

## Prólogo

A veces las cosas que *deberían* resultar absolutamente evidentes son las más difíciles de ver.

Ese fue, al menos, mi caso cuando era un joven economista a finales de la década de los 90. Fue un momento emocionante para la economía. Tuve la gran suerte de estar en ese momento en Harvard y el MIT, dos instituciones reverenciadas que estaban en el epicentro de las nuevas tendencias en la economía.

Históricamente, las ciencias económicas habían sido una disciplina dominada por la *teoría*. Los grandes avances habían provenido en su mayoría de personas extremadamente inteligentes que escribían modelos matemáticos complejos que, a su vez, generaban teoremas abstractos sobre el modo en que funcionaba el mundo. En la década de los 80 y en la de los 90, sin embargo, la explosión en la potencia de los ordenadores y las grandes bases de datos transformaron la profesión de economista. La investigación *empírica* —el análisis de los datos reales— se convirtió en el enfoque que muchos economistas utilizaban de forma creciente. Parecía algo respetable para un joven economista como yo, dedicar mi tiempo a trabajar con datos, buscando cosas interesantes una vez quedó claro que no era suficientemente inteligente para elaborar modelos teóricos maravillosos.

En aquel entonces (como hoy) el gran reto estaba en averiguar si la relación entre dos variables era realmente causal o si, por el contrario, era mera correlación. ¿Por qué era eso impor-

tante? Si una relación era *causal*, es posible modificarla a través de medidas políticas. La relación *causal* permitía aprender algo importante sobre la forma en que funcionaba el mundo.

La causalidad, sin embargo, es algo difícil de probar. La mejor manera de probarla es a partir de experimentos aleatorios. Esa es la razón, por ejemplo, por la que la Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Fármacos) obliga a realizar este tipo de experimentos aleatorios, antes de autorizar un nuevo medicamento. El problema radicaba en que el tipo de experimentos utilizados para probar un medicamento no era tan fácilmente aplicable a las preguntas para las que los economistas como yo buscaban respuestas. En consecuencia, gastábamos nuestra energía tratando de encontrar «experimentos accidentales», esas cosas peculiares que suceden por casualidad en el mundo real y que se asemejan vagamente a experimentos aleatorios. Por ejemplo, cuando un huracán devasta una ciudad y deja otra indemne, uno puede pensar que eso depende de factores completamente aleatorios. O, por ejemplo, en lo que se refiere a la legalización del aborto, con la resolución de la Corte Suprema en el caso de Roe contra Wade en 1973, la probabilidad de que se produjera un aborto voluntario cambió radicalmente en algunos estados pero no en otros. Una comparación de las consecuencias en la vida de los nacidos en ese momento en distintos estados nos aporta información sobre el impacto que determinada legislación tiene, y quizás también sobre cuestiones más profundas, como si el hecho de haber nacido sin ser deseado afecta a la vida de las personas.

Así que ese era el modo en que yo, y muchos otros economistas, pasábamos los días: buscando experimentos accidentales.

Para mí todo cambió el día que conocí a un economista, algunos años más joven que yo. Tenía un pedigrí muy distinto del mío. No venía de Harvard o del MIT, sino que se había licenciado por la Universidad de Wisconsin-Stevens Point y había obtenido su doctorado por la Universidad de Wyoming. La Universidad Central de Florida, una institución sin mucho prestigio, le había dado su primer trabajo como profesor.

Su nombre era John List. A diferencia de lo que hacían otros economistas de renombre y yo mismo, él era pionero en algo que, en retrospectiva, resulta absolutamente lógico y obvio: llevaba a cabo experimentos económicos aleatorios en el mundo real. Pero por alguna razón, casi nadie más lo hacía. De algún modo, a causa de las costumbres de la profesión y lo que otros economistas antes que nosotros habían hecho, nunca se nos ocurrió pensar que *podíamos* desarrollar experimentos aleatorios con personas reales, en condiciones económicas reales, sin que esas personas supieran en ningún momento que eran parte de dicho experimento. Y fue el hijo de un conductor de camión el que nos mostró el camino.

Reflexionemos sobre los prejuicios, por ejemplo. Si una persona actúa de forma sesgada con otra, por ejemplo, todos asumimos que es racista, sexista, homófobo o lo que sea. Pero nadie nunca ha desmenuzado los motivos subyacentes de aquellos comportamientos que, aparentemente, parecen basarse en la antipatía, la aversión o el odio sin límites hacia otras personas, del modo en que lo han hecho John List y Uri Gneezy. Sus experimentos, que se describen en los capítulos 6 y 7, han mostrado que las razones ocultas tras la discriminación no se basan siempre en el odio, sino que a veces simplemente se trata de ganar más dinero.

Para mí, la prueba del auténtico genio es la habilidad para ver cosas que son totalmente evidentes pero que nadie más ve. Y si esa es la prueba, John List y Uri Gneezy son auténticos genios. Son verdaderos pioneros de una de las mayores innovaciones en las ciencias económicas en los últimos cincuenta años. Este libro cuenta la historia sobre cómo el enfoque experimental, en manos de investigadores extremadamente serios y creativos, puede aportar luz a cualquier problema existente bajo el sol. El único límite está en la imaginación de la persona que diseña el experimento.

Los experimentos de campo aleatorios (nombre con el que se conoce el enfoque de John y Uri) no son únicamente una herramienta poderosa, sino que pueden ser muy divertidos, como pronto descubrirá el lector. Espero que disfruten leyendo este libro tanto como yo lo he hecho.

STEVEN LEVITT

## Introducción

### **Más allá de las suposiciones**

*¿Por qué la gente hace lo que hace?*

La señal de tráfico en la carretera que lleva a la ciudad de Shilong, en las montañas Khasi al noreste de la India contiene un mensaje desconcertante: «Distribución equitativa de los derechos de propiedad autoadquiridos». Le preguntamos a Minott, nuestro conductor, qué significaba eso.

Minott había venido a buscarnos al aeropuerto de Guwahati tras un largo vuelo desde Estados Unidos. Fue un guía fantástico y locuaz mientras viajábamos por carreteras imposibles, cruzando bonitos y tranquilos pueblos, entre colinas con aroma de jengibre, rodeados de arrozales y campos de piñas. Bajo, delgado y sonriente, con veintiocho años llenos de deseos de agradar, Minott hablaba siete dialectos y un inglés razonablemente bueno, y nos conquistó inmediatamente.

«No trabajo en los campos de arroz como la mayoría de los hombres de mi pueblo», nos contó con orgullo. «Trabajo como traductor. Y como conductor. Y en una gasolinera que tiene mi hermana en su casa. Y comercio en el mercado. ¡Ya ven! ¡Trabajo muy duro!»

Asentimos como muestra de acuerdo. Realmente parecía un emprendedor por naturaleza. Sin duda, en Estados Uni-

dos Minott habría tenido una franquicia de éxito, o quizás, con la suerte de una buena educación, una empresa emergente de software al estilo de Silicon Valley.

Pero la vida de Minott tenía limitaciones. «No puedo casarme», suspiraba. Cuando le preguntamos por qué, nos explicó que como hombre khasi, tendría que vivir con la familia de su hermana o con la de su mujer y él no quería hacer eso. Quería tener una casa propia, pero eso era imposible en su sociedad. La propiedad privada no estaba permitida. Muchas de las cosas que quería hacer requerían del permiso de su hermana, ya que en la sociedad matrilineal de los khasi son las mujeres las que gestionan los recursos económicos. Incluso los hombres más aptos y emprendedores, como Minott, son relegados a ciudadanos de segunda clase. La señal de la carretera, según nos contó Minott, era parte de un nuevo movimiento con el que los hombres khasi canalizaban su resentimiento por ser tratados como «animales de cría y niñeras».<sup>1</sup>

Estábamos en un universo paralelo, uno que creíamos que podía ayudarnos a responder a una de las cuestiones económicas más espinosas de la sociedad occidental: *¿por qué las mujeres triunfan económicamente en menor medida que los hombres?*

Si uno es como la mayoría, tiene una *opinión* sobre por qué existen esas desigualdades de género y sobre otros problemas como la discriminación, la brecha educacional entre estudiantes ricos y pobres y la miseria. Pero *¿cómo averiguamos realmente* por qué? ¿A través de anécdotas? ¿Por intuición? ¿Con la introspección?

Como se verá, este libro trata de ir más allá de las anécdotas y las leyendas urbanas. En estas páginas, usted será nues-

tro compañero de exploración, y descubrirá por qué la gente normal actúa de la forma en que lo hace. Para llegar a las motivaciones interiores reales del ser humano, llevamos a cabo experimentos «de campo», donde podemos observar actuar a las personas en sus entornos naturales sin que estas se den cuenta de que están siendo observadas. Luego desmenuzamos los resultados para llegar a conclusiones que cambiarán la forma que tenemos de ver a la humanidad y a nosotros mismos. Nuestro enfoque único permite entresacar nuevas lecciones de la observación de la vida diaria, ayudándonos a comprender los estímulos que motivan a las personas, ya sean el dinero, reconocimiento social o alguna otra cosa.

¿Cómo descubrimos cuáles son las motivaciones subyacentes y los incentivos correctos? ¿Cómo llegamos al verdadero núcleo de la motivación humana? En los últimos veinte años hemos salido de nuestros despachos para intentar entender qué motiva a las personas a hacer lo que hacen en sus entornos naturales. Nuestras razones para hacerlo son simples: si ponemos a una persona llena de prejuicios en un laboratorio donde se siente observado, no actuará como un fanático, dirá aquello que el científico quiere oír, o actuará como la sociedad espera que lo haga porque estará motivado para hacer lo que supone que el investigador desea. Pero si observamos su comportamiento en el bar de su barrio, cuando entra alguien «distinto» (o le damos la oportunidad de conversar con alguien que se parece y habla como el grosero cómico Borat), seremos testigos de la discriminación.

Por esta razón, nuestra investigación nos ha llevado en un viaje desde los pies del Kilimanjaro a las bodegas califor-

nianas, desde el bochorno del norte de la India al frío de las calles de Chicago, desde los patios de las escuelas de Israel a las salas de juntas de algunas de las mayores corporaciones mundiales. Aventurándonos en el mundo real hemos conseguido una comprensión única sobre lo que en realidad ocurre con la gente.

Observando la manera en que las personas actúan en el día a día, entenderemos mejor sus motivaciones. Uno de nuestros descubrimientos clave es que el propio interés está en la base de la motivación humana; no necesariamente como sinónimo de egoísmo, sino de interés por uno mismo. Pueden parecer la misma cosa pero, de hecho, son notablemente distintos. Esta es una idea clave porque una vez establecido lo que las personas valoran realmente —dinero, altruismo, relaciones, reconocimiento o lo que sea— podemos descubrir de forma más precisa los desencadenantes o mecanismos necesarios para inducirlos a tener mejores notas en la escuela, mantenerse alejados de los problemas con la ley, rendir más en el trabajo, hacer más obras de caridad, discriminar menos a otros, etc.

¿Cómo desarrollamos este enfoque? En la década de los 80, como vendedores y coleccionistas de cromos deportivos, John probaba con distintas tácticas de negociación y políticas de precios para ver cuál funcionaba mejor. Y más tarde, como universitario que seguía con la intermediación mientras estudiaba económicas en la Universidad de Wisconsin-Stevens Point, se preguntó muchas veces si se podía aprender algo importante sobre economía utilizando experimentos de campo. ¿Podían probarse las leyes de la economía en el mundo real utilizando experimentos de campo? A miles de kilómetros, Uri se preguntaba cómo incentivar a los voluntarios



que recogían donativos con fines benéficos. Mientras estaba en ello, descubrió que cuando se motivaba a los voluntarios, el modelo tradicional de pago de incentivos ligados al rendimiento podía llegar a ser peor que no pagar absolutamente nada a la gente.

En el pasado, los economistas han sido escépticos sobre el desarrollo de *experimentos de campo controlados*. Para que un experimento sea válido todo debe permanecer constante, a excepción del objeto que está siendo investigado. Así es como los investigadores prueban sus teorías: si quieren determinar si la Coca-Cola Light provoca cáncer en ratones mantienen el entorno «sin cambios» y varían únicamente la cantidad de Coca-Cola Light consumida. El mismo aire, la misma luz, el mismo tipo de ratón. Durante años, los economistas creyeron que no podían efectuarse pruebas de ese tipo en el «mundo real» porque era difícil controlar el resto de los factores relevantes.

Sin embargo, el entorno económico no es una probeta de laboratorio. Existen miles de millones de personas y miles de empresas. Contrariamente a lo que dice la sabiduría económica demostraremos que si uno trabaja en un entorno «contaminado» —es decir si está observando cómo suceden las cosas en el loco y descontrolado mundo real— los experimentos de campo aleatorios generan respuestas reales. De hecho, los experimentos de campo se han convertido en una de las innovaciones empíricas más importantes en décadas. Nuestra metodología nos permite no solo medir lo que está ocurriendo sino averiguar *por qué* sucede. Daremos ejemplos sobre la forma en que nuestra metodología puede resolver muchos de los problemas económicos más desconcertantes, incluidos los siguientes:

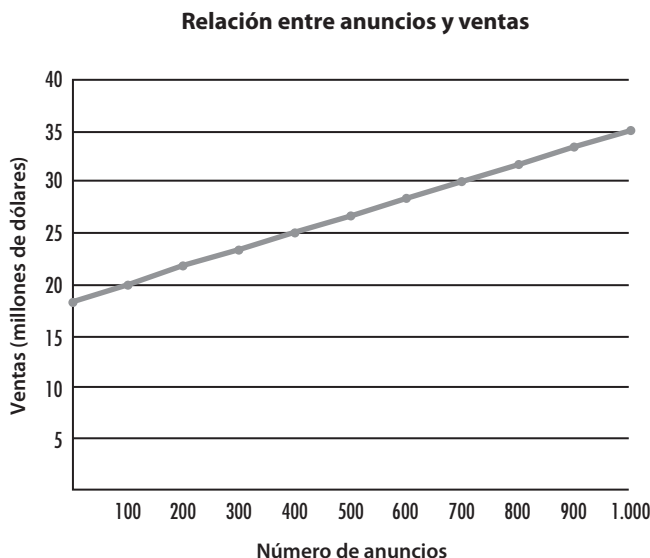
- ¿Por qué, en las sociedades modernas, las mujeres siguen ganando menos que los hombres por el mismo trabajo, y ocupan puestos de alta dirección con menos frecuencia?
- ¿Por qué algunas personas pagan más por determinados productos y servicios que otras?
- ¿Por qué la gente discrimina a otra gente y cómo podemos hacer que eso deje de ocurrir, y evitar hacerlo nosotros mismos?
- A pesar del hecho de que Estados Unidos gastan mucho más en educación pública que la mayoría de los países desarrollados, en algunos lugares la tasa de abandono en la educación secundaria es superior al 50 por ciento. ¿Sirven para algo los carísimos programas de moda que se aplican? ¿Cómo podemos cerrar la brecha educativa entre los estudiantes ricos y los pobres a un coste asumible?
- ¿Cómo pueden innovar las empresas de forma original, mejorar su productividad y crear más valor, oportunidades y trabajo en un mundo cada vez más global y competitivo?
- ¿Cómo pueden las organizaciones sin ánimo de lucro convencer a más gente para que aporte algo a la sociedad y cómo puede conseguirse que los donativos para la campaña benéfica preferida por cada uno sean más efectivos?

Uno puede pensar que esas cuestiones tienen poco o nada en común. Pero desde nuestro punto de vista, todas ellas pueden ser consideradas desde una perspectiva económica. Y todas ellas son susceptibles de tener una solución económica simple. Los experimentos de campo pueden hacer emerger esas soluciones. Se trata de comprender cuáles son los incentivos adecuados y averiguar qué hace que la gente haga lo que hace.

## Correlación *versus* Causalidad

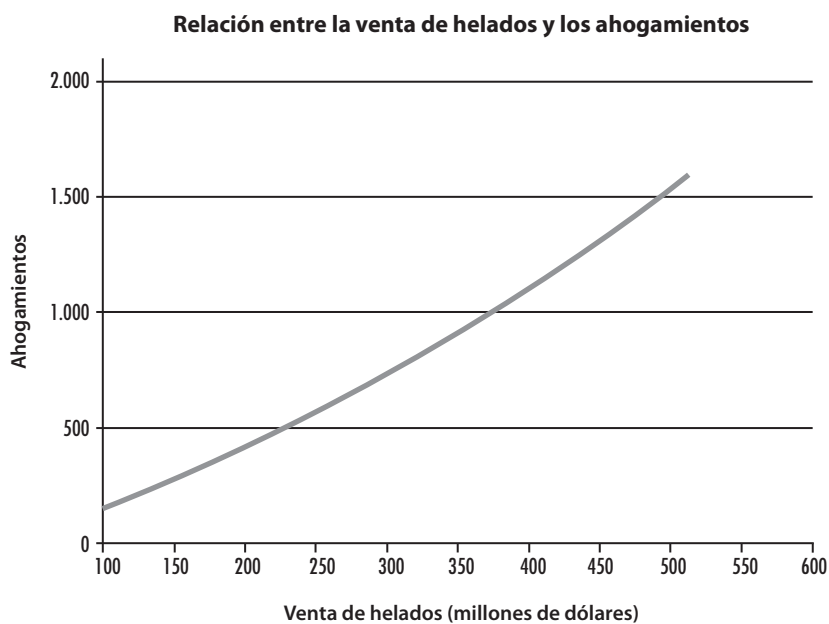
A la gente le encanta decir: «Esto produce aquello», sea cierto o no. Pero si no disponemos de datos experimentales obtenidos en el mundo real, cuando suponemos que hay causalidad estamos hablando por hablar.

No hace mucho tiempo, junto con Steve Levitt y Chad Syverson, colegas economistas de la Universidad de Chicago, estuvimos debatiendo con los ejecutivos de una empresa grande y muy conocida sobre cómo potenciar sus ventas. Un ejecutivo de marketing de alto nivel nos mostró el siguiente gráfico en un intento de demostrar que la campaña publicitaria dirigida al consumidor final que realizaba la compañía era útil para incrementar las ventas (se han modificado los números para preservar la confidencialidad, pero la relación es similar):



«Esta es la prueba del delito», nos dijo con orgullo. «Muestra una clara relación positiva entre los anuncios y las ventas. Cuando nuestra campaña constaba de 1.000 anuncios, las ventas eran aproximadamente de 35 millones de dólares. Sin embargo, cayeron hasta los 20 millones de dólares cuando los anuncios se redujeron a 100.»

Para demostrar que la relación entre anuncios activos y ventas puede no ser tan evidente como creía el ejecutivo mencionado, observemos un gráfico similar que hemos creado:



Este gráfico muestra dos fenómenos muy distintos: el número de ahogados entre 1999 y 2005, y las ventas de helados de cucurucho (expresadas en millones) correspondientes a una de las mayores empresas de helados de Estados Unidos

en el mismo periodo de tiempo. Por supuesto, resulta chocante que exista una relación entre ambas variables. Algunos padres, convencidos por gráficos como este, pueden llegar a creer que la correlación es causal, y no permitir a sus hijos comer helados cerca del mar. Pero, por supuesto, existe una tercera variable oculta, acechando en la sombra. En verano, la gente come más helados y sale a nadar con más frecuencia. A más baños, más ahogamientos. Aunque la gente come más helados en verano, comer helados no *causa* ahogamientos. La gente se ahoga porque sale a nadar.

Así pues, ¿cuál era la variable oculta acechando tras el gráfico que nos mostraba el ejecutivo de marketing? Más tarde, supimos que la empresa emitía muchos anuncios durante la campaña de Navidad, en noviembre y diciembre, momento en que se vendía mucho, cosa que no debería sorprendernos. Este hecho provocaba la ilusión de que los anuncios y las ventas tenían una relación de causalidad. Pero cuando analizamos en profundidad los datos y vimos cuándo se habían emitido los anuncios, averiguamos que no existía causalidad entre ellos, sino únicamente correlación. Los consumidores compraban más a causa de las fiestas, no necesariamente a causa de los anuncios.

Nuestro mundo está lleno de errores como ese. Cuando creemos que la relación causal puede tener lógica, resulta fácil confundir meras correlaciones con causalidades. Al hacerlo, podemos malgastar mucho dinero y esfuerzo para nada. El problema es que el mundo está lleno de relaciones complicadas y resulta difícil encontrar causalidades auténticas y verdaderas.

Además, actualmente existe una tendencia al uso de «macrodatos». Los que trabajan con ellos pueden llegar a conclu-

siones interesantes recogiendo toneladas y toneladas de datos y observando los patrones existentes. Los macrodatos son importantes, pero también tienen grandes limitaciones. El planteamiento subyacente se basa en correlaciones mucho más que en causalidades. Como dice David Brooks: «Son incontables las cosas que pueden correlacionarse entre sí, en función de cómo se estructuran los datos y qué tipo de comparación se haga. Para discernir cuáles tienen sentido y cuáles no, en muchas ocasiones hay que dar por buenas algunas hipótesis de causalidad, que expliquen qué conduce a qué. Regresamos, entonces, al mundo de la teoría».<sup>2</sup>

El otro problema con los macrodatos es su volumen, que resulta difícil de manejar. Las empresas poseen tantos datos que no saben qué deben mirar. Lo guardan todo y luego se sienten abrumadas porque existen tantas permutaciones posibles entre variables interesantes que ni siquiera saben por dónde empezar. Dado que nuestro trabajo se basa en el uso de experimentos de campo para inferir relaciones causales, y dado que analizamos intensamente las relaciones que buscamos *antes* de generar los datos, podemos ir mucho más lejos de lo que el uso de «macrodatos» permite.

Afortunadamente, los experimentos de campo pueden proporcionar el tipo de datos en bruto que los ciudadanos, los educadores, los filántropos, los legisladores y los CEO necesitan para evitar cometer grandes errores, pero también para comprender mejor a la gente a la que supuestamente sirven: *¿qué es lo que realmente motiva a las personas y por qué?*

¿Qué tipo de estímulos hace que la gente haga lo «correcto»? ¿Cuándo, estos estímulos, en forma de castigos o sanciones, hacen que la gente se aparte de las conductas indeseables? Y, ¿cuándo los incentivos simplemente no funcionan?

Como economistas creemos firmemente que en lo que se refiere a la motivación hay mucho más de lo que está a la vista, y cuando uno encuentra una relación *causal* entre variables, los efectos pueden ser de gran calado. De hecho, los incentivos no son únicamente instrumentos contundentes. Los motivos ocultos son en realidad muy complejos, y no siempre funcionan como creemos que deberían hacerlo. Hasta que uno no comprende en profundidad qué incentivos mueven a la gente, resulta imposible predecir cómo funcionarán nuevas políticas o cambios en las que están vigentes.

En este libro mostraremos las muchas formas en que los incentivos *pueden* ayudar a cambiar para mejor nuestra conducta, nuestros negocios, nuestras escuelas y el mundo en general. Pero antes de tratar de aplicarlos, debemos comprender *de qué manera* esos incentivos modifican nuestras motivaciones ocultas.

También nos estimulan nuestros propios intereses y pasiones.<sup>3</sup> Por ejemplo, pensemos de qué manera empezamos a interesarnos por la pregunta: *¿por qué la gente discrimina a otra gente?* No fue únicamente porque la discriminación hace daño a la sociedad en general, o porque se trata de un asunto turbio que ha preocupado a los investigadores durante años. Escogimos estudiar este tema porque nosotros y aquellos a los que amamos lo hemos sufrido.

Uri nunca olvidará las historias de terror que su padre, Jacob, un superviviente del Holocausto, le contó sobre lo que ocurrió en su barrio. Cuando los nazis tomaron Hungría y el Holocausto alcanzó Budapest en 1944, a Jacob se le prohibió trabajar. Su madre, Magda, logró llevar a la familia a una de

las tres casas seguras del diplomático sueco Raoul Wallenberg, fuera del gueto judío. Pero las casas resultaron no ser tan seguras, después de todo.

Una noche, miembros del partido pronazi Cruz Flechada sacaron a sus vecinos judíos de sus casas, los llevaron al Danubio y mataron a todos los hombres, mujeres y niños. La noche siguiente, lo mismo ocurrió con la gente que se refugiaba en el segundo edificio. Una noche más tarde, el padre de Uri y su familia temían el mismo destino. Pero en vez de ello, los simpatizantes nazis los llevaron a punta de pistola hasta el gueto, donde Magda logró salvar a la familia de la inanición luchando por la carne, claramente no kosher, de los caballos muertos. Escaparon a la muerte por pura suerte. Muchos años más tarde, no muy lejos del lugar en que se produjeron esas detenciones, Uri daba una conferencia en la Universidad de Budapest, la misma institución de la que su abuelo fue expulsado sumariamente a causa de su religión. Uri no pudo evitar estremecerse, de pie, en el estrado.

Cuando pensamos en la discriminación, ese es el tipo de prejuicio virulento que nos viene a la mente. Sin embargo, John se enfrentó a un tipo de discriminación completamente distinto cuando entró en el mercado de trabajo recién doctorado en 1995. A pesar de que presentó su solicitud a más de ciento cincuenta puestos académicos, solo tuvo una entrevista. Más tarde se enteró de que otros candidatos muy similares a él habían obtenido treinta entrevistas habiendo hecho solo cuarenta solicitudes. La gran diferencia entre John y los otros candidatos era que John se había doctorado por la Universidad de Wyoming, mientras que el resto había obtenido su título en escuelas «con nombre» como Harvard, Princeton



y la Universidad de Chicago. Los seleccionadores estaban usando esa información para cribar a sus candidatos. De hecho discriminaban entre los que «venían de» y los que «no venían de» para ahorrar tiempo en entrevistas.

Es probable que el lector haya experimentado ese tipo de discriminación, quizás sin ni siquiera saberlo. Y como la mayoría de la gente, tal vez piense que el ser humano es injusto en su trato con otros seres humanos, simplemente porque estamos programados así. Resulta fácil comprender por qué pensamos siempre lo peor del otro. A nuestro alrededor, día tras día, se oyen acusaciones de racismo. Los partidarios del presidente Obama acusan a sus detractores de racismo y viceversa; los blogueros, medios de comunicación, políticos y otros funcionarios públicos llegan habitualmente a conclusiones sobre las motivaciones de la gente antes de que estas se muestren.

¿Qué tiene eso que ver con la economía? La respuesta es la siguiente: más que aceptar que los humanos están configurados para ser racistas o intolerantes, queríamos saber más sobre las motivaciones subyacentes que explican por qué las personas realmente discriminan. Resulta evidente que la discriminación tiene importantes efectos a largo plazo en la vida de las personas y queríamos entender cómo funciona dicha discriminación en la realidad en la que los individuos se encuentran a diario. ¿Qué la provoca? ¿Se origina únicamente en un profundo prejuicio o tiene alguna otra explicación?

Utilizando diversos experimentos de campo en la vida real, hemos comprendido que la discriminación que John sufrió es hoy mucho más habitual que la que padeció la familia de Uri. El odio descarado y la pura animosidad son menos habituales de lo que creemos. En consecuencia, si se quiere

acabar con la discriminación, no se puede trabajar únicamente en la vertiente fea y racista de las cosas, que pueden no ser la causa. En cambio, hay que identificar el incentivo *económico* que provoca la discriminación y a continuación observarlo a través del microscopio. Resulta que la mayoría de los casos de discriminación en el mundo actual son provocados por personas o empresas que intentan incrementar sus beneficios.

Eso no significa que el odio absoluto haya desaparecido. Las personas a menudo discriminan de forma intolerante cuando perciben que los otros *tienen algo que ver con el asunto*. Como Archie Bunker, el protagonista racista de la vieja comedia televisiva *Todo en familia*, que pregunta a Sammy Davis Jr. en un famoso episodio: «De acuerdo, eres de color. Sé que no tuviste posibilidad de elegir. Pero ¿por qué eres judío?»<sup>4</sup>

Comprender este aspecto es importante no solo para la sociedad sino para nosotros como individuos. Además, los legisladores no pueden luchar por algo que no comprenden. Si uno redacta leyes, comprender cómo *evitar* sufrir discriminación tiene un valor incalculable.

Otro tema que nos preocupaba de forma importante era la diferencia entre géneros en el mercado laboral. Las mujeres siguen ganando menos que los hombres con las mismas capacidades y su presencia en las salas de juntas y en el nivel directivo máximo de las grandes empresas es todavía demasiado escaso.

Nosotros dos tenemos cuatro hijas inteligentes (y cuatro maravillosos hijos). Como le ocurre a cualquiera, queremos

que nuestros hijos tengan un trato justo mientras crecen, van a la universidad y compiten por un puesto de trabajo. Pero desde que eran pequeños, nos dimos cuenta de que nuestras hijas no siempre recibían esa justicia en el trato. ¿Por qué el profesor de una de nuestras hijas parecía estar diciéndole que no era tan buena en matemáticas como los chicos, a pesar de que tenía facilidad para esa materia? ¿Por qué los entrenadores de deporte regañaban a los chicos de su clase con la frase: «deja de jugar al fútbol como una niña»? Y ¿por qué las hijas de Uri —una muy competitiva y la otra no tanto— son tan distintas entre sí?

Ambos nos preguntábamos si nuestras hijas podrían competir por una plaza en alguna universidad prestigiosa o por un buen trabajo, o si, por el contrario, se desanimarían y serían marginadas por el camino. Después de combinar nuestras observaciones de sus primeros días en la escuela con la realidad sobre la enorme diferencia entre la capacidad de hombres y mujeres para lograr un buen salario, llegar a triunfar a nivel corporativo o disponer de una posición pública relevante, nos preguntamos si las diferencias en el nivel de competencia podían ayudar a explicar las diferencias entre géneros. Nos hicimos una pregunta simple: *¿son las mujeres distintas de los hombres en términos de competitividad?* Encontramos diferencias importantes, y nos planteamos la vieja cuestión: *¿se produce esa diferencia a nivel de competitividad por causas genéticas o aprendidas?*

Para hallar las respuestas, tomamos aviones, helicópteros, trenes y automóviles y nos desplazamos a los rincones más lejanos del planeta para investigar la competitividad vinculada al género en las sociedades más y menos patriarcales de la Tierra (así fue como conocimos a Minott). Los

resultados de nuestra investigación apuntan con claridad a que las causas están en el aprendizaje. En un entorno adecuado —uno en el que las mujeres son aceptadas socialmente como personas poderosas— estas se vuelven tan competitivas como los hombres y, en ocasiones, incluso más. Esto tiene implicaciones importantes para nuestras hijas y para las de todos, y para los legisladores que quieren reducir las diferencias de género en los mercados laborales. Si se fijan los incentivos adecuados, las diferencias de género pueden reducirse de manera drástica.

Otra de las preguntas que nos hicimos fue: *¿cómo hacer que la gente dé más dinero para obras de caridad?* Además del deseo de ser buenos ciudadanos, cada uno de nosotros tenía sus propias razones para interesarse por ello.

En el caso de John, había estado interesado en la economía de la beneficencia desde los tiempos en que era un profesor novato en la Universidad Central de Florida, donde descubrió que una parte importante de nuestra economía —el sector de la beneficencia— estaba muy influenciada por anécdotas y normas obsoletas vacías de cualquier contenido que permitiera una validación científica. Conoció a Brian Mullaney, fundador y CEO de Smile Train and WonderWork.org, cuyas campañas de anuncios en revistas y de marketing directo llaman a realizar donativos para corregir el problema de las fisuras palatales (y a través de WonderWork.org, otras enfermedades) con una simple cirugía.

Un experimento de campo a gran escala que incluía a ochocientos mil receptores de una campaña de marketing directo nos demostró algo sobre la beneficencia que nadie

podía haber adivinado: al permitir a la gente marcar una casilla que decía «no vuelvan a ponerse en contacto conmigo nunca más», el nivel de donativos se incrementaba, en lugar de disminuir. Muchos expertos en la recaudación de fondos pensaron que la idea era absurda: ¿por qué extraña razón un proyecto de beneficencia daría a la gente la posibilidad de *dejar* de contribuir? Y, sin embargo, funcionaba. Se consiguieron más fondos incluyendo la casilla en cuestión que por el sistema habitual. Solo un 39 por ciento de los receptores marcaron la casilla. Smile Train y WonderWork.org acabaron ahorrando dinero en el franqueo porque solo volvían a enviar información a aquellos que estaban interesados en seguir con los donativos en el futuro. Fue algo rentable para todo el mundo.

Por su parte, Uri estaba fascinado por la idea de conseguir más donativos con fines caritativos al mismo tiempo que experimentaba con un nuevo mecanismo de fijación de precios para diversas compañías al que llamaba «pague-lo-que-quiera». Con este sistema de precios de pague-lo-que-quiera, una empresa dice a sus clientes que pueden obtener los productos que necesitan al precio que decidan (lo que incluye un precio cero). Logramos convencer a Disney para que probara esta forma de fijación de precios nueva y poco habitual en uno de sus grandes parques temáticos. Nos dimos cuenta de que cuando una donación caritativa se combina con una forma de fijación de precios de pague-lo-que-quiera, la gente aporta mucho; más, de hecho, de lo que hacen si se usan los modelos de precio tradicionales.

Asimismo descubrimos que los seres humanos tienen razones más complicadas y, sí, más complejas para hacer donaciones, que el simple altruismo. Cuando revisamos todo tipo

de técnicas —campañas puerta a puerta, solicitudes directas por correo electrónico, donaciones compartidas, etc.— averiguamos lo que funciona mejor para utilizar los incentivos adecuados para convencer a la gente para que sea generosa y contribuya. Como se irá viendo, uno de los temas que se repiten a lo largo de este libro es este: una vez descubrimos lo que las personas valoran —dinero, altruismo, relaciones, reconocimiento social— podemos diseñar políticas útiles que influyan en su comportamiento y provoquen un cambio.

Otro de los dilemas que nos atrapó fue: *¿cómo utilizar incentivos para mantener a los chicos en las escuelas y reducir el uso de armas entre los jóvenes?*

Esta pregunta es cualquier cosa menos abstracta. En algunas áreas de Chicago las escuelas públicas tienen una tasa de abandono brutal, en algunos casos del 50 por ciento, y en una de cada mil escuelas públicas un estudiante recibe un disparo. Cuando el alcalde de Chicago Heights pidió ayuda a John, este le respondió como hubiera hecho cualquier buen ciudadano y se llevo el kit de herramientas del economista al trabajo. Los experimentos a gran escala que describimos en este libro —los primeros de su especie en cualquier lugar del país— están demostrando ahora que algunos tipos de estímulo, ofrecidos de la manera adecuada, pueden colaborar en gran medida a la mejora del rendimiento académico. Y también pueden salvar vidas.

Al investigar el rendimiento académico, tuvimos que profundizar mucho en la motivación. ¿Qué sucede en realidad cuando usamos el dinero como incentivo? ¿Cuándo funcionan los incentivos y cuándo no lo hacen? Estas preguntas empezaron a preocuparnos hace años, cuando nuestros hijos estaban en el jardín de infancia. El responsable de preescolar,

frustrado porque algunos padres no recogían a sus hijos a la hora pactada, decidió poner una pequeña multa a aquellos que llegaban tarde. La multa actuó en realidad a la inversa de lo esperado, porque le puso precio —y un precio muy bajo— a la incomodidad que se producía para maestros y personal del centro. Tal vez los padres se sentían mal por llegar tarde antes de esa acción pero una vez establecida la multa, decidieron que era ridículamente absurdo llegar a la hora. ¿Para qué correr como locos sorteando el tráfico para evitar pagar algunos dólares? Profundizamos en la investigación y concluimos que si se quiere que alguien haga algo, hay que ser cuidadoso con los detalles: el quién, el qué, el cuándo, el dónde, el porqué y el cómo se motiva. El dinero funciona, siempre que se use en la proporción adecuada.

Llegados a este punto, quizás el lector ya haya descubierto que no somos como la mayoría de los economistas. Partimos de ideas importantes que provienen de las teorías económicas, pero no desarrollamos nuestro pensamiento en el interior de un invernadero intelectual.

Por ejemplo, John, como hemos mencionado antes, hizo sus primeras incursiones en el mundo de los negocios cuando era un hambriento estudiante universitario, que aprendía a vender, comprar y negociar con cromos coleccionables. Recibió una lección inolvidable sobre la competencia feroz y el capitalismo cuando cambió una valiosa colección de cromos de su propiedad por una serie de falsificaciones sin valor alguno. Sin embargo, en el proceso aprendió cómo negociar de forma más eficaz, e incluso cómo poner el precio correcto a los productos que ofrecía. Para su sorpresa, más tarde pudo

observar que muchas empresas —incluso corporaciones internacionales— no tienen la más remota idea de cómo poner precio a sus productos y servicios.

Uri adora el vino californiano. A menudo, cuando visitaba bodegas, se había preguntado cómo ponían sus propietarios precio a los vinos; una tarea particularmente difícil, ya que es complicado juzgar la calidad de manera objetiva. Cuando el dueño de una bodega le pidió ayuda justamente para eso, Uri le dijo que no tenía la clave para saber qué debía costar el vino pero que disponía de una herramienta que podía ayudar a averiguarlo de forma precisa y económica. Hicimos un pequeño experimento de campo en la bodega, y unas semanas más tarde fuimos capaces de fijar el mejor precio, que elevó los beneficios de la compañía de modo considerable. Nuestros experimentos de campo en empresas han mostrado cómo elevar tanto la productividad como los beneficios de forma que todo el mundo salga ganando.

A menudo, la gente del mundo de la empresa cree que el experimento de campo es muy caro, pero nosotros creemos que resulta prohibitivo asumir el coste de *no* realizarlo. ¿Cuántos productos han fracasado y cuántas veces un precio ha resultado un error por no haber realizado la investigación y las pruebas necesarias? Pregunten por ejemplo al equipo de Netflix, que cometió un inmenso error cuando cambiaron los precios, lo que perjudicó no solo a la marca sino a su valor en bolsa.

Cada transacción es una oportunidad para aprender algo sobre los consumidores. Las empresas que aprenden a realizar experimentos de campo, y lo hacen bien, serán líderes en sus mercados. En el pasado, directivos con talento podían confiar en su intuición y en el conocimiento heredado de sus



antecedentes. Pero el directivo de éxito en el futuro generará sus propios datos vía experimentos de campo y utilizará esa información para aumentar sus beneficios.

Así que ahí lo tienen. Cuando acaben de leer este libro, esperamos que tengan una idea más clara sobre aquello que funciona y lo que no lo hace. También esperamos que vean la economía como una ciencia *apasionante* y no como una «ciencia lúgubre», el nombre que le dio el historiador victoriano Thomas Carlyle.<sup>5</sup>

Para nosotros, la economía es una disciplina completamente comprometida con todo el espectro de emociones del ser humano, que dispone de un laboratorio tan grande como el mundo entero, y con la capacidad de producir resultados que pueden cambiar toda la sociedad para mejor. Creemos que descubrirán que nuestros experimentos de campo no son solo esclarecedores sino divertidos y llenos de sorpresas. Esperamos que se dé cuenta de que la economía no es aburrida o lúgubre en absoluto. Creemos que terminarán descubriendo los motivos ocultos que llevan a las personas a comportarse como lo hacen y cómo todos podemos obtener mejores resultados para nosotros mismos, nuestras empresas, nuestros consumidores y la sociedad en general.

Finalmente, esperamos que lleguen a una nueva comprensión sobre la manera en que los incentivos pueden utilizarse para abordar cuestiones y recoger ideas que son no solo interesantes sino importantes y útiles.

Deseamos que disfruten del viaje.



# 1

## **¿Cómo hacer que la gente haga lo que uno quiere que haga?**

*Cuando los incentivos (no) funcionan y por qué<sup>1</sup>*

Si queremos que las personas hagan lo que deseamos, los incentivos pueden ser muy útiles. Cuando éramos pequeños y nuestras madres nos prometían un juguete si limpiábamos nuestra habitación, probablemente terminábamos haciéndolo. Y si a la semana siguiente no lo habíamos hecho nos quitaban el juguete hasta que lo hacíamos. Mucho de lo que aprendemos en el momento en que balbuceamos nuestras primeras palabras está basado en gran medida en las zanahorias como premio y los palos como castigo. Los incentivos negativos en forma de castigo o multa pueden evitar que la gente se comporte de manera no deseable. Los estímulos positivos —a menudo en forma de incentivos económicos— pueden hacer que las personas muevan montañas, mejoren su modo de actuar y hagan lo «correcto».

Pero los incentivos son más engañosos de lo que parece. Se trata de herramientas sofisticadas, y no siempre producen los efectos esperados. Cuando se va a usar un determinado incentivo, primero hay que entender *cómo* funciona y luego comprender *por qué* la gente actúa como lo hace. Una vez

sabemos lo que las personas valoran y por qué, podemos desarrollar incentivos eficaces y usarlos como herramientas para modificar el comportamiento de nuestro hijo, motivar a nuestros empleados, atraer a los consumidores e incluso convencernos a nosotros mismos para realizar determinadas cosas. Los experimentos de campo son una poderosa herramienta para comprender cómo y por qué funcionan los incentivos.

A veces el uso de un incentivo se puede transformar en un tiro por la culata, y hacer que la gente actúe de forma contraria a la que esperamos.

Uno de nosotros aprendió esta lección hace algunos años cuando llegó tarde a la guardería a buscar a los niños. Ayelet (la mujer de Uri) y Uri pasaban un día fantástico en la playa de Tel Aviv, con un almuerzo y una conversación estupendos, lo que hizo que se olvidaran del reloj. Eran casi las cuatro y tenían menos de quince minutos para recoger a sus hijas en la guardería, que estaba a media hora de distancia. Cuando finalmente llegaron, sus hijas los recibieron como cachorros felices. Entonces vieron a Rebecca.

La querida Rebecca. Era una mujer amable y cariñosa, la propietaria, directora y matriarca de la guardería. Durante años había trabajado duro y había ahorrado hasta que pudo abrir su propio centro, en una bonita casa antigua en las afueras, a veinte minutos de Tel Aviv. Todas las estancias eran luminosas y estaban llenas de color, y los niños chillaban de alegría en el patio. Rebecca contrató a un equipo de profesores de ensueño para que vigilaran a los pequeños y el centro ganó reputación rápidamente como uno de los mejores de la ciudad. Estaba orgullosa de su proyecto, y tenía buenas razones para ello.

Sin embargo, cuando vio a Uri y Ayelet los miró disgustada.

«Siento tanto haber llegado tarde», aventuró Uri. «El tráfico...»

Rebecca negó con la cabeza. No dijo nada mientras Uri y Ayelet recogían a sus hijas. ¿Qué estaba pensando? Sabíamos que estaba disgustada pero, ¿cuán disgustada estaba? Era difícil de decir, porque Rebecca siempre era muy amable. Uri y Ayelet se sintieron muy mal por haber llegado tarde. Llegamos a preguntarnos si Rebecca cuidaría menos a las niñas por el retraso de los padres.

Rebecca mostró algo de lo que sentía a Uri y Ayelet por su retraso, unas semanas más tarde, cuando anunció que empezaría a multar con 10 nuevos shéqueles israelíes (unos 3 dólares) a los padres que recogieran a sus hijos con más de diez minutos de retraso. Al hacer eso, estaba dando un valor exacto al hecho de llegar tarde: 3 dólares.

¿Cómo funcionó la idea de Rebecca? No demasiado bien. Ya que el precio de llegar tarde era solo de 3 dólares, Uri y Ayelet pensaron que era un buen negocio para disponer de un rato más de guardería. En la siguiente ocasión en que por el trabajo o por un día de playa, sabían que iban a llegar tarde, no conducían como locos para llegar al centro lo antes posible. Después de todo, ya no tenían que enfrentarse al enfado de Rebecca. Una vez impuesta la sanción de 3 dólares por el retraso, pagarían la multa sin inmutarse y continuarían con lo que estaban haciendo sin preocuparse o sentirse culpables.

El caso de Rebecca y su multa por retraso nos inspiró y nos pusimos a trabajar junto con Aldo Rustichini, con diez guarderías en Israel, para medir el efecto que una pequeña

multa a los padres por llegar tarde tenía en un periodo de veinte semanas. En primer lugar medimos lo que ocurría cuando no existía multa. Después, en seis de los centros, creamos la multa fija de 3 dólares para los padres que llegaban más de diez minutos tarde. Como habrán adivinado el número de padres que llegaban tarde se *incrementó* drásticamente. Incluso cuando las guarderías eliminaron la multa, el número de padres que llegaban tarde siguió siendo superior en los centros que la habían utilizado.<sup>2</sup>

¿Qué estaba sucediendo? Cuando Rebecca creó la multa, *cambió el significado* del retraso. Antes de que existiera la multa, los padres operaban con un acuerdo tácito, que decía que llegar a tiempo era «lo correcto» para sus hijos, para Rebecca y para su equipo.

Sin embargo, este contrato con Rebecca estaba incompleto. Decía que los padres debían recoger a sus hijos a las cuatro de la tarde pero no especificaba qué sucedería si no lo hacían. ¿Le parecería bien a Rebecca quedarse con los niños hasta que los padres llegaran? ¿Se molestarían Rebecca y el equipo y, como consecuencia, tratarían peor a los niños? Simplemente, no lo sabíamos.

Cuando Rebecca creó la multa, el significado del acuerdo entre los padres y los profesores cambió. Los padres se dieron cuenta de que no tenían que conducir de forma temeraria para llegar a la hora. Más aún, Rebecca fijó un precio claro —bajo, sí, pero un precio al fin y al cabo— por el retraso. De acuerdo con eso, llegar tarde ya no rompía ningún acuerdo tácito. El tiempo extra de los profesores se convirtió en una mercancía, como un aparcamiento o una barrita de chocolate. El incentivo económico completó el contrato: ahora todo el mundo sabía exactamente cómo de malo era llegar tarde. Si

usted fuera Rebecca, habría entendido rápidamente que imponer una multa era mucho menos eficaz que hacer que los padres se sintieran culpables.

Cambiar el significado de algo de este modo es importante. Digamos que uno tiene una hija adolescente. Habla con ella sobre las drogas con la esperanza de convencerla de que son perjudiciales. Si tiene suerte ella le escuchará. Pero si sospecha, quizás decida pedirle que se haga un test de drogas. ¿Cómo cambia esa petición la relación con su hija? Ya no será solo su padre sino que también será un policía. Y su hija puede tratar a partir de ese momento de encontrar maneras de hacer trampas en el test de drogas en lugar de cuestionarse el uso de las drogas en general.

Los incentivos negativos, sean en la forma de una multa por retraso o a través de un test de drogas, cambian el significado de las cosas, aunque, por supuesto, las recompensas también lo hacen. Todos asumimos que si ofrecemos dinero a la gente conseguiremos que haga lo que queremos. Pero imaginemos que vamos a un bar después del trabajo. Conocemos a alguien atractivo y creemos que la atracción es mutua. Nos invitamos mutuamente a bebidas y tenemos una conversación interesante. Al cabo de un rato, decimos: «Oye, me gustas de verdad. ¿Te vienes a mi casa?» Quizás haya suerte. ¡Quién sabe! Pero ¿qué ocurrirá si añadimos: «Te pagaría 100 dólares»? El significado de la interacción habría cambiado completamente y la otra persona se sentiría insultada porque se la ha tratado como un prostituto o una prostituta. Poniendo precio a la interacción habríamos destruido en esencia lo que podía haberse convertido en una bonita relación.

## El diablo está en los detalles

El intríngulis del episodio con Rebecca está en que si se van a usar incentivos, hay que asegurarse de que realmente van a funcionar. De hecho, si se utilizan incentivos que tengan que ver con el dinero, es mejor ser cuidadoso con los detalles, porque los incentivos pueden cambiar con facilidad la percepción que tenemos de una relación.

Consideremos los dos escenarios siguientes, que tienen que ver con la política destinada a animar a la gente al reciclaje de latas de refresco.

*Escenario 1:* Digamos que vivimos en un lugar donde no se retribuye a la gente por el reciclaje de latas. En una fría mañana vemos a un vecino transportando una gran bolsa, llena de latas, de camino al centro de reciclaje.

*Escenario 2:* Nuestra ciudad ha modificado su política. Ahora la gente recibe una recompensa de cinco céntimos por cada lata de refresco que recicle. Vemos a nuestra vecina acarreando una gran bolsa llena de latas de camino al centro de reciclaje.

¿Qué pensamos de ella en el primer escenario? ¿Y en el segundo?

En el primer caso probablemente pensaremos que se trata de una defensora del medio ambiente, una ciudadana con carácter, haciendo lo que debe por el entorno.

Sin embargo, una vez aparece la pequeña recompensa de los cinco céntimos por lata, es posible que pensemos que nuestra vecina es alguien miserable o que se trata de un indi-



gente. «¿Por qué razón», nos preguntaremos, «va a hacer tal esfuerzo por una recompensa tan pequeña? ¿Es una tacaña?»

De hecho, el incentivo de los cinco céntimos puede haber modificado el significado de lo que nuestra vecina cree estar haciendo. Antes de que la política municipal se modificara, recoger latas era sinónimo de proteger el medio ambiente. Pero después del cambio, quizás la vecina sea consciente de que puede parecer miserable o desesperada. Quizás piense «¿Qué viene luego, revolver en la basura?» Porque si es así no vale la pena seguir recogiendo latas. Este cambio en la percepción que tiene de sí misma puede hacer que deje de reciclar.

Otro ejemplo sobre cómo el uso de dinero como incentivo puede volverse contra nosotros tuvo lugar en Israel, en los ampliamente publicitados «días de donación».<sup>3</sup> Cada año los estudiantes de secundaria iban puerta a puerta recogiendo donativos para una organización caritativa que apoyaba, digamos, la investigación sobre el cáncer o la ayuda a niños discapacitados. Como media, cuantas más casas visitaban los estudiantes, más dinero recogían.

Nuestro objetivo experimental era determinar si un incentivo monetario incrementaría la cantidad obtenida y, si era así, cuánto dinero haría falta para maximizar el rendimiento de los estudiantes. Dividimos los ciento ochenta estudiantes en tres grupos distintos (ninguno de los participantes sabía que era parte de un experimento). El primer grupo escuchó a su líder hablar sobre la importancia de los donativos para beneficencia, explicando que la organización quería motivarlos para que recaudaran tanto dinero como fuera posible. En el segundo grupo, el líder añadió que cada estudiante recibiría una prima del 1 por ciento de la cantidad que consiguiera (aclarando que el bono no provendría de las mis-

mas donaciones). Ese 1 por ciento añadió una motivación monetaria externa a la intrínseca, que consistía en hacer el bien. Al tercer grupo se le dijo que conseguirían el 10 por ciento de la cantidad que obtuvieran.

El grupo que consiguió más donativos fue el que no percibía ninguna retribución. En resumen, ese grupo quería únicamente hacer el bien. Aparentemente, cuando se introdujo la recompensa monetaria los otros dos grupos dejaron de pensar que lo importante era ayudar y se concentraron en un simple cálculo coste-beneficio focalizado en el pago que obtendrían. El grupo al que se le prometió el 10 por ciento se situó en segundo lugar. Aquel que obtenía el 1 por ciento quedó el tercero. ¿Por qué? Porque en este caso, el dinero no contribuía al incentivo intrínseco de hacer el bien. Al contrario, como en el caso de la multa de Rebecca en la guardería, eliminó la motivación más elevada. Es decir, el dinero se convirtió en un elemento más relevante que el deseo de contribuir.

Cuando se está decidiendo cómo motivar a alguien, primero hay que pensar si el incentivo eliminará el deseo de hacer las cosas bien sin que exista estímulo alguno (contribuir al medio ambiente reciclando latas de refresco, ayudar en la investigación contra el cáncer, etc.). Este desplazamiento puede ocurrir por un cambio en la percepción de lo que se está haciendo, o porque la persona a la que estamos intentando animar o desanimar se sienta insultada. Cuando se decide utilizar un incentivo, hay que asegurarse de que este es suficientemente relevante como para reportar beneficios. Pensemos en el incentivo como si fuera un precio. Si el precio es demasiado alto (por ejemplo, si Rebecca hubiera multado a los padres con 5 dólares cada minuto, como ocurre en al-

gunos lugares en Estados Unidos), habría aumentado la probabilidad de que la gente se comportara como ella quería. Así que la moraleja de esta historia es que o bien el pago es suficiente o mejor que no exista en absoluto.

El dinero, en resumen, no es el rey; algunas cosas no pueden comprarse. Recompensar a las personas con aquello que *realmente* valoran —su tiempo, la imagen que tienen de sí mismos como buenos ciudadanos, caramelos— es a veces mucho más motivador que dar o quitar un par de billetes. En resumen, no todos los incentivos son iguales.<sup>4</sup>

### Tomaré lo mismo que ella

Los incentivos pueden influir en la conducta de formas diversas. Pongamos como ejemplo lo que sucede en un episodio de la comedia de televisión *Friends*, cuando el grupo de amigos sale a cenar a un bonito restaurante. Monica, Ross y Chandler, que se ganan bastante bien la vida, piden primer y segundo plato, pero Rachel, que gana poco, pide únicamente una guarnición de ensalada. Phoebe, cuya cuenta bancaria es igual de exigua, pide una taza de sopa, y Joey, que tampoco tiene dinero, pide una pizza en miniatura. Cuando llega la cuenta, al final de la cena, Ross anuncia que pagarán a escote, lo que supone 33,5 dólares por cabeza. El ambiente puede cortarse con un cuchillo. «Ni hablar», replica Phoebe enfadada. Y se acaba la fantástica noche con los amigos.

Dividir la cuenta a partes iguales tiene mucho sentido, al menos en teoría: después de todo, tener que sentarse a calcular exactamente quién ha comido qué y qué tasa le toca pagar a cada uno es una mala manera de acabar con una noche es-

tupenda. De hecho, en algunas culturas, hacerlo se consideraría una falta de educación. Los alemanes calcularían el precio individual de la cena hasta el último céntimo y nadie se sentiría ofendido. Pero en Israel, y en muchos lugares de Estados Unidos, ese comportamiento es considerado una grosería. Cuando un grupo de gente disfruta compartiendo una comida en un restaurante, existe a menudo el acuerdo tácito de dividir la cuenta a partes iguales. ¿Cómo afecta, entonces, esa decisión al comportamiento de las personas?

Desarrollamos un estudio para ver qué sucedía cuando diversos grupos de comensales —estudiantes que no se conocían entre sí— se enfrentaban a distintas maneras de pagar la cuenta.<sup>5</sup> Dividimos a nuestros participantes en tres grupos, cambiando en cada caso la manera de pagar la cuenta. En el primer caso, seis comensales (tres hombres y tres mujeres) pagaron individualmente; en el segundo, se repartieron el importe de manera equitativa. En el último caso, nosotros pagamos la cuenta. ¿Cómo afectó la forma de pago a los platos que los comensales eligieron?

Ahora imagine que es usted uno de los seis estudiantes que va a almorzar como parte de nuestro experimento, y le decimos que se dividirá la cuenta a partes iguales entre los seis. Tiene bastante hambre, así que pide un rollito de langosta (20 dólares), una guarnición de patatas fritas (3,50 dólares) y una cerveza (5 dólares). La persona que se sienta a su lado no tiene mucha hambre, así que pide solo una ensalada (8 dólares) y un té helado (2,50 dólares). Una vez terminada la comida, decide, como algunos otros de los que se sientan a la mesa, pedir un trozo de pastel (4 dólares) y un capuchino (5,50 dólares), mientras que otros se abstienen.

El camarero llega con la cuenta: el total es de 125 dólares, incluyendo los impuestos y la propina, lo que significa que cada uno de los comensales tiene que pagar 25 dólares. Para usted ese no es un problema porque, si hubiera tenido que pagar individualmente, le habría costado 40 dólares. El problema lo tiene la persona que ha comido realmente por valor de 10,50 dólares.

Resulta que la forma en que se repartirá la cuenta afecta a lo que se pide. Los comensales comieron más cuando les dijimos que nosotros pagaríamos la cuenta. Sin sorpresas. Pero cuando llegamos al grupo que debía pagar la factura a escote, la gente tendía a pedir platos más caros de los que pedían cuando tenían que pagar individualmente. Hay que analizar a aquellos que pedían «más». No se trataba de «mala» gente que se aprovechaba de los demás: únicamente estaban reaccionando a los incentivos recibidos. Al fin y al cabo por cada dólar extra que pedían solo tenían que pagar una sexta parte. Así que, ¿por qué no pedir una langosta de 20 dólares, si solo va a costarte 4 dólares? Por supuesto, no existen comidas gratuitas (excepto en nuestro experimento), así que alguien tiene que pagar los 16 dólares que faltan por la langosta.

Este es un ejemplo de «externalidad negativa»; es decir, que el comportamiento de un tercero afecta a nuestro bienestar. Por ejemplo, imagine que usted no fuma, y un fumador, a su lado, enciende un cigarrillo. Él disfruta de su cigarrillo pero usted también está obligado a «consumir» su humo. El fumador supone una externalidad negativa. Dicho de forma simple, el que consume el bien no está pagando todo el coste que supone hacerlo. En una situación en que se paga a escote, aquel que pide una comida completa y cara, mientras otros comen menos, está haciendo lo mismo. La gente reacciona a los incentivos que recibe.

## ¿Qué incentivos funcionan?

A lo largo de este libro analizaremos asuntos relevantes como la discriminación, las diferencias de género y la brecha educativa, las donaciones para beneficencia y la rentabilidad de las empresas. La lección que se repite es la siguiente: los incentivos determinan los resultados. Pero es crucial fijarlos adecuadamente y ajustarlos para que encajen con las motivaciones subyacentes de las personas.

Pensemos, por ejemplo, en lo que puede costar que las personas pierdan peso. En la última década hemos vivido un incremento dramático en la obesidad en Estados Unidos. Y la obesidad es un factor de riesgo importante en las enfermedades coronarias, la diabetes y otros problemas de salud. ¿Puede incentivarse a la gente para que controle su peso?

Después de unas vacaciones más con excesos de comida y bebida —todas esas galletas de Navidad, esas frituras bañadas en crema agria típicas de Hanukah, esa extravagancia de champán y caviar para la noche de fin de año— uno se mira al espejo, se sube a la balanza y se da cuenta de que ha alcanzado lo que puede llamarse la «masa crítica». Hay que aflojarse el cinturón. Se siente culpable por ello y promete adelgazarse.

El gimnasio del barrio está ofreciendo un descuento por una cuota anual, así que renuncia a la modalidad de 10 dólares «pague-cuando-venga» y firma un contrato de largo plazo. Si es como la mayoría de la gente, irá al gimnasio unas cuantas veces en enero, menos en febrero y muy poco después de entonces.<sup>6</sup> Existen diversas razones (¿excusas?) para ello: no tiene tiempo, le da vergüenza subirse a la cinta con los michelines a la vista, está bajo de forma de todos modos así que no puede hacer ejercicios vigorosos o se queja simple-

mente porque no le gusta sudar. Ya que no va al gimnasio más que algunas veces, su decisión de pagar la cuota anual resulta mucho más cara que la opción que tenía antes de «pague-cuando-venga».

Su fracaso para mantener una rutina de ejercicio una vez se ha decidido por la cuota anual se produce quizás porque fue excesivamente optimista cuando empezó. Creyó realmente que haría mucho más ejercicio del que ha terminado haciendo. Otra explicación, más sofisticada, es que ha «intentado ganar la carrera contra lo que será en el futuro». Es decir, tiene el presentimiento de que en el futuro tendrá menos ganas de hacer ejercicio. Sabe que con la opción «pague-cuando-venga» puede elegir. Imagina, por ejemplo, que puede usar los 10 dólares en una sesión de gimnasia o para ir al cine. Tiene el presentimiento de que elegiría el cine. Así que paga la cuota anual hoy, para reducir el riesgo que percibe en el futuro. Si paga hoy, piensa, más adelante no dará a su pereza una razón (ahorrar 10 dólares) para no ir al gimnasio.

Es posible que otras personas y organizaciones se preocupen por su salud. Muchas veces porque así ahorran dinero. Pongamos como ejemplo los incentivos que algunos empresarios y aseguradoras utilizan para tratar de animar a los empleados a hacer ejercicio. Digamos que lo llaman para pesarlo y medirlo. También le preguntan si fuma. Si juzgan que pesa lo que debe, no fuma y tiene la presión adecuada y el colesterol bajo control, la empresa reduce o le devuelve la parte de la mutua privada de salud que paga como empleado, ahorrándole 750 dólares al año. No está mal, ¿eh?

Eso es exactamente lo que la cadena de supermercados Safeway intentó hacer con su Programa de Medidas Saludables que aplicó, con gran revuelo a su personal no sindicado

(la mayoría de la gente que trabaja en las oficinas). «Según nuestros cálculos, si este país hubiera adoptado nuestro programa en 2005, la factura sanitaria habría disminuido en 550.000 millones de dólares», afirmó su CEO, Steven Burd en 2009 en el editorial del *Wall Street Journal*.<sup>7</sup> Burd se felicitaba porque los costes sanitarios en su empresa no habían aumentado nada.

Después de la publicación de su artículo Burd se convirtió en una celebridad. Otras empresas y aseguradoras empezaron a explorar programas similares. En Washington DC Safeway se convirtió en sinónimo de reforma sanitaria. El presidente Obama habló de que Safeway había recortado su gasto sanitario en un 13 por ciento. La Cámara de Representantes y el Senado se pusieron a trabajar en la así llamada «Enmienda Safeway», que podía ahorrar a las familias saludables miles de dólares anuales.

Hay que ser prudente cuando se extrapolan las afirmaciones de Safeway y se convierten en ahorros a nivel nacional. En primer lugar, las estadísticas utilizadas por el señor Burd eran dudosas.<sup>8</sup> Siempre resulta difícil concluir qué cosas funcionan y cuáles no lo hacen cuando las personas que suministran los datos son parte implicada en las conclusiones. Además, el programa de Safeway no era un experimento controlado. Por ejemplo, no sabemos qué parte del cambio fue debido a las personas saludables que ya estaban en nómina de la compañía y qué parte se debió a las que se incorporaron de nuevo al conocer el programa. Quizás las personas que estaban menos en forma decidieron irse a trabajar para otra empresa. Sea como sea, Safeway ahorra dinero —lo que es genial— pero desde una perspectiva global, el problema se termina cuando uno cambia de empresa.



Nada de esto significa que el sistema de incentivos sea malo. Pero desde una perspectiva práctica, diseñar incentivos que tratan de cambiar el comportamiento es todo un reto. En los últimos años, hemos estado implicados en un enorme proyecto con una gran aseguradora sanitaria que trata de utilizar incentivos para ayudar a sus miembros. La suya es una situación en la que todos ganan: los asegurados están en mejor forma y la compañía ahorra dinero. El problema es que los incentivos pasan por encima de fuertes motivaciones que ya existían. Piense en la cantidad de dinero y esfuerzo que la gente gasta en dietas, en tentativas frustradas para perder peso. Ya están motivados para adelgazar. ¿Puede un poco de ayuda monetaria ayudarlos a cambiar sus hábitos de ejercicio físico?

La trampa de usar dinero, por supuesto, es que la gente sienta la tentación de cambiar sus hábitos. Veamos el ejemplo de un esquema de incentivos que diseñamos y probamos.<sup>9</sup> Queríamos usar el incentivo más simple que fuera posible, así que invitamos a estudiantes a nuestro laboratorio, y luego los dividimos aleatoriamente en dos grupos. Uno de los grupos funcionaba meramente como grupo de control; «sobornamos» al otro ofreciendo pagar a los participantes 100 dólares para que fueran al gimnasio ocho veces a lo largo de un mes. Siguiendo el principio de «pagar lo suficiente», existen pocas cosas que los estudiantes no harían por la cantidad apropiada de dinero, así que no resultó sorprendente que los participantes vinieran a las reuniones y fueran al gimnasio de acuerdo con lo que les habíamos pedido.

Pero no era un cumplimiento temporal lo que buscábamos. La pregunta crítica era si el incentivo llevaba a la formación de un hábito: ¿qué pasaría una vez terminara el mes

y dejáramos de pagar el soborno? ¿Nos estallarían el incentivo entre las manos, como pasó en el estudio de las guarderías? ¿Habría algún cambio? ¿O bien los estudiantes habrían adquirido cierto hábito de ir al gimnasio, el suficiente para continuar haciéndolo una vez dejáramos de pagarles?

Los resultados fueron prometedores. El hábito de ir al gimnasio, incluso después de eliminar el pago, se dobló en el grupo que había recibido el dinero por ir a hacer ejercicio ocho veces en un mes. El incentivo pareció ayudar a ese grupo a «superar la barrera» del ejercicio habitual. Aquellos que decían que no hacían ejercicio porque no tenían tiempo, lo «encontraron» después de «obligarlos» a ello (con incentivos), y continuaron encontrando el tiempo después. Quizás otros se dieron cuenta de que se sentían mucho mejor. Y tal vez otros hicieron nuevos amigos a los que tenían ganas de seguir viendo. Cualesquiera que fueran las razones, lo importante es que consiguieron modificar sus hábitos y que, como consecuencia, lograron mejorar su salud.

¿Qué podemos aprender de este estudio? Muchos de nosotros quisiéramos hacer más ejercicio del que hacemos. El experimento nos demostró que lo más duro de hacerlo no es sudar, jadear y cambiarse de ropa, sino adaptarse a la rutina. Todo es cuestión de adaptación. Piense en ello por un momento. Hay determinadas rutinas sin las que probablemente no podría vivir: la taza de café de la mañana, lavarse los dientes por la noche, etc. Así que, si se da tiempo suficiente para saltar las barreras y adaptarse a una nueva rutina de ejercicio físico, lo convertirá en un hábito.

Empiece comprometiéndose a ir al gimnasio dos veces a la semana durante un mes. Aunque al principio pueda pensar que el coste de hacerlo será mayor que el beneficio, después de

esas cuatro semanas se dará cuenta de que se ha acostumbrado a los efectos del ejercicio. Notará su corazón bombear, la mejora psicológica, el sentimiento de haberlo logrado. Tras un mes haciendo ejercicio, se dará cuenta de que el esfuerzo de ir al gimnasio es mucho menor de lo que era durante la primera semana de su experimento personal. De hecho, se habrá acostumbrado tanto a la forma en que se siente después de hacer ejercicio que empezará a extrañarla si se salta una sesión de gimnasia. Llegados a este punto decidirá que o bien el coste de ir al gimnasio es menor, o el beneficio mayor, o ambos, de manera que el ejercicio se convertirá en algo positivo.

De todos modos, resulta excesivamente simplista pensar que podemos ofrecer dinero u otros incentivos positivos a las personas a lo largo del tiempo y esperar que hagan lo que queremos que hagan. (Pregunten a cualquier padre o jefe sobre ello.) Cambiar hábitos profundamente incorporados es muy difícil para la mayoría de la gente. Después de todo, algunas personas siguen fumando o comiendo lo que no deben aun cuando son conscientes de la posibilidad de morir.

Como puede ver, hacer suposiciones sobre cómo reacciona la gente a los incentivos resulta bastante arriesgado. Asumimos que las personas reaccionan según lo previsto, instintivamente, a incentivos como el dinero, pero no lo hacen. Algunas veces los incentivos funcionan en el corto plazo pero no en el largo plazo. Y a veces hacen que la gente se comporte de la forma opuesta a lo que esperaríamos que hicieran. Incentivos mayores no siempre conducen a un mejor rendimiento.

Esta es la verdad: si queremos que la gente haga algo tenemos que comprender sus motivaciones. Esa es la clave: una

vez hemos comprendido lo que motiva a las personas, logramos que los incentivos funcionen según lo previsto y podemos hacer que la gente (incluyéndonos a nosotros mismos) se comporte como queremos que lo haga.

Como economistas, nuestro trabajo es bajar a los detalles. Tenemos que aprender qué ocurre en distintos escenarios. Y debemos tratar de comprender, tan bien como podamos, qué incentivos funcionan, cuáles no lo hacen y por qué, de forma que los individuos, empresas y gobiernos puedan alcanzar sus objetivos.

En los dos capítulos siguientes analizaremos cómo la visión del mundo que distintas culturas tienen interiorizada afecta a la vieja pregunta de por qué las mujeres siguen ganando menos que los hombres.