos decisiones.

Un sesgo no es un error aleatorio, es un error sistemático, y de eso se ocuparán estas páginas. De lo que la economía del comportamiento viene haciendo desde hace más de cuarenta años: identificar patrones predecibles de aparente irracionalidad. Cuanto más predecible, mejor.

Portarse bien

Richard Thaler publicó en 2015 un libro llamado *Misbehaving (Portarse mal)*, en donde repasa su carrera, su acercamiento a la economía del comportamiento y es un resumen de lo que había escrito sobre el tema hasta ese momento. El nombre del libro está muy bien elegido: portarse mal es equivocarse, es errar al percibir, al pensar, al tomar decisiones, es estar sujeto a sesgos. En cierto sentido, “portarse mal” resume lo que la economía del comportamiento viene tratando de hacer

desde hace décadas: identificar “anomalías” en la toma de decisiones. Pero portarse mal es un concepto relativo. ¿Portarse mal respecto a qué? ¿Qué sería portarse bien? ¿Si el *Homo Sapiens* se porta mal, el *Homo Economicus* se porta bien?

Pasó mucha agua bajo el puente desde el artículo de Kahneman y Tversky de 1979 y la predicción de Thaler del año 2000 se empezó a materializar. Casi cualquiera de los mejores programas de doctorado en Economía *mainstream* en el mundo tiene un grupo de docentes que desarrolla la investigación de la economía del comportamiento. Cada vez más las revistas de economía prestigiosas publican *papers* del área y cada vez se enseña más como parte de los planes de estudio y no como materia alternativa u opcional.¹ La economía del comportamiento es una parte fundamental de la teoría microeconómica y no simplemente una adenda. Algo parecido ocurre en el mundo de las políticas de gobierno, de empresas y de organizaciones en general. Las *nudge units*, organizaciones que se encargan de aplicar conceptos de economía del comportamiento en políticas públicas y que empezaron como una idea algo delirante del gobierno británico, se reprodujeron rápidamente a otros gobiernos y organizaciones del mundo, la Organización Mundial de la Salud, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y varios países, entre otros, la Argentina.² Al día de hoy existen más de doscientas organizaciones de este tipo dedicadas a detectar sesgos en la toma de decisiones y a diseñar políticas basadas en estas claves. No solamente organizaciones gubernamentales,

¹ Sin ir más lejos, yo enseñé economía del comportamiento como materia obligatoria para los estudiantes de la orientación de microeconomía en la Universidad Fundación Getulio Vargas-Es-cuela de Economía de San Pablo durante varios años (Nicolás).

² Desde el Banco Interamericano de Desarrollo, brindamos apoyo para la expansión de estos conceptos en todas las áreas del gobierno argentino y de otros países de América Latina (Florencia).

también empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro. Todo este conjunto de herramientas, que ya no es tan nuevo, dio y sigue dando más versatilidad para resolver problemas concretos.

Si cada vez más el *Homo Economicus* se parece al *Homo Sapiens*, entonces cada vez más entendemos que las personas tomamos decisiones con racionalidad limitada, sujetas a sesgos y a errores de percepción. Y eso está bien: tener sesgos y racionalidad limitada es portarse como humanos, es portarse bien. Cada vez más, la economía del comportamiento trata sobre los individuos “bien portados”, portados como los *Homo Sapiens*.

El almuerzo barato

Bien portados o mal portados, entender patrones anómalos nos ayuda a diseñar políticas efectivas y, en muchos casos, con un costo bajo. Milton Friedman, premio Nobel y uno de los economistas más influyentes de la historia, tiene una famosa frase que dice que “no existe tal cosa como un almuerzo gratis”. Y tiene razón. Pero en este libro vamos a tratar de darnos cuenta de que, aunque no hay almuerzos gratis, a veces hay almuerzos bastante baratos (claro que barato no significa gratis, la economía del comportamiento no hace magia).

Tomemos como ejemplo un problema muy grave de salud pública que afecta a una gran cantidad de niñas y niños pequeños en varios países de América Latina: la anemia. Cuando esta no se trata, puede generar disminuciones cognitivas importantes en la adultez, lo cual también impacta en la productividad. La anemia se combate con alimentos ricos en hierro. Si los padres no tienen recursos para acceder a

alimentos ricos en hierro para sus hijos, entonces no hay intervención de economía del comportamiento que pueda ayudar. Si, en cambio, tienen acceso a suplementos con hierro y micronutrientes de forma gratuita y, aun así, la anemia no baja, entonces tal vez sea una buena oportunidad para pensar cuáles son los sesgos que impiden que padres y madres hagan lo que saben que tienen que hacer. Este caso es real. Volveremos a él más adelante en el libro y es un caso sobre el cual trabajamos en El Salvador. Allí, al igual que en muchos otros países de la región, la anemia infantil es un problema severo, especialmente en zonas rurales. La solución típica (y lo que suelen hacer muchos gobiernos) es la que parece más obvia: si lo que falta son micronutrientes, hay que entregar micronutrientes de manera gratuita a las familias. Entre 2015 y 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo financió la compra y distribución de micronutrientes a través de las visitas pediátricas y en domicilios. Así, el gobierno de El Salvador entregó exitosamente micronutrientes al 82% de los hogares. Normalmente pensaríamos que la política fue exitosa. Y en cierto sentido lo fue: si había restricciones al acceso de los micronutrientes, esas restricciones desaparecieron para una gran cantidad de los hogares que los necesitaban. Pero el diablo está en los detalles. Los micronutrientes se repartieron pero no se usaron: menos de un cuarto de los hogares consumió los micronutrientes en tiempo y forma. No solo se malgastaron recursos públicos, sino que el problema de la anemia persistió. Entender cómo puede ser que habiendo levantado todas las restricciones de “oferta” (las madres y los padres tenían acceso a micronutrientes) el problema original de la anemia no se haya solucionado nos llevó varios viajes, trabajo de campo y entrevistas. Entendimos

que no alcanzaba solamente con aumentar la oferta. Había otras restricciones vinculadas con la propia decisión respecto de la crianza de sus hijos y sobre la voluntad de llevar a cabo aquello que habían decidido. ¿Sería que el problema es que tenían una percepción equivocada sobre los beneficios del hierro? ¿Sería que subestimaban el impacto de largo plazo de la anemia infantil? ¿O sería que simplemente se olvidaban? Si el problema era que se olvidaban, por ejemplo, mandar un recordatorio (o, simplemente, brindarles un calendario para que lo peguen en la pared) podía ser un buen ejemplo de un “almuerzo barato”. El caso refleja uno de los puntos principales que vamos a tratar de resaltar toda vez que podamos: los detalles importan. Esto tiene un aspecto positivo, pero también uno negativo.

Empezamos por lo positivo: que los detalles importen es bueno porque cambiar detalles suele ser barato. La idea de que los detalles importan está basada en una premisa fundamental de la psicología cognitiva y social y es que muchas veces el contexto en el cual las personas tomamos decisiones es más relevante para explicar las decisiones que tomamos que otros factores más estructurales como podría ser nuestra personalidad.³ Que los detalles importen es bueno porque, en muchos casos, diseñar programas correctamente cuesta lo mismo que hacerlos de forma incorrecta. Si alguna vez recibimos un recordatorio por mensaje (por ejemplo, para no perder un turno), hay alguien (o un equipo) del otro lado que pensó qué palabras específicas usar, qué día y hasta en qué hora

³ Más adelante vamos a contar sobre un artículo que Nicolás escribió y que da cuenta de cómo las condiciones edilicias de las escuelas en donde votamos tienen efectos desproporcionados en la probabilidad de que castigemos con nuestro voto al intendente que se presenta a una elección. ¿Cómo puede ser que los pocos minutos que pasamos en un aula de una escuela incidan tanto en nuestro voto? Parece que los detalles sí importan.

del día mandarlo. Enviar un mensaje a las diez de la mañana o a las seis de la tarde cuesta lo mismo, pero el resultado puede ser muy diferente.

En el libro vamos a contar sobre muchos detalles que son clave aunque a veces no los percibamos. Por ejemplo, el “efecto orden”. Tal vez no nos hayamos dado cuenta, pero si alguna vez respondimos una encuesta y nos presentaron cinco opciones, es más probable que hayamos elegido las que aparecen primero, independientemente de su contenido. Ese mínimo detalle (el orden en que se presentan las alternativas) importa. Es cierto que responder encuestas es algo poco relevante. Que el orden importe en ese caso no parece muy importante. Pero ese efecto orden también influye en decisiones cruciales. En el libro vamos a conocer sobre un experimento de Nicolás y otros coautores basado en la idea del efecto orden, diseñado para motivar a docentes ecuatorianos a que elijan postular y trabajar en escuelas para poblaciones vulnerables, allí donde más se los necesita. Se trata de una decisión importantísima: dónde trabajar por los próximos años. No solamente es importante para el docente, sino importante para el país, porque tener maestros buenos en escuelas vulnerables es un instrumento fundamental para reducir la desigualdad de origen. La experiencia consistió en una intervención muy sencilla implementada a través de una plataforma *online*. A un grupo se les mostró el listado de escuelas disponibles en orden aleatorio. A otro grupo se les mostró el listado de escuelas disponibles ordenando primero a las escuelas vulnerables y luego al resto. ¿Habrá servido este pequeño detalle para que más docentes apliquen a escuelas vulnerables? Dejamos por ahora la pregunta sin responder, pero enfatizamos un punto importante: listar las escuelas en orden

aleatorio cuesta lo mismo que listarlas en un orden particular. Los detalles importan y muchas veces enfocarse en ellos cuesta lo mismo que no hacerlo.

Vayamos ahora al aspecto negativo. ¿Qué puede tener de malo que los detalles importen? Que entender qué detalles importan es difícil. Volvamos al ejemplo de la anemia infantil y los micronutrientes, un tema en el que Florencia sigue trabajando mucho en la región. Hay diversos motivos que pueden explicar que padres y madres no den los micronutrientes que tienen gratis en su casa a sus hijos. Puede ser, por ejemplo, porque están percibiendo erradamente el riesgo asociado a no hacerlo, porque se olvidan o por cualquier otra razón. Y cada una de estas variantes requiere soluciones distintas. Hay que ser metódicos, hay que ir al campo, evaluar, probar y volver a evaluar. Hacer intervenciones *porque sí* es una receta perfecta para fracasar. Para que una intervención que busca atacar un sesgo sea efectiva, primero tiene que pasar que ese sesgo exista en la población sobre la que trabajamos y que sea relevante para explicar un comportamiento particular. Si el motivo por el cual padres y madres no les dan los micronutrientes a sus hijos no es que se olviden, sino que subestiman sus beneficios, entonces un recordatorio posiblemente sea inútil. Entender exactamente qué sesgo está operando como barrera en cada paso de la toma de decisión es crucial.

A lo largo del libro vamos a referirnos también a la forma en la cual nos sirve pensar los problemas en clave de economía del comportamiento: pensar hipótesis, medir, evaluar, ajustar y volver a evaluar. Vamos a abordar algunos casos en los que nos fue bien pero también algunos en los que nos fue mal. De esos aprendimos más. Este libro trata justamente

de eso: entender cómo los humanos tomamos decisiones y pensar, en función de esto, cómo ajustamos los detalles en el diseño y la implementación para que tomemos mejores decisiones y las políticas sean mas efectivas.