

## EL COMEDOR

Una amiga, Carolyn, es directora del servicio de comedor del sistema escolar de una ciudad grande. Tiene a su cargo cientos de colegios, y cientos de miles de niños utilizan sus comedores cada día. Carolyn ha estudiado nutrición (que es una licenciatura en la universidad pública) y es una persona creativa a la que le gusta pensar sobre las cosas de forma innovadora.

Una tarde, mientras daban cuenta de una botella de buen vino, a ella y a su amigo Adam, consultor de gestión de orientación estadística que ha trabajado con cadenas de supermercados, se les ocurrió una idea. Sin cambiar los menús, llevarían a cabo unos experimentos en los colegios para determinar si la forma en que se coloca y se presenta la comida puede influir en las decisiones de los niños. Carolyn dio a los encargados de docenas de comedores escolares instrucciones específicas sobre la forma en que se debían presentar los distintos platos. En algunos colegios los postres estaban colocados al principio, en otros al final y en otros separados de los demás platos. La colocación de los distintos alimentos variaba de un colegio a otro. En algunos, lo primero que se veía eran las patatas fritas; en otros la zanahoria rallada.

A partir de su experiencia en el diseño de plantas de supermercados, Adam sospechaba que los resultados serían llamativos. Estaba en lo cierto. Simplemente con reorganizar el comedor se podía aumentar o disminuir el consumo de muchos alimentos hasta en un 25 por ciento. Carolyn aprendió una lección fundamental: es posi-

ble ejercer una gran influencia sobre los colegiales, lo mismo que sobre los adultos, mediante pequeños cambios en el contexto. La influencia puede ser para mejor o para peor. Por ejemplo, Carolyn sabe que puede aumentar el consumo de los alimentos sanos y disminuir el de los no saludables.

Al trabajar con cientos de colegios y disponer de un equipo de estudiantes voluntarios para recoger y analizar los datos, Carolyn piensa que ahora tiene un poder considerable para influir en lo que comen los niños. De hecho, se está preguntando qué hacer con ese poder que acaba de descubrir. Éstas son algunas sugerencias que ha recibido de sus habitualmente sinceros —pero en ocasiones malévolos— amigos y colegas:

1. Colocar la comida para que, en último término, los niños salgan beneficiados.
2. Colocar la comida aleatoriamente.
3. Intentar colocar la comida de manera que los niños escojan los mismos platos que tomarían por sí solos.
4. Maximizar las ventas de los alimentos de los proveedores que estén dispuestos a ofrecer los mayores sobornos.
5. Maximizar los beneficios, y punto.

El atractivo de la opción 1 es evidente; no obstante, parece que tiene algo de intromisión e incluso de paternalismo. Pero las demás alternativas son peores. La opción 2, colocar la comida de forma aleatoria, podría considerarse objetiva y ecuánime, y en cierto sentido es neutral. Pero si las distintas formas de colocar los alimentos se asignan aleatoriamente a los colegios, los niños de algunos colegios tendrán una dieta menos saludable que los de otros. ¿Es esto deseable? ¿Debe escoger Carolyn este tipo de neutralidad, cuando puede beneficiar fácilmente a los niños, en parte mejorando su salud?

La opción 3 podría parecer un intento honorable de evitar la intromisión: tratar de imitar lo que los niños escogerían por sí solos. Quizá sea ésta la opción verdaderamente neutral y quizá debería Carolyn seguir neutralmente los deseos de los niños (al menos, de los estudiantes mayores). Pero un poco de reflexión revela que sería muy difícil ponerla en práctica. La experiencia de Adam demuestra que lo que eligen los niños depende del orden en que se colocan los alimentos. Así que, ¿cuáles son las verdaderas preferencias de los niños?

¿Qué quiere decir que Carolyn debería intentar imaginar lo que los niños escogerían «por sí solos»? En un comedor es inevitable colocar la comida de alguna forma.

La opción 4 podría resultar atractiva para una persona corrupta que estuviera en el cargo de Carolyn, y manipular la colocación de los alimentos sería otra arma en el arsenal de recursos para explotar su poder. Pero Carolyn es honorable y honesta, por lo que ni siquiera se plantea esta opción. Como las opciones 2 y 3, la 5 tiene cierto atractivo, en especial si Carolyn piensa que el mejor comedor es el que da más dinero. Pero realmente, ¿debe intentar maximizar los beneficios si el resultado es que los niños estén menos sanos, especialmente cuando trabaja para el sistema educativo?

Carolyn es lo que denominaremos «arquitecto de las decisiones», es decir, tiene la responsabilidad de organizar el contexto en el que tomamos decisiones. Aunque Carolyn sólo es producto de nuestra imaginación, muchas personas reales son arquitectos de las decisiones, en su mayor parte sin ser conscientes de ello. Si usted diseña la papeleta que los votantes utilizan para escoger a sus candidatos, es un arquitecto de las decisiones. Si es médico y tiene que describir los tratamientos posibles a un paciente, es un arquitecto de las decisiones. Si diseña el formulario que los nuevos empleados rellenan para suscribir el seguro médico de la empresa, es un arquitecto de las decisiones. Si es un padre que está describiendo a su hijo o hija las opciones educativas posibles, es un arquitecto de las decisiones. Si es vendedor, es un arquitecto de las decisiones (pero eso ya lo sabía).

Hay muchos paralelismos entre la arquitectura de las decisiones y las formas de arquitectura más tradicionales. Uno decisivo es que el diseño «neutral» no existe. Consideremos la tarea de diseñar un nuevo edificio académico. Al arquitecto se le dan ciertos requisitos: debe haber espacio para 120 despachos, 8 aulas, 12 salas de reuniones, etcétera. El edificio debe estar en el terreno especificado. Se impondrán muchos otros requisitos —algunos legales, otros estéticos, otros prácticos—. Al final, el arquitecto deberá presentar un edificio real con puertas, escaleras, ventanas y pasillos. Como saben los buenos arquitectos, decisiones en apariencia arbitrarias, como dónde colocar los lavabos, influyen de manera sutil en cómo interaccionan las personas que utilizan el edificio. Cada vez que alguien va al lavabo se crea una oportunidad de que se encuentre con sus

colegas (para bien o para mal). Un buen edificio no sólo es atractivo; también «funciona».

Como veremos, detalles pequeños, en apariencia insignificantes, pueden tener un importante efecto en la conducta de las personas. Una buena norma básica es dar por supuesto que «todo importa». En muchos casos, esos pequeños detalles son tan poderosos porque atraen la atención de los usuarios en una dirección determinada. Un ejemplo excelente de este principio lo proporcionan precisamente los lavabos de caballeros del aeropuerto Schiphol de Ámsterdam. Allí, las autoridades han hecho grabar la imagen de un moscardón en cada urinario. Parece que los hombres no prestan demasiada atención a dónde apuntan, lo que puede resultar bastante enojoso, pero si ven un blanco aumenta mucho su atención y por tanto su precisión. Según el hombre al que se le ocurrió la idea, funciona de maravilla. «Mejora la puntería —sostiene Aad Kieboom—. Si un hombre ve una mosca, apunta hacia ella». Kieboom, que es economista, está a cargo de la ampliación de Schiphol. Su equipo llevó a cabo pruebas en urinarios-con-mosca y descubrió que los grabados reducen las salpicaduras en un 80 por ciento<sup>1</sup>.

La idea de que «todo importa» puede tener un efecto paralizante o potenciador. Los buenos arquitectos son conscientes de que aunque no sea posible construir el edificio perfecto, pueden tomar algunas decisiones de diseño que tengan efectos beneficiosos. Las cajas de escaleras abiertas, por ejemplo, pueden producir más interacción y circulación en el centro de trabajo, lo que probablemente sea deseable. Y lo mismo que el arquitecto de edificios necesariamente acaba construyendo un edificio concreto, un arquitecto de las decisiones como Carolyn debe escoger una colocación concreta de los alimentos y, con ello, puede influir en lo que comen los niños. Puede dar *nudges*\*.

---

\* Una pequeña nota sobre la arquitectura de la lectura de este libro en lo que se refiere a las notas a pie de página y a las referencias. Las notas como ésta, cuya consulta nos parece interesante durante la lectura, se señalan con un asterisco y se colocan a pie de página para que sea más fácil ubicarlas. Hemos tratado de reducirlas al mínimo. Las notas numeradas contienen información sobre las fuentes. Excepto los lectores más eruditos, la mayoría pueden saltárselas. Cuando los autores de una fuente citada se mencionan en el texto, a veces añadimos una fecha entre paréntesis —Smith (1982)— para que los lectores interesados puedan ir directamente a la bibliografía sin tener que buscar primero en las notas.

## PATERNALISMO LIBERTARIO

Si, teniendo en cuenta todo esto, usted piensa que Carolyn debería aprovechar la oportunidad de orientar a los niños hacia los alimentos que sean mejores para ellos, la opción 1, bienvenido a nuestro nuevo movimiento: el *paternalismo libertario*. Somos muy conscientes de que este término de entrada no va a contar con muchas simpatías. Las dos palabras son un tanto disuasorias, cargadas como están de estereotipos de la cultura y la política populares que las hacen poco atractivas para mucha gente. Incluso peor, parecen contradictorias. ¿Por qué combinar dos términos desacreditados y contradictorios? Nosotros pensamos que, entendidos correctamente, estos dos términos reflejan el sentido común, y son mucho más atractivos juntos que por separado. El problema es que los dogmáticos se han apoderado de ellos.

El aspecto libertario de nuestras estrategias radica en la convicción de que, en general, las personas deben ser libres para hacer lo que desean, y para desvincularse de los acuerdos desventajosos si lo prefieren. Tomando una expresión del difunto Milton Friedman, los paternalistas libertarios queremos que la gente sea «libre para elegir»<sup>2</sup>. Aspiramos a diseñar políticas que mantengan o aumenten la libertad de elección. Cuando empleamos el término *libertario* para calificar la palabra *paternalismo*, simplemente queremos decir «que mantenga la libertad». Y cuando decimos «que mantenga la libertad», ésa es nuestra intención literalmente. Los paternalistas libertarios queremos facilitar a las personas que sigan su propio camino; no queremos poner obstáculos a aquellos que desean ejercer su libertad.

El aspecto paternalista radica en que pensamos que es legítimo que los arquitectos de las decisiones traten de influir en la conducta de la gente para hacer su vida más larga, más sana y mejor. En otras palabras, estamos a favor de que las instituciones, tanto del sector privado como del Gobierno, se esfuercen de forma consciente por orientar las decisiones de las personas en direcciones que mejoren sus vidas. Nos parece que una política es «paternalista» si intenta influir en las decisiones de manera que quienes deciden salgan beneficiados, *a juicio de ellos mismos*<sup>3</sup>. Basándonos en hallazgos probados de las ciencias sociales, mostramos que, en muchos casos, los individuos toman decisiones muy malas —decisiones que no habrían tomado si hubie-

ran prestado atención y si hubieran dispuesto de toda la información, capacidades cognitivas ilimitadas y un autocontrol absoluto—.

El paternalismo libertario es un tipo de paternalismo relativamente débil y blando, y que no supone una intromisión porque las opciones no se bloquean ni se eliminan, ni se gravan de forma significativa. Si alguien quiere fumar, comer muchos caramelos, suscribir un seguro médico poco ventajoso o no ahorrar para la jubilación, los paternalistas libertarios no le obligaremos a que actúe de otra forma (ni siquiera le pondremos las cosas difíciles). Sin embargo, el enfoque que recomendamos se considera paternalista porque los arquitectos de las decisiones públicos y privados no se limitan a intentar identificar o poner en práctica las decisiones que esperan de las personas. Más bien, intentan orientarlas en direcciones que mejorarán sus vidas. Dan nudges.

Un nudge, tal y como empleamos el término, es cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos. Para que se pueda considerar como nudge, debe ser barato y fácil de evitar. Los nudges no son órdenes. Colocar la fruta de forma bien visible es un nudge. Prohibir la comida basura no lo es.

Muchas de las políticas que recomendamos pueden ponerse en práctica, y de hecho se han puesto, en el sector privado (con y sin nudges por parte del gobierno). Por ejemplo, los empresarios son importantes arquitectos de las decisiones en numerosos ejemplos que abordamos en este libro. En áreas relacionadas con los seguros médicos y los planes de jubilación, pensamos que los empresarios pueden dar a los trabajadores algunos nudges útiles. Las empresas privadas que quieren ganar dinero, y hacer el bien, incluso pueden beneficiarse de los nudges medioambientales, al tiempo que contribuyen a reducir la contaminación del aire (y la emisión de gases de efecto invernadero). Pero, como veremos, los mismos argumentos que justifican el paternalismo libertario por parte de las instituciones privadas también son aplicables a los gobiernos.

## HUMANOS Y ECONS: POR QUÉ PUEDEN SERVIR DE AYUDA LOS NUDGES

Quienes rechazan el paternalismo con frecuencia sostienen que los seres humanos toman unas decisiones magníficas y, si no magní-

ficas, desde luego mejores que las que tomaría cualquier otro (especialmente si ese cualquier otro trabaja para el gobierno). Tanto si han estudiado economía como si no, muchas personas parecen suscribir implícitamente el concepto de *homo economicus* u hombre económico: la idea de que cada uno de nosotros siempre piensa y escoge bien y por tanto encaja en la imagen de los seres humanos que presentan los libros de texto de los economistas.

En estos libros aparece un *homo economicus* que puede pensar como Albert Einstein, tiene tanta memoria como el ordenador de mayor capacidad y la voluntad de Mahatma Gandhi. Bien por él. Pero la gente que conocemos no es así. La gente real tiene dificultades para dividir por más de una cifra sin calculadora, a veces olvida el cumpleaños de su pareja y tiene resaca el día de Año Nuevo. No es *homo economicus*; es *homo sapiens*. Para mantener el uso del latín al mínimo a partir de ahora denominaremos a esas especies imaginaria y real «econs» y «humanos» respectivamente.

Consideremos la cuestión de la obesidad. En Estados Unidos la tasa de obesidad se aproxima al 20 por ciento, y más del 60 por ciento de los estadounidenses está obeso o tiene sobrepeso. En todo el mundo hay más de 1.000 millones de adultos con sobrepeso, de los cuales 300 millones están obesos. Las tasas de obesidad varían desde menos del 5 por ciento en Japón, China y algunos países africanos hasta más del 75 por ciento en las zonas urbanas de Samoa. Las tasas de obesidad se han triplicado desde 1980 en algunas áreas de Norteamérica, el Reino Unido, Europa del Este, Oriente Medio, las islas del Pacífico, Australia y China, según la Organización Mundial de la Salud. Está demostrado que la obesidad incrementa el riesgo de sufrir enfermedades del corazón y diabetes, que con frecuencia conducen a una muerte prematura. Sería irreal sugerir que todo el mundo está escogiendo la dieta adecuada, o una dieta que es preferible a la que podrían producir unos pocos nudges.

Desde luego, las personas sensatas se preocupan por el sabor de los alimentos, no sólo por la salud, y comer es una fuente de placer en sí mismo. No afirmamos que todas las personas con sobrepeso no estén actuando racionalmente, pero rechazamos la idea de que todos o la mayoría de los estadounidenses escogen su dieta de manera óptima. Y lo que es cierto en la dieta lo es en otras conductas relacionadas con el riesgo, como fumar y beber alcohol, que producen más de quinientas mil muertes prematuras cada año. Respecto a la dieta,

al tabaco y al alcohol, no puede pretenderse razonablemente que las opciones actuales de la gente sean la mejor forma de promover su bienestar. De hecho, muchas personas que fuman, beben y comen en exceso están dispuestas a pagar a terceros para que les ayuden a tomar mejores decisiones.

Pero nuestra fuente básica de información aquí es la emergente ciencia de la decisión, que se basa en las minuciosas investigaciones llevadas a cabo por los científicos sociales en las últimas cuatro décadas. Esas investigaciones han planteado serias dudas sobre la racionalidad de muchos de nuestros juicios y decisiones. No es que los econs hagan siempre previsiones perfectas (eso implicaría que son omniscientes), sino que sus previsiones no son sesgadas. Es decir, pueden ser erróneas, pero no sistemáticamente erróneas en una dirección predecible. A diferencia de los econs, los humanos se equivocan de forma predecible. Por ejemplo, tomemos la «falacia de la planificación» —la tendencia sistemática al optimismo no realista sobre el tiempo que se tarda en llevar a cabo los proyectos—. A nadie que haya hecho alguna obra en su casa le sorprenderá saber que para todo se tarda más tiempo del previsto, incluso si se conoce la falacia de la planificación.

Cientos de estudios confirman que las previsiones humanas son sesgadas y defectuosas. La toma de decisiones humana tampoco es gran cosa. De nuevo, por mencionar sólo un ejemplo, consideremos el denominado «sesgo del statu quo», una manera elegante de referirse a la inercia. Por infinidad de razones, que examinaremos más adelante, tenemos una marcada tendencia a preferir el statu quo o la opción por defecto.

Al comprar un nuevo teléfono móvil, por ejemplo, hay una serie de opciones. Cuanto más moderno sea el teléfono, más opciones habrá, desde el fondo de la pantalla hasta el tono de llamada y el número de veces que tiene que sonar antes de que salte el contestador. El fabricante ha seleccionado una opción por defecto en cada uno de esos casos. La investigación muestra que, sean cuales sean las opciones preseleccionadas, muchas personas las dejan, incluso cuando se trata de cuestiones bastante más importantes que escoger el sonido que hace el teléfono cuando llaman.

De esta investigación se pueden extraer dos importantes lecciones. La primera: nunca hay que infravalorar el poder de la inercia. La segunda: es posible utilizar el poder de la inercia para tus propios

finés. Si las empresas privadas o los funcionarios públicos piensan que una política produce mejores resultados, pueden ejercer una gran influencia escogiéndola como la opción por defecto. Como veremos, establecer opciones por defecto y otras estrategias similares de cambio en el menú, aparentemente triviales, pueden tener un gran efecto en los resultados, desde aumentar los ahorros hasta mejorar la atención sanitaria o proporcionar órganos para transplantes que pueden salvar vidas.

El efecto de unas opciones preseleccionadas con acierto no es más que una ilustración del poder benigno del nudge. De acuerdo con nuestra definición, un nudge es cualquier factor que altera de forma significativa la conducta de los humanos, aunque sería ignorado por los econs. Los econs responden principalmente a los incentivos. Si el gobierno grava los caramelos, comprarán menos caramelos, pero no les influyen factores tan poco interesantes como el orden en que se muestran las opciones. Los humanos también responden a los incentivos, pero se ven igualmente influidos por los nudges\*. Desplegando adecuadamente tanto incentivos como nudges, podemos aumentar nuestra capacidad para mejorar la vida de la gente y contribuir a resolver muchos de los grandes problemas de la sociedad. Y lo podemos hacer sin renunciar a la libertad de elección de cada uno.

## UN SUPUESTO FALSO Y DOS EQUIVOCACIONES

Muchas personas que están a favor de la libertad de elección rechazan cualquier tipo de paternalismo. Quieren que el gobierno permita a los ciudadanos escoger por sí mismos. La recomendación política que se suele desprender de esta forma de pensar es que hay que dar a la gente todas las opciones posibles y después dejar que escoja la que más le guste (con el mínimo de intervención o nudge gubernamental).

---

\* Los lectores atentos observarán que los incentivos pueden tener formas diferentes. Si se toman medidas para incrementar el esfuerzo cognitivo —como colocar la fruta en el lugar más visible y los caramelos en el más oscuro—, cabría decir que el «coste» de escoger caramelos aumenta. En cierto sentido, algunos de nuestros nudges imponen costes cognitivos (más que materiales) y en esa medida alteran los incentivos. Sólo cuentan como nudges, y se consideran paternalismo libertario, si los costes son bajos.

mental). Lo bueno que tiene esta forma de pensar es que ofrece una solución simple a muchos problemas complejos: Sólo Maximizar (el número y la variedad de) las Opciones. Y eso es todo. Esta política se ha impuesto en muchos ámbitos, desde la educación hasta los planes médicos. En algunos círculos, Maximizar las Opciones se ha convertido en un mantra político. A veces se piensa que la única alternativa a este mantra es un mandato del gobierno que se ridiculiza como «Talla única». Los que están a favor de Sólo Maximizar las Opciones no se dan cuenta de que hay mucho espacio entre su política y el mandato único. Son contrarios al paternalismo, o creen que lo son, y escépticos respecto a los nudges. Nosotros pensamos que su escepticismo se basa en un supuesto falso y en dos equivocaciones.

El supuesto falso es que casi todas las personas, casi siempre, eligen lo que es mejor para ellas o, al menos, mejor que si eligieran otras en su lugar. Nosotros sostenemos que este supuesto es falso —y además de manera evidente—. De hecho, pensamos que nadie lo creería después de reflexionar un poco.

Supongamos que un principiante en ajedrez tuviera que jugar contra un jugador experimentado. Es de suponer que el principiante perdería precisamente porque sus decisiones no fueron buenas —podrían haber sido mejores con algunas sugerencias—. En muchos ámbitos, los consumidores son principiantes que interactúan en un mundo de profesionales experimentados que les intentan vender cosas. Más en general, hasta qué punto escoge bien la gente es una cuestión empírica, cuya respuesta varía según los ámbitos. Parece razonable sostener que toma buenas decisiones en los contextos en que tiene experiencia, buena información y *feedback* rápido: por ejemplo, al escoger sabores de helados. Cada uno sabe si le gustan de chocolate, vainilla, café, licor o algún otro. Toma decisiones menos buenas en contextos en los que tiene poca experiencia e insuficiente información, y en los que el *feedback* es lento o poco frecuente: por ejemplo, al escoger entre fruta y helado (los efectos a largo plazo son lentos y el *feedback* es débil) o al escoger entre opciones de inversión o tratamientos médicos. Si a usted le ofrecen cincuenta planes médicos, de distintas características, quizá le venga bien un poco de ayuda. En la medida en que las elecciones no son perfectas, algunos cambios en la arquitectura de las decisiones podrían mejorar la vida de la gente (de acuerdo con sus propias preferencias y no con las de algún burócrata). Como trataremos de demostrar, no sólo es posible diseñar una

arquitectura de las decisiones que beneficie a las personas, sino que en muchos casos es muy fácil hacerlo.

La primera equivocación es que es posible evitar influir en las decisiones de la gente. En muchas situaciones, alguna organización o agente *debe* hacer una elección que afectará a la conducta de otras personas. En esas situaciones no es posible evitar orientarlas en alguna dirección y tanto si se quiere como si no, esos nudges influirán en lo que escojan. Como se vio en el ejemplo de los comedores de Carolyn, sus elecciones están influidas por el diseño que los arquitectos de las decisiones hayan seleccionado. Desde luego, es cierto que algunos nudges no son intencionados; los empresarios pueden decidir (por ejemplo) si pagan a sus empleados mensual o quincenalmente sin tener en mente ningún tipo de nudge, pero les sorprendería descubrir que los trabajadores ahorran más si se les paga quincenalmente, porque dos veces al año cobran tres veces en un mes. También es cierto que las instituciones privadas y públicas pueden aspirar a algún tipo de neutralidad: por ejemplo, escogiendo aleatoriamente o tratando de imaginar lo que quiere la mayoría de la gente. Pero los nudges no intencionados pueden tener grandes efectos y, en algunos contextos, esas formas de neutralidad no son deseables; veremos muchos ejemplos a lo largo del libro.

Algunas personas estarán dispuestas a aceptar este argumento para las instituciones privadas, pero se oponen de manera tajante a que el gobierno trate de influir en las decisiones con el objetivo de mejorar la vida de la gente. Sostienen que no cabe confiar en que los gobiernos vayan a ser competentes o benignos. Temen que los gobernantes elegidos y los burócratas pongan sus intereses por delante o atiendan a los objetivos egoístas de los grupos privados. Nosotros compartimos esa inquietud. En particular, estamos completamente de acuerdo en que el riesgo de que el gobierno se equivoque, sea parcial o se exceda en sus funciones es real y a veces grave. En parte por esa razón preferimos los nudges a las órdenes, exigencias y prohibiciones. Pero los gobiernos, no menos que los comedores (que aquéllos gestionan con frecuencia), deben tener puntos de partida de algún tipo. Es ineludible. Como señalaremos más adelante, lo hacen cada día con las normas que establecen de maneras que inevitablemente afectan a algunas de las decisiones y sus resultados. En este sentido, la posición antinudge es improductiva, literalmente no lleva a ningún sitio.

La segunda equivocación es que el paternalismo siempre implica coerción. En el ejemplo del comedor, por ejemplo, la elección del orden en que se presentan los platos no impone a nadie una dieta determinada; sin embargo, Carolyn y otras personas con una responsabilidad similar podrían decidir que los platos se colocaran de una forma determinada con argumentos que son paternalistas en el sentido en que nosotros empleamos el término. ¿Se negaría alguien a colocar la fruta y la ensalada antes que los postres en el comedor de un colegio si el resultado fuera inducir a los niños a comer más manzanas y menos dulces? ¿Es esta cuestión fundamentalmente distinta si los clientes son jóvenes e incluso adultos? Al no haber coerción pensamos que algunos tipos de paternalismo deberían ser aceptables incluso para quienes más valoran la libertad de elección.

En ámbitos tan variados como el ahorro, la donación de órganos, el matrimonio y la atención sanitaria presentaremos sugerencias concretas de acuerdo con nuestro enfoque general. Y pensamos que los riesgos que entrañan los diseños ineptos e incluso corruptos se reducen manteniendo las opciones sin restricciones. La libertad de elección es la mejor salvaguardia contra una mala arquitectura de las decisiones.

## CÓMO FUNCIONA LA ARQUITECTURA DE LAS DECISIONES

Los arquitectos de las decisiones pueden mejorar en buena medida la vida de los demás diseñando entornos amigables para el usuario. Muchas de las empresas de más éxito han ayudado a la gente, o triunfado en el mercado, precisamente por esa razón. A veces la arquitectura es muy visible y a los consumidores y empleados les gusta mucho. (El iPod y el iPhone son buenos ejemplos no sólo por su diseño elegante, sino también porque al usuario le resulta fácil manejarlos). A veces la arquitectura se da por supuesta y podría mejorar si se le prestara un poco de atención.

Consideremos un ejemplo de la institución para la que trabajamos, la Universidad de Chicago. Como muchos grandes centros de trabajo, tiene un periodo de revisión de las condiciones laborales cada mes de noviembre, en el que los empleados pueden revisar las decisiones que tomaron previamente sobre beneficios como el seguro médico y el plan de pensiones. Y deben hacerlo *on-line*. (Aquellos

que no disponen de acceso a Internet pueden utilizar ordenadores públicos). Los empleados reciben por correo electrónico un paquete de materiales que les explican las opciones que tienen y les indican cómo conectarse para tomar sus decisiones. Todo esto se les recuerda mediante mensajes de correo electrónico y cartas.

Como los empleados son humanos, algunos no llegan a conectarse, por lo que es crucial decidir cuáles son las opciones por defecto para los despistados o los que están muy ocupados. Simplificando, supongamos que hay que considerar dos alternativas: a quienes no toman una decisión activa se les puede asignar la misma opción del año anterior o su elección puede volver a «cero». Supongamos que el año pasado una empleada, Janet, aportó mil dólares a su plan de jubilación. Si Janet no toma una decisión para el año siguiente, las alternativas serían repetir la aportación de mil dólares o no hacer ninguna aportación. Denominaremos estas opciones «statu quo» y «vuelta a cero». ¿Cómo debería decidir el arquitecto cuál de ellas establece como opción por defecto?

A los paternalistas libertarios les gustaría que se hiciera preguntando qué preferirían a los empleados reflexivos que ocupan un puesto como el de Janet. Aunque este método no siempre puede conducir a una decisión clara, desde luego es mejor que elegir al azar o establecer «statu quo» o «vuelta a cero» como las opciones por defecto para todo. Por ejemplo, es de suponer que a la mayoría de los empleados no les gustaría cancelar un seguro médico que se beneficia de una generosa subvención. Así que para el seguro médico la opción de statu quo (el mismo plan que el año anterior) parece muy preferible a la de vuelta a cero (que significaría perder el seguro médico).

Comparemos esto con una «cuenta de gastos flexible» en la que el empleado ahorra dinero cada mes para hacer frente a ciertos gastos (como los que no estén cubiertos por el seguro médico o los de guardería). El dinero que se destina a esta cuenta tiene que gastarse cada año o se pierde, y los gastos previstos pueden variar mucho de un año a otro (por ejemplo, los gastos de guardería se reducen cuando los niños empiezan a ir al colegio). En este caso, la opción cero probablemente es mejor que el statu quo.

El problema no es sólo hipotético. En una ocasión nos reunimos con tres de los principales responsables de la universidad para debatir cuestiones como éstas y la reunión tuvo lugar en el último día del periodo de revisión de las condiciones laborales. Cuando lo men-

cionamos y les preguntamos si ya habían cumplido aquel trámite, uno dijo que tenía previsto hacerlo más tarde y que agradecía que se lo recordáramos, otro reconoció que lo había olvidado y el tercero dijo que esperaba que su esposa se hubiera acordado. Entonces volvimos a la cuestión de cuál debía ser la opción por defecto para un programa de reducción salarial suplementaria (un programa de ahorro desgravable). Hasta entonces, había sido la opción «vuelta a cero», pero como las aportaciones a este programa se podían interrumpir en cualquier momento, el grupo acordó que sería mejor cambiarla por «igual que el año pasado». Confiamos en que gracias a esto muchos profesores despistados tengan mejores jubilaciones.

Este ejemplo ilustra algunos principios básicos de una buena arquitectura de las decisiones. Los que eligen son seres humanos, por lo que los diseñadores deberían hacer las cosas tan fáciles como fuera posible: enviar recordatorios y después intentar minimizar los costes impuestos a aquellos que, a pesar de tus (y sus) esfuerzos, no prestan atención. Como veremos, estos principios (y muchos más) pueden aplicarse tanto en el sector público como en el privado, y hay mucho margen para ir más allá de lo que se está haciendo ahora.

## UNA NUEVA VÍA

Tenemos mucho que decir sobre los nudges privados. No obstante, buena parte de las aplicaciones más importantes del paternalismo libertario está en manos del Gobierno, por lo que haremos una serie de recomendaciones para la política y el derecho públicos. Nuestra esperanza es que esas recomendaciones sean bien recibidas a ambos lados del espectro político. De hecho, pensamos que tanto conservadores como liberales pueden hacer suyas las políticas que sugiere el paternalismo libertario. Algunas de esas políticas ya han sido adoptadas por David Cameron, líder del Partido Conservador británico, y por Barack Obama, el actual presidente de Estados Unidos. Una razón crucial es que muchas de ellas cuestan muy poco o nada: no supondrían ninguna carga para los contribuyentes.

Muchos republicanos pretenden ir más allá de la mera oposición a la acción gubernamental. Como mostró la experiencia del huracán *Katrina*, con frecuencia los gobiernos se ven obligados a actuar, pues son el único instrumento mediante el cual se puede reunir, or-

ganizar y distribuir los recursos necesarios. Los republicanos quieren mejorar la vida de la gente; simplemente todo lo que suponga eliminar las opciones les causa un escepticismo legítimo.

Por su parte, muchos demócratas están reconsiderando su entusiasmo por una planificación gubernamental agresiva. Los demócratas razonables desde luego esperan que las instituciones públicas puedan mejorar la vida de la gente. Pero en muchos ámbitos están de acuerdo en que la libertad de elección es un fundamento bueno e incluso indispensable de la política pública. Aquí hay una base real para salvar las diferencias partidistas.

Nosotros creemos que el paternalismo libertario es una base prometedor para una política común. En muchos ámbitos, como la protección medioambiental, el derecho familiar y la elección de colegio, mostraremos que una mejor gobernanza requiere menos en el sentido de coerción y limitación gubernamentales y más en el de libertad de elección. Si las exigencias y prohibiciones son sustituidas por incentivos y nudges, el gobierno será más pequeño y más modesto. Por decirlo claramente: *no propugnamos un gobierno más grande, sino sólo mejor gobernanza.*

En realidad, tenemos indicios de que nuestro optimismo (que, admitimos, puede ser un sesgo) no es ilusorio. El paternalismo libertario respecto a los ahorros, que se trata en el capítulo 6, ha recibido un apoyo entusiasta y generalizado en el Congreso de Estados Unidos por parte de actuales y antiguos senadores republicanos conservadores como Robert Bennett (Utah) y Rick Santorum (Filadelfia), así como de demócratas liberales como Rahm Emanuel (Illinois). En 2006, algunas de las ideas clave se incorporaron sin dificultades a la legislación. La nueva ley ayudará a muchos estadounidenses a disfrutar de jubilaciones mejores, sin embargo, esencialmente no cuesta nada en dólares a los contribuyentes.

En suma, el paternalismo libertario no es ni de derechas ni de izquierdas, ni demócrata ni republicano. En muchos ámbitos, los demócratas más conscientes están superando su entusiasmo por los programas que no ofrecen opciones. Por su parte, los republicanos más conscientes están abandonando su oposición automática a las iniciativas gubernamentales constructivas. Pese a todas sus diferencias, esperamos que estén dispuestos a converger en apoyo de unos amables nudges.