

PREDICTABLY

IRRATIONAL

DAN
ARIELY

PREDICTABLY IRRATIONAL

Do you know why we so often promise ourselves to diet and exercise, only to have the thought vanish when the dessert cart rolls by? Do you know why we sometimes find ourselves excitedly buying things we don't really need? Do you know why we still have a headache after taking a five-cent aspirin, but why that same headache vanishes when the aspirin costs 50 cents? Do you know why people who have been asked to recall the Ten Commandments tend to be more honest (at least immediately afterward) than those who haven't? Or why honor codes actually do reduce dishonesty in the workplace? By the end of this book, you'll know the answers to these and many other questions that have implications for your personal life, for your business life, and for the way you look at the world. As a bonus you will also learn how much fun social science can be, and how to see more clearly the causes for our everyday behaviors, including the many cases in which we are predictably irrational.



Magíster en Gestión
para la Globalización

Gestión Empresarial
MGPG 2008

Zunilda Vergara
Luis Javier Venegas
Felipe Warner
Profesores: Teodoro Wigodski
Luis Zaviezo

Introducción

A los 19 años, el autor del libro fue afectado por una explosión en Israel lo que implicó que más del 70% de su cuerpo resultara quemado. Estuvo más de tres años hospitalizado. Se alejó del mundo social e inició un largo periodo de observación de su entorno. El no tener piel y tener que soportar los dolorosos efectos de la remoción diaria de cada una de las vendas que protegían su cuerpo, lo llevó a enfrentarse a niveles increíbles de dolor. Repetidas veces él trataría de explicar a las enfermeras que prefería que le quitaran las vendas lentamente, provocando un dolor más largo pero de menor intensidad, a que le realizaran el proceso rápido pero con un dolor consecuente mucho mayor. Claramente ellas pensaban que él estaba equivocado, no había forma de convencerlas que ejecutaran el procedimiento de la forma que él les indicaba. Una vez tras otra quitaban las vendas de forma muy rápida y dolorosa. No hubo forma de convencerlas de lo contrario.

Cuando fue dado de alta, ingresó a la universidad y realizó diversos estudios para confirmar su teoría del dolor. Trabajando en diversos experimentos y con diversas personas, indujo dolores por calor, frío, presión, altos sonidos, etc. El resultado confirmó su teoría, las personas preferían que los dolores fueran por un periodo más prolongado pero con menor intensidad de dolor.

Luego de sus resultados, el autor visitó el hospital y les explicó sus conclusiones. Lo escucharon pero no modificaron sus métodos de curación. Las enfermeras eran personas muy simpáticas y amables, habían dedicado sus vidas al cuidado de pacientes; claramente no eran demonios que querían que sus pacientes sufrieran más. ¿Cómo pueden existir, entonces, personas dedicadas a las curaciones de pacientes quemados por más de 15 años, haciendo diariamente los procedimientos vez tras vez, sin entender el tema del dolor? La explicación era irracional: *Como los pacientes modificaban sus rostros por el dolor, las enfermeras preferían disminuir su propio tormento acortando ese tiempo, independiente que esto significara mayor sufrimiento para el paciente.*

Sin lugar a dudas este hecho fue el inicio de una serie de cuestionamientos de su comportamiento, el de sus cercanos y el de la gente en general. ¿Su conclusión?, nuestro comportamiento está lejos de la

racionalidad que plantea la economía clásica; sin embargo, ese irracional comportamiento no es ni aleatorio ni inconsistente.

Este libro compila parte de sus experimentos y conclusiones.

La verdad acerca de la irracionalidad

En este capítulo el autor plantea: *La relatividad es fácil de comprender. Pero existe un aspecto de ésta que nos lleva a equivocarnos: "No solo tendemos a comparar cosas con otras, sino que también, evitamos comparar cosas que son difíciles de comparar".*

Su planteamiento es el siguiente:

Si se supone que una persona tiene dos opciones de trabajo. La primera, con un sueldo de US\$65.000 en una empresa donde la planilla de remuneraciones está entre los 45.000 y los 65.000. La segunda, con un sueldo de U\$70.000, con la particularidad que allí los sueldos están entre U\$65.000 y U\$100.000. Si esta persona selecciona la primera oferta seguramente estará más contenta que con la segunda, ¿por qué?, porque valora lo afortunado que es en comparación con las personas que trabajan alrededor de él. Solamente la comparación es la que nos permite valorar lo que tenemos o cuánto estamos dispuestos a pagar para obtener algo.

Si se tienen dos porciones de comida, una en un plato más grande que el otro, seguramente sentirás que tienes más comida, no solo eso, también te sentirás más saciado con uno que con otro. La razón: La felicidad depende de lo que tenemos en comparación con otros.

Si al comprar una casa, un corredor de propiedades ofrece 3 opciones: dos tipos coloniales, una en buenas condiciones y otra con reparaciones pendientes (la venta implica la mejora de todo lo necesario), y una tercera de estilo mediterránea. La probabilidad de escoger entre las coloniales es mucho mayor ya que existen puntos de comparación. La segunda casa colonial con mejora pendiente actúa como un señuelo que induce la elección.

El entendimiento de lo anterior nos permitirá evaluar de una forma racional

"No solo tendemos a comparar cosas con otras, sino que también, evitamos comparar cosas que son difíciles de comparar"

las decisiones. Un buen ejercicio es cambiar el foco e identificar cuáles son las opciones o situaciones que inconscientemente están actuando como señuelos, ampliar el círculo de comparación.

Por ejemplo, si existen dos tareas que realizar: la primera es comprar un lápiz, la segunda es comprar un traje. En la librería más cercana el lápiz requerido cuesta Ch\$ 1.000 pero a 10 minutos de ahí, existe una tienda con descuentos que los vende a Ch\$500. ¿Qué se debería hacer? ¿Decidir ir a la otra tienda y ahorrar Ch\$500? La mayoría de la gente se tomaría el tiempo para ir a la tienda que tiene el lápiz de precio menor.

Ahora, es necesario completar el segundo trámite: comprar un traje. Si se encuentra un traje gris muy elegante a Ch\$150.000, pero otro cliente afirma que el mismo traje esta a Ch\$149.500 en una tienda a 10 minutos. ¿Se hará este viaje? La mayoría de la gente no se tomaría el tiempo para ir a la otra tienda. Este ejemplo grafica el problema de la relatividad, las decisiones se toman en relación a las opciones disponibles. En el ejemplo anterior, los quinientos pesos ahorrados en el lápiz representan un mayor porcentaje de ahorro en relación al precio pagado, a diferencia del ahorro relativo para el traje.

La lección a partir de esto: Mientras más tenemos, más queremos. La única cura es romper el ciclo de la relatividad.

La Falacia de la Oferta y la Demanda

Décadas atrás Konrad Lorenz descubrió que los gansos al salir del cascarón guardan la primera imagen en movimiento, ésta en general es la de su madre. El investigador lo descubrió mientras estaba realizando un experimento con alguno de ellos y fue él la primera imagen en movimiento que los polluelos observaron. Ellos lo siguieron hasta que fueron adolescentes. En su estudio no solo se comprobó que los gansos deciden en función de la información del medio ambiente, sino también que ellos permanecen en su decisión una vez realizada la primera vez. A este fenómeno le llamó *imprinting*. ¿Se comportan los humanos como los gansos? ¿Toman sus decisiones en función de impresiones y decisiones anteriores? Cuando aparece un nuevo producto, ¿se registra en la mente el precio inicial y es referencia para las

siguientes compras? Los estudios del autor permiten demostrar este estudio.

Existe un fenómeno llamado “comportamiento de manada”, esto es, pensar que algo es bueno o malo porque otros lo estiman así. Pero también hay un subtipo de este fenómeno llamado “auto-manada”, esto es, cuando se piensa que algo es bueno o malo básicamente por elecciones o experiencias anteriores. Este efecto se puede ejemplificar con el ingreso de Starbucks al mercado. Si una persona estaba en busca de un café, estaba cansado y caminaba buscando un Dunkin’ Donuts repentinamente encontraba un Starbucks. Entraba y consumía un café más caro que en Dunkin’ Donuts y que no tenía donut dentro del menú ofrecido. Pasando un nuevo día por ahí, nuevamente se encontraba con la decisión de buscar un Dunkin’ Donuts o entrar a Starbucks, ¿que analizaba?: “bueno, ya entré a este lugar, fue una experiencia agradable”, y, nuevamente escogía Starbucks. Así, entraba una y otra vez, generando que Starbucks fuese un hábito. A este efecto se le llama *Ancla*.

Existen diversos experimentos que confirman estos comportamientos en los humanos. Por ejemplo, en una subasta se entregan papeles a los participantes con el detalle de los productos a subastar. Antes de escribir sus ofertas se les solicita escribir los últimos 2 números de sus Social Security (SS), primero como número, luego en formato de monedas(U\$ SS). Finalmente, se les solicita que completen los precios por producto. Al analizar los resultados, las personas con mayores valores de los últimos números de sus SS, tenían en promedio mayores precios ofertados. En este caso, el solo escribir el número como precio generó que este se convirtiera en un *ancla*. Para identificar este efecto en las decisiones es importante considerar que la primera decisión es crucial.

Según la economía clásica, la disposición a pagar de los clientes es uno de los dos input para determinar la demanda. Pero como los experimentos lo demuestran, los clientes pueden ser manipulados, lo que implica que no tienen el control de sus preferencias o de cuanto pagarán por diferentes productos. Además, la economía estándar supone que demandas y ofertas son

Según la economía clásica, la disposición a pagar de los clientes es uno de los dos input para determinar la demanda. Pero como los experimentos lo demuestran, los clientes pueden ser manipulados, lo que implica que no tienen el control de sus preferencias o de cuanto pagarán por diferentes productos.

independientes entre sí. Nuevamente los experimentos permiten concluir que, por lo contrario, son dependientes. Hoy en día, hay *anclas* originadas desde la Oferta como la información sobre el ingreso de nuevos productos, o de promociones, todas afectan la disposición a pagar de los clientes. Esto da luces de la importancia que tiene el rol de políticas inteligentes de los gobiernos para regular ciertas actividades de mercado.

El costo de “Cero costo”

Una persona decide vender productos por Internet, el precio al que quiere venderlos es U\$5. Decide entonces realizar tres tipos de publicaciones. En una vende los productos a U\$5 con cero recargo por despacho. En la segunda ofrece los productos a U\$2,5 con un cargo de U\$2,5 por despacho. Finalmente, oferta el producto a cero costo con un cargo de U\$5. Irracionalmente, la opción preferida es la última.

La experiencia muestra que algo gratis entrega la sensación de que es algo que no tiene contras sino solo pros. Lo que crea una reacción emocional de los consumidores, creyendo que el producto vale más. El punto es que en mucho de los casos, comprar algo a precio cero no es siempre “vacío”. *Free* o *gratis* tiene un poder o un efecto mágico en las personas, generando que se sientan más alegres de tomar dicha elección. El miedo de perder algo en una transacción puede explicar este fenómeno.

Si alguien se encuentra en la decisión de comprar un auto, que se valora más como incentivo para tomar la decisión ¿un descuento o no tener que pagar el permiso de circulación? ¿Un descuento en los impuestos o no tener que pagar ningún porcentaje? La experiencia demuestra que, el ofrecer gratis ciertos ítems de los productos es más efectivo para atraer clientes que el solo hecho de hacer un descuento.

Un descuento puede ser conveniente, pero *cero costo*, es particularmente especial, es un gran precio; de hecho, puede ser considerado como un *no precio*. Cero costo es una categoría por sí mismo y las personas lo perciben así.

Un ejemplo de esto son las promociones de los días de museo gratis. De hecho, los museos no son particularmente caros, pero es claro que la necesidad por arte esta mucho más satisfecha en los días en que las entradas son cero costo. Particularmente, las

filas esos días son enormes y es difícil ver cualquier cosa. Seguramente, es un error ir esos días al museo, pero esas promociones atraen cada vez más personas.

Cero también influye en los alimentos. Las elecciones serán mayores para los productos que informan explícitamente que contienen CERO calorías, CERO grasas trans, CERO carbohidratos, etc.

El costo de las normas sociales

Una ilustración para explicar este concepto es imaginar una reunión familiar, Thanksgiving o Noche buena en nuestro caso. Estando en la casa de su suegra y ya al final de la cena, un tipo le pregunta en voz alta a la dueña de casa que con cuanto podría pagar ese hermoso momento de convivencia y comunión. En ese mismo momento saca su chequera y repite la pregunta. Finalmente se torna un ambiente algo incomodo. Claramente su pregunta fue ofensiva. Esto es un ejemplo de que se vive en 2 mundos: un mundo social, donde lo importante es la reputación, los favores, donde pensamos en los otros y los otros piensan en nosotros, y por otro lado un mundo financiero, donde se trabaja por dinero.

Si alguien en la calle necesita ayuda para cambiar un neumático, seguramente encontrará menos personas dispuestas a asistirlo si está ofreciendo dinero que si no lo hace. Económicamente esto es irracional, ¿cómo alguien tiene mayor disposición a “trabajar” gratis que por dinero? Esto es sólo un ejemplo de que el mundo social tiene miles de ventajas como protección, y ayuda. Alguno de los experimentos al respecto son los que se detallan en adelante.

Seleccionado tres grupos de personas, se les solicita ayuda para realizar ciertas tareas. Al primer grupo se le pagan 5 dólares, al segundo 50 centavos y al tercero no se le paga nada. Los primeros realizan 159 veces la acción solicitada, los segundos 101 y los terceros 168. En otras palabras, las personas en el mundo social trabajan con mayor motivación que las que recibieron dinero por esto. En estos mismos ejercicios, un regalo todavía mantiene a las personas en el mundo social haciendo que sean más

Un descuento puede ser conveniente, pero *cero costo*, es particularmente especial, es un gran precio; de hecho, puede ser considerado como un *no precio*.

eficientes. Si se mezclan los mundos, especificando por ejemplo el valor del regalo, la eficiencia de las personas disminuye.

Otro ejemplo de lo anterior es lo observado en una sala cuna. Los padres tenían un “acuerdo” con los profesores por lo que se sentían culpables si no retiraban a sus hijos en la hora acordada. Cuando los dueños decidieron poner una multa para disminuir los atrasos, lo que observaron fue que estos aumentaron. Como los padres pagaban por su falta interpretaban los efectos con las normas de mercado y no con las normas sociales como lo hacían antes.

Estos balances entre las normas sociales y de mercado son importantes de tener en cuenta no solo en el mundo personal sino también en el mundo de los negocios.

La influencia de la excitación

En este capítulo el autor trata de demostrar cómo cambia nuestra forma de actuar cuando estamos apasionados, y que pese a que lo sabemos, nos cuesta predecir este cambio en nuestro comportamiento. Debemos convivir eternamente con dos personalidades (Dr. Jekyll y Mr. Hide), y nos cuesta predecir que algunas decisiones generalmente las tomamos en un estado de estimulación y nuestras respuestas difieren de aquello que pensamos moralmente correcto en “frío”.

La idea surge tras visitar Berkeley el año 2001, y trabajar junto al profesor George Loewenstein. Invitaron a varios estudiantes a demostrar como gente racional e inteligente puede predecir que sus actitudes cambiarán en un estado apasionado. Para hacer este estudio realista, buscaron medir la reacción de los participantes en medio de un estado emocional. Podrían haber escogido medir a los participantes hambrientos, enojados, o frustrados. Pero decidieron medirlos bajo una excitación sexual, no por alguna inclinación perversa, sino para entender el impacto de la excitación en los comportamientos, y cómo esto puede ayudar a la sociedad a enfrentar problemas difíciles como el embarazo juvenil y el SIDA.

El estudio consistió en hacer una serie de preguntas a 25 estudiantes de sexo masculino y menores de 30 años, en su estado normal (“frío”) y posteriormente en un estado de excitación sexual. En el estudio se examinó el efecto de la excitación, inducida por auto-estimulación, sobre resoluciones hipotéticas para luego analizar cómo cambia

el comportamiento de un veinteañero frente a estas alternativas en un estado de entusiasmo. Estas preguntas se dividían en tres grandes grupos: (1) indicar de qué manera encontraban atractiva una amplia gama de estímulos y actividades sexuales, (2) informar su voluntad de participar en un comportamiento moralmente cuestionable, a fin de obtener gratificación sexual, y (3) describir su disposición para participar en las prácticas sexuales de riesgo cuando están sexualmente excitados.

Los resultados muestran que la excitación sexual tiene un fuerte impacto en las tres áreas de juicio e influye de manera importante en la toma de decisiones. Demostró la importancia de la situación en las preferencias, así como la incapacidad de predecir estas influencias en su propio comportamiento. Esto no es sólo pertinente para analizar políticas relacionada como educación sexual, campañas preventivas de VIH, etc. También se puede extrapolar a otros estados de estimulación como la conducción segura de automóviles (especialmente en adolescentes) o mejores decisiones de vida.

El problema de “procrastinación” (desidia) y auto-control

En este capítulo el autor busca abordar la gran diferencia existente entre lo que deseamos hacer y cómo nos comportamos realmente.

Comienza el capítulo mostrando como ha disminuido el nivel de ahorro entre los norteamericanos al más bajo nivel desde la Gran Depresión, debido a la fiesta del consumismo (experiencia similar a la nuestra en Chile). Cómo nuestras buenas intenciones de largo plazo, como por ejemplo el ahorro o iniciar una dieta, se diluyen ante una opción de un nuevo TV de plasma o un postre delicioso. Estas conductas son en gran medida por nuestra tendencia a dejar las cosas para más tarde, y beneficiarnos de una gratificación en el corto plazo.

Como profesor universitario, el autor trata a diario con la “procrastinación” de los alumnos. Para analizar este comportamiento el autor y Klaus

Debemos convivir eternamente con dos personalidades (Dr. Jekyll y Mr. Hide), y nos cuesta predecir que algunas decisiones generalmente las tomamos en un estado de estimulación y nuestras respuestas difieren de aquello que pensamos moralmente correcto en “frío”.

Wertenbroch, profesor del INSEAD, utilizaron como conejillo de indias a sus alumnos del curso de "Comportamiento del Consumidor" en MIT. Normalmente deben preparar tres ensayos durante las 12 semanas que dura el curso. Para analizar el comportamiento de los estudiantes, a cada una de las secciones del curso les dio tres distintas posibilidades para la entrega de los ensayos. Al primer grupo le dio la libertad de decidir anticipadamente cuándo entregarían cada ensayo, pero con multas en caso de incumplir su propia fecha. Al segundo grupo le dio absoluta libertad para entregar los ensayos antes de que terminara el curso y al tercer grupo le entregó fechas determinadas y delimitadas cada 4 semanas.

La racionalidad dice que quienes tenían todo el semestre para entregar los ensayos, podían voluntariamente ir trabajando de manera parcelada, y adecuarse a su calendario y por lo tanto estarían en ventaja frente a sus compañeros. Sin embargo al analizar las calificaciones del curso a final de semestre, se podía observar que quienes tenían fechas fijas y espaciadas (dictatoriales) fueron quienes mejores resultados obtuvieron. El grupo que debía autoimponerse fechas de entrega obtuvo calificaciones intermedias, y entre ellos fueron mejores quienes distanciaron la entrega de sus ensayos (perdiendo flexibilidad) quienes mejores calificaciones obtuvieron, y finalmente quienes tenían absoluta libertad tendieron a *procrastinar* y se reflejó en bajas calificaciones.

El autor nos muestra como este experimento puede extrapolarse a otras conductas humanas como el control de la salud, o de nuestro nivel de endeudamiento. Propone sistemas que a través de premios de corto plazo o medios de control (que la tecnología permite hoy) incentivar conductas benéficas en el largo plazo como la medicina preventiva, el ahorro o disminuir las compras impulsivas.

El alto precio de la propiedad

El autor en este capítulo nos quiere mostrar como sobrevaloramos las cosas que tenemos. En general valoramos nuestro bienes más que el mercado por el valor sentimental que tienen y porque esperamos que los demás vean un objeto de manera similar a como lo vemos nosotros.

Para demostrar esto el autor en conjunto con As Ziv (profesor del INSEAD) se basan en un

ejemplo muy peculiar de la Universidad de Duke. Esta Universidad tiene un estadio de basquetbol pequeño, y una hinchada fanática del equipo, que literalmente no cabe en el estadio. Duke no ha querido cambiar este estadio porque de esta manera se produce un ritual muy peculiar para obtener las entradas y se mantiene el fanatismo de los hinchas. El ritual consiste en un campamento en las canchas de la Universidad, y la formación de equipos que deben chequearse con las autoridades deportivas de la Universidad cada vez que suena un timbre. Este ritual se hace más frecuente a medida que los partidos se acercan. Sin embargo este ritual no es suficiente para partidos importantes como la final o el clásico ante la U. de North Carolina. En estos casos quienes han pasado las etapas anteriores (después del esfuerzo de todo un año) entran a un sorteo que determina quienes finalmente obtienen las entradas.

El ejercicio realizado fue el siguiente: ¿Pueden quienes han ganado las entradas en este sorteo valorizarlas más que quienes han perdido, siendo que ambos han trabajado duro por ellos durante todo el año y sólo los diferencia el resultado del azar? Se entrevistó a más de 100 alumnos que participaron de este ritual, a aquellos que habían perdido el sorteo se le consultó cuánto estarían dispuestos a pagar por una entrada que tenían disponibles. A los alumnos beneficiados con el sorteo se les ofreció comprarles su entrada. En ambos casos las diferencias fueron abismantes, los ganadores en promedio estaban dispuestos a vender las entradas por un promedio de US\$2.400, por el contrario los compradores estaban dispuestos a pagar alrededor de US\$170 por ellas. Al solicitar que fundamentaran sus respuestas los ganadores apelaban a aspectos emocionales como la posibilidad única de ver el partido y los recuerdos que lo acompañarían por vida. Los perdedores en cambio, apelaron a argumentos racionales como la posibilidad invertir el dinero para ver el partido en un bar, comiendo y bebiendo a destajo.

Esto se debe a que como consumidores tendemos a focalizar en las cosas que perdemos más que en las que ganamos, y que nuestro miedo a perder es tan grande que sesga nuestras decisiones.

Como consumidores tendemos a focalizar en las cosas que perdemos más que en las que ganamos, y que nuestro miedo a perder es tan grande que sesga nuestras decisiones.

La segunda rareza es que nosotros creemos que las otras personas ven la transacción como nosotros la vemos, agregando emociones y sentimientos personales.

Estos sentimientos se expresan aún cuando uno es el dueño virtual de los bienes (como por ejemplo en los remates por internet que aún no han finalizado). Este comportamiento irracional ha sido ampliamente usado en Marketing, por ejemplo en las muestras de oferta un producto por un tiempo determinado (TV Cable).

Mantener las puertas abiertas

En este capítulo el autor busca analizar por qué insistimos en mantener latentes opciones que nos distraen del objetivo principal. A partir del ejemplo del comandante chino Xiang Yu, quien quemó las naves y ordenó botar los instrumentos de cocina, asegurándose que sus dirigidos lucharan hasta la muerte por no tener otra alternativa, busca demostrar el sesgo de las personas en mantener vigente opciones que sólo logran distraernos de nuestro objetivo principal y que generalmente no tienen beneficios asociados.

Hoy en día, nuestro comportamiento refleja esta tendencia de tener seguros y garantías que quizás nunca usemos, o que compremos computadores con más funciones de las necesarias, o tengamos un SUV sólo por si alguna vez en un paseo necesitamos la doble tracción.

Para analizar este comportamiento el autor con Jiwoong Shin (profesor de Yale) desarrollaron una serie de experimentos, que consistían en juegos computacionales que quitaban las posibilidades de ganar dinero a los participantes a cambio de mantener vigente más opciones. En general todos los participantes tendían a sacrificar dinero por la opción (aunque fuese sólo psicológica) de mantener las otras opciones.

En 1941 el profesor Erich Fromm ya había anticipado esto diciendo que en la democracia moderna no está acosada por la falta de oportunidades sino por la mareadora abundancia de oportunidades.

Esto se extrapola a nuestra vida cotidiana, y cómo gastamos más esfuerzos de los que racionalmente debiéramos sólo para mantener vigente otras opciones y no permitir que se cierren otras ventanas. Lo vemos reflejado en decisiones

trascendentales como la elección de las parejas, el lugar de trabajo o dónde vivir. Y pese que muchas veces hay opciones que no aportan mucho nos negamos a descartarlas sólo para mantenerlas como opciones vigentes.

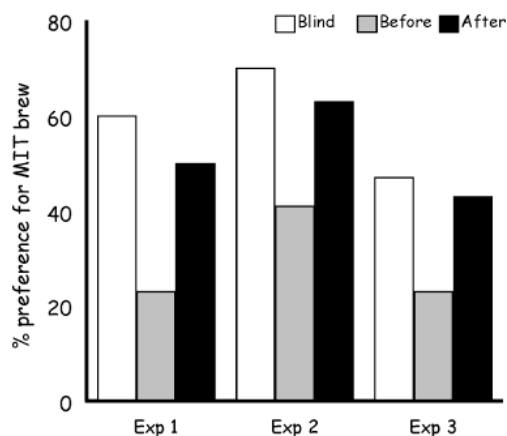
El efecto de las expectativas

En este capítulo el autor quiere demostrar cómo la mente obtiene lo que espera, y cómo un acto "objetivo" es percibido de manera radicalmente distinta por dos personas.

Comienza el capítulo analizando a dos amigos que ven un partido entre las Águilas de Filadelfia y los Gigantes de NY. En el último minuto de un partido que ganan los Gigantes por 5 puntos, las Águilas marcan un touchdown, pero no se puede observar bien si el receptor tenía sus dos pies en la zona. Ambos amigos, uno hincha de Filadelfia y otro de los Gigantes ven la jugada de manera totalmente opuesta. Para el primero claramente fue anotación y para el otro no hay duda que estaba con los pies afuera. ¿Puede que alguno de ellos estar mintiendo? ¿Pueden dos personas honestas y amigos ver de manera tan distinta un mismo acontecimiento?

La respuesta está en nuestras expectativas con respecto a un suceso. Para analizar este aspecto irracional de nuestras conductas el autor desarrolló un ejercicio en el bar de MIT, en donde se daba a escoger entre dos cervezas. Una era Budweiser al natural, y la segunda Bud con unas gotas de aceto balsámico. Como era de esperarse la selección difería ostensiblemente cuando la elección era a ciegas de cuando los participantes sabían los ingredientes de los vasos. Sin embargo un aspecto interesante que el autor observó es que la decisión también cambiaba si se informaban los ingredientes de las cervezas después de probarlas, en este caso las expectativas de quienes realizaban el experimento cambiaban y el comportamiento era más parecido a quienes habían hecho el test a ciegas.

Hoy en día, nuestro comportamiento refleja esta tendencia de tener seguros y garantías que quizás nunca usemos, o que compremos computadores con más funciones de las necesarias, o tengamos un SUV sólo por si alguna vez en un paseo necesitamos la doble tracción.



Posteriormente el autor realizó un ejercicio similar dando a probar café con especias. Las elecciones cambiaban drásticamente si el tazón utilizado era más elegante. En el caso de vasos plásticos escritos con plumones tenían menor aceptación y existía una menor disposición a pagar que aquellos desarrollados en vasos elegantes.

Estos test, similares al Pepsi Challenge desarrollado en los años 80, muestran como nuestras expectativas condicionan nuestro consumo. En otro ámbito, el entender este sesgo, y al saber que nuestro comportamiento cambia si conocemos los argumentos después de analizar la situación (después de probar las cervezas) permitiría demostrar como la búsqueda de un árbitro (tercera parte neutral) puede ayudar a resolver conflictos que se observan como irreconciliables (por ejemplo Israel-Palestina o India-Pakistán), aunque muchas veces lo difícil en estos casos es obtener una tercera parte neutral para ambas partes.

El Poder del Precio

Este capítulo muestra cómo el precio de los productos influye en el posible efecto que produce en las personas.

En primer lugar, ilustra dos procedimientos quirúrgicos cuya efectividad fue dudada por un grupo de cirujanos; ellos decidieron contrastar el efecto de las cirugías reales con placebos en la forma de cirugías simuladas, demostrándose finalmente que tanto el placebo como la cirugía real provocaba el mismo alivio en los pacientes. La publicación de estos resultados, en un caso, provocó revuelo en la comunidad médica.

En el capítulo anterior se observó cómo las expectativas afectan las percepciones de las personas. En este capítulo, se intentará mostrar cómo el precio de los productos (por ejemplo, medicinas) pueden influenciar en la

respuesta humana a éstos. En este sentido, se pretende mostrar que una medicina más costosa provocará un mayor efecto que una más económica, aun cuando posean el mismo compuesto activo.

El efecto placebo puede remontarse a varios siglos atrás, al siglo XVIII. A lo largo de la Historia, numerosos medicamentos y procedimientos curativos han sido desarrollados, demostrándose finalmente que muchos de ellos son falsos, sin embargo producían el efecto buscado. Este es el poder del placebo: la sugestión. Es necesario probar, por ende, cómo la sugestión influye a las personas.

Los mecanismos que dan forma a las expectativas son dos: uno es la confianza o fe en el medicamento; el otro, es el condicionamiento, o la expectativa que se genera con una situación conocida (la llegada de la hora de almorzar, por ejemplo).

Si se utiliza el criterio del precio, es posible concluir que bienes materiales más costosos son mejores que los más baratos (un ejemplo citado es un sillón de US\$ 4.000 versus uno de US\$ 400); pero, ¿es posible extrapolar lo mismo para los medicamentos?

Se realizó una prueba con un medicamento ficticio (Veladone – Rx), que supuestamente es un costoso analgésico. Se sometió a varios voluntarios a pruebas de dolor, antes y después de ingerir el fármaco, resultando finalmente que el dolor disminuía después de ingerir el medicamento. Esto prueba el efecto placebo, dado que el supuesto medicamento es sólo una pastilla de vitamina C. Por otra parte, cuando se corrigió el precio a la baja del medicamento (de manera que el medicamento resultó ser muy económico), y se realizó la misma prueba, sólo la mitad de las personas registraron disminución del dolor.

Pruebas similares se realizaron, esta vez con una bebida energética; a una mitad de las personas se les informó un precio, a la otra mitad se les informó un precio de descuento. Como lo esperado, la bebida energética hizo mayor efecto a las personas que fueron informadas del precio más alto.

Esto prueba que, actuando de manera irracional, las personas asocian un

Los mecanismos que dan forma a las expectativas son dos: uno es la confianza o fe en el medicamento; el otro, es el condicionamiento, o la expectativa que se genera con una situación conocida (la llegada de la hora de almorzar, por ejemplo).

menor precio a una menor calidad. La solución es disociar, por ende, la relación precio-calidad, a nivel racional.

Finalmente, los placebos tienen la capacidad de ayudar a la mente a controlar el cuerpo. En este sentido, el poder de la mente es asombroso. La historia de los diversos placebos ayuda a confirmar esta afirmación. Pero, ¿es prudente recetar placebos para curar enfermedades? Este es un dilema que afecta a los médicos. El autor considera que las pruebas con placebos deben ser consideradas a la luz de los costos asociados a ellas (la salud de las personas, por ejemplo), y en consecuencia no deben realizarse pruebas de placebo siempre; pero su sensación es que no se están realizando las sufrientes.

El Contexto de Nuestro Carácter, parte I.

Mientras que los robos y asaltos de todo tipo en EE.UU. suman un costo de US\$ 16 mil millones en el año 2004, los fraudes y robos de funcionarios en sus lugares de trabajo suman aproximadamente US\$ 600 mil millones. A esto se suman fraudes tributarios, falsas declaraciones de pérdida de bienes asegurados, y devoluciones fraudulentas en supermercados. Así, en el día a día se dan ejemplos de conductas deshonestas en muchas partes. Esto lleva al autor a pensar por qué conductas deshonestas que incluso han provocado grandes daños (por ejemplo, el escándalo Enron), reciben castigos mucho menos severos que un robo común. El autor concluye que existen dos tipos de deshonestidad; una es la de los ladrones comunes, la otra es la que cometen personas que se consideran honestas (por ejemplo, robarse un lápiz de la oficina, o rendir gastos personales). El autor se propone averiguar cuán prevalente es este tipo de conductas, realizando una experiencia donde se tentará a las personas a hacer trampa.

La experiencia se realiza en la Universidad de Harvard, y consiste en que 4 grupos de estudiantes realizan un test de 50 preguntas; por cada respuesta correcta, se le pagará un monto de dinero a cada uno. El primer grupo (grupo de control) contestará el test, traspasará sus respuestas a una hoja de respuestas y la entregará, junto con sus hojas de trabajo, a un controlador, quien los corregirá y pagará la suma correspondiente.

El segundo grupo tendrá su hoja de respuestas con la alternativa correcta pre marcada, así el estudiante podrá cambiar su respuesta por la verdadera si se ve tentado a hacerlo; sin embargo, debe entregar su hoja de trabajo y la de respuestas. El tercer grupo, además de tener la hoja de respuestas pre marcada, no deberá entregar su hoja de trabajo. El cuarto grupo, al igual que el tercero, sólo debe entregar su hoja de respuestas que igualmente estará pre marcada; pero adicionalmente tendrá acceso al dinero sin necesidad de pasar por un controlador. Como resultados, los grupos 2, 3 y 4 hicieron trampa, dado que obtuvieron en promedio mejores resultados que el grupo de control. Sin embargo, y a pesar de las condiciones más favorables para hacer trampa de los grupos 3 y 4, no hubo un mayor nivel de aciertos, lo que implica que el nivel de deshonestidad se mantuvo más o menos constante, indicando que las personas no transgreden un cierto nivel de honestidad mínimo. Esta situación se explica mediante la definición de Freud de un superego, construido a partir de las virtudes sociales, incorporadas a medida que una persona crece. El superego se satisface, por ende, cuando las normas sociales son respetadas, y por el contrario manifiesta desagrado cuando no las cumplimos. Sin embargo, de acuerdo al autor, este mecanismo funciona sólo para transgresiones importantes, pero no para las pequeñas.

Intentos en los EE.UU. han sido implementados para normar conductas y evitar actos deshonestos, sobre todo en personas de figuración pública (como el acto Sarbanes-Oxley), pero no han sido efectivos, por ser muy rígidos. Esto lleva al autor a preguntarse si existe una real cura contra la deshonestidad, para lo cual realiza una nueva experiencia, en la cual 3 grupos de alumnos de la UCLA son sometidos a un test, donde a 2 de los grupos se le abre la oportunidad de hacer trampa; la diferencia con el test anterior, es que en esta ocasión uno de los grupos con la posibilidad de hacer trampa, debió tratar de recordar y escribir los Diez Mandamientos. Este último grupo no fue deshonesto, lo que lleva al autor a concluir que la realización de compromisos o juramentos periódicos podría llevar a las personas a ser más honestas (no necesariamente utilizar la

Mientras que los robos y asaltos de todo tipo en EE.UU. suman un costo de US\$ 16 mil millones en el año 2004, los fraudes y robos de funcionarios en sus lugares de trabajo suman aproximadamente US\$ 600 mil millones.

Biblia, ya que pueden existir conflictos religiosos).

La costumbre de realizar juramentos en ciertas profesiones se perdió en EE.UU hacia los años '60, junto con la desregularización de las profesiones, perdiéndose atributos como el profesionalismo en pos de la búsqueda del beneficio económico. Esto ha provocado una pérdida en la honestidad en profesiones (medido a través de encuestas), y por ende una pérdida en la confianza. Esto ha provocado una baja en la integridad de EE.UU. como nación, especialmente después de casos como Enron, lo que preocupa al autor, ya que una baja en la confianza puede llevar a una pérdida de ésta lo que afectará los negocios de esta nación.

El Contexto de Nuestro Carácter, Parte II.

Este capítulo es un corolario del anterior, y muestra cómo las personas, al enfrentar situaciones que implican dinero en efectivo se comportan más honestamente.

Comienza mostrando una situación donde el autor, en los refrigeradores colectivos de estudiantes del MIT, dejó latas de gaseosa y dinero en efectivo. Al cabo de 72 horas, las latas de gaseosa habían desaparecido, pero el dinero estaba íntegro. La conclusión del autor, es que, al tratarse de dinero en efectivo, las personas son honestas, pero cuando una mala acción produce efectos económicos dañinos, pero no inmediatamente ligados a dinero en efectivo, las personas actúan con mayor deshonestidad. Como ejemplo, cita a los funcionarios de Enron responsables del colapso de esta Compañía; ellos difícilmente habrían robado directamente el dinero en efectivo, pero sí realizaron operaciones fraudulentas que a la larga provocaron un daño económico a la Corporación.

Para probar este punto, se realizó una experiencia similar a las descritas en el capítulo anterior; en este caso, se formaron 3 grupos para un test, para el cual recibirían una compensación económica por cada respuesta correcta. El primer grupo (grupo de control), debería entregar sus resultados a un controlador, quien les entregaría dinero en efectivo una vez conocidas las respuestas correctas. El segundo grupo sólo debería informar cuántas respuestas correctas tuvo, y romper su hoja de respuestas; el controlador les pagaría dinero en efectivo según la cantidad de respuestas correctas.

El tercer grupo sería similar al segundo, pero en este caso se le entregarían símbolos ("tokens"), que después podrían cambiar por dinero en efectivo. Como lo esperado, el segundo grupo mintió acerca de sus resultados, pero el tercero mintió mucho más, informando que casi todas sus respuestas eran correctas (un promedio de 9,4 respuestas correctas de 10 preguntas, con el grupo de control teniendo 3,5 respuestas correctas de 10 preguntas). Esto demuestra, para el autor, que cuando se trata de valores no asociados directamente al dinero en efectivo, pero con una implicancia cercana a éste, la tasa de deshonestidad se dispara. Lo curioso para el autor, es que aun cuando se presentan estas altas tasas de deshonestidad, las personas en general no las esperan (en una encuesta, los estudiantes afirmaron que no habrían más trampas por el hecho de no utilizar monedas en el test, sino símbolos, lo que demuestra el punto anterior). En general, cuando existe la oportunidad, las personas son deshonestas, pero lo son principalmente con asuntos que se alejan un poco del dinero en efectivo, pero que de todas maneras reporta un beneficio económico. Esto se da en diversas situaciones, desde cobros injustificados de los bancos a sus clientes en las tarjetas de crédito, hasta rendiciones falsas de gastos durante viajes de negocios.

En este sentido, el autor concluye que el dinero en efectivo tiene de alguna manera un código de honor implícito, que reduce la cantidad de actos deshonestos de personas que se llaman honestas a sí mismas. El problema se presenta actualmente, dado que el dinero en efectivo se utiliza cada vez menos, por lo que el autor teme que de alguna manera se incrementen los actos deshonestos.

Cerveza y Almuerzos Gratis

En este capítulo el autor describe la realización de una experiencia que muestra cómo las elecciones individuales pueden verse afectadas en un ambiente colectivo. Para ello, ofrece alternativas de cerveza gratis a diversos grupos de comensales. A algunos, después de presentarles las alternativas, les solicita

En general, cuando existe la oportunidad, las personas son deshonestas, pero lo son principalmente con asuntos que se alejan un poco del dinero en efectivo, pero que de todas maneras reporta un beneficio

sus preferencias a viva voz; a otros, les solicita que escriban sus preferencias, de manera que los demás comensales no se enteraran necesariamente de sus preferencias. El autor descubre que, en general, cuando los comensales realizaron su orden a viva voz, no ordenaron lo mismo entre ellos; por el contrario, cuando los comensales escribieron su orden privadamente, éstas sí se repitieron. El punto que el autor está probando en este caso, es que aquellos que ordenan a viva voz, no quieren “copiar” a los demás, demostrando de esta manera que poseen personalidad, aun a riesgo de consumir algo que no les agrada. El autor concluye con la observación de que, en otras culturas, se da la situación contraria, para ello cita un estudio similar realizado en Hong Kong. Como sea, esta conducta, considerada irracional, impide disfrutar plenamente, en este caso, de un grato momento en un restaurant. Este efecto psicológico es conocido como “necesidad de unicidad”, y es tan fuerte que lleva a algunas personas a sacrificar su nivel de satisfacción o placer, con el objeto de crear una imagen de unicidad en los demás. De lo anterior el autor entrega un consejo de vida (un “almuerzo gratis”, como él los llama): cuando se vaya a un restaurant, es mejor ordenar primero, o bien, comentar qué se ordenará con el resto de los comensales, para evitar que la experiencia del restaurant sea frustrante debido a la necesidad de unicidad.

El autor finaliza su libro con algunas reflexiones sobre la economía del comportamiento, en contraste con la economía estándar. De acuerdo a esta última, todos los seres humanos son racionales e informados, motivados por un concepto preciso de los valores de todos los bienes y servicios, y del monto de bienestar (utilidad) que todas las decisiones podrán producir. En contraste, la economía del comportamiento afirma que las personas son susceptibles a influencias irrelevantes de su

entorno inmediato (conocidas como efectos de contexto), y en general a formas irracionales. Aun cuando el enfoque de la economía del comportamiento pueda realizar un análisis pesimista de las capacidades del ser humano, entrega al mismo tiempo oportunidades de mejora. La principal idea de la economía del comportamiento es, dado que el ser humano comete sistemáticamente errores en sus decisiones, entonces será posible desarrollar nuevas estrategias y métodos que ayuden a las personas a tomar mejores decisiones y mejorar su bienestar.

Uno de los objetivos de este libro ha sido mostrar las fuerzas (emociones, relatividad, normas sociales, etc.) que influyen en la conducta de las personas; sin embargo, el ser humano tiende a despreciar estas enormes fuerzas, cuando son ellas las que lo hacen fallar, tanto a un experto como a un novato de manera predecible y sistemática. Finalmente, el autor señala que son nuestros propios sentidos, regidos por nuestro cerebro, los que distorsionan la realidad, y que nuestras decisiones se ven limitadas por la imprecisión de nuestras propias herramientas de percepción. Una vez se entienda esto, es posible tratar de estar más atento, esforzarnos en pensar de manera diferente nuestras decisiones, o eventualmente utilizar la tecnología como ayuda para superarnos.

Aun cuando el enfoque de la economía del comportamiento pueda realizar un análisis pesimista de las capacidades del ser humano, entrega al mismo tiempo oportunidades de mejora.