

# Deloitte Review

No. 18 | 2016



## La importancia del mal comportamiento♦

Una conversación con Richard Thaler

POR JAMES GUSCZA  
FOTOGRAFÍA POR OLIVER LUDLOW

**Deloitte.**

### Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL", su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a sus clientes. Para una descripción más detallada de DTTL y sus firmas miembros, por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregándoles los conocimientos que ellos necesitan para abordar sus desafíos más complejos de negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida que sea tenida por cualquier persona que confíe en esta comunicación.

Copyright © 2016. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

♦ Documento original: "The Importance of Misbehaving: A conversation with Richard Thaler", Deloitte Review, January 25, 2016. Written by James Guszcza. Photography by Oliver Ludlow. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-richard-thaler-interview.html?id=us:2em:3na:dup2885:awa:dup:101017:behx>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



# La importancia del mal comportamiento

Una conversación con Richard Thaler

POR JAMES GUSCZA  
FOTOGRAFÍA POR OLIVER LUDLOW

**D**URANTE décadas, Richard Thaler ha estado en la misión de retornar a la economía a sus raíces tradicionales en la psicología y a lo que Adam Smith, el padre fundador de la disciplina, denominó “sentimientos morales.” Tal y como lo describe en su memoria intelectual *Misbehaving* [Mal comportamiento], el campo al cual ingresó como estudiante graduado en los años 1970 fue fundado a partir de una serie de idealizaciones fuertes: los actores económicos aplican a toda la información disponible capacidades computacionales ilimitadas en orden a tomar decisiones óptimas basadas en conjuntos estables de preferencias; las consideraciones de equidad no entran en juego en las decisiones económicas; y la inercia y las distracciones de corto plazo nunca comprometen la búsqueda de metas de largo plazo. En lengua vernácula, los actores idealizados de la economía clásica están caracterizados por racionalidad ilimitada, auto-interés, y auto-control. Ellos tienen más en común con el perfectamente racional Señor Spock de *Star Trek* que con los humanos actuales.

Desde el principio, Thaler mantuvo una lista de apartarse de la racionalidad económica perfecta que pueden ser observada en la vida de cada día – casos de comportamiento humano ordinario que son considerados “malos comportamientos” tal y como son juzgados por las normas de la economía clásica. Inicialmente asumió que sería imposible publicar esas observaciones, asumiendo que ninguna revista respetable de economía aceptaría un paper denominado “Dumb stuff people do” [Cosas tontas que las gentes hacen]. Pero un consejo afortunado llevó a Thaler a un paper de los jóvenes sicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky. Kahneman y Tversky le proporcionaron evidencia de que los apartarse que las gentes hacen de la racionalidad económica no son solo “cosas tontas que las gentes hacen” aleatoriamente, sino el resultado de características sistemáticas – y por consiguiente predecibles – de la sicología humana. Thaler cuenta que cuando leyó el paper de Kahneman-Tversky su “corazón comenzó a latir de la misma manera que en los minutos finales de un juego cerrado. El paper me llevó treinta minutos para leerlo de principio a fin, pero mi vida había cambiado para siempre.”

**Una de las implicaciones de la teoría económica estándar es que no habría oportunidad para Billy Beane porque todo el mundo ya lo habría hecho. Después de todo, Bill James había estado escribiendo sobre estas cosas durante 20 años antes que Billy Beane viniera y tratara de implementarlas.**

Lo mismo podría decirse acerca de la profesión de economía, al igual que respecto de franjas de estrategia de negocios, finanzas, recursos humanos y administración de negocios, y política pública que tradicionalmente han estado formadas por supuestos (algunas veces explícitos, pero a menudo tácitos) de racionalidad ilimitada, auto-interés, y auto-control.

En la conversación que sigue, Thaler discute algunas de las lecciones de la sicología humana para los negocios y para los asuntos públicos. En un mundo de actores económicos perfectamente racionales, los mercados serían correspondientemente eficientes: “no hay almuerzo gratis,” tal y como el eslogan lo ha dicho. Pero el mundo actual, operado como lo es por Humanos más que por Econ\*, está repleto de ineficiencias del mercado y de los procesos de negocio. Por consiguiente, existe enorme espacio para usar la experimentación científica y las analíticas de datos para “jugar Moneyball” que como la economía clásica lo anticiparía. Dado que sus clientes son Humanos más que Economistas, las compañías inteligentes están preocupadas porque sus reputaciones de largo plazo deban ser justas, no solo óptimas, en sus estrategias de fijación de precios y de mercadeo. Y dado que la racionalidad humana y el auto-control están lejos de ser perfectos, la arquitectura de la selección (la ciencia del pensamiento del diseño del “empujón”) puede ser usada para ayudarles a las personas a tomar decisiones más consistentes con sus metas de

\* En esta traducción se mantiene la expresión “Econs” (hombre económico) para diferenciarla de “economistas” (los profesionales de la economía), tal y como es la idea original del autor (N del t).

largo plazo. La discusión termina con una idea de política acerca de la propiedad de los datos que, si es acogida de manera amplia, podría tener un efecto transformador en los mercados.

## LA SICOLOGÍA DE LA ECONOMÍA

**James Guszcza:** El tema principal de *Misbehaving* es la distinción entre lo que usted denomina Econs y Humanos. ¿Por qué esto ha sido tan controversial en la profesión de la economía?

**Richard Thaler:** Los economistas asumen que las personas que ellos estudian, el denominado *homo economicus*, o lo que yo denomino Econs, son realmente inteligentes. Conocen tanto de economía como el mejor economista. Hacen pronósticos perfectos, no tienen problemas de auto-control y son completos idiotas. Robarán su dinero si pueden y se saldrán con la suya.

La mayoría de las personas que conozco no tienen ninguna de esas calidades. Tienen problemas para balancear su chequera sin una hoja de cálculo. Comen demasiado y ahoran muy poco. Pero sin embargo dejarán un consejo en un restaurante incluso si no planean regresar. De manera que en las últimas cuatro décadas yo he estado rogándoles a los economistas que deben estudiar las criaturas humanas, no las criaturas Económicas míticas. *Misbehaving* es la historia de esa lucha y cómo podemos ir desde aquí hacia allá.

**JG:** Si usted preguntó acerca de cualquier persona en la calle, o sobre lo que usted describió en su libro, a sus colegas del departamento de sicología, ellos replicarán que todo lo que usted dijo es completo sentido común. ¿Por qué esas ideas fuertes acerca de los Econs se arraigaron en la economía y se vuelven tan difíciles de combatir?

**RT:** Pienso que la razón por la cual se arraigaron es que poco después de la Segunda Guerra Mundial los economistas pasaron por un proceso de volverse más rigurosos matemáticamente, más formales. Y los modelos más fáciles de anotar son los de la selección racional. Cualquiera con un curso universitario de cálculo puede hacer las matemáticas requeridas para ello. Anotar modelos de cualquier cosa más complicada y rica fue lo que los distrajo cuando la cantidad de comida que compramos cuando semanalmente vamos al supermercado a comprar comida depende de qué tanta hambre tenemos cuando estamos comprando, es más complicado y más difícil. De manera que los economistas solucionaron los problemas que pudieron, y se resistieron a las llamadas por hacer las cosas de manera más realista. Yo he argumentado que de alguna manera al conseguir un Ph.D. en economía hay algo de ironía al enseñarle a usted una cantidad de herramientas acerca de economía, pero elimina una cantidad de sentido común; de manera que parece que lo que tiene sentido común para todos los demás es radical si usted es un economista.

En algún momento los economistas comenzaron a considerar esos modelos. Usted sabe, yo pienso que cuando los economistas comenzaron primero a anotarlos solo intentaron hacer formales los argumentos que siempre habían existido. Y esos modelos todavía son extremadamente útiles como referentes. El único momento en que nos metemos en problemas es cuando comenzamos a pensar que son verdad.

**JC:** Al comienzo de su libro, hay una cita de Vilfredo Pareto: “El fundamento de la economía política y en general de cada ciencia social está evidentemente en la sicología.” Ello parece estar completamente en desacuerdo con el enfoque de elaborar modelos matemáticos de los maximizadores de la utilidad. ¿Usted ve esto como una aberración histórica o que fue más un paso necesario en el camino?

**RT:** Pienso que recorrer el camino de las matemáticas fue esencial e importante, y que luego nos dejamos llevar por él. Y ahora, usted sabe, muchos economistas jóvenes que son más inteligentes y más enérgicos que yo están haciendo todo tipo de cosas geniales. La economía comportamental ya no es controversial para los economistas que tienen menos de 40 años. Son algunas personas de mi edad las que con obstinación todavía se están resistiendo a ella.

### RACIONALIDAD LIMITADA, MERCADOS INEFICIENTES, Y JUGAR MONEYBALL

**JG:** La economía comportamental ha tenido un mayor impacto en nuestro entendimiento de cómo y por qué los mercados divergen del alto grado de eficiencia que a menudo es asumido. En finanzas, esto es declarado como la hipótesis del mercado eficiente. Usted divide en dos partes la hipótesis del mercado eficiente. ¿Podría usted decir unas pocas palabras acerca de ello?

**RT:** La hipótesis del mercado eficiente tiene dos componentes que he denominado el componente “no hay almuerzo gratis” y el “precio es correcto.” El componente de no hay almuerzo gratis dice que usted no puede vencer al mercado. Y yo diría que ese componente de la hipótesis es al menos aproximadamente verdadero. La mayoría de los administradores activos fallan en vencer sus puntos de referencia pasivos. La industria de administración activa en su conjunto realmente no aporta mucho en el camino del valor. Digo eso como directivo de una firma activa de administración del dinero en la que creemos proporcionamos valor. Pero la industria a la que pertenecemos en su conjunto no parece verlo. Entonces pienso que esa parte es razonablemente verdadera. Y nadie realmente ha sido lastimado por asumir que no pueden vencer al mercado. Ciertamente los inversionistas individuales probablemente estarían mejor si creyeran ello.

La parte más importante es el componente “el precio es correcto,” lo cual está diciendo que los precios de los activos son iguales al verdadero valor intrínseco. Ahora, los economistas financieros durante muchos años vivieron con la reconfortante afirmación de que esa parte de la historia no era comprobable. Hay partes de ella que no son comprobables – nadie puede decirle a

usted con certeza si Apple [Inc.] tiene un precio correcto o no, o el S&P 500. Pero hay pequeños casos donde podemos ver al “mal comportamiento” cercano y personal.

**Yo predigo que las prácticas de recursos humanos orientadas-a-datos se volverán crecientemente importantes en los próximos años. Y las firmas que ya se han dado cuenta de ello, ya sea por sí mismas o con la ayuda de firmas de consultoría, pueden tener una enorme ventaja competitiva.**

Aquí hay uno actual que involucra un fondo de inversión cerrado. Debo decir que un fondo de inversión cerrado es un tipo de fondo de inversión donde los administradores recaudan una cantidad de dinero y la invierten y luego las acciones del fondo son comercializadas y los precios del fondo pueden divergir del valor de los activos que poseen. Esto en sí mismo es vergonzoso para la hipótesis del “precio es correcto,” pero la historia que voy a contar es aún más vergonzosa. Uno de esos fondos de inversión cerrados llegó a tener el símbolo de teletipo CUBA. Ahora, a pesar de tener el símbolo de teletipo CUBA, por supuesto nunca ha invertido en Cuba, lo cual sería ilegal. E incluso si no fuera ilegal, no hay valores para comprar. De manera que realmente no tiene nada que ver con Cuba. Durante años estuvo vendiendo con un descuento de 10 a 15 por ciento. El día que el Presidente Obama anunció su intención de relajar las relaciones con Cuba, vendió con una prima del 70 por ciento. Y ahora está vendiendo con una prima cercana al 40 por ciento. Si alguien me puede explicar por qué eso es racional y qué tendría que hacer con el posible relajamiento de las relaciones con Cuba, que me lo diga. De inmediato envíeme un correo electrónico.

**JG:** Relacionemos los mercados eficientes con las analíticas de datos. En el pasado usted ha escrito acerca de la historia de *Moneyball*. Y en *Misbehaving* usted describe investigación con Cade Massey acerca del mercado del talento en el fútbol americano, la cual tiene implicaciones similares. En esas historias, el precio claramente no es correcto, porque el salario del jugador no refleja toda la información disponible acerca del jugador. ¿Pero este no es el tipo de “almuerzo gratis” sugerido por esos ejemplos? Billy Beane fue capaz de, en palabras de Michael Lewis, de “ganar en un juego injusto” mediante la aplicación del análisis de datos. ¿Entonces sería justo decir que en algunos mercados fuera de los mercados financieros puede haber “almuerzos gratis”?

**RT:** Sí, absolutamente pienso que es así. Y una de las implicaciones de la teoría económica estándar es que no habría oportunidad para Billy Beane porque todo el mundo ya lo habría hecho. Después de todo, Bill James ha estado escribiendo acerca de estas cosas durante 20 años antes que Billy Beane vino e intentó implementarlo. Y aún es cierto en el béisbol, donde tienen "cerradores" que son lanzadores que solo parecen ser buenos lanzadores en las entradas que son denominadas "novenas entradas." Cómo ello puede tener sentido es un misterio para mí.

Siempre que alguien me pide que le firme una copia de

*Nudge*, siempre firmo "empujar para lo bueno." Y esa

es una petición, no una expectativa. Las firmas pueden

empujar para el bien o para el mal.

**JG:** Aquí hay una ironía porque *Moneyball* se ha vuelto un póster secundario para la toma de decisiones orientada-a-datos. Sin embargo, parece que las decisiones de contratación y evaluación de desempeño son un área donde las personas todavía se resisten a usar los datos para tomar mejores decisiones.

**RT:** Y no es solo en deportes. Tome el hecho de que nadie está dispuesto a contratar a alguien sin una entrevista de trabajo. Hay cantidad de evidencia de que las usuales entrevistas de trabajo casi completamente carecen de valor para predecir cualquier aspecto del desempeño del empleado. Puedo decirle que los equipos de fútbol [americano] todavía hacen entrevistas aun cuando tienen videos de este jugador durante los muchos años en que jugó fútbol en la universidad. Pero luego hablan con el muchacho y piensan que aprenden algo de ello. Y no hay evidencia de que realmente aprendan algo porque ciertamente gastan una cantidad de selecciones de tiro en muchachos que resultan ser completos perdedores de todas las maneras posibles. No es diferente en el mundo de los negocios. No pienso que la manera como las compañías contratan gerentes senior desde afuera sea de alguna manera mejor. De hecho, yo argumento que, en todo caso, debemos esperar que el mercado de jugadores de fútbol sea más eficiente que el mercado de los CEO. Porque usted puede ver a los jugadores de fútbol haciendo las cosas para las cuales usted los está contratando. Mientras que, si usted contrata un CEO que ha estado trabajando en alguna otra firma, casi todo lo que él o ella haya hecho ha sido invisible.

**JG:** ¿También podría usted usar un enfoque orientado-a-datos para las personas junior?

**RT:** Absolutamente. Yo predigo que las prácticas de recursos humanos orientadas-a-datos se volverán crecientemente importantes en los próximos años. Y las firmas que ya se han dado cuenta de ello, ya sea por sí mismas o con la ayuda de firmas de consultoría, pueden tener una enorme ventaja competitiva.

**JG:** ¿Usted percibe algún otro mercado ineficiente deslumbrante en el mundo de los negocios que podría ser mejor racionalizado con más toma de decisiones orientada-a-datos?

**RT:** Las firmas son muy renuentes para hacer experimentos. He tenido cantidades de colegas que han intentado realizar experimentos con empresas. Las firmas son renuentes a tener una condición de control, lo cual significa que usted no puede aprender nada. Y con la primera señal de que una de las condiciones parece ser lo mejor, los administradores desean abandonar el experimento e implementar la aparentemente mejor opción. Es similar al ejemplo del fútbol de equipos que no están dispuestos a avanzar a la cuarta posición, a pesar de evidencia clara de que esto es un error. Las firmas simplemente tienen maneras de hacer las cosas con las cuales se quedan.

**JG:** De manera que necesitamos más experimentos y ensayos aleatorios controlados.

**RT:** Si. Usted ve cantidades de experimentos que están siendo realizados por firmas como Amazon y Google. Todo el tiempo están interactuando con sus consumidores, y están consiguiendo millones de consumidores. Por ejemplo, el precio de mi libro cambia diariamente de maneras que son completamente misteriosas para mí. Y los libros que ellos le muestran a usted cuando ingresa obviamente sugieren que están experimentando con ello todo el tiempo, y haciendo todos otros tipos de otras cosas. De manera que ese sector de la economía está realizando experimentos.

Pero solo porque la firma realice experimentos en una parte de la compañía, ello no significa que los experimentos sean usados en otros dominios. Una excepción a esto es Google, que parece está a la vanguardia del enfoque analítico para recursos humanos. El reciente libro, *Work Rules!*,<sup>1</sup> documenta su uso de experimentos den la contratación.<sup>1</sup>

### AUTO-INTERÉS LIMITADO, JUSTICIA, Y CENTRARSE EN EL LARGO PLAZO

**JG:** Hemos hablado una cantidad acerca de uno de los tres límites: racionalidad limitada. Dediquemos unos minutos a hablar acerca del auto-interés limitado. Su colega de la University de Chicago, el fallecido Milton Friedman, escribió que “hay una y solo una responsabilidad social de los negocios – usar sus recursos y comprometerse en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades en la medida en que se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se comprometa en competencia abierta y libre sin engaño o fraude.”<sup>2</sup> Alguno de su trabajo con

Daniel Kahneman, descrito en *Misbehaving*, exploró la importancia de la justicia en la toma de decisiones económicas de las personas. Mi pregunta es bastante abierta. ¿Piensa usted que la economía comportamental tiene mucho que decir acerca de problemas tales como sostenibilidad y responsabilidad social corporativa?

**RT:** Para mí está claro que las firmas tienen cantidades de responsabilidades sociales que son perfectamente consistentes con la maximización de utilidades si se preocupan por el largo plazo. La investigación de equidad que Kahneman y yo hicimos con Jack Knetsch hace 30 años todavía resuena hoy. Aquí hay un ejemplo: en ese estudio, una de las preguntas que hicimos fue: la mañana siguiente a una tormenta de nieve, una ferretería que ha estado vendiendo palas de nueve por \$15 eleva el precio a \$20. ¿Eso es justo? Las personas odian ello. Ahora, hice a mis estudiantes de MBA esa pregunta y la mayoría de ellos pensó que estaba bien. Después de todo, esa fue la correcta en un curso diferente, ¿cierto? En su clase de microeconomía, se les dijo que, si hay una oferta fija, la demanda cambia a la derecha, y el precio sube. ¿No es eso lo que las firmas hacen? Bien, después de un huracán el lugar más barato para comprar madera prensada será [por ejemplo] Home Depot en las regiones donde el huracán golpeó. Ahora, también habrá muchachos que alquilen un camión en Atlanta, lo llenen de madera prensada, conduzcan hasta el sur de la Florida, y vendan la madera prensada en la parte trasera del camión por lo que sea que el mercado soportará. Observe que ambos tipos de firmas están maximizando las utilidades. El muchacho con el camión es una – él no tiene reputación en juego. Home Depot... quien quiera que esté haciendo esto, desean estar por el largo plazo. Y si doblan el precio de la madera prensada el día siguiente al huracán, buena suerte que la gente venga y compre todo lo que estén necesitando para remodelar su casa. De manera que las firmas que actúan responsablemente buscan tener clientes leales en el largo plazo. Y ello tiene sentido. Y así, seguro se maximizan utilidades, pero esté seguro de que usted esté maximizando las utilidades durante el largo plazo, no en una semana.

**JG:** En sus términos, los clientes no son Econs, son Humanos. Ellos valoran la equidad, y ello se mostrará con el tiempo.

**RT:** Correcto. Si sus clientes fueran todos mis estudiantes de MBA, entonces usted sabe que usted podría cobrar lo que el mercado soportará. Pero si usted tiene que tratar con Humanos, entonces usted mejor los trataría como Humanos.

### AUTO-CONTROL LIMITADO Y EMPUJANDO POR LO BUENO

**JG:** Pasemos al último de los tres límites: auto-control limitado. Aquí es donde entran en juego la arquitectura de selección, los empujes, y el pensamiento del diseño.

**RT:** Probablemente el dominio en el cual la economía comportamental ha tenido el mayor impacto es el diseño de planes 401(k) y planes de ahorro de contribución definida, en todo el mundo. Ha habido tres grandes cambios donde la economía comportamental jugó un rol. Uno es la inscripción (registro) automático, el cual es simplemente cambiar la opción por defecto. Se usaba que usted tenía que llenar una cantidad de formatos para inscribirse en el plan. Ahora usted tiene que llenar

un formulario para *no* inscribirse. Esto básicamente solucionó el problema de la inscripción, dado que las tasas de exclusión voluntaria generalmente son bastante bajas, cerca del 10 por ciento.

Pero aquí hay un problema, que se inscriben automáticamente a una tasa [de ahorros] demasiado baja, casi el 3 por ciento. Para resolver este problema, Shlomo Bernartzi y yo creamos algo que denominamos Save More Tomorrow [Ahorre más mañana], donde usted le pregunta a las personas si estarían dispuestas a inscribirse en un programa para incrementar sus tasas de contribución una vez al año, o cada vez que obtengan un aumento. Ello ha probado ser notablemente exitoso en conseguir que las personas ahorren más porque cada quien tiene más auto-control para el futuro que por ahora mismo. Por ejemplo, muchos de nosotros planeamos dietas, pero no esta noche, o este fin de semana. Quizás en pocos meses, sí, esa sería una buena idea.

**Las firmas que actúan responsablemente van a tener clientes leales en el largo plazo... Y así, seguro se maximizan utilidades, pero esté seguro de que usted esté maximizando las utilidades durante el largo plazo, no en una semana.**

Y luego la tercera innovación ha sido la creación de estrategias sensibles de inversión predeterminada. Prácticamente es un sub-producto de la inscripción automática, dado que si usted tiene inscripción automática usted tiene algún vehículo de inversión predeterminada para quien solo se une pasivamente.

**JG:** El pensamiento del empuje ha sido influyente en la política pública. ¿Usted ve más espacio para él también en el mundo de los negocios? Por ejemplo, las compañías de seguros pueden establecer predeterminaciones inteligentes con paquetes de productos, coberturas, límites y deducibles, y similares. Es un tipo de diseño centrado-en-las-personas.

**RT:** Sí, pero sí con una gran advertencia. Hablemos de las oportunidades positivas. En el libro *Nudge* he acuñado el término “choice architecture” [arquitectura de selección]. La idea es que usted puede diseñar el entorno en el cual las personas escogen ayudarlas a tomar mejores decisiones. Para ilustrar el hecho de que usted puede hacer dinero con un buen diseño, usted no debe mirar más allá de Apple [Inc.]. Se ha vuelto la compañía más valiosa en el mundo mediante

el diseño de productos que no necesitan manuales de instrucción, y computadores que no necesitan que usted presione Control Alt Delete, incorporando la idea radical de un botón “on.”

Entonces sí, es obvio que las personas están dispuestas a pagar por un buen diseño y por facilidad de uso.

Ahora, dicho eso, siempre que alguien me pide que le firme una copia de *Nudge*, siempre firmo “empujar para lo bueno.” Y esa es una petición, no una expectativa. Las firmas pueden empujar para el bien o para el mal. Le daré un ejemplo de un empujar que no me gusta. Estábamos hablando acerca de la inscripción automática, la cual es una gran idea para conseguir que las personas ahorren más. Pero establecer lo predeterminado no siempre hace que el consumidor mejore. Un ejemplo son las suscripciones pagadas a periódicos y revistas. No es que yo tenga algo contra las suscripciones pagadas. Las publicaciones necesitan hacer dinero, y yo estoy feliz de pagar por el acceso en línea a publicaciones que leo con regularidad. Pero tuve la siguiente experiencia: La primera revisión de *Misbehaving* salió en una publicación británica y recibí un emocionado correo electrónico de mi editor con un vínculo. Cuando hice clic en el vínculo, solo podía leer el primer párrafo y luego me llevaba a la suscripción paga. Se me ofreció la oportunidad de tener una suscripción de prueba durante un mes por £1. Ahora usted sabe, yo escribí el libro *Nudge*, de manera que leo la letra pequeña cuando veo algo similar. Y dice que usted automáticamente será suscrito a £27 el mes luego de ese mes. Esperaba ello, pero tenía curiosidad acerca de qué tan difícil sería des-suscribirme. Aquí es cuando las cosas se ponen feas. Para cancelar la suscripción usted tiene que notificar 15 días antes, de manera que la suscripción de prueba por “un mes” es realmente de solo dos semanas. Peor aún, usted cancela en línea; usted tiene que llamar durante las horas de negocio de Londres y no hay línea de llamada gratis. Ese es el tipo de cosas que elevan el precio de las palas de nieve luego de una tormenta. Porque sí, la publicación tendrá éxito en conseguir personas que se suscriban, y probablemente recaudará £27 mensualmente durante unos pocos meses, pero muchas personas tardarán en notar esta factura de £27 en su tarjeta de crédito, eventualmente buscarán cancelar, y estarán tan enojados que ellos tendrán la pérdida de un potencial lector durante toda la vida.

De manera que yo pienso que las firmas necesitan pisar cuidadosamente acerca de cómo tratan la privacidad de sus consumidores y la transparencia de sus predeterminaciones. Todas las predeterminaciones deben ser cambiables con un solo clic. En *Nudge*, me refiero a esto como el “paternalismo de un clic.” Si usted les está sugiriendo a las personas que se inscriban en el plan de pensión porque usted piensa que eso es lo que harían si hubieran pensado acerca de ello – y ellos consiguen salir de ello mediante un solo clic – entonces nosotros pensamos que se hizo poco daño. Pero si tengo que hacer tres llamadas telefónicas y luego caminar a través del campus para encontrar la oficina donde tengo que llenar algún formato para deshacer algo, entonces ello está imponiendo un costo mucho más alto. Y ese es el equivalente de tener que gastar una hora averiguando cómo deshacer algo predeterminado en mi software que está permitiendo que alguien le haga seguimiento a cada cosa que hago.

**JG:** Parece que esto se relaciona con lo que usted dijo antes acerca del auto-interés limitado y cómo los clientes valoran la equidad. De manera que felizmente hay un incentivo de largo plazo para que las organizaciones usen la arquitectura de la selección para “empujar para lo bueno” más que intentar utilidades a partir de las fragilidades de las personas.

**RT:** Correcto. Y “pensar a largo plazo” es el consejo que yo le doy a las firmas y a mis estudiantes.

### PROPIEDAD DE LOS DATOS, REVELACIÓN INTELIGENTE, Y MOTORES DE SELECCIÓN

**JG:** Mi segunda pregunta de seguimiento nos devuelve al tema de los datos. Sus comentarios me recordaron algo que usted ha escrito recientemente acerca de la propiedad de los datos de las personas. ¿Podría usted decir unas pocas palabras acerca de ello?

**RT:** “Mydata” [mis datos] es el término que usamos en el Reino Unido; en los Estados Unidos es denominado “Smart Disclosure” [Revelación inteligente]. La idea es que en muchos casos podemos ayudar a los consumidores simplemente mediante hacer su propio uso de sus datos disponible en formato leíble por máquina. Aquí hay un ejemplo: usted está buscando un nuevo plan de llamadas para un teléfono inteligente. Lo que a usted le gustaría es tener acceso a todas las formas en las cuales usted ha usado su teléfono inteligente. Y a usted le gustaría ello en un formato leíble por máquina. Suponga que usted podría conseguir ello. Ello crearía una oportunidad de negocios para los servicios en línea que yo denomino “motores de selección.” Piense en ello como algo similar a los sitios web de viajes, donde con un clic usted podría actualizar todos sus datos de uso provenientes de su plan de llamadas. Y luego el motor de selección podría decir, todo bien, si esa es la manera como usted continuará usando este dispositivo entonces usted considere uno de estos planes que se ajustan a sus necesidades.

El punto es que podemos ayudarles a las personas a que tomen decisiones más inteligentes solo con darles acceso a los datos. Si hacemos esto, pienso que podemos crear una industria completamente nueva de motores de selección. Yo he estado pidiendo que nosotros hagamos esto con las hipotecas. Ahora mismo, si usted consigue una hipoteca usted consigue 80 páginas de formatos con información que nadie nunca lee. En lugar de esa revelación inútil, yo preferiría que le entregaran a usted una tarjeta de memoria o le enviaran un vínculo donde esté disponible cada detalle de esa hipoteca, de nuevo en un formato leíble por máquina que algún motor de selección, por ejemplo mortgagehelper.com, podría pasar por alto y decir: no, usted no quiere nada que esté oculto en la letra pequeña, si es algo que a usted no le gustaría; y este es el tipo de hipoteca que usted desea y hay además otros tres que no tienen esa característica desagradable.

**JG:** De manera que ello es una analogía a TripAdvisor o algo similar.

**RT:** Exactamente. Y [ellos] existen porque todas las tarifas de las aerolíneas están disponibles en línea para ellos. Otro ejemplo es el GPS, que ahora todos tenemos en nuestros teléfonos. La única razón por la cual tenemos GPS es que el gobierno tiene disponible gratis para el público los datos provenientes de los satélites. Y entonces las firmas crearon Google Maps y similares. Y yo pienso que podemos crear el equivalente del GPS para todos los tipos de decisiones complicadas si les damos a las personas acceso a sus datos. En los Estados Unidos hay algún progreso: pienso que las personas podrán tener acceso a los datos de su Seguridad Social en un formato leíble por máquina, lo cual les ayudaría a tomar mejores decisiones acerca de cuándo comenzar a reclamar beneficios de la Seguridad Social. Y otro dominio donde debemos hacer ajustes son los formatos de préstamos a estudiantes que actualmente son una pesadilla de llenar – y además innecesarios, porque toda la información que necesitan el gobierno ya la tiene a causa de que está en las declaraciones tributarias.

Las firmas son muy renuentes para hacer  
experimentos... Son renuentes a tener una  
condición de control, lo cual significa que usted  
no puede aprender nada.

**JG:** ¿Qué pasa con la medicina de precisión? Si las personas poseen sus registros médicos electrónicos, y los datos de su dispositivo de auto-seguimiento, y sus datos acerca de qué tanto ven TV de su suscripción de TV, y todos los datos de su escáner electrónico del supermercado, crearía un retrato bastante detallado de sus comportamientos y de su historia médica. Presumiblemente podrían usarlo a su discreción para conocimiento acerca de los resultados de salud.

**RT:** Absolutamente. Por extraño que parezca, un pionero en los registros médicos es la Veterans [Hospitals] Administration. La IVA tiene algo denominado Botón Azul que les da a los veteranos acceso a su información médica. Pero sí, debemos tener todo esto. Por ejemplo, usted debe poder tener acceso a todo para comprar en su supermercado regular, porque si ellos tienen un club de compradores ellos conocen todo lo que usted ha comprado. Y suponga que usted tiene un hijo con una alergia al maní: usted podría descargar sus datos de compra, subirlos a nopeanuts.com, y ellos le enviarían a usted una lista – deje de comprar esas marcas, cámbiese a estas. Hay preocupaciones de privacidad, pero no son insuperables. Y, de hecho, las firmas ya tienen los datos. Todos estamos hablando acerca de poner estos datos a disposición de los clientes. Mi regla es que, si la firma le está haciendo seguimiento a los datos, entonces debe estar dispuesta a compartirlos con sus clientes. Ello parece un principio razonable.

**JG:** ¿Piensa usted de que hay una oportunidad realista de que pudiera darse en los Estados Unidos o en el Reino Unido?

**RT:** En el Reino Unido, hay ahora una ley sobre los libros que yo ayudé a enmendar. Solía decir que, si una firma le está haciendo seguimiento a sus datos de uso, usted podía preguntar por ello y obtenerlos en un formato “inteligible” – que las firmas interpretaron como un archivo de 200 páginas en PDF. Esa ley fue enmendada para reemplazar *ineligible* por *leible por máquina*. De manera que ahí está la ley. La primera industria donde se comenzó a implementarse ello es en el mercado de energía, que ha sido privatizado en Gran Bretaña. Los propietarios de vivienda recibirán una factura de servicios públicos que incluirá un código QR que si es capturado con un teléfono inteligente le dará al usuario acceso a todos sus datos de uso. Será interesante ver cómo evoluciona este mercado bajo el nuevo régimen.

**JG:** Esto presumiblemente haría a una cantidad de mercados mucho más eficientes, ¿cierto?

**RT:** Exactamente. Tenga en mente que yo todavía soy un economista de corazón. Me gustaría que los mercados sean más eficientes. Me gustaría que las personas ahorraran como si fueran Econos. Yo soy un creyente en el comportamiento racional como meta. Simplemente no pienso que las personas sean muy buenas por sí mismas, de manera que debemos ayudarlas si podemos.

**DR**

**James Guszcza** es el científico de datos jefe en Estados Unidos para Deloitte Consulting LLP.

#### Notas finales

<sup>1</sup> Laszlo Bock, *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead* (New York: Hachette, 2015)

<sup>2</sup> Vea Milton Friedman, “The social responsibility of business is to increase its profits,” *New York Times Magazine*, September 13, 1970, <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.