



VICTOR M. AMELA IMA SANCHEZ LUÍS AMIGUET

Tengo 46 años. Nací en Tel Aviv. Dirijo el Laboratorio de Conducta de UCLA-San Diego. Mi jefe soy yo, por eso trabajo mucho y bien. Creo en el judaísmo; no en Dios. Y en negociar con los palestinos. En economía también combatí los dogmas. Colaboro con Barcelona GSE

## “Convierta su pereza en la mejor aliada de su esfuerzo”



ANA JIMÉNEZ

**H**ace usted ejercicio?  
**Menos del que debería.**  
¿Por qué?  
**No tengo tiempo.**

Nadie tiene tiempo para el esfuerzo si debe decidirse a hacerlo cada vez. Usted no hace ejercicio porque cada día antes de hacerlo se plantea si lo hace.

**Debo plantearmelo para hacerlo.**  
Al revés: si lo piensa, no lo hará. Por eso, debe sustituir sus dudas por órdenes. No se planteé “hoy me tocaría correr, pero es que llueve”, sino “hoy hago ejercicio como cada día llueva; haga sol o se acabe el mundo”.

**¿Ordenar es más efectivo que razonar?**  
Nos cuesta menos obedecer que decidir, porque, antes de poder razonar, seguimos instintos, automatismos, órdenes. Por eso, si cada vez que debe hacer un esfuerzo se lo plantea, siempre encontrará excusas y no lo hará, porque nuestro cerebro ha evolucionado para economizar energía. Somos vagos.

**¿Cuál es la táctica entonces?**  
Como somos vagos, aproveche la pereza del cerebro, que rehúye las agotadoras discusiones consigo mismo y prefiere cumplir órdenes. Y desélas. No negocie cada vez consigo mismo, sino obedézcase sin pensarlo.

**Lo explicó aquí Kahneman: tenemos un cerebro que piensa rápido y otro, lento.**

Por eso, el secreto de cumplir sus objetivos es razonarlos sólo hasta que los convierta en un plan que obedecer sin pensar para cumplirlo automática y sistemáticamente. De ese modo, esa orden incómoda se irá convirtiendo en costumbre y después en ley. Y si un día falta a su ley, se sentirá fatal.

**Con plan o sin plan, el esfuerzo cansa.**  
Por eso necesitamos incentivos y desincentivos. Cumplir su orden le costará más al principio, así que debe compensarse con alguna gratificación: cualquier capricho. Premíese si cumple. Poco a poco, la costumbre de obedecer hará innecesario ese incentivo.

**Tiene que ser un incentivo muy gordo para hacerme ir a sudar vestido de lycra.**  
Al principio, le costará, sí. Después, cuando vaya interiorizando su plan como una regla que no admite dudas ni regateos, la seguirá, porque le será más cómoda la rutina que la decisión. La pereza será aliada del esfuerzo.

**¿A usted le funciona?**  
Mi incentivo era que el ejercicio fuera divertido. Y funcionó. Pero lo más interesante es que esa dinámica individual del incentivo también funciona en las sociedades.

### La forja de la moral

A nuestro cerebro le cuesta menos darse órdenes estrictas y –lo más sorprendente– cumplirlas que debatirse en cada ocasión entre si toca o no hacer lo decidido. Porque, al imponernos sin dudarlas nuestras propias leyes, le ahorramos el tira y afloja cotidiano entre el deber y la pereza. Así que no hay que convencerse cada día: ¡hay que darse órdenes y, una vez dadas, cumplirlas sin rechistar! La misma dinámica explica el proceso por el que la sociedad convierte en moral incuestionable lo que empieza siendo meramente deseable. Para lograrlo, aplica los desincentivos –multas y guardias– e incentivos –aprobación social– que Gneezy investiga ahora en su laboratorio social.

### ¿Cómo?

Cualquier mejora al principio ha de ser razonada hasta alcanzar el consenso y después son necesarios incentivos y desincentivos hasta convertirla en norma y, cuando todos la interioricen, ya será moral indiscutible.

### Por ejemplo.

Cada año mueren 10.000 personas en Estados Unidos por enviar mensajitos conduciendo.

### Es triste morir por mensajitos.

El error es permitir a cada conductor decidir cada vez si hay tráfico o no o si el mensajito es importante o no. Debemos sustituir esa opción de los cerebros por la norma: nadie envía mensajitos conduciendo, porque, si dejamos que cada uno se lo planteé en cada ocasión, mueren 10.000 personas al año.

### ¿Cómo lograr que lo bueno sea norma?

Es el mismo proceso de evitar que la gente se cuele en el metro. Primero, razonar hasta el consenso: el móvil sin control mata y no pagar el metro al final nos obliga a pagar más a todos. Después imponer incentivos y desincentivos –multas y policías– hasta que la norma se interiorice y convierta en ley indiscutible y, al fin, en moral pública.

### Puede ser un largo y tortuoso camino.

Imprescindible para que al final sea tan parte del sentido común que todos estén vigilantes y te insulten y disuadan si te ven conducir mirando el móvil, porque sean conscientes de que estás jugando con sus vidas.

### ¿Cómo miden los incentivos?

Por experimentación caso a caso. He publicado varios con Pedro Rey Biel de la UAB. Mi equipo, por ejemplo, asesoró a una aseguradora que pagaba diez dólares al asegurado por cada acción preventiva: si se vacunaba contra la gripe o se hacía un análisis...

### ¿Y el incentivo funcionaba?

Les costaba 100 millones de dólares al año, pero no era bueno. Nosotros descubrimos que cada asegurado estaba encantado de recibir los diez dólares, pero la propina no influía para nada en su decisión de vacunarse.

### ¿Se vacunaban igual sin incentivo?

Sí, pero probamos que el mismo incentivo era muy útil y lograba mejores estadísticas de vida si premiaba no sólo una medida de prevención sino todo un conjunto. Así ahorramos 50 millones a la aseguradora.

### ¿Ensayan ustedes caso por caso?

Es lo más efectivo: experimentar a pequeña escala y bajo coste antes de tomar decisiones. Los buenos directivos dejan que la realidad guíe sus decisiones.

### Por ejemplo.

Un viticultor californiano perdía dinero vendiendo cada vino según su coste. Y nos pidió que le asesoráramos: cada día variamos sus precios y vimos que algunos vinos de bajo coste se vendían más si eran más caros. Y al revés. Tomamos nota hasta asignar a cada vino el precio al que mejor se vendía y aumentamos sus beneficios.

LUÍS AMIGUET