APORTES DE LA ECONOMÍA CONDUCTUAL AL PROCESO DE DECISIONES

◆ RESUMEN ◆

La economía conductual ha revolucionado la comprensión del comportamiento humano y los procesos decisionales en diversas organizaciones contemporáneas, desafiando el paradigma tradicional del *homo economicus* y su supuesta racionalidad perfecta. Este ensayo analiza las contribuciones fundamentales de esta disciplina, explorando cómo los conceptos de heurísticas, sesgos cognitivos y arquitectura de elecciones pueden fortalecer la toma de decisiones en la Armada de Chile en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

Palabras clave: Economía conductual, heurísticas, sesgos cognitivos.

CONTRIBUTIONS OF BEHAVIORAL ECONOMICS TO THE DECISION-MAKING PROCESS

◆ ABSTRACT ◆

Behavioral economics has revolutionized the understanding of human conduct and decision-making processes in various contemporary organizations, challenging the traditional paradigm of homo economicus and its supposed perfect rationality. This essay examines the fundamental contributions of this field by exploring how the concepts of heuristics, cognitive biases, and choice architecture can reinforce decision-making in the Chilean Navy within VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) contexts.

Keywords: Behavioral conducts, heuristics, cognitives biases.

JOSÉ OLGUÍN ÁLVAREZ
Capitán de Fragata AB
Magíster en Gestión (PUCV)
(j.olguin.a@icloud.com)
Santiago, Chile.

La economía conductual surgió como una disciplina que integra la psicología con la economía para comprender cómo las personas toman decisiones. Esta disciplina desafía el supuesto clásico de la racionalidad perfecta y propone modelos alternativos del comportamiento humano basados en evidencia empírica. Los trabajos pioneros de Daniel Kahneman y Amos Tversky sentaron las bases, al revelar que ante la incertidumbre, los seres humanos utilizan heurísticas (atajos mentales) que pueden conducir a sesgos sistemáticos. Sus investigaciones, junto con los aportes de Richard Thaler, han incorporado la perspectiva psicológica en el análisis económico con un impacto profundo en áreas que van desde la gestión empresarial hasta las políticas públicas.

El homo *economicus*

El concepto del *homo economicus* surgió como respuesta a la necesidad de modelar el comportamiento humano en el análisis económico, desarrollándose a partir del pensamiento económico clásico y formalizado posteriormente por John Stuart Mill y los economistas neoclásicos. Esta abstracción teórica representa al ser humano como un agente de racionalidad perfecta que toma decisiones coherentes y orientadas a maximizar su utilidad basándose en información completa. Desde esta premisa, la economía conductual surge precisamente como una crítica fundamentada a estos supuestos idealizados. Esta disciplina demuestra empíricamente que las personas reales operan bajo la influencia de emociones, sesgos cognitivos y factores contextuales que frecuentemente prevalecen sobre el razonamiento puramente lógico.

Aportes de Kahneman y Tversky

Daniel Kahneman recibió el Premio Nobel de Economía 2002 por su trabajo conjunto con Amos Tversky, quien falleció en 1996, motivo por el cual no pudo compartir dicho premio. Ambos realizaron contribuciones fundamentales al desarrollo de la economía conductual, transformando profundamente la comprensión del comportamiento humano en contextos de toma de decisiones.

Imagen 1: Representación sistema 1 (rápido-intuitivo) versus sistema 2 (lento-racional).
(Fuente: Imagen creada con DALL·E (OpenAI, 2025)

El desarrollo de la teoría prospectiva (Kahneman & Tversky, 1979) presentó un modelo descriptivo en la toma de decisiones. Este modelo postula que las personas evalúan los resultados como ganancias o pérdidas relativas a un punto de referencia y no en términos absolutos, incorporando la aversión a la pérdida donde estas impactan más que las ganancias equivalentes. La teoría prospectiva contribuyó a explicar numerosas anomalías observadas en los mercados financieros y el comportamiento del consumidor que los modelos tradicionales no podían abordar.

Otro aporte significativo fue adaptar y popularizar el modelo de procesamiento

dual, representado por el sistema 1, denominado "pensamiento rápido", que es automático e intuitivo, opera sin esfuerzo y genera respuestas inmediatas basadas en patrones y experiencia; y el sistema 2, denominado "pensamiento lento", que es deliberativo y analítico, y requiere atención consciente para resolver problemas complejos (Kahneman, 2011). Mientras el sistema 1 nos permite actuar eficientemente en la vida cotidiana, también es fuente de sesgos sistemáticos; por otra parte, el sistema 2 puede corregir estos errores pero es más lento y consume más energía mental. Esta conceptualización no solo sintetizó décadas de investigación en psicología cognitiva, sino que ofreció aplicaciones prácticas para mejorar la toma de decisiones en diferentes contextos.

La investigación sobre heurísticas y sesgos cognitivos (Tversky & Kahneman, 1974) demostró que los seres humanos utilizan atajos mentales sistemáticos que aunque útiles en muchas situaciones, conducen a errores predecibles en el juicio y en la toma de decisiones, cuestionando directamente el supuesto de racionalidad perfecta del homo economicus.

Heurísticas y sesgos cognitivos

- Heurísticas: Son métodos o procesos mentales que utilizamos para simplificar la toma de decisiones. Se consideran atajos mentales o reglas generales que el sistema 1 (automático e intuitivo) utiliza para abordar problemas complejos o realizar juicios de forma rápida y eficiente. Sin embargo, su simplicidad inherente significa que no siempre son precisas, especialmente cuando se aplican a situaciones que requieren un análisis más profundo. Como ejemplos están la **heurística de disponibilidad** (juzgar la probabilidad por la facilidad con que recordamos eventos), la **heurística de representatividad** (evaluar probabilidades basándose en estereotipos, ignorando a menudo datos estadísticos), y la **heurística de anclaje** (usar automáticamente la primera información disponible como referencia en decisiones rápidas).

- Sesgos Cognitivos: Son los errores sistemáticos y predecibles en el juicio que resultan de la aplicación (a menudo inapropiada) de las heurísticas. Representan desviaciones consistentes de la lógica y no son errores aleatorios, sino patrones de pensamiento defectuoso que afectan a las personas de manera predecible en determinadas circunstancias. Entre los principales sesgos identificados se encuentran el **exceso de confianza** (sobrevalorar nuestras propias habilidades y la precisión de nuestros juicios), el **efecto marco** (ser influenciados por cómo se presenta la información, aunque esta sea la misma), el **sesgo retrospectivo** (creer que los eventos pasados eran más predecibles de lo que realmente fueron), el **sesgo de anclaje** (mantenerse con la información inicial incluso cuando se tiene tiempo para analizarla y reconocer que puede ser irrelevante), y la **falacia de la planificación** (tendencia a subestimar los recursos y tiempos necesarios para completar tareas futuras).

Aportes de Richard Thaler

Richard Thaler, Premio Nobel de Economía en 2017, ha sido crucial tanto en la transición de la economía conductual desde el laboratorio hacia aplicaciones prácticas como en incorporar sistemáticamente la psicología en el análisis de la toma de decisiones económicas. Su trabajo desafía la noción tradicional del *homo economicus* como un agente puramente racional, reconociendo las limitaciones cognitivas, de información y de tiempo que enfrentan las personas al decidir. Thaler también introdujo el concepto de "autocontrol limitado", abordando los problemas de autocontrol y la tendencia humana a priorizar la gratificación inmediata sobre los beneficios a largo plazo.

Con su concepto de "contabilidad mental", describe cómo las personas tienden a

categorizar y tratar el dinero de manera diferente según su origen (salario, regalo, reembolso) o su uso previsto (comida, vacaciones, reparaciones). Este comportamiento viola el principio económico de fungibilidad que establece que el dinero es intercambiable y del mismo valor independientemente de su origen o destino. Este concepto explicó anomalías en el comportamiento del consumidor y el ahorro que los modelos tradicionales no podían abordar.

Otro aporte fue el concepto de *nudge* o "empujón suave" (Thaler & Sunstein, 2008). Este enfoque propone que un *nudge* es cualquier aspecto de la arquitectura de elecciones (el contexto en el que se toman las decisiones) que altera el comportamiento de las personas de una manera predecible. Considerando los sesgos y heurísticas humanas, este enfoque guía a las personas hacia mejores decisiones sin restringir su libertad de elección.

Aportes de Robert Shiller

Robert Shiller, Premio Nobel de Economía en 2013, ha realizado importantes contribuciones a la economía conductual, especialmente en el ámbito de las finanzas. Uno de sus principales aportes fue demostrar que los mercados financieros no son completamente eficientes ni racionales, contrariamente a lo que sostenía la teoría de los mercados eficientes. En su obra *Irrational Exuberance* (2000), Shiller analizó e identificó cómo las burbujas financieras se forman a partir de comportamientos emocionales colectivos y expectativas infundadas. Su análisis abarcó el fenómeno de la burbuja de las puntocom y posteriormente anticipó la crisis inmobiliaria en Estados Unidos ocurrida entre 2007-2008.

Una segunda contribución de Shiller es el concepto de "narrativas económicas", reflejado en su libro *Narrative Economics* (2019), donde argumenta que las decisiones económicas a gran escala están profundamente influenciadas por historias compartidas que se propagan socialmente, de manera similar a los virus. Estas narrativas moldean la percepción pública sobre fenómenos como la inflación, las crisis o el empleo, y pueden tener un impacto más decisivo que los fundamentos económicos objetivos.

Además, Shiller realizó aportes metodológicos cruciales al desarrollar herramientas prácticas para medir y predecir el comportamiento irracional del mercado. Su trabajo no solo ha enriquecido la comprensión teórica de los mercados, sino que también ha proporcionado herramientas prácticas para inversores, reguladores y responsables de políticas públicas.

Aportes de la economía conductual para la Armada de Chile

La economía conductual ofrece a la Armada de Chile un marco innovador para optimizar sus procesos institucionales al integrar perspectivas psicológicas en el análisis organizacional. Las contribuciones de Kahneman, Tversky, Thaler y Shiller proporcionan herramientas para comprender los factores cognitivos y emocionales que influyen en la toma de decisiones, especialmente en entornos complejos y cambiantes, representando una oportunidad para fortalecer la capacidad adaptativa institucional y desarrollar una cultura organizacional más resiliente.

La teoría prospectiva de Kahneman y Tversky revela que la percepción de pérdidas genera un impacto emocional más intenso que las ganancias equivalentes, pudiendo afectar los procesos de gestión del cambio llevados a cabo en la Armada de Chile. Para implementar transformaciones efectivas, los líderes deben enfatizar estratégicamente las ganancias potenciales y reducir la percepción de pérdida, implementando cambios graduales que permitan la adaptación progresiva de los puntos de referencia del personal.

Otro aporte importante es el modelo de procesamiento dual (sistema 1 y sistema 2) popularizado por Kahneman, el cual explica por qué incluso el personal altamente calificado puede cometer errores sistemáticos y predecibles bajo presión. Estos errores, conocidos como sesgos cognitivos, surgen cuando las heurísticas del sistema 1 (atajos mentales automáticos) se aplican inapropiadamente en situaciones que requieren el análisis más deliberativo del sistema 2.

En el contexto institucional, esto significa que incluso el personal experimentado puede basar decisiones operativas en percepciones iniciales sesgadas, incluso cuando disponen de tiempo e información adicional para una evaluación más profunda. En consecuencia, se recomienda:

- Capacitar al personal en el reconocimiento de sesgos comunes durante el proceso decisional.
- Fomentar la pausa reflexiva antes de decisiones operativas importantes en los distintos niveles operacionales, activando el sistema 2.
- Estimular espacios de pensamiento crítico colaborativo, donde distintos puntos de vista reduzcan los sesgos individuales.
- Incorporar herramientas de apoyo basadas en datos objetivos que contrarresten las heurísticas imprecisas.

Los conceptos de Thaler sobre racionalidad limitada, autocontrol limitado y contabilidad mental proporcionan valiosas perspectivas para la gestión institucional. La contabilidad mental explica cómo el personal categoriza los recursos de manera compartimentada, lo que podría beneficiar directamente la formulación presupuestaria y la eficiencia financiera institucional. La teoría del *nudge* ofrece un marco estratégico para diseñar arquitecturas de elección que orienten al personal hacia decisiones óptimas sin recurrir a la coerción particularmente en ámbitos como la seguridad, el autocuidado y el desarrollo profesional. Esta aproximación implica rediseñar los procesos internos para que las opciones institucionales resulten más accesibles y naturales, fomentando así la adhesión voluntaria del personal.

Por su parte, Robert Shiller aporta la perspectiva de las economías narrativas,

Imagen 2.
(Fuente: Imagen creada con DALL·E (OpenAI, 2025).

subrayando la importancia de las historias y percepciones compartidas en la configuración de expectativas y comportamientos colectivos. En una organización como la armada, gestionar las narrativas internas y externas se vuelve fundamental para fortalecer la cohesión, la confianza institucional y la resiliencia frente a crisis o transformaciones profundas. La gestión activa de estas narrativas puede facilitar la adaptación cultural y la alineación estratégica en escenarios de alta complejidad y volatilidad.

En síntesis, la incorporación sistemática de principios de economía conductual ofrece a la Armada de Chile una ventaja estratégica al facilitar una gestión más consciente del factor humano, optimizar procesos decisionales en entornos VUCA y promover el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la adaptabilidad y mejora continua. Este enfoque multidisciplinario sintetiza aportes de la psicología cognitiva, la economía y la gestión del cambio, constituyendo una herramienta valiosa para enfrentar los desafíos emergentes de la defensa nacional en el siglo XXI.

Conclusión

Los principales postulados de la economía conductual, desde las heurísticas y sesgos identificados por Kahneman y Tversky, pasando por los *nudges* e incentivos estudiados por Thaler, hasta las finanzas conductuales y economías narrativas desarrolladas por Shiller, ofrecen valiosas lecciones para mejorar la gestión en contextos organizacionales.

La Armada de Chile, institución bicentenaria de la república, basada en la jerarquía y la disciplina, fortalecería su proceso decisional en entornos complejos mediante la incorporación de principios de la economía conductual. Estos aportes revelan los procesos de pensamiento y reacción de las personas en situaciones cotidianas y de incertidumbre. El reconocimiento y mitigación sistemática de sesgos cognitivos mejoraría la toma de decisiones en los distintos niveles operacionales, aumentando la eficiencia y eficacia en las acciones; así como la optimización de los recursos asignados, sin comprometer con ello sus principios esenciales.

LISTA DE REFERENCIAS

1. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2), 27.
2. Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
3. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185
4. Shiller, R. J. (2000). Irrational exuberance. Princeton University Press.
5. Shiller, R. J. (2005). Irrational exuberance (2nd ed.). Princeton University Press.
6. Shiller, R. J. (2019). Narrative economics: How stories go viral and drive major economic events. Princeton University Press.
7. Thaler, R. H. (1985). Mental accounting and consumer choice. Marketing Science, 4(3), 199-214. https://doi.org/10.1287/mksc.4.3.199
8. Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. Journal of Behavioral Decision Making, 12(3), 183–206. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F
9. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.
10. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Recibido 26/05/25 Publicado 31/10/25