Diseñar elecciones sin trampas: el arte de informar sin manipular

En lugar de explotar los sesgos psicológicos de las personas para forzar una elección, facilita el proceso de toma de decisiones. Tal vez sea un mejor “empujoncito”.

13 de febrero de 2025

“¡Salvemos el planeta!” “¡Todo el mundo debe reciclar!” “¡No seas el único que no lo haga!”

©IESE Business School

Mensajes como estos se aprovechan de la tendencia humana a seguir las normas sociales. Al generar miedo o culpa, consiguen que más de uno camine hasta la siguiente calle para encontrar un contenedor de reciclaje en el que depositar su botella de plástico.

Pero ¿deberían realmente los responsables de políticas utilizar su conocimiento de la psicología humana para inducir ciertos comportamientos?

Quizá convenga un enfoque más sutil: ofrecer pistas contextuales de forma discreta y ráfagas de información de calidad bien sincronizadas durante el proceso de toma de decisiones. De este modo, cualquiera puede tomar decisiones informadas y racionales basadas en su propia interpretación de la información. En otras palabras, proporcionar información clara y relevante permite a las personas reflexionar sobre su impacto ambiental y decidir por sí mismas.

Así lo afirman Shlomi Sher (Pomona College), Craig R. M. McKenzie (UC San Diego), Johannes Müller-Trede (IESE) y Lim Leong (UC San Diego) en *Current Directions in Psychological Science*, de la Association for Psychological Science. Como señala el título de su artículo, "Rational Choice in Context", diseñar entornos de elección que contengan información útil facilita la toma de decisiones racionales sin tener que dar ningún "empujón" hacia una opción.

Sé optimista y trata a las personas como seres racionales

Richard Thaler y Cass Sunstein popularizaron la teoría de un pequeño empujón en su exitoso libro homónimo de 2008. Según esta, como las personas somos en esencia seres irracionales, decidimos en función del modo en que se organizan ante nosotros las diferentes opciones. Por tanto, para facilitarles este proceso, uno debe convertirse en una especie de "arquitecto de la elección". Es lo que se conoce como "paternalismo libertario": "libertario" en el sentido de que todos somos libres de elegir, pero solo las opciones que "papá, quien más sabe" ha diseñado para que lleven a un resultado concreto.

A criterio de los investigadores, este enfoque parte de "una visión pesimista de la racionalidad humana". En decisiones que dependen del contexto, los arquitectos de opciones deberían enfocarse en cómo facilitar la toma de decisiones en lugar de intentar aprovecharse de las limitaciones y los sesgos psicológicos.

©IESE Business School

“Somos mucho más optimistas respecto a la capacidad de las personas para razonar lógicamente y tomar decisiones racionales”, afirma Müller-Trede. “No estamos diciendo que siempre razonemos a la perfección y tomemos la decisión ‘correcta’, sino que ciertos comportamientos que la investigación psicológica etiqueta como ‘irracionales’ tal vez sean, a menudo, el resultado de un procesamiento muy lógico de la información”.

En otras palabras, reconozcamos el mérito de las personas de tener la absoluta capacidad para tomar decisiones racionales por sí mismas si se les brinda la oportunidad.

Deja de tratar a las personas como marionetas y gánate su confianza

¿Por qué esto es tan relevante? ¿Acaso ambos enfoques no buscan lo mismo –por ejemplo, convencernos de reciclar–, pero desde ángulos distintos?

“Aunque el objetivo de favorecer un resultado y el de favorecer un proceso están relacionados, no deben confundirse”, insisten los autores en su artículo. “Los arquitectos de elecciones orientadas a un resultado están dispuestos a redirigir los sesgos cognitivos e incluso pueden construir marcos que, aunque no sean literalmente falsos, sirvan para engañar sutilmente a quien toma una decisión. Si se toma la decisión ‘correcta’ por razones equivocadas, el arquitecto enfocado en el resultado se da por satisfecho, a diferencia del que atiende al proceso”.

Müller-Trede va más allá: “¿Y si algunos sesgos cognitivos humanos no fueran debilidades o vulnerabilidades que evitar o explotar, sino simplemente el resultado de un procesamiento de información razonable? En lugar de manipular, puedes empoderar, dar información adecuada, ser transparente y realmente permitir que las personas tomen sus propias decisiones”.

No se trata de que el fin justifique los medios (como dar un “empujón”), sino de preocuparse de verdad por los medios para alcanzar el fin. Para los autores, apelar a la capacidad racional de los decisores respeta su dignidad y, por tanto, abona el terreno para ganarse su confianza.

No hace falta ir muy lejos para observar las consecuencias de la pérdida de confianza de la ciudadanía. “Las personas no son tontas. Si las engañas sistemáticamente, corres el riesgo de perder la buena voluntad que te hayan mostrado. Puede que consigas algún beneficio a

©IESE Business School

corto plazo, pero a medio y largo plazo, es probable que se gire en tu contra", argumenta Müller-Trede.

Ya sea en mensajes de campañas de salud pública y consumo sostenible o en procesos electorales y cualquier tipo de decisión empresarial, "la confianza juega un papel clave. En tanto en cuanto engañas sistemáticamente a los demás, debilitas esa confianza hasta que ya nadie escucha tu mensaje. Y una vez la pierdes, es muy difícil recuperarla", añade Müller-Trede.

Como concluyen los autores, un decisor no es "una marioneta desafortunada de fuerzas irracionales" que necesite de "un titiritero paternalista que emplee medios irracionales para fines utilitarios". Por eso, recomiendan "enfoques no paternalistas en la arquitectura de la elección, junto con una visión más rica de la elección racional en contexto".

Los consejos clave de Müller-Trede para un contexto de elección racional:

- Proporciona información relevante de la manera más clara, transparente y accesible posible.
- Facilita al máximo la evaluación de los pros y los contras de cada opción.
- Explica por qué una opción es mejor que otra. Si eso no cambia la opinión de las personas, sigue reforzando el mensaje: con argumentos sólidos y coherentes, puede acabar calando.
- Sobre todo, nunca mientas ni manipules la información para inducir a la gente a comportarse cómo tú quieres.

Johannes Müller-Trede

Profesor de Análisis de decisiones en el IESE. Es experto en psicología en la toma de decisiones, economía del comportamiento, teoría de la decisión, predicción y previsión, y riesgo.

©IESE Business School