Capítulo 1

Pagar más por menos

Por qué las grandes primas no siempre funcionan

Supongamos que es usted una rata de laboratorio cebada y feliz. Un día una mano humana enguantada lo saca de la jaula que usted considera su hogar y donde vive a cuerpo de rey, y lo coloca en otra jaula menos cómoda donde hay un laberinto. Como usted es curioso por naturaleza, empieza a recorrerlo agitando animadamente su hocico por todas las esquinass. Enseguida repara en que algunas zonas del laberinto son negras y otras blancas. Sigue husmeando hasta una zona blanca. No ocurre nada. Entonces vuelve a una zona negra, pero tan pronto como la traspasa siente una desagradable descarga en sus patas.

Cada día de la semana lo colocan en un laberinto distinto. Los lugares peligrosos y seguros cambian diariamente, como los colores de las paredes y la intensidad de las descargas. A veces las zonas donde se produce una descarga suave están pintadas de rojo. Otras veces, las zonas donde se produce una descarga particularmente desagradable están marcadas con topos. En ocasiones las zonas seguras están pintadas a cuadros blancos y negros. Cada día, su trabajo consiste en recorrer el laberinto descifrando cuáles son las zonas seguras y evitando las descargas (la recompensa de aprender a recorrer tranquilamente el laberinto es librarse de las descargas). ¿Cómo se le da?

Hace más de un siglo, los psicólogos Robert Yerkes y John

Dodson* realizaron distintas versiones de este experimento básico con el objeto de averiguar dos cosas sobre las ratas: con cuánta rapidez aprendían y, sobre todo, qué intensidad de descargas eléctricas era necesaria para motivarlas a aprender más rápido. Podríamos adivinar fácilmente que cuanto más intensas eran las descargas, mayor era la motivación de las ratas por aprender. En efecto, cuando las descargas eran muy suaves, las ratas se limitaban a merodear por la zona sin hallar una motivación en aquel ocasional cosquilleo inocuo. Pero a medida que la intensidad de las descargas y la incomodidad aumentaran, pensaban los científicos, las ratas se sentirían como cuando las acosa el fuego, y en consecuencia estarían muy motivadas por aprender más deprisa. De acuerdo con esta lógica, deberíamos suponer que cuando las ratas tienen auténtico interés en evitar las descargas más intensas, aprenden más deprisa.

Solemos suponer apresuradamente que existe un vínculo entre la magnitud del incentivo y la capacidad para obrar mejor. Parece razonable pensar que cuanto mayor sea la motivación para conseguir algo, más tenazmente trabajaremos para alcanzar el objetivo, y que ese incremento del esfuerzo terminará por acercarnos a la meta. A fin de cuentas, en esta lógica se basan las exorbitantes primas de los agentes bursátiles y de los directores ejecutivos: si se ofrecen incentivos muy cuantiosos al personal, estará motivado para trabajar y su rendimiento aumentará notablemente.

A veces nuestras intuiciones sobre los vínculos entre la motivación y los actos (y, más en general, sobre nuestro comportamiento) son adecuadas; pero en otras ocasiones simplemente la realidad y la intuición no coinciden. En el caso de Yerkes y Dodson, algunos de los resultados coincidían en buena medida con lo que cabía esperar, pero otros no. Cuando las descargas eran demasiado suaves, las ratas no se sentían motivadas y, en consecuencia, aprendían lentamente. Cuando las descargas

* La referencia a los artículos académicos que se mencionan en cada capítulo, así como las lecturas complementarias que se sugieren, se encuentran al final del libro.

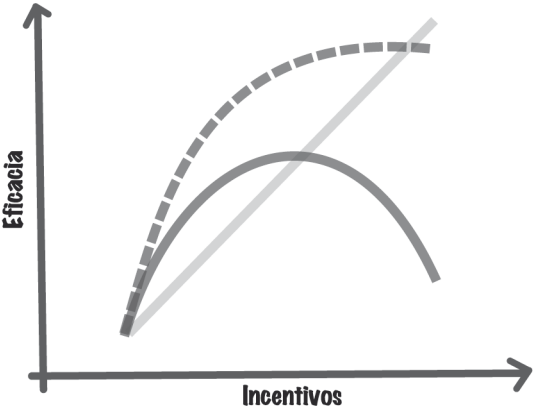
eran de intensidad moderada, las ratas estaban más motivadas para intentar descubrir rápidamente las reglas que imperaban en aquella jaula y aprendían antes. Hasta aquí los resultados encajan con nuestras intuiciones acerca de la relación entre la motivación y la acción.

Pero había una pega: cuando la intensidad de la descarga era muy alta, ¡las ratas lo hacían peor! Sin duda, es difícil ponerse en la piel de una rata, pero parece que cuando se llevaba al límite la intensidad de las descargas, las ratas no podían con-

---

El gráfico de abajo muestra tres relaciones posibles entre los incentivos (primas, descargas eléctricas) y el rendimiento. La línea de color gris claro representa una relación simple, donde el incremento de incentivos siempre contribuye de un modo u otro a un mayor rendimiento. La línea discontinua gris representa una relación de rendimiento decreciente entre los incentivos y los resultados.

La línea de color gris oscuro representa los resultados de Yerkes y Dodson. Cuando los niveles de motivación son bajos, la aplicación de incentivos ayuda a incrementar el rendimiento. Pero a medida que el nivel base de la motivación incrementa, la aplicación de incentivos puede fracasar y reducir el rendimiento, produciendo lo que los psicólogos suelen llamar «hipótesis de la U invertida».



---

centrarse en nada más que en el miedo a la descarga en sí. Paralizadas por el terror, tenían problemas para recordar qué partes de la jaula eran seguras y cuáles no, y entonces eran incapaces de comprender cómo funcionaba el entorno donde se encontraban.

El experimento de Yerkes y Dodson debería hacer que nos preguntáramos por la relación real entre remuneración, motivación y rendimiento en el mercado laboral. Después de todo, su experimento mostraba claramente que los incentivos pueden ser un arma de doble filo. A partir de cierto nivel, la presión de la motivación puede ser tan elevada que *distrae* de hecho al individuo impidiéndole concentrarse y desempeñar una tarea (un resultado que nadie desea).

Naturalmente, las descargas eléctricas no son un incentivo común en el mundo real, pero el tipo de relación entre la motivación y el rendimiento también puede aplicarse a otro tipo de motivaciones, tanto cuando el premio consiste en evitar una descarga eléctrica como cuando es una gran suma de dinero. Imaginemos, pues, qué resultados presentaría el experimento de Yerkes y Dodson si se hubiera usado dinero en vez de descargas (suponiendo que a las ratas les interesara el dinero). A niveles bajos de bonificación, las ratas no se inmutarían y no serían especialmente eficaces. A niveles medios de bonificación, las ratas se tomarían más molestias y su rendimiento sería mayor. Pero a niveles muy altos de bonificación, estarían «excesivamente motivadas». Les resultaría complicado concentrarse y, en consecuencia, su rendimiento sería menor que si estuvieran trabajando con bonificaciones menores.

Pero ¿se verificaría la hipótesis de la U invertida en la relación entre la motivación y el rendimiento si hiciéramos el experimento con personas en vez de con ratas, y con dinero como incentivo? O, planteado desde un punto de vista más pragmático, ¿sería rentable económicamente pagar primas elevadas para conseguir que aumente el rendimiento de las personas?

La bonanza de las primas

A la luz de la crisis financiera de 2008 y de la consiguiente indignación que provocó el hecho de que se siguieran pagando las primas de muchos de los supuestos responsables de la crisis, un buen número de personas se preguntó cómo afectaban realmente los incentivos a los directores ejecutivos y a los ejecutivos de las empresas de Wall Street. Los consejos de administración generalmente suponen que las primas elevadas para incentivar el rendimiento motivan a los directores ejecutivos a invertir mayores esfuerzos en su trabajo, y que el incremento de esfuerzos desembocará en unos resultados mejores.* Pero ¿es así realmente? Antes de responder, veamos qué demuestra la evidencia empírica.

Para evaluar la rentabilidad del recurso a los incentivos financieros para mejorar el rendimiento, Nina Mazar (profesora en la Universidad de Toronto), Uri Gneezy (profesor en la Universidad de California y San Diego), George Loewenstein (profesor en la Universidad Carnegie Mellon) y yo mismo planteamos un experimento. Variamos la cifra de las primas económicas que los participantes podían percibir si su rendimiento aumentaba adecuadamente, y medimos el efecto que los diferentes niveles de incentivo tenían en su rendimiento. En particular, queríamos comprobar si ofrecer primas muy elevadas incrementaba el rendimiento, tal como se suele suponer, o en cambio lo hacía disminuir de un modo análogo al experimento con ratas de Yerkes y Dodson.

* Naturalmente, ha habido muchos intentos de explicar por qué es racional pagar a los directores ejecutivos salarios muy altos, entre ellos uno que me pareció especialmente interesante pero inverosímil. De acuerdo con esta teoría, se paga muy bien a los ejecutivos no porque se piense que lo merecen o se lo han ganado, sino porque pagarles tanto a ellos puede motivar a otras personas a esforzarse confiando en que un día también se les pagará por encima de lo merecido, igual que a los directores ejecutivos. Lo divertido de esta teoría es que si nos atenemos a su conclusión lógica, no sólo debería pagarse a los directores ejecutivos unos salarios ridículamente elevados, sino que también se les debería obligar a pasar más tiempo con sus amigos y con sus familiares, y pagarles unas vacaciones carísimas para completar el cuadro de la vida perfecta, pues ésta sería la mejor forma de motivar a otras personas para que se esforzaran en convertirse en directores ejecutivos.

Decidimos que a algunos participantes les ofreceríamos la oportunidad de conseguir una prima relativamente pequeña (más o menos equivalente a un día de trabajo de su salario habitual). A otros les daríamos la oportunidad de conseguir una prima mediana (equivalente a unas dos semanas de su salario habitual). Y a unos pocos afortunados, que constituían el grupo más relevante para nuestros propósitos, les daríamos la oportunidad de conseguir una cuantiosa prima (equivalente a cinco meses de su salario habitual). Comparando el rendimiento de estos tres grupos esperábamos hacernos una idea más aproximada de hasta qué punto las primas contribuían a mejorar el rendimiento.

Supongo que usted estará pensando: «Vaya, ¿dónde hay que apuntarse para participar en el experimento?». Pero para evitar que se haga ilusiones sobre mi presupuesto de investigación, permítame aclarar que hicimos lo que hacen muchas empresas hoy en día: externalizamos la operación y la desarrollamos en la India rural, donde el promedio de ingresos mensuales por persona era de unas 500 rupias (aproximadamente 11 dólares). Esto nos permitió ofrecer primas que para nuestros participantes resultaban muy significativas sin que se inmutara ni se enfureciera nadie del departamento de contabilidad de la universidad.

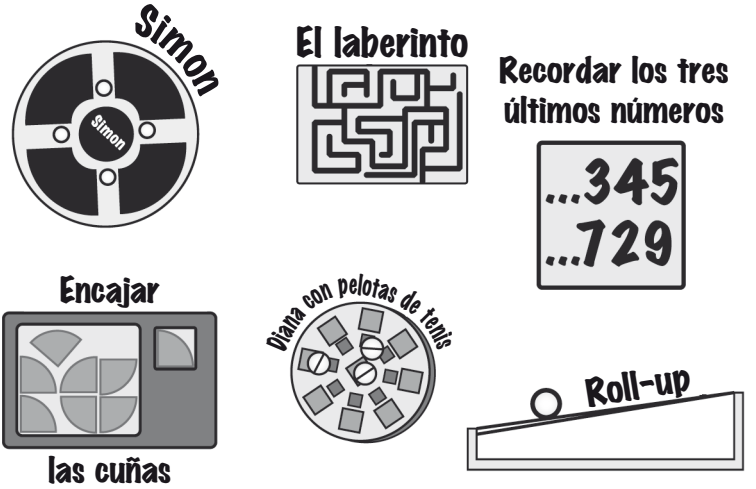
Una vez decidido dónde realizar nuestro experimento, había que seleccionar las tareas en sí. Pensamos en proponer tareas basadas en el puro esfuerzo, como correr, hacer flexiones o levantar pesas; pero puesto que los directores y otros cargos ejecutivos no se ganan el sueldo haciendo este tipo de cosas, decidimos plantear tareas que requiriesen creatividad, concentración, memoria y capacidad para resolver problemas. Después de probar una serie de tareas entre nosotros y con algunos estudiantes, las seis tareas que seleccionamos fueron:

1. Encajar las cuñas: en este puzle especial, los participantes debían encajar en una superficie cuadrada las nueve cuñas que formaban un círculo. Encajar ocho es sencillo, pero encajar las nueve es prácticamente imposible.
2. Simon: esta reliquia de colores chillones de los años ochenta es (o era) un juego electrónico de memoria muy común, que obligaba al participante a repetir sin

equivocarse las secuencias cada vez más largas de luces de colores que aparecían en unos botones.

3. Recordar los tres últimos números: se trata exactamente de eso, un simple juego donde leemos una secuencia de números (23, 7, 65, 4, y así sucesivamente) que se interrumpe en un momento cualquiera. Los participantes tenían que repetir los tres últimos números.
4. El laberinto: en este juego el participante usa dos palancas para controlar la inclinación de un tablero en la que hay un laberinto lleno de hoyos. El objetivo consistía en conseguir lanzar una bola que consiguiera recorrer algún tramo del laberinto sin caer en ningún hoyo.
5. Diana con pelotas de tenis: un juego muy parecido al original, pero en lugar de dardos se utilizan pelotas de tenis y una diana forradas de velcro para que las bolas se peguen al lanzarlas.
6. El *roll-up*: un juego donde el participante manipula dos varillas distintas para conseguir que una bolita ascienda todo lo posible por una pendiente.

Una ilustración gráfica de los seis juegos propuestos en el experimento de la India



Una vez escogidos los juegos, empaquetamos seis de cada uno de ellos en una gran caja y los fletamos a la India. Por alguna razón misteriosa, a los oficiales de la aduana de la India no le gustó el Simon, que funcionaba con pilas, pero tras pagar una tasa del 250 por ciento en impuestos, dieron el pase al juego y estuvimos listos para realizar nuestro experimento.

Contratamos a cinco estudiantes de la licenciatura de economía de la Facultad de Narayan en la ciudad de Madurai, al sur de la India, y les pedimos que viajaran a algunas poblaciones de los alrededores. En cada una de ellas, los estudiantes debían encontrar algún lugar público, como un hospital o una sala de reuniones, donde establecer un puesto de reclutamiento de participantes para nuestro experimento.

Uno de los lugares donde decidió trabajar Ramesh, un estudiante de segundo año de máster, era un centro cívico. Las instalaciones aún no estaban acabadas del todo, de modo que no había baldosas en el suelo y faltaba pintar las paredes, pero por lo demás era perfectamente válido y, sobre todo, protegía del viento, la lluvia y el calor.

Ramesh colocó los seis juegos en una habitación y después salió para captar al primer participante. Enseguida pasó un hombre andando y Ramesh se apresuró a intentar seducirlo para el experimento. «Sólo hay que hacer unos cuantos juegos —le explicó—. ¿No le interesaría participar en un experimento?» Al transeúnte la propuesta le sonaba algo sospechosa, como una actividad pagada por el gobierno, de modo que no es de extrañar que el tipo se limitara a negar con la cabeza y prosiguiera su camino. Pero Ramesh insistió: «En este experimento puede ganar dinero, y lo paga la universidad». Y entonces el primer participante, que se llamaba Nitin, retrocedió y siguió a Ramesh hasta el centro cívico.

Ramesh le enseñó a Nitin todos los juegos que había en la habitación. «Éstos son los juegos, le pagaremos hoy —dijo—. Le llevarán más o menos una hora. Antes de empezar, veamos cuánto puede cobrar.» Entonces, Ramesh tiró un dado. Salió el 4, que de acuerdo con nuestro aleatorio proceso situaba a Nitin en el nivel medio de bonificación, lo cual significaba que la prima total que podía conseguir haciendo los seis juegos era de

240 rupias, aproximadamente dos semanas del salario habitual de una persona en aquella región de la India.

Después, Ramesh le explicó las condiciones a Nitin. «Para cada uno de los seis juegos —dijo— establecemos un nivel medio de rendimiento que consideramos bueno y un nivel alto de rendimiento que consideramos muy bueno. Por cada juego en el que consiga el nivel de rendimiento bueno, se le pagarán 20 rupias, y por cada juego en el que alcance un nivel muy bueno de rendimiento se le pagarán 40 rupias. En los juegos en los que ni siquiera alcance el nivel bueno, no se le pagará nada. Esto significa que lo que cobre será una cantidad entre 0 rupias y 240 rupias, en función de su rendimiento.»

Nitin asintió, y Ramesh tomó el Simon al azar. En este juego, uno de los cuatro botones de colores se enciende y suena un tono musical. Nitin tenía que apretar el botón encendido. Al hacerlo el aparato enciende el mismo botón y luego se enciende otro; Nitin debería apretar los dos botones sucesivamente; y así se iría incrementando el número de botones que apretar. Mientras Nitin recordara la secuencia y no cometiera errores, el juego seguiría funcionando y la longitud de la secuencia aumentaría. Pero en cuanto Nitin cometiera un error al reproducir la secuencia, el juego se interrumpiría y la puntuación de Nitin equivaldría a la longitud de la última secuencia correcta. Nitin tenía diez partidas en total para alcanzar la puntuación deseada.

«Permítame que le explique qué significan *bueno* y *muy bueno* en este juego —prosiguió Ramesh—. Si consigue reproducir correctamente una secuencia de seis pasos al menos una de las diez veces que juegue, eso es un buen nivel de rendimiento y ganará usted 20 rupias. Si reproduce correctamente una secuencia de ocho pasos, eso es un muy buen nivel de rendimiento y ganará usted 40 rupias. Al concluir las diez partidas empezaremos el siguiente juego. ¿Tiene alguna duda sobre el juego y la remuneración?»

A Nitin la perspectiva de ganar tanto dinero le entusiasmaba bastante. «Empecemos», contestó, y así lo hicieron.

El botón azul fue el primero en encenderse, y Nitin lo apretó. Después se encendió el amarillo, y Nitin apretó el azul y el amarillo. Parecía fácil. Cuando después se encendió el botón

verde, lo hizo todo perfecto, pero desgraciadamente falló en el cuarto botón. En la siguiente partida, no le salió mucho mejor. En la quinta partida, sin embargo, recordó una secuencia de siete pasos, y en la sexta partida consiguió completar una secuencia de ocho. Globalmente, el juego fue un éxito y ganó 40 rupias.

El siguiente juego era el de encajar las cuñas, y después vinieron el de recordar los últimos tres números, el laberinto, la diana con pelotas de tenis y, por último, el *roll-up*. Al cabo de una hora había conseguido un nivel de rendimiento muy bueno en dos de los juegos, y un buen nivel de rendimiento en dos más. Pero no había conseguido alcanzar el buen nivel de rendimiento en dos de los juegos. En total, ganó 120 rupias (algo más de una semana de sueldo), así que al salir del centro cívico estaba encantado de la vida.

El siguiente participante fue Apurve, un hombre de constitución atlética con una calvicie incipiente, que rondaba los treinta años y era un orgulloso papá de gemelos. Ramesh tiró el dado y salió el 1, un número que, de acuerdo con nuestro azaroso sistema, situaba a Apurve en el nivel de prima más bajo. Esto significaba que la máxima prima que podía obtener de los seis juegos era 24 rupias, más o menos el equivalente a un día de trabajo.

El primer juego que hizo Apurve fue el de recordar los tres últimos números, seguido del *roll-up*, el de encajar las cuñas, el laberinto, el Simon y, por último, el de la diana con pelotas de tenis. En conjunto lo hizo bastante bien. Consiguió un buen nivel de rendimiento en tres de los juegos y un nivel muy bueno en uno. Esto lo situaba en un nivel de rendimiento parecido al de Nitin, pero la mala suerte con el dado sólo le permitió ganar 10 rupias. Aun así, le alegró recibir aquella suma a cambio de pasar una hora jugando.

Cuando Ramesh tiró el dado del tercer participante, Anoopum, salió el 5. De acuerdo con nuestro azaroso sistema, eso lo colocaba en el nivel más elevado de bonificación. Ramesh le explicó a Anoopum que por cada juego en el que consiguiera alcanzar un buen nivel de rendimiento se le pagarían 200 rupias, y que podría ganar 400 por cada juego en el que alcanzara un nivel de rendimiento muy bueno. Anoopum hizo un cálculo

rápido: seis juegos multiplicados por 400 rupias daban 2.400 rupias, lo cual suponía una auténtica fortuna, equivalente a unos cuatro meses de sueldo. Anoopum no podía creer que tuviera tanta suerte.

El primer juego que salió al azar fue el laberinto.* A Anoopum se le indicó que colocara la bolita de acero en la posición de inicio y que a partir de entonces usara las dos palancas para impulsar la bolita por el laberinto intentando evitar que cayera en alguno de los hoyos. «Tiene diez partidas —le dijo Ramesh—. Si consigue que la bola alcance la distancia de siete hoyos, consideraremos esto un buen nivel de rendimiento por el que se le pagarán 200 rupias. Si consigue que la bola alcance la distancia de nueve hoyos, consideraremos que ha obtenido un nivel de rendimiento muy bueno y obtendrá 400 rupias. Cuando terminemos este juego pasaremos al siguiente. ¿Alguna duda?»

Anoopum asintió impacientemente. Apretó las dos palancas que controlaban la inclinación del tablero del laberinto y la bolita de acero se puso en la posición de inicio como si fuera la presa. «Esto es muy, muy importante —masculló—. Tengo que conseguirlo.»

Hizo que la bola rodara y casi inmediatamente se coló en el primer hoyo. «Aún me quedan nueve oportunidades», dijo en voz alta para darse ánimos. Pero la presión era inmensa y le temblaba el pulso. Incapaz de controlar los movimientos de sus manos, falló todas las veces restantes. Tras meter la pata con el laberinto, imaginó todas las cosas estupendas que podría haber hecho con la pequeña fortuna que acababa de perder.

El siguiente juego fue la diana con pelotas de tenis. A unos seis metros de distancia, Anoopum intentó darle al centro de velcro de la diana. Lanzó una pelota tras otra: una la tiró desde abajo, como si fuera un lanzador de *softball*, otra desde arriba, como en el críquet, e incluso lanzó alguna de lado. Algunas de las bolas se acercaron mucho a la diana, pero ninguno de los veinte lanzamientos dio en el centro.

* Cada participante jugaba en un orden distinto, que se establecía al azar. El orden de los juegos no supone ninguna diferencia en términos de rendimiento.

El juego de encajar las cuñas fue completamente frustrante. En dos ridículos minutos, Anoopum tenía que encajar las nueve piezas en la superficie cuadrada para ganar 400 rupias (si empleaba cuatro minutos para conseguirlo ganaba 200 rupias). El reloj marcaba el tic tac y cada treinta segundos Ramesh le decía en voz alta el tiempo que le quedaba: «¡Noventa segundos! (...) ¡Sesenta segundos! (...) ¡Treinta segundos!». El pobre Anoopum intentaba ir cada vez más rápido, y cada vez hacía más fuerza para encajar las nueve cuñas en el cuadrado, en vano.

Al concluir los cuatro minutos, abandonaron el juego de las cuñas. A continuación pasaron al juego del Simon. Anoopum se sentía bastante frustrado, pero se preparó e intentó concentrarse tanto como pudo en la siguiente tarea.

En la primera partida del Simon hizo una secuencia de dos pasos (un resultado poco prometedor). Pero en el segundo intento consiguió recordar una secuencia de seis. En su rostro se dibujó una sonrisa, pues sabía que por fin había ganado 200 rupias, y le quedaban ocho partidas para intentar llegar a las 400 rupias.

Cuando faltaban dos juegos más para concluir, Anoopum decidió tomarse un breve descanso. Hizo algunos ejercicios de respiración para relajarse, y cada vez que echaba el aire se oían unos largos *ooomm*. Al cabo de algunos minutos se sintió en condiciones de proseguir con el juego del *roll-up*. Desgraciadamente, falló tanto en éste como en el de recordar los tres últimos números. Cuando salió del centro cívico se consolaba a sí mismo pensando en las 200 rupias que había ganado (una bonita suma por unos cuantos juegos) pero su ceño fruncido delataba la frustración que sentía por no haber conseguido la máxima cantidad.

Y los resultados han sido... (redoble de tambores)

Al cabo de pocas semanas, Ramesh y los demás estudiantes universitarios terminaron la recogida de datos en una serie de pueblos y me enviaron los resultados. Estaba ansioso por echarles un vistazo. ¿Habría merecido nuestro experimento indio

los esfuerzos y el tiempo empleados? ¿Coincidirían los niveles de rendimiento con los distintos niveles de bonificación? ¿Habrían dado mejores o peores resultados los que recibían primas más altas?

Personalmente, el primer vistazo que echo a un conjunto de datos es una de las experiencias más excitantes de la investigación. Aunque no es tan emocionante como, por ejemplo, cuando vislumbramos por primera vez a nuestro propio hijo en una ecografía, es mucho mejor que abrir un regalo de cumpleaños. Para mí, de hecho, ver los primeros análisis estadísticos tiene una dimensión ceremonial. Cuando empecé mi carrera de investigador, tras pasar semanas o meses recogiendo datos, introducía todos los números en una base de datos y los formateaba para el análisis estadístico. Las semanas o los meses de trabajo me conducían al descubrimiento, y quería asegurarme de que estaría presente para celebrarlo: descansaría y me serviría un vino o me haría un té. Sólo entonces me sentaría a celebrar el momento mágico en que la solución a un puzle experimental en el que había estado trabajando se revelaría finalmente.

Este momento mágico hoy en día es muy infrecuente en mi vida. Ya no soy un estudiante, mi calendario está lleno de compromisos y ya no tengo tiempo de analizar los datos experimentales directamente. De modo que, por regla general, mis estudiantes o colaboradores se ocupan primero de los análisis de datos y son ellos los que experimentan ese momento tan gratificante. Pero cuando los datos de la India llegaron, me moría de ganas de revivir aquella experiencia. Así que persuadí a Nina de que me facilitara toda la información y le hice jurar que no los miraría mientras yo estuviera trabajando en ellos. Nina prometió no hacerlo, y yo restablecí mi ritual del análisis de datos, con vino y todo.

Antes de comunicarle los resultados, ¿cómo cree que lo hicieron los participantes de los tres grupos? ¿Cree que los que podían ganar una prima intermedia lo hicieron mejor que los que sólo podían esperar la menor? ¿Cree que quienes podían esperar la mayor prima lo hicieron mejor que los que sólo podían esperar una intermedia? Los resultados mostraron que no había una gran diferencia entre quienes podían ganar una pri-

ma pequeña (equivalente a un día de salario) y los que podían cobrar la prima intermedia (equivalente aproximadamente a dos semanas de salario). Concluimos que, puesto que incluso nuestra pequeña remuneración era una cantidad suficientemente significativa para nuestros participantes, posiblemente había maximizado su motivación. Pero ¿cómo actuaron cuando estaba en juego la prima más alta (la cantidad equivalente a cinco meses de un salario medio)? Tal y como puede observar en el gráfico de abajo, los datos de nuestro experimento mostraron que las personas, al menos en este sentido, son bastante parecidas a las ratas. Los individuos que tuvieron la posibilidad de ganar la máxima prima obtuvieron el nivel de rendimiento más bajo. En comparación con los que se encontraban en el nivel de bonificación bajo o medio, consiguieron un nivel bueno o muy bueno de rendimiento menos de un tercio de las veces. Para aquellos a los que les tocaba el nivel alto de bonificación, la experiencia resultaba tan estresante que quedaban

---

El gráfico resume los resultados de los tres niveles de bonificación en los seis juegos. La línea del nivel *muy bueno* representa el porcentaje de gente en cada uno de los tres niveles de bonificación que consiguió ese nivel de rendimiento. La línea discontinua representa el porcentaje de remuneración total ganada en cada uno de los tres niveles de bonificación.

---

paralizados por la presión, como les sucedía a las ratas del experimento de Yerkes y Dodson.

Cuando los incentivos son desmesurados

Posiblemente debería explicarles que nuestros experimentos no empezaron como he descrito hasta ahora. En un principio, nos propusimos generar algún estrés adicional en nuestros participantes. Dado nuestro limitado presupuesto de investigación, queríamos crear el mayor estímulo posible con el limitado dinero del que disponíamos. Y decidimos hacerlo añadiendo al paquete el efecto de la aversión a la pérdida.* La aversión a la pérdida explica simplemente la idea de que el sufrimiento que produce perder algo que sentimos que nos pertenece —como el dinero— es mayor que la felicidad que produce ganar la misma cantidad de dinero. Por ejemplo, piense en lo feliz que se sentiría si un día descubriera que gracias a una inversión afortunada, sus acciones han subido un 5 por ciento. Compare este sentimiento de alegría con la desdicha que sentiría si otro día descubriera que a causa de una inversión muy desafortunada, sus acciones han bajado un 5 por ciento. Si el sentimiento de infelicidad que le produce la pérdida es mayor que el sentimiento de felicidad que le produce el beneficio, usted padece aversión a la pérdida. (No se preocupe, es algo que nos ocurre a la mayoría.)

Para introducir la aversión a la pérdida en nuestro experimento, entregábamos a los participantes del nivel bajo de bonificación 24 rupias (6 × 4). Los participantes del nivel medio de bonificación recibían 240 rupias (6 × 40), y los participantes del nivel más alto de bonificación recibían 2.400 rupias (6 × 400). Les decíamos que si alcanzaban el nivel más alto de rendimiento, al terminar el juego podrían quedarse con la suma íntegra

* La aversión a la pérdida es una idea muy poderosa de Danny Kahneman y Amos Tversky, y se ha aplicado a diversos ámbitos. Por esta contribución Danny recibió el Premio Nobel de Economía en el año 2002 (desgraciadamente, Amos había fallecido en el año 1996).

correspondiente; si conseguían alcanzar un buen nivel de rendimiento, sólo podrían quedarse con la mitad de lo adelantado, y si ni siquiera alcanzaban un buen nivel de rendimiento, deberían devolver el total de la cantidad anticipada. Pensamos que a nuestros participantes les motivaría más evitar perder el dinero que limitarse a intentar ganarlo.

Ramesh puso en práctica esta versión del experimento en dos poblaciones distintas, con dos participantes. Pero no fue mucho más lejos porque esta versión nos planteó un desafío experimental único. Cuando el primer participante entró en el centro cívico, le adelantamos todo el dinero que presuntamente podía ganar con el experimento, 2.400 rupias, que equivalían aproximadamente al salario de cinco meses. No consiguió hacer una sola tarea bien y, desgraciadamente para él, tuvo que devolver todo el dinero. Este primer participante despertó nuestra curiosidad: necesitábamos saber si el resto de individuos manifestarían un patrón de conducta similar. Y, mira por dónde, el siguiente participante tampoco se desenvolvió con acierto. El pobre estaba tan nervioso que no dejó de temblar en ningún momento y le resultaba imposible concentrarse. Pero el tipo en cuestión no se conformó con nuestras reglas, y cuando terminó la sesión salió corriendo con todo el dinero. Ramesh no tuvo ánimos para perseguirlo, porque, después de todo, ¿quién no se hubiera puesto en su piel? Este incidente nos hizo reparar en que incluir la aversión a la pérdida no iba a funcionar en este experimento, así que hicimos una corrección: sólo pagaríamos a los participantes al final.

Hubo otra razón que nos indujo a pagar anticipadamente a los participantes: queríamos intentar reproducir la realidad psicológica de las primas en el mercado. Pensábamos que pagar con antelación era análogo al modo como muchos profesionales piensan en sus esperadas primas anuales. Terminan pensando en ellas como algo dado y como una parte fija de su remuneración. A menudo incluso hacen planes sobre cómo gastarlo. Escogen casa nueva pidiendo una hipoteca que no podrían pagar si no contaran con esos ingresos, o planean un viaje por todo el mundo. Y en cuanto empiezan a hacer tales planes, sospecho que deben de sumirse en una tesitura psico-

lógica similar a la aversión a la pérdida que inducíamos en los sujetos del estudio mediante el pago anticipado.

El pensamiento frente a la acción

Teníamos la certeza de que los efectos negativos de las recompensas elevadas serían limitados; a fin de cuentas, parece improbable que una bonificación significativa reduzca el rendimiento en cualquier situación. Y también parecía natural esperar que un factor limitador (lo que los psicólogos denominan un *moderador*) dependiera del nivel de esfuerzo mental que requiriese la tarea. Nos parecía que cuanta más habilidad cognitiva se requiriese, más probable sería que los elevados incentivos no funcionaran. También pensábamos que las recompensas elevadas probablemente llevarían a un incremento del rendimiento cuando se tratara de tareas mecánicas. Por ejemplo, ¿qué pasaría si a usted le pagaran por saltar durante las próximas veinticuatro horas? ¿Acaso no saltaría, y no saltaría más si la remuneración aumentara? ¿Reduciría usted la velocidad de los saltos, o pararía mientras le quedara algo de aliento, si la cantidad que le ofrecieran fuera muy sustanciosa? Lo dudo. En los casos en que las tareas son muy sencillas y mecánicas, cuesta imaginar que los incentivos elevados no surtan efecto.

Por eso seleccionamos una amplia batería de tareas en nuestro experimento, y por lo mismo, en alguna medida, nos sorprendió que una recompensa muy elevada condujera a un menor rendimiento en todas nuestras tareas. Preveíamos que eso ocurriera con las tareas que exigían habilidades cognitivas como el Simon y el juego de recordar los tres últimos números, pero no teníamos previsto que este efecto fuera tan acusado en las tareas de naturaleza más mecánica, como la diana o el *roll-up*. ¿Cómo era posible? Tal vez nuestras intuiciones acerca de las tareas mecánicas estaban equivocadas, y quizá incluso en el caso de ese tipo de tareas los incentivos muy elevados resultaban contraproducentes. Pero también era posible que las tareas que considerábamos prácticamente desprovistas de un componente cognitivo (la diana y el *roll-up*) requiriesen no

obstante alguna habilidad mental y que, en consecuencia, hubiera sido preciso incluir en el experimento tareas puramente mecánicas.

A partir de estas constataciones, posteriormente nos propusimos comprobar qué ocurría si planteábamos alguna tarea que requiriese habilidades cognitivas (por ejemplo, un simple problema matemático) y lo comparábamos con una tarea que sólo requiriese esfuerzo físico (pulsar velozmente dos teclas de un teclado). Valiéndonos de estudiantes del MIT, nos dispusimos a examinar la relación entre la magnitud de las primas y el rendimiento cuando la tarea era puramente mecánica, frente a tareas que requiriesen alguna capacidad mental. Dado mi limitado presupuesto de investigación, no pudimos ofrecer a los estudiantes la misma escala de primas que habíamos ofrecido en la India. De modo que esperamos a que terminara el semestre, pues en ese momento los estudiantes están relativamente sin blanca, y les ofrecimos una bonificación de 660 dólares (una cantidad suficiente para montar alguna que otra fiesta) a cambio de una tarea que suponía unos veinte minutos de trabajo.

Nuestro diseño experimental constaba de cuatro partes, y cada participante intervenía en las cuatro (este modelo es lo que los especialistas en ciencias sociales denominan un diseño de medidas repetidas). Les pedíamos a los estudiantes que realizaran la tarea cognitiva (simples problemas matemáticos) dos veces: una con la expectativa de una bonificación baja y la otra con la expectativa de una bonificación significativa. También les pedimos que realizaran una tarea mecánica (teclear) dos veces: una con la expectativa de una bonificación baja y la otra con la expectativa de una bonificación significativa.

¿Qué nos enseñó este experimento? Como ya habrá podido prever, observamos una diferencia entre los efectos de los grandes incentivos en dos tipos de tareas distintas. Cuando el trabajo en cuestión sólo suponía apretar dos teclas, las bonificaciones elevadas conducían a un mayor rendimiento. Sin embargo, cuando la tarea requería apenas unas habilidades cognitivas rudimentarias (para resolver sencillos problemas matemáticos), los incentivos elevados producían un efecto negativo en el rendimiento, exactamente como habíamos observado en los experimentos realizados en la India.

La conclusión era evidente: pagar primas elevadas al personal puede generar altos niveles de rendimiento cuando se trata de meras tareas mecánicas, pero puede producir el efecto contrario cuando se requiere usar el cerebro, algo que normalmente desean las empresas que pagan primas altas a sus ejecutivos. Si los veteranos vicepresidentes cobraran por apilar ladrillos, tendría sentido motivarlos mediante sustanciosas primas. Pero incentivar con primas a las personas para que piensen sobre fusiones y adquisiciones, o para que diseñen complejos instrumentos financieros, podría ser mucho menos efectivo de lo que tendemos a pensar (y las primas exorbitantes podrían incluso tener consecuencias negativas).

Resumiendo: usar dinero para motivar a las personas es un arma de doble filo. Los incentivos bajos o moderados pueden resultar útiles en el caso de tareas que requieren capacidad cognitiva. Pero cuando el incentivo es muy elevado, puede desviar la mayor parte de la atención y, por lo tanto, distraer la mente de la persona con fantasías sobre la recompensa. Esto puede generar estrés y acabar reduciendo el nivel de rendimiento.

Llegados a este punto, un economista racional podría argumentar que los resultados experimentales no son realmente aplicables a la remuneración de los ejecutivos. Por ejemplo, podría decir: «Bueno, en el mundo real la remuneración excesiva nunca es un problema porque los empresarios y los departamentos financieros de las empresas repararían en la disminución del rendimiento y nunca ofrecerían primas que hicieran de la motivación un problema. A fin de cuentas —esgrimiría el economista racional—, los empresarios son perfectamente racionales. Saben qué incentivos contribuyen a que los empleados sean más eficaces y cuáles no».*

Se trata de un argumento perfectamente racional. Es muy posible que las personas comprendan de forma intuitiva las consecuencias negativas de las primas altas y por ello no las ofrezcan nunca. Pero también es posible que, como ocurre

* Sospecho que los economistas que están convencidos de la racionalidad de los negocios jamás han trabajado un solo día fuera de la universidad.

con muchas de nuestras irracionalidades, no comprendamos exactamente cómo nos influyen distintas obligaciones, como las primas económicas.

Para desentrañar las intuiciones comunes acerca de las primas altas, explicamos con detalle nuestro experimento en la India a un amplio grupo de estudiantes del Máster de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford y les pedimos que predijeran el rendimiento en los tres niveles de bonificación: el bajo, el intermedio y el alto. Sin conocer nuestros resultados, nuestros *post-visores* (es decir, previsores a toro pasado) preveían que el nivel de rendimiento aumentaría a medida que aumentara la remuneración: no previeron los efectos de las primas exorbitantes en el rendimiento.

Estos resultados sugerían que el efecto negativo de las primas altas no es algo que intuyamos de un modo natural. También sugerían que la remuneración es un asunto que no debería confiarse al razonamiento intuitivo sino someterse a una rigurosa investigación empírica. Pero ¿estarán dispuestos los consejos directivos de las empresas a abandonar sus propias intuiciones sobre los salarios en favor de los datos empíricos? Lo dudo. De hecho, siempre que he tenido ocasión de presentar algunos de nuestros descubrimientos a altos ejecutivos, me ha sorprendido comprobar lo poco que saben o piensan sobre el rendimiento de sus esquemas salariales y lo poco que les interesa concebir maneras para mejorarlo.*

¿Qué pasa con las personas *especiales*?

Hace unos pocos años, antes de que se produjera la crisis financiera de 2008, me invitaron a dar una charla a un selecto grupo de ejecutivos de banca. El encuentro tuvo lugar en una impecable sala de reuniones de las amplias oficinas neoyorquinas de una empresa de inversiones. La comida y el vino eran excelentes, y las vistas desde los ventanales de la sala, espectaculares.

* En defensa de quienes depositan toda su confianza en las intuiciones, hay que admitir que la relación entre incentivos y rendimiento no es fácil de calcular o de estudiar.

Hablé a la audiencia de distintos proyectos en los que estaba trabajando entonces, entre los cuales, los experimentos sobre las primas altas realizados en la India y el MIT. Todos ellos asintieron con la cabeza cuando expuse la teoría de que las primas elevadas podían resultar contraproducentes... hasta que sugerí que tal vez los presentes en aquella sala padecieran los mismos efectos psicológicos. La sugerencia les ofendió visiblemente. Afirmaban que la idea de que sus primas pudieran influir negativamente en su rendimiento profesional era ridícula.

Ensayé entonces otro planteamiento y pedí a un voluntario que me describiera cómo era la atmósfera de trabajo en su empresa a final de año. «Durante noviembre y diciembre —dijo el voluntario— se trabaja poco. Todo el mundo está pensando en la prima y en lo que podrá comprar.» Tras esta descripción, pedí a los presentes que consideraran la posibilidad de que la atención en las inminentes primas pudiera tener un efecto negativo en su rendimiento, pero no hubo modo de que consideraran mi punto de vista. Tal vez fue el alcohol, pero sospecho que aquellos individuos simplemente no querían admitir la posibilidad de que sus primas fueran exorbitantes. (Como señaló en una ocasión el prolífico escritor y periodista Upton Sinclair, «Es difícil que un hombre entienda algo cuando su salario depende de que no lo entienda».)

No sorprende demasiado que ante los resultados de mis experimentos los ejecutivos de los bancos insistieran en que ellos eran, supuestamente, individuos muy especiales; según decían, a diferencia de lo que le ocurre a la mayoría de la gente, ellos trabajaban mejor en condiciones estresantes. A mí no me pareció que en realidad fueran tan distintos, pero admití que tal vez tuvieran razón. Entonces los invité a acudir al laboratorio para participar en un experimento que resolviera el asunto de un modo fiable. Pero, considerando lo ocupados que están los ejecutivos de banca y la magnitud de sus honorarios, resultaba imposible seducirlos para que participaran en nuestros experimentos u ofrecerles una prima que resultara suficientemente atractiva.

Como no podíamos disponer de los ejecutivos de banca, Racheli Barkan (profesora de la Universidad Ben-Gurion, en

Israel) y yo buscamos otros datos que nos permitieran entender la gran presión que los elevados honorarios ejercen en el rendimiento de los profesionales especializados. Yo soy un completo profano del baloncesto, pero Racheli es una experta y sugirió que nos centráramos en los jugadores más determinantes (en inglés, *clutch players*: los héroes que tienen la responsabilidad de jugarse el tiro de la victoria en el último segundo de partido). Estos deportistas cobran mucho más que otros, y se supone que rinden más durante los momentos complicados del partido, precisamente cuando la presión y el estrés son mayores.

Con la ayuda del entrenador del equipo masculino de baloncesto de la Universidad de Duke, Mike Krzyzewski (alias *Coach K*), conseguimos que un grupo de entrenadores profesionales nos ayudara a identificar a los jugadores más determinantes de la NBA (los entrenadores coincidían esencialmente en quién entraba en esta categoría y quién no). A continuación vimos vídeos de los veinte partidos más disputados de cada uno de estos jugadores en una temporada completa de la liga de la NBA (más disputados significaba que la diferencia en el marcador al terminar el partido no superaba los tres puntos). En cada uno de estos partidos anotamos cuántos puntos habían marcado los jugadores más determinantes en los últimos cinco minutos del primer tiempo de cada partido, cuando la presión todavía es relativamente baja. Después comparamos esa cifra con el número de puntos anotados durante los últimos cinco minutos del partido, cuando la victoria pende de un hilo y el estrés alcanza su apogeo. También apuntamos los mismos datos de todos los demás jugadores menos determinantes que participaron en esos encuentros.

Observamos que estos últimos anotaban más o menos los mismos puntos en los momentos de poco estrés que en los de mucho estrés, mientras que realmente los jugadores más determinantes mejoraban considerablemente su rendimiento en los últimos minutos de partido. De modo que todo parecía encajar en el caso de los jugadores con garra y, por analogía, en el de los ejecutivos de banca, pues parecía indicar que existen algunos individuos muy cualificados que efectivamente consiguen rendir más cuando están sometidos a una gran presión.

Pero —apostaría a que ya preveía algún *pero*— existen dos maneras de ganar puntos en los últimos cinco minutos del partido. Un jugador determinante de la NBA puede mejorar su porcentaje de anotación (lo cual indicaría un incremento considerable del rendimiento) o lanzar más veces a canasta y obtener el mismo porcentaje (lo cual sugiere que no hay un mejor desempeño de la labor sino simplemente un cambio en el número de intentos). De modo que observamos por separado si los jugadores lanzaban mejor o simplemente lanzaban más veces. Y, como era de prever, los jugadores más determinantes no mejoraban su juego; simplemente lanzaban más veces. Su porcentaje de puntos en la cancha no aumentaba en los últimos cinco minutos (lo cual significa que sus tiros a canasta no eran mejores); tampoco ocurría que los jugadores menos determinantes jugaran peor en esos minutos finales.

Tal vez usted esté pensando que estos jugadores franquicia tienen marcajes más duros durante los últimos minutos del partido y esto explica que no puedan mejorar su juego como esperaríamos. Para ver si éste era el caso, apuntamos los tiros con un defensor encima y los tiros limpios. Observamos el mismo patrón: los duros marcajes de los jugadores más decisivos hacían que aumentaran las obstrucciones y los tiros limpios a canasta, pero el porcentaje de puntos no cambiaba. Así que, efectivamente, los jugadores franquicia son buenísimos, pero nuestro análisis mostraba que, en contra de la idea común, su rendimiento no mejoraba en esos últimos minutos de partido más decisivos.

Sin duda, los jugadores de la NBA no son ejecutivos de banca. La NBA es más selectiva que la industria financiera: muy pocos individuos están suficientemente dotados para jugar al baloncesto profesional, mientras que son muchos los que trabajan como ejecutivos de banca profesionales. Además, como se ha visto, no es difícil obtener buenos resultados de los incentivos cuando están en juego capacidades eminentemente físicas y no cognitivas. Los jugadores de la NBA usan los dos tipos de capacidades, pero jugar al baloncesto es sobre todo una actividad física (especialmente si se la compara con la actividad de los ejecutivos de banca). De modo que a los ejecutivos de banca les resultaría bastante más difícil demostrar la excepcio-

nalidad de sus capacidades puesto que su tarea es menos física y requiere más materia gris. Además, considerando que los jugadores de baloncesto no mejoran cuando se encuentran sometidos a presión, todavía es menos probable que los ejecutivos de banca consigan un mayor grado de rendimiento cuando se les pone una pistola en el pecho.

UN LLAMAMIENTO A LAS PRIMAS MODERADAS

Un congresista cuestionó públicamente la ética de las primas exorbitantes en un discurso que pronunció en la cena de los premios anuales del diario *American Banker* en el Hotel Palace de Nueva York en 2004. El diputado Barney Frank de Massachusetts, que en aquel momento era el coordinador demócrata del Comité de Finanzas de la Cámara Baja (actualmente es su presidente) y un orador del que no cabía esperar el socorrido y complaciente «Les agradezco inmensamente que me hayan invitado», inició su discurso planteando una pregunta: «¿Con lo que cobran ustedes, los directivos de bancos, por qué demonios necesitan incentivos para cumplir con su deber? No lo entiendo. Piensen en lo que dan a entender a los trabajadores corrientes: que a ustedes, que son las personas de mayor peso en el sistema y que ocupan las posiciones más elevadas, no les basta con su sueldo, que necesitan incentivos adicionales para hacer bien su trabajo».

Como ya debe imaginar, tras este discurso ocurrieron o, mejor dicho, dejaron de ocurrir dos cosas. Primero, nadie contestó a su pregunta; segundo, no hubo aplausos. Pero lo que señalaba Frank es importante. A fin de cuentas, las primas se pagan con el dinero de los accionistas, pero la eficacia de estos modelos de remuneración tan caros no está en absoluto demostrada.

Hablar en público

La verdad es que todos nosotros, en distintos momentos, pasamos apuros e incluso cometemos errores cuando realizamos las tareas que más nos importan. Considere su rendimiento en pruebas como la selectividad. ¿Qué diferencia había entre los resultados obtenidos en los exámenes del último curso y los resultados finalmente obtenidos en la selectividad? Si usted es como la mayoría de individuos, los resultados en los exámenes del último curso seguramente fueron mejores, lo cual sugiere que la presión de tener que hacerlo bien le llevó a unos resultados peores.

El mismo principio se aplica a algo como hablar en público. Cuando hay que preparar una intervención oral, la mayoría de personas lo hacen estupendamente mientras practican la intervención en la privacidad de su despacho. Pero cuando llega la hora de ponerse frente al público, las cosas no suelen salir como esperábamos. La gran necesidad de impresionar a los otros puede paralizarnos. No por casualidad, en la escala de pánico, la glosofobia (el pánico a hablar en público) y la aracnofobia (el pánico a las arañas) comparten el mismo ítem.

Como profesor, tengo una dilatada experiencia personal en esta forma concreta de hipermotivación. Al comienzo de mi carrera académica, hablar en público me resultaba muy penoso. Durante una de las primeras ponencias que di en un congreso profesional ante un buen número de mis profesores, temblaba tanto que cada vez que usaba el puntero láser para señalar alguna frase en la diapositiva proyectada, se movía frenéticamente por toda la pantalla creando un espectáculo de luz muy interesante. Naturalmente, esto no hacía más que empeorar la situación y, en consecuencia, me las apañé para prescindir del puntero láser. Al cabo de los años, con la experiencia, mis dotes de orador mejoraron, y en la actualidad me desenvuelvo bastante mejor.

Pero a pesar de los años de charlas públicas prácticamente sin percances, recientemente tuve una experiencia en la que la presión social era tanta que arruiné una conferencia en un importante congreso ante un buen número de mis colegas. En una sesión de un congreso en Florida, tres colegas y yo íbamos

a presentar nuestras investigaciones recientes sobre la adaptación, es decir, el proceso mediante el cual las personas se acostumbran a circunstancias nuevas (en el capítulo 6, «Sobre la adaptación», podrá leer más acerca de este fenómeno). Yo había realizado algunos estudios en ese ámbito, pero en vez de hablar de los descubrimientos de la investigación, tenía previsto hablar durante quince minutos sobre mi experiencia personal para adaptarme a mis lesiones físicas y presentar algunas de las cosas que había aprendido de ellas. Había ensayado mi intervención unas pocas veces, de modo que tenía claro lo que iba a decir. Aunque el asunto del que quería tratar era más personal de lo habitual en las ponencias académicas, no tenía la sensación de que mi intervención fuera muy distinta de todas las anteriores. Pero resultó que el plan no se ajustó en absoluto a la realidad.

Inicié mi conferencia muy serenamente, describiendo el propósito de mi intervención, pero, para mi horror, en el momento en que empecé a describir mi experiencia en el hospital me puse a llorar: me resultaba imposible seguir hablando. Intenté recomponerme, evitando el contacto visual con el público, mientras andaba de un lado a otro del estrado durante más o menos un minuto. Volví a intentar proseguir pero fui incapaz de hablar. Di unos pocos pasos más y volví a intentarlo, pero seguía siendo incapaz de hablar sin sollozar.

Enseguida me di cuenta de que la presencia de aquella audiencia había exacerbado mi memoria emocional. De modo que decidí dar un giro a mi intervención y continué con un planteamiento impersonal de mi investigación. La solución funcionó y pude terminar mi charla. Pero el episodio me dejó la profunda sensación de ser incapaz de predecir los efectos de mis propias emociones sobre mis actos cuando interviene el estrés.

A partir de este incidente, Nina, Uri, George y yo creamos otra versión de nuestros experimentos. En esta ocasión, queríamos ver qué ocurriría si introducíamos un elemento de presión social en el paquete experimental.

En cada sesión de este experimento, entregábamos a ocho estudiantes de la Universidad de Chicago trece series de tres anagramas, y les pagábamos por cada anagrama resuelto. Por

ejemplo, trate de ordenar las letras de las siguientes palabras inexistentes para formar palabras existentes (hágalo antes de mirar la nota al pie):*

1. ACAS
   Su solución: _____
2. DIAURIATO
   Su solución: _____
3. RANAMAGA
   Su solución: _____

De un total de trece tentativas, los participantes tenían ocho para resolver en solitario sus anagramas, aislados en cabinas individuales. Las otras cinco tentativas debían usarlas para intentar resolver los anagramas en una gran pizarra negra ante el resto de participantes. En estas tentativas en público, resolver bien los anagramas importaba más, puesto que los participantes no sólo cobrarían por su rendimiento (como en las tentativas en privado) sino que además cosecharían una recompensa en forma de admiración por parte de sus colegas (o un castigo en forma de humillación si fracasaban ante todo el mundo). ¿Resolverían más anagramas en público (cuando más les importaba su actuación) o en privado (cuando no existía motivación social para hacerlo bien)? Tal como ya debe prever, los participantes resolvieron casi el doble de anagramas en privado que en público.

Viktor Frankl, psicoanalista y superviviente de un campo de concentración, da un ejemplo parecido de parálisis bajo presión social. En su libro *El hombre en busca de sentido*, Frankl explica la historia de un paciente que padecía un tartamudeo persistente del que no conseguía desprenderse por más que lo había intentado. De hecho, la única vez que aquel pobre tipo había conseguido liberarse de su defecto del habla fue en una ocasión en que tenía doce años. En aquella oportunidad, el conductor de un autobús había pillado al chico viajando sin billete. Con la esperanza de que el conductor se apiadara de su tartamudeo y lo dejara ir, *intentó* tartamudear... pero como por

* Las respuestas son CASA, AUDITORÍA y ANAGRAMA.

una vez no tenía ningún interés en hablar sin tartamudear, ¡fue incapaz de hacerlo! En un ejemplo similar, Frankl describe el miedo de un paciente a sudar: «En cuanto temía ponerse a sudar, la ansiedad anticipatoria bastaba para desencadenar una transpiración desmesurada». Dicho de otro modo, la elevada motivación social del paciente de liberarse de la inconveniente transpiración irónicamente le hacía sudar más o, dicho en términos economicistas, disminuía su rendimiento.

En caso de que se lo esté preguntando, hay que aclarar que la parálisis por efecto de la presión social no es exclusivamente humana. Un buen número de especies animales han sido sometidas a pruebas similares, entre ellas la comúnmente repudiada cucaracha, que fue la protagonista de un estudio especialmente interesante. En 1969, Robert Zajonc, Alexander Heingartner y Edward Herman se propusieron comparar a qué velocidad podían realizar las cucarachas distintas tareas en dos escenarios. En uno, se encontraban completamente solas. En el otro tenían audiencia: otra cucaracha. En el escenario *social*, la otra cucaracha veía a la primera a través de una ventana de plexiglás que les permitía verse mutuamente pero que impedía que tuvieran ningún contacto.

Una de las tareas que las cucarachas debían realizar era relativamente fácil: la cucaracha tenía que correr por un pasillo recto. La otra tarea, más complicada, obligaba a la cucaracha a desplazarse por un laberinto relativamente intrincado. Como ya debe suponer (en caso de que haga alguna suposición sobre las cucarachas), los insectos realizaban la carrera sencilla más deprisa cuando otra cucaracha la observaba. La presencia de otra cucaracha incrementaba su motivación y, por consiguiente, hacía mejor papel. Sin embargo, cuando se trataba de correr por el laberinto, se esforzaba por desenvolverse y abrirse camino ante una audiencia, pero lo hacía mucho peor que cuando llevaba a cabo la misma tarea compleja en solitario. Para que luego digan que la presión social es provechosa.

Ya me imagino que el hecho de compartir con las cucarachas la ansiedad no hará que le resulten más simpáticas, pero al menos demuestra de un modo general hasta qué punto una gran motivación para desarrollar una tarea bien puede hacer que fracasemos (y además también señala algunas similitudes impor-

tantes entre los humanos y las cucarachas). Resulta que el exceso de motivación para actuar bien, tanto cuando procede de unas descargas eléctricas, de una elevada remuneración o de la presión social, y tanto en el caso de los humanos como en el de los animales, parece contribuir a una disminución del rendimiento cuando la mejora es realmente en nuestro propio interés.

¿Adónde nos llevan estas conclusiones?

Estas investigaciones evidencian que calcular el nivel óptimo de recompensas e incentivos no es fácil. Estoy convencido de que la hipótesis de la U invertida que sugirieron originalmente Yerkes y Dodson es un buen esquema general, pero es evidente que hay fuerzas adicionales que podrían alterar el rendimiento. Estas fuerzas podrían ser desde la dificultad de las tareas en juego (cuán fáciles o difíciles sean), hasta las características del individuo (cuán fácilmente se estresa), o las características de la experiencia de un determinado individuo respecto a una tarea (cuánta práctica tiene en el desempeño de esa tarea y cuánto esfuerzo le exige). Sea como fuere, hay dos cosas que sí sabemos: es difícil crear la óptima estructura de incentivos para las personas, y los incentivos más elevados no siempre conducen al mayor rendimiento.

Quisiera aclarar que estas investigaciones no suponen que deba dejarse de pagar a la gente por su trabajo y sus contribuciones. Tan sólo indican que la remuneración puede tener considerables consecuencias inesperadas. Cuando los departamentos de recursos humanos de las empresas diseñan los planes salariales, suelen tener dos propósitos: atraer a los más trabajadores y motivarlos a desempeñar su trabajo lo mejor que puedan. No hay duda de que estos dos objetivos son importantes y de que los salarios (además de las prestaciones, el orgullo y el sentido, temas sobre los que trataremos en los siguientes capítulos) pueden jugar un papel importante en el cumplimiento de esos objetivos. El problema es el *tipo* de remuneración que se recibe: algunos, como las primas exorbitantes, pueden crear estrés porque hacen que las personas se obsesionen con la remuneración y reduzcan así su rendimiento.

Para tratar de entender cómo un salario muy elevado puede cambiar nuestro comportamiento e influir en nuestros actos, imagine el siguiente experimento mental: ¿qué pasaría si le pago un montón de dinero, por ejemplo 100.000 dólares, para que conciba una idea muy creativa para un proyecto de investigación en las próximas setenta y dos horas? ¿Qué cambiaría en su manera de actuar? Probablemente sustituiría algunas de sus actividades habituales por otras. No se preocuparía por su cuenta de e-mail, no comprobaría su Facebook, no perdería el tiempo hojeando una revista. Posiblemente también bebería mucho café y dormiría mucho menos. Tal vez se quedaría en su despacho toda la noche (como hago yo de vez en cuando). Todo ello supone que usted trabajaría más horas, pero ¿alguna de todas estas medidas le ayudaría a ser más creativo?

Al margen de las horas de trabajo, consideremos cómo cambiaría su proceso de pensamiento durante esas setenta y dos horas críticas. ¿Qué haría usted para conseguir ser más creativo y productivo? ¿Morderse más las uñas? ¿Respirar más hondo? ¿Meditar? ¿Sería capaz de evitar los pensamientos azarosos con más facilidad? ¿Escribiría más deprisa? ¿Serían más profundos sus pensamientos? ¿Alguna de estas medidas le llevaría a incrementar su nivel de rendimiento?

Esto es sólo un experimento mental, pero confío en que ilustre la idea de que, aunque una gran cantidad de dinero seguramente conseguiría que usted trabajara más horas (por eso las remuneraciones elevadas sí resultan útiles como incentivo cuando están en juego meros trabajos mecánicos), es improbable que mejorase su creatividad. De hecho, puede incluso menoscabarla, porque los incentivos económicos no operan de un modo simple en la calidad de los resultados de nuestros cerebros. Ni siquiera está claro cuánto de nuestra actividad mental se encuentra realmente bajo nuestro control directo, en especial cuando nos ponen una pistola en el pecho para que no cometamos ni un fallo.

Supongamos ahora que usted necesita someterse a una intervención quirúrgica crítica para salvarle la vida. ¿Cree que en caso de ofrecer al equipo médico una prima exorbitante au-

mentaría su eficacia? ¿Le gustaría que durante la operación el cirujano y el anestesista estuvieran pensando en el velero que iban a comprarse con la prima? Es evidente que esa idea les motivaría para obtener la prima, pero ¿cree que contribuiría a que le operaran mejor? ¿No sería preferible que concentraran todas sus energías mentales en la tarea que van a realizar? ¿Cuánto más efectivos podrían resultar sus cirujanos si se encontraran en lo que el psicólogo Mihály Csíkszentmihályi denominó estado de *flow* (es decir, cuando están completamente comprometidos y concentrados en la tarea que tienen entre manos y ajenos a cualquier otro asunto)? No sé qué pensará usted, pero cuando se trata de tareas importantes que requieren el pensamiento, la concentración y las capacidades cognitivas, yo siempre escogería a un doctor que estuviera en estado de *flow* todos los días.

Dos palabras sobre las pequeñas y las grandes decisiones

Generalmente los investigadores como yo llevamos a cabo experimentos de laboratorio. Muchos de ellos implican decisiones sencillas, poco tiempo y pocos riesgos. Como a los economistas tradicionales normalmente no les gustan los resultados de nuestros experimentos de laboratorio, suelen quejarse de que no son aplicables al mundo real. «Todo cambiaría —dicen— si las decisiones fueran importantes: las apuestas subirían y la gente se esforzaría más.» Pero en mi opinión esto equivaldría a decir que en las urgencias de un hospital todo se hace con el mayor cuidado porque de las decisiones que se toman allí suele depender literalmente la vida o la muerte de las personas. (Dudo que mucha gente esté de acuerdo en que esto es así.) A falta de evidencia empírica en un sentido u otro, la crítica a los experimentos de laboratorio es perfectamente razonable. Un saludable escepticismo con respecto a los resultados puede ser útil, incluso con respecto a los resultados de experimentos relativamente simples. Sin embargo, no entiendo por qué los mecanismos psicológicos que subyacen a nuestras decisiones y comportamientos más elementales no deberían ser los mismos que subyacen a los más complejos y decisivos.

EL INTERÉS ES UN ARMA DE DOBLE FILO

First Knight **(El primer caballero), una película que se estrenó en el año 1995 con Sean Conery y Richard Gere en el reparto, demuestra una forma extrema de lidiar con los efectos de la motivación sobre nuestra conducta.**

El personaje de Richard Gere, Sir Lancelot, es un experto espadachín vagabundo que se bate en duelo para subsistir. Al comienzo de la película, monta una especie de miniacademia de lucha donde los lugareños pagan para poner a prueba su destreza luchando contra él, y a cambio les da consejos para que mejoren. En un momento, Lancelot sugiere que cualquiera de los presentes es mejor que él, y ¿no desearía cualquiera de ellos apoderarse de las onzas de oro que él cobra y tintinean en su bolsillo?

Finalmente, un hombre rubio y corpulento llamado Mark lo desafía. Luchan encarnizadamente un rato, tras el cual, cómo no, Lancelot desarma a Mark. Éste, confuso, le pregunta a Lancelot cómo ha conseguido desarmarlo y si ha hecho trampas. Lancelot le dice sonriendo que todo el secreto está en el modo de combatir, no hay otro truco. (En realidad hay un truco mental, como descubriremos inmediatamente.) Cuando Mark le pide a Lancelot que le enseñe, Lancelot hace una breve pausa antes de proseguir con la lección para ofrecerle a Mark tres consejos prácticos: primero, observar a tu contrincante para captar cómo se mueve y cómo piensa; segundo, aguardar hasta el momento del «ahora o nunca» en el combate, y cuando se presenta, ir a por todas. En este punto, Mark sonríe y asiente divertido, convencido de que está chupado. Sin embargo, el último consejo de Lancelot es un poco más complicado de seguir. Le dice a su entusiasta alumno que no debe estar preocupado de si va a vivir o a morir. Mark lo mira fijamente a los ojos, atónito; Lancelot sonríe melancólicamente y se aleja hacia el horizonte como un *cowboy* medieval.

A juzgar por este consejo, se diría que Lancelot lucha mejor que nadie porque ha encontrado un modo de neutralizar completamente el estrés del momento. Como no le preocupa morir o vivir, nada entorpece sus actos. No le importa si vivirá al concluir el combate, de modo que nada obnubila su mente ni afecta a su capacidad: es pura concentración y destreza.

Desde esta perspectiva, los hallazgos que hemos presentado en este capítulo sugieren que nuestra tendencia a obrar irracionalmente y de modos indeseables puede aumentar cuanto mayor es la trascendencia de las decisiones. En nuestro experimento de la India, los participantes se comportaron de un modo más parecido al estándar previsto por los economistas cuando los incentivos eran relativamente bajos; pero no ocurrió lo mismo cuando era importante de veras un buen resultado y los incentivos era más altos.

¿Acaso significa todo esto que a veces es posible que cuanto más interés tenemos en actuar racionalmente más nos cuesta conseguirlo? Si es así, ¿cuál es la manera correcta de pagar a las personas sin estresarlas en exceso? Una solución sencilla es mantener las primas bajas (algo que a los agentes de banca que conocí no les haría ninguna gracia). Otra posibilidad podría ser pagar a los empleados sueldos base correctos. Pero aunque esto eliminaría las consecuencias de la motivación excesiva, también acabaría con algunos de los beneficios de los incentivos por resultados. Una opción mejor tal vez sería mantener el elemento de motivación de los incentivos por resultados, pero eliminar una parte del estrés improductivo que generan. Para conseguirlo, por ejemplo se podría ofrecer a los empleados primas menores y más frecuentes. Otra opción podría ser ofrecer a los empleados un incentivo por resultados prorrateado temporalmente (por ejemplo, en los últimos cinco años, en vez de asignarlo al último año únicamente). De este modo, los empleados que llegaran al quinto año ya sabrían por anticipado el 80 por ciento de su prima (basada en los cuatro años anteriores) y el efecto inmediato del rendimiento del año actual importaría bastante menos.

Con independencia de la opción que se escoja para mejorar el rendimiento, está claro que es preciso una mejor comprensión de las relaciones entre la compensación, la motivación, el estrés y la acción. Y es necesario tener en cuenta nuestras peculiaridades e irracionalidades.

P.D. Me gustaría dedicar este capítulo a mis amigos que trabajan en la banca, los cuales *disfrutan* una y otra vez de mi opinión acerca de sus sueldos y sin embargo no me han retirado la palabra.