

¿Por qué elegir es tan importante? ¿Elegimos todos de la misma manera? ¿Qué relación hay entre cómo elegimos y cómo somos? ¿Cómo sacar el máximo partido a nuestra capacidad de elegir? ¿Cuánto control tenemos de verdad sobre nuestras elecciones cotidianas? ¿Debemos permitir alguna vez que los demás elijan por nosotros y, en caso afirmativo, quién y por qué? La elección, desde la más

trivial hasta aquella capaz de cambiar el rumbo de nuestras vidas, es una parte inextricable de nuestro recorrido vital.

Elegir nos define y modela nuestras vidas, por lo que es importante que conozcamos los deseos, motivaciones, sesgos e influencias que impulsan o dificultan esta capacidad.

En El arte de elegir, la prestigiosa profesora de la Universidad de Columbia Sheena Iyengar se propone ayudarnos a elegir mejor, orientándonos sobre las gratificaciones y los retos de elegir, y mostrándonos cómo construimos nuestra vida, decisión tras decisión.

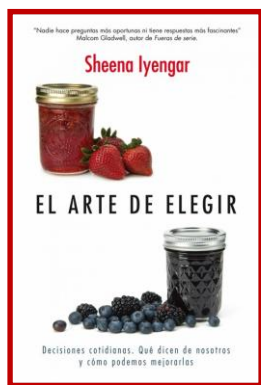
Bibliografía

Sheena Iyengar

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El arte de elegir

Cómo nuestros deseos, motivaciones, sesgos e influencias repercuten en la forma en que tomamos decisiones

Sheena Iyengar

INTRODUCCIÓN

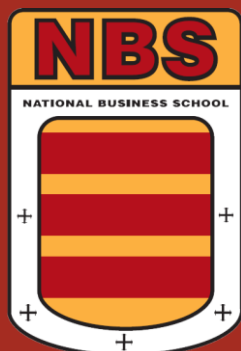
Yo, ¿robot?

Aunque nos parezca que tenemos mucha variedad para elegir, en realidad tenemos menos opciones cualitativas distintas de las que pensamos. Esto hace que elegir sea para nosotros algo bastante complicado porque nos esforzamos mucho en intentar distinguir entre una profusión de opciones sin motivo, y no podemos evitar preguntarnos si nos están tomando el pelo. Nos metemos en Internet, miramos las noticias, cualquier cosa que nos ayude a ver claro entre las exageraciones publicitarias, para poder tomar decisiones informadas. Pero hasta la fuente menos sesgada es incapaz de prometer que, mañana, un nuevo dato no hará cambiar las recomendaciones, de modo que, cuanto más información buscamos, más confundidos acabamos.

Nadie tiene ganas de agonizar ante cualquier pequeña decisión y nadie debería tener que hacerlo; pero, si la elección está relacionada con la libertad y el ejercicio del control, quizá nos traicionemos a nosotros mismos fingiendo que, como consumidores, hacemos elecciones con sentido.

Pongamos por caso las dos marcas más emblemáticas de refrescos en el mundo, Coca-Cola y Pepsi. Una Pepsi o una Coca-Cola tienen un sabor casi idéntico. Ambas marcas tienen algunas diferencias (la Pepsi es un poco más dulce), pero se ha demostrado con muchas catas a ciegas que estas diferencias son insignificantes. Más bien, se puede decir que preferimos Coca-Cola porque nuestros cerebros son adictos a su logotipo. Desde su invención en 1885, la Coca-Cola se ha incrustado, a través de una utilización agresiva y a menudo ingeniosa de la publicidad, en las mentes de los consumidores y en la cultura norteamericana. Coca-Cola fue una de las primeras compañías en darse cuenta de que la imagen es todavía más importante que el producto. A lo largo del siglo pasado, la empresa ha invertido miles de millones de dólares en colocar su omnipresente marca, la famosa lata de un tono tan concreto de rojo, en anuncios de televisión, revistas y, en especial, en las películas de Hollywood. La consecuencia de estar expuestos de manera constante a estos mensajes es que, cuando vemos el logotipo en una lata de Coca-Cola, nos sentimos bien, y estas emociones positivas potencian el sabor del refresco.

Nuestra mente opera simultáneamente en dos niveles: uno consciente y reflexivo, y el otro inconsciente y automático. Para nuestro sistema reflexivo es fácil quedar saturado de información, pero el sistema automático, al ser más sencillo, tiene un "ancho de banda" mucho mayor. Así, de manera inconsciente, podemos registrar información sin reconocerla inconscientemente. En tales situaciones, el sistema automático registra la información perdida, la interpreta y actúa sobre sus conclusiones enviando emociones o presentimientos al sistema reflexivo. Podemos tener lagunas en nuestra percepción consciente del mundo, pero nuestras decisiones siguen estando fuertemente influidas por nuestro inconsciente.



Las influencias subconscientes pueden invadir todos los aspectos de nuestra conducta, buena parte de la cual es automática en cuanto está guiada por elementos habituales de nuestro entorno, sin mediación de la elección consciente o de la reflexión. Como un iceberg del que una mínima parte asoma por encima del agua, nuestra conciencia representa solo una pequeña parte de nuestra mente. Sin una intervención consciente, las fuerzas externas pueden influir con impunidad en nuestras elecciones.

La manera en la que nuestra mente organiza la información almacenada no es cronológica, ni alfabética, ni sigue el sistema decimal de Dewey, sino más bien lo hace según su red de asociaciones con otras informaciones. Como consecuencia, estar expuestos a una información concreta nos facilita recordar información relacionada. Las asociaciones llegan sin avisar —o inadvertidas por la conciencia— como respuesta a alguna experiencia vivida. Lo que activa estas asociaciones automáticas se conoce como "cebo" y su efecto sobre nuestros estados mentales y elecciones posteriores es el priming. Sentir una tensión en la mandíbula al imaginarnos mordiendo un limón o disfrutar más del sabor de la Coca-Cola después de haber visto la lata, es el efecto priming.

Ninguna publicidad u otra influencia sobre lo que elegimos sería la mitad de eficaz si no fuera por el efecto priming. Comprar un producto que también lleva un famoso nos hace sentir glamurosos por asociación. El priming es la buena razón por la que en todos los anuncios creados salen personas excepcionalmente bellas: estamos inclinados a creer que si la gente guapa utiliza tal dentífrico por televisión, cuando nosotros lo usemos en la vida real tal vez se nos contagie parte de su belleza. Nuestro sistema automático, como un Google mental, saca una lista de lo que está más asociado a una idea, ya sea esta relación entre ambos elementos relevante para nuestras necesidades o no.

Y como ocurre con Google, los publicistas se han vuelto adictos a aprovechar este sistema para favorecer sus propios intereses.

El priming puede tener un efecto dominante sobre nuestro estado de ánimo, percepciones y elecciones. Los cebos que crea la asociación no son en especial fuertes, pero tampoco necesitan serlo. Dado que no somos conscientes de sus efectos, somos incapaces de compensarlos cuando tomamos decisiones de manera consciente. Sin embargo, esto no significa que estemos a la merced de influencias que ni siquiera podemos detectar, ni que estemos liberando una batalla perdida contra unas fuerzas insidiosas que quieren alterarnos la mente. La eficacia del priming reside en su sutileza, no en su fuerza, por lo que fundamentalmente afecta nuestras decisiones marginales y no tiene el poder de empujarnos a actuar contra nuestros valores más sólidos. Un cebo puede influir sobre si tomamos Pepsi o Coca-Cola, pero el priming por sí solo nunca nos llevará a vender todas nuestras pertenencias y pasar el resto de nuestras vidas en un monasterio del Himalaya.

Tendemos a dar una respuesta negativa automática a todo aquello que parece querer controlarnos. Nos preocupa que si renunciamos a cualquier tipo de control, podríamos llegar a convertirnos en simples robots. Aunque esta preocupación no siempre es del todo infundada, en demasía podría resultar contraproducente. El problema es que tendemos a poner nuestra libertad de elección en un pedestal tan alto que esperamos poder doblegarlo todo a nuestra voluntad. Nos resultaría más práctico separar las influencias que chocan de frente contra nuestros valores de las que son, básicamente, inofensivas. Entonces podríamos examinar de manera consciente nuestro proceso de razonamiento para combatir algunos de los efectos encubiertos de las influencias negativas. Centrándonos en las cosas que de verdad nos importan, evitamos darles importancia a decisiones que no son fundamentales. La energía que así nos ahorramos podemos canalizarla hacia nuestro sistema reflexivo, que necesita operar a su máximo nivel.

El señor de las cosas

Todos sabemos que deseamos elegir y que nos gusta disponer de opciones. La palabra elección tiene casi siempre connotaciones

positivas, mientras que decir tiene pocas o ninguna opción suele ser un tipo de disculpa o justificación del aprieto en el que nos hemos encontrado. Asumimos que, si tener alternativas es bueno, tener muchas es todavía mejor. Sin embargo, a pesar de lo positiva que puede ser, una amplia variedad de alternativas también puede provocar confusión y hacernos sentir superados por las circunstancias. En un experimento de degustación de mermeladas, realizado para la cadena de productos gourmet Draeger's, se presentaron ante los clientes dos selecciones de productos: una reducida de 6 sabores y otra amplia de 28. Lo que se descubrió fue que el 30 % de la gente que había visto la selección reducida decidió comprar el producto, pero de los que habían visto la amplia solamente lo hizo un 3 %.

Conscientes del problema, algunas empresas han llevado a la práctica el mantra "más es menos". Así, cuando Procter & Gamble decidió limitar sus 26 variedades de champú anticaspa Head & Shoulders a 15, eliminando las menos populares, sus ventas subieron un 10 %. Muchos estudios, diseñados como réplica de contextos de elección del mundo real, han deducido de manera repetida que cuando a la gente se le da un número moderado de opciones (entre 4 y 6) en vez de una cantidad grande (de 20 a 30) tiene más tendencia a elegir, está más segura de sus decisiones y queda más satisfecha con lo que ha elegido.

Sin embargo, no podemos sencillamente declarar que a partir de ahora debemos restringirnos a no más de las 6 o 7 opciones. En muchas circunstancias, tener mayores opciones nos puede beneficiar. La cuestión fundamental es la siguiente: ¿cómo podemos gobernar el exceso de alternativas?

La cantidad de opciones a las que podemos enfrentarnos depende en parte de las características de las opciones en oferta. Cuando elegimos a menudo y podemos hacerlo entre varios elementos, ninguna elección concreta tiene demasiada importancia, de modo que no hace falta evaluar demasiado cada una. Cien canciones en formato mp3, por ejemplo, no

serían ni de lejos tan agobiantes como 100 reproductores de mp3. Sin embargo, para otras muchas decisiones, ante una cantidad de opciones prácticamente interminable no es nada fácil evitar la distracción.

Una solución para enfrentarnos a una multitud de opciones es desarrollar el dominio en un terreno concreto. El dominio permite a las personas entender las opciones con más detalle, como la suma de sus características en vez de como elementos claros e indivisibles. Por ejemplo, según el dominio de cada persona, un producto podría ser simplemente "un coche", "un coche deportivo" o "un Ferrari Enzo con motor V12". Comparar elementos en múltiples dimensiones aumenta de modo exponencial el número de elementos únicos que somos capaces de diferenciar.

Además, las personas son capaces de desarrollar preferencias por los atributos, más que por los objetos enteros, lo cual les permite descartar rápidamente la inmensa mayoría de opciones y centrarse en las pocas que quedan. Para seguir el ejemplo del coche, una persona puede decidir que está buscando un coche familiar de marca alemana, que cueste menos de 30 000 dólares, con los asientos traseros abatibles para mayor espacio del maletero e, idealmente, también con techo solar. Cuanto más concretas sean nuestras preferencias, más fácil resulta elegir.

Para tomar mejores decisiones, también podemos aprovecharnos de la sabiduría popular. La guía de restaurantes Zagat es un ejemplo: clasifica los restaurantes según las opiniones de muchos clientes habituales amateurs, en vez de según las de los críticos. Los minoristas virtuales deben buena parte de su éxito a las opiniones y recomendaciones de los clientes, y los consumidores pueden aumentar todavía más estos beneficios fijándose en los grupos de consumidores que se les parecen. Amazon, por ejemplo, nos dice que "los clientes que han comprado este artículo también han elegido" docenas de otros productos que también nos pueden interesar, y Netflix ofrece recomendaciones cinematográficas inteligentes usando nuestra propia calificación anterior de películas para encontrar a otros miembros

con gustos parecidos y sugiriéndonos las películas que ellos han calificado bien y que nosotros todavía no hemos visto. Un beneficio adicional de estos sistemas de recomendaciones es que, al mismo tiempo que imponen cierto orden en un número enorme de opciones, no eliminan ninguna, de manera que los expertos que buscan algo que no figura en la lista de sugerencias del ordenador pueden encontrarlo de todos modos.

Categorizar las opciones también puede aligerar la carga de elegir. Consiste en reducir nuestras opciones de elección a un número manejable de categorías y, dentro de cada categoría, incluir un número manejable de alternativas. Al hacerlo, resulta que ni siquiera tendremos la sensación de estar poniéndonos límites. En los pasillos de las revistas de los supermercados Wegman's, los consumidores tienen la sensación de poseer más alternativas porque hay menos opciones pero más categorías. Clasificar una cantidad menor de revistas bajo una amplia gama de subtítulos, como "Salud y deporte" o "Casa y jardín", crea una estructura que convierte el proceso de elegir en más eficiente y placentero. Eso acaba siendo una situación positiva, porque el cliente está más contento con menos opciones y los editores de revistas se ahorran el dinero de producir las opciones adicionales.

Las recomendaciones y la categorización son recursos útiles de búsqueda cuando intentamos tomar una decisión difícil, porque pueden beneficiar nuestra elección de dos maneras distintas. Facilitan la toma de decisión porque nos permiten acceder a los conocimientos de los expertos o de la gente en general, y también nos ayudan a desarrollar nuestra propia pericia con más rapidez de lo que haríamos si eligiéramos sin ayuda.

Frutos prohibidos

Desde muy pequeños aprendemos que hay cosas que, simplemente, no están permitidas. En la terrible edad de los dos años pateamos y tiramos cosas al suelo; en la adolescencia damos portazos y nos escapamos por la ventana. Los

protagonistas de muchas de nuestras historias más atractivas y perdurables intentan resistirse a la tentación de lo prohibido —y a menudo fracasan—. "Cómete cualquier fruto menos el de este árbol", "Enamórate de quien quieras menos de la hija de tu enemigo" son cuentos cuyo final todos conocemos. Ejemplifican desobediencia, desafío o rebelión.

Según el psicólogo Jack Brehm, cuando una persona se cree libre de adoptar una conducta determinada, experimentará "reactancia" psicológica si la libertad es anulada o amenazada. La reactancia psicológica es el estado emocional con el que pretendemos restablecer la libertad anulada o amenazada, que se manifiesta en un deseo reforzado de adoptar el comportamiento prohibido.

La gente no siempre elige lo que más le conviene. Una solución posible a este problema es apartar las opciones que conllevan un perjuicio potencial y dárselas a aquellos dignos de confianza y con un mayor criterio y objetividad. Pero esto es más fácil de decir que de hacer. Aunque pudiéramos ponernos de acuerdo en lo que es "perjudicial" y en quien tiene "criterio", negar la libertad de elección provocaría reactancia.

Esto es así porque la elección es una necesidad básica para el bienestar del ser humano, indisociable de los "derechos inalienables" a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad. Como tal, la posibilidad de elegir tiene más valor (entendido como aquello que apreciamos y que al mismo tiempo no tiene valor) que valía (aquello que se deriva de la comparación de una cosa con la otra). Cuando como principio el derecho a elegir compete con el ejercicio de este, no sabemos si reivindicarlo y ejercerlo o hacer lo que más nos conviene en una situación concreta. Muchas veces, tratar de ahorrar a las personas las decisiones difíciles, negándoselas, puede provocar efectos adversos.

Como fenómeno psicológico, la reactancia no depende de los datos de una situación, sino de nuestra percepción de ella. Si creemos que se nos niega una opción, no

importa que estemos equivocados. Una de las áreas en las que deseamos mucho poder elegir es la de la asistencia sanitaria y no nos gusta que nos impongan restricciones.

En Estados Unidos, los seguros HMO gozan de muy mala fama porque, a diferencia de los seguros médicos tradicionales, únicamente cubren la atención médica recibida por su red de profesionales, que varía de un plan a otro de los que ofrecen. Si necesitan que les cubra su visita al especialista, los pacientes tienen que obtener la aprobación de un médico general de la red. Este sistema permite a las compañías negociar mejores tarifas con los médicos de su red y transmitir lo que se ahorra a sus clientes, en forma de primas inferiores. A la gente le gusta ahorrar, pero no tanto como poder elegir. Aunque los HMO no necesariamente ofrecen un cuidado de la salud inferior, la aversión a las restricciones de los pacientes afecta a su popularidad.

Una sociedad verdaderamente democrática debe, hasta cierto punto, promover la reactancia. La gente debe sentirse motivada para cuestionar las amenazas a la libertad como defensa ante el totalitarismo. No obstante, es posible diseñar y adoptar estrategias que eluden, manipulan o se aprovechan de la reactancia de manera que sirvan a nuestros intereses sin hacer peligrar nuestros derechos. Por ejemplo, la psicología inversa. Este es un viejo truco de los padres de todo el mundo: si queremos despertar el interés del niño por algo lo mejor es tratarlo como el fruto prohibido. Así, un padre quería despertar el interés de su hijo por Shakespeare; le dijo que los libros de este autor eran "de papá" y que no podía leerlos. Los escondió detrás de otros libros de los estantes y en el armario de debajo de los grifos del lavabo, como si fueran revistas pornográficas, pero siempre dejaba que se viera algo. El hijo no tardó demasiado en encontrarlos y en ponerse a estudiarlos en privado gracias a lo cual desarrolló un fuerte interés por los clásicos.

Las compañías de seguros son conscientes de las oportunidades que brinda la psicología inversa. Los beneficios de las restricciones que no se interpretan como tales pueden ser grandes. En el caso de la

poca confianza pública en los HMO, no dijeron nada a los socios del plan sobre la reactancia, ni trataron de convencerlos de que todo estaba en su mente. En vez de eso, desarrollaron un nuevo plan llamado organización de proveedor preferente, PPO. Al igual que un HMO, un PPO ofrece una red de proveedores aprobados y médicos de atención primaria que actúan de filtro de cuidado especializado. La diferencia clave está en que los PPO cubren los cuidados de fuera de la red, aunque a un coste considerablemente mayor comparado con los cuidados de dentro de la red. Así, hay fuertes incentivos para permanecer dentro de la red, de modo que la gente suele hacerlo, pero, en cambio, sigue teniendo la sensación de que puede elegir. De esa manera se beneficia de las primas moderadas de los PPO, pero evita la insatisfacción que provocaban las limitaciones restrictivas de los HMO.

Ya en la antigua Grecia se sabía que los seres humanos actuamos con una regularidad pasmosa contra lo que más nos conviene. Constantemente nos enfrentamos a tentaciones y cuando cedemos a ellas a menudo pagamos un precio muy alto. Una manera de evitarlas es rechazarlas de entrada, pero esto solo funciona hasta cierto punto. Si solemos ceder ante ellas lo mejor que podemos hacer es dejar que nos domine una fuerza mayor que nosotros, "atarnos al mástil" como Ulises.

Nosotros podemos actuar de una manera parecida al legendario rey de Ítaca y elegir delegar nuestras decisiones difíciles en los demás, lo que nos evitaría tener que decidir entre la inquietud o el daño que nos provocaría elegir nosotros y la menguada autonomía que supondría que otros nos reduzcan las opciones sin que nosotros lo hayamos autorizado. Esto no significa reducir la cantidad total de opciones en nuestras vidas, sino redistribuirlas y crear así una opción adicional ahora para eliminar o alterar otra en el futuro.

Hay bastantes servicios y dispositivos que nos pueden ayudar en esta misión, permitiéndonos comprometernos cuando tenemos una fuerte voluntad de evitar elegir mal en nuestros momentos de debilidad. Por ejemplo, los casinos usan

bases de datos sofisticadas y tecnología de reconocimiento facial para impedir que entren en sus locales los individuos de la lista negra. Los jugadores compulsivos pueden añadir de manera voluntaria su nombre a estas listas negras, para así evitar perder el dinero.

Otro actor en el campo del compromiso es <stikk.com>, una página web que nos invita a "firmar un contrato con nosotros mismos". Una vez firmado no lo podemos modificar y, si no lo cumplimos, nos comprometemos a donar una suma de dinero a una obra de caridad, a una persona o a una "anticaridad". Stikk también nos permite designar a otras personas como árbitros, o como compañeros de viaje, por si acaso estamos tentados de mentir sobre un error costoso. Los miembros de <stikk.com> se comprometen a una gran variedad de objetivos, algunos de ellos habituales (perder peso, dejar de fumar) y otros menos corrientes (usar pilas recargables, evitar eructar en público). Las sumas de dinero en juego van desde risibles a impresionantes.

No obstante, si los usuarios no están dispuestos o son incapaces de apostar dinero en sus compromisos, stikk no es más eficaz que un buen propósito para el año nuevo. Afortunadamente, hay programas diseñados para que el ahorro se convierta en una experiencia menos dolorosa. Por ejemplo, podemos fijarnos en Save More Tomorrow (ahorra más mañana), o SMarT, un programa diseñado para aumentar el ahorro para la jubilación mediante el compromiso de las personas a incrementar sus contribuciones mensuales. SMarT tiene en cuenta los factores que más a menudo tuercen nuestros objetivos de ahorro, como la aversión a disponer de menos dinero mensual, la fijación en el presente o la inercia, y las elude con inteligencia o las convierte en ventajas.

Podemos ver cómo funciona SMarT entre los empleados de una empresa que le pidieron a un asesor financiero que les calculara si estaban ahorrando lo bastante para la jubilación. El asesor descubrió que ahorraban solo un 4 % de sus sueldos, mientras que lo ideal hubiera sido un 15 %.

Les propuso que empezaran por destinar un 5 % adicional a sus planes. A los que consideraron que era un salto demasiado brusco, les presento el SMarT como alternativa. Los usuarios de este programa no aumentaban sus contribuciones al firmar, sino que, cuando alguno de ellos recibía un aumento, su contribución subía automáticamente un 3 %, una cantidad justo por debajo del típico aumento del 3,5 %. Así, nunca verían menguar su sueldo, lo cual hacía que el compromiso con el ahorro les resultara menos doloroso. Quienes se acogían al plan SMarT podían cancelarlo en cualquier momento, pero pocos se molestaron en hacerlo y a los cinco años de su suscripción ahorraban una media del 13 %.

Todos estos métodos no pueden borrar las decisiones difíciles, pero pueden prepararnos mejor para las vicisitudes de la vida. De una u otra manera, siempre estaremos eligiendo, pero una decisión no tiene que dejarnos atormentados.

Sentidos y sensibilidad

A menudo, lo que esperamos de lo que elegimos no es lo que obtenemos. Nos gustaría saber si hay una manera de hacer coincidir mejor los resultados con las expectativas. Si queremos dirigirnos hacia la felicidad, es importante saber por qué tomamos decisiones equivocadas y cómo acabamos decepcionados por las mismas decisiones que supuestamente deberían tener resultados magníficos.

Los humanos tenemos dos sistemas interconectados pero independientes para procesar la información y llegar a nuestras respuestas y opiniones. El primero, llamado automático, opera con rapidez, sin esfuerzo y de manera inconsciente. El otro es el sistema reflexivo, que no se guía por la sensación sino por la lógica y la razón. Nos permite tener en cuenta las ideas abstractas y contemplar el futuro antes de elegir.

Cuando ambos sistemas generan respuestas idénticas no hay conflicto. Por ejemplo, la reacción automática y la reflexiva es la misma ante un rinoceronte que ataca: iquitarnos de en medio como

sea! Pero muy a menudo las respuestas difieren, y en tales situaciones una debe imponerse a la otra. Si no hay tiempo que perder, es probable que optemos por la automática; si no hay prisa, es mucho más probable que nos apoyemos en nuestra capacidad de reflexión. Encontrar el equilibrio puede ser un buen reto, sobre todo porque nuestros deseos y prioridades presentes parecen distintos y más imperiosos de lo que podemos querer o necesitar en el futuro.

En especial, los placeres de ceder al sistema automático pueden volverse adictivos. A menudo nos decimos "solo por esta vez", pero eso se convierte en una mera falsa promesa que nos hacemos a nosotros mismos y una manera de subrayar cada pérdida. La mayoría no queremos vivir así y necesitamos saber qué podemos hacer para remediarlo.

Aquí, nos puede ser de gran ayuda desplegar con intención maniobras de distracción. En un estudio con niños sobre el tiempo que tardaba en responder su sistema automático, a la vez inhibido por su sistema reflexivo, frente a una golosina, se les ofrecieron juguetes para que jugaran, se les pidió que pensarán en actividades divertidas mientras esperaban o se cubrió la golosina con una tapa opaca. El tiempo medio de espera aumentó hasta un 60 %. Mediante aplicaciones conscientes de ese tipo de técnicas, nosotros también podemos ocultar las opciones tentadoras. El sentido común nos dice que no debemos trabajar en el mismo espacio en el que hay un televisor, aunque esté apagado, o que hay que guardar las galletas en el armario en vez de tenerlas sobre la encimera.

La manera en que contextualizamos la información para nosotros mismos o para los demás puede significar una gran diferencia en cómo vemos y respondemos a las decisiones. Cada vez que nos enfrentamos a la información nueva o que revisamos la información antigua, estamos influenciados por la manera en que se presenta.

Cuando Roberto Goizueta tomó posesión de su cargo como consejero delegado de Coca-Cola Corporation en 1980, descubrió, en

una reunión con los vicepresidentes séniores, que la empresa tenía el 45 % del mercado de refrescos. Los directivos parecían estar de celebración por el dato y se habían marcado el objetivo de aumentar el valor de las acciones entre un 5-10 % en los años siguientes. Goizueta pensó que estaban actuando con un exceso de prudencia, de modo que decidió desafiar su noción de crecimiento y les preguntó: "¿Cuánto líquido consume un individuo medio al día?". Luego, añadió: "¿Cuánta gente hay en el mundo?". Y, finalmente, la pregunta más importante: "¿Qué porcentaje de todo el mercado de líquidos —no de refrescos— tenemos?". La respuesta resultó ser un mísero 2 %.

Al volver a contextualizar el tema, Goizueta animaba a sus colegas a ampliar su visión y a pensar de una manera más creativa. Ellos se habían conformado con una modesta visión de mercado y el lugar que en él ocupaba Coca-Cola; en cambio, Goizueta les demostró que la posición actual de la empresa era menos segura de lo que creían, pero que la empresa tenía muchas posibilidades de crecimiento. Esto llevó a un cambio espectacular en la misión de la compañía, con unos resultados impresionantes: en 1981, el valor total de las acciones de Coca-Cola era de 43 000 millones de dólares y, en 10 años, subiría a 152 000 millones.

Podemos aprovecharnos del contexto, pero a veces tiene un impacto negativo sobre la calidad de nuestras decisiones. Por ejemplo, cuando el contexto subraya los costes de un conjunto determinado de opciones, en vez de sus beneficios, podemos ser víctimas de un sesgo. Las investigaciones han demostrado que las pérdidas tienen un peso mucho más fuerte en nuestras mentes que las ganancias. Haríamos lo posible para evitar las pérdidas, mientras que no queremos correr riesgos similares para obtener ganancias por el miedo a sufrir pérdidas. En general, somos muy susceptibles a la manipulación de la presentación.

También somos capaces de buscar sesgos para justificar nuestros propios sesgos. Si favorecemos una opción, tal vez porque es más memorable, está enmarcada para

minimizar las pérdidas o parece coherente con un patrón prometedor, tendemos a buscar la información que justificará la elección de esta opción. Por un lado, decantarse por las opciones que podemos defender con datos y una lista de razones parece lo más lógico; por otro, si no andamos con cuidado, corremos el riesgo de hacer un análisis desequilibrado y caer presas de una serie de errores conocidos como "sesgos de confirmación".

Por ejemplo, a la hora de entrevistar candidatos, casi todos los entrevistadores introducen la pregunta "hábleme de usted mismo" y muchos se basan únicamente en ella para evaluar a los candidatos. Las entrevistas tradicionales que giran en torno a esta pregunta son en realidad la herramienta menos útil para predecir en el futuro el buen rendimiento de un candidato. Esto se debe a que los entrevistadores, a menudo, deciden de manera inconsciente a favor o en contra del aspirante durante los primeros momentos de su interacción. Reaccionan más positivamente a las personas que se parecen más a ellos en cuanto a intereses o tipo de personalidad y se pasan el resto de la entrevista buscando pruebas y formulando sus preguntas para confirmar su impresión inicial: "Veo aquí que dejó usted un buen cargo en su anterior trabajo, debe de ser usted muy ambicioso, ¿no?", en vez de "Usted no debe respetar demasiado los compromisos, ¿no?". Un enfoque más estructurado, como obtener muestras del trabajo anterior del candidato o preguntarle cómo reaccionaría ante hipotéticas situaciones complicadas, son métodos considerablemente mejores para evaluar el futuro rendimiento de candidato.

Si queremos sacar el máximo partido de la elección y protegernos de los sesgos, debemos estar dispuestos a sentirnos incómodos. Si queremos mejorar, debemos observar y analizar de manera continua y con sentido crítico nuestra actuación: saber qué hemos hecho mal y cómo podemos mejorarlo. Conviene que nos preguntemos cómo hemos llegado a elegir una preferencia en concreto:

¿estábamos demasiado influidos por una imagen o anécdota potente? ¿Descartamos

demasiado rápido una opción porque estaba contextualizada como perdedora? ¿Es posible que imagináramos una tendencia o patrón que en realidad no existe?

Debemos intentar encontrar razones para no elegir lo que de entrada nos atrae. Sería bueno que reuniéramos pruebas contra nuestra propia opinión. Aunque no siempre podremos enfrascarnos en una reflexión extensa antes de elegir, es bueno que reconsideremos nuestra elección una vez hecha. Si bien ya no podemos cambiarla, por el mero hecho de haber descubierto un error lo podremos evitar en el futuro. Todos estamos sujetos a los sesgos en la toma de decisiones, pero también somos capaces de combatirlos sobre la base de atención, persistencia y una dosis saludable de escepticismo.

El problema de la felicidad

La felicidad personal es siempre un asunto muy serio. Proponer fórmulas y estrategias a los demás está muy bien, pero no estamos seguros de si las seguiríamos cuando lo que nos jugamos es claramente nuestra felicidad a largo plazo.

Cuando un amigo le escribió a Benjamin Franklin para pedirle ayuda con una decisión difícil, este le respondió que no tenía bastante información para ofrecerle consejo sobre qué elegir, pero que le podía dar consejos sobre cómo elegir. Su método era dividir en dos columnas una hoja de papel, y escribir en una las ventajas y en otra los inconvenientes. Luego se ponía a valorar el peso de los diferentes motivos a favor y en contra de la medida. Cuando encontraba dos razones a favor de igual peso, eliminaba los dos. Si encontraba una que igualaba en fuerza a dos en contra, eliminaba las tres. Si valoraba que dos razones a favor tenían el mismo peso que tres en contra, tachaba las cinco, y así sucesivamente, hasta que descubría dónde estaba el equilibrio. Lo llamaba álgebra moral o de sentido común.

Esta álgebra parece bastante sencilla, pero no está claro que funcione. El defecto fatal del enfoque ventajas contra inconvenientes es que se centra en criterios concretos y mesurables, excluyendo a menudo las

consideraciones emotivas. Los sueldos y la clasificación de empresas son comparables con facilidad, pero el ambiente de trabajo o los compañeros son difíciles de cuantificar.

Cuando decidimos entre ofertas de trabajo, muchos de nosotros le damos una gran importancia al sueldo, aunque el dinero y la felicidad no tengan una relación directamente proporcional. Los estudios muestran de manera sistemática que el dinero puede "comprar" felicidad, pero solo hasta cierto punto. Una vez cubiertas nuestras necesidades básicas, el valor de los bienes materiales adicionales derivados de un mayor poder económico disminuye con rapidez. De algunas encuestas recientes en Estados Unidos se desprende que la gente que, por ejemplo, gana 100 000 dólares anuales no está más satisfecha con la vida que la que gana la mitad de esta suma. Esta tendencia es igual incluso para los estadounidenses que ganan más de 5 millones de dólares al año. A menudo, nuestro sistema reflexivo se olvida de incluir en la ecuación el coste psicológico que suelen implicar las pagas más suculentas. Cuando se trata de nuestra felicidad, deberíamos hacerle más caso a nuestro sistema automático.

Conclusión

El proceso de elegir puede resultar confuso y agotador. Hay tantas cosas que tener en cuenta, tanto de que responsabilizarse, que no es sorprendente que a veces deseemos un camino más fácil. El atractivo del derecho a elegir está en la promesa de sus probabilidades casi infinitas, pero estas nos son también desconocidas. Podemos usar decisiones para dar forma a nuestras vidas, pero seguimos enfrentándonos a una gran incertidumbre. De hecho, elegir es algo potente precisamente porque existe la incertidumbre; si el futuro estuviera predeterminado, elegir no tendría tanto valor.

Contamos historias sobre la elección por muchas razones. Queremos aprender o enseñar; queremos conocer a los demás o que ellos nos conozcan; queremos entender cómo fuimos de allí hasta aquí. Tomamos las decisiones que por uno u otro motivo se han iluminado como estrellas a lo largo de

nuestra memoria y trazamos el mapa de nuestro periplo por ellas. "Es así como gané la carrera", "Es así como sobreviví", "Ahí es donde todo cambió", decimos. Con estas historias reafirmamos que lo que hacemos importa.

Elegir nos ayuda a crearnos la vida. Tomamos decisiones y, a su vez, ellas nos configuran. La ciencia nos puede ayudar a convertirnos en electores más formados, pero elegir es fundamentalmente un arte. Para ganar al máximo, debemos aceptar la incertidumbre y la contradicción. A veces la toma de una decisión nos atrae, otras nos repele. La usamos sin agotarla y, cuantos más elementos desvelamos, más descubrimos que siguen ocultos. No podemos tomar enteramente su medida. De ahí proceden su poder, su misterio y su singular belleza.

Intentamos construir vidas mejores, para nosotros y para los demás, pero incluso nuestros esquemas más trazados a menudo acaban en fracaso. A veces atribuimos la trayectoria de una vida al destino o la casualidad, fuerzas que existen con independencia de nuestros deseos, acciones y motivaciones individuales. Otras veces decimos que somos la suma de todas nuestras decisiones. Destino, casualidad y decisiones pueden contribuir en dónde y cómo acabamos, pero solo las decisiones nos dan cierta medida del control y nos permiten participar activamente en la creación de nuestra persona. Elegir nos da la oportunidad de sacar el máximo partido de lo que sea que el destino y la casualidad nos ofrecen. Y cuando las cosas no salen como habíamos previsto, elegir nos permite recuperarnos, sobrevivir e incluso prosperar. Elegir nos permite ser los arquitectos de nuestro futuro.