

Incentivos

Imagine por un momento que es el director de una guardería. Tiene una política que establece claramente que los niños han de ser recogidos a las cuatro de la tarde. Pero los padres se retrasan con mucha frecuencia. El resultado: al final del día tiene a varios niños preocupados y al menos a un cuidador que ha de esperar a que lleguen los padres. ¿Qué hacer?

Un par de economistas que tuvieron noticia de este dilema —resultó ser bastante común— ofrecieron una solución: multar a los padres que llegaban tarde. Después de todo, ¿por qué la guardería debería cuidar de esos niños gratuitamente?

Los economistas decidieron probar su solución realizando un estudio en diez guarderías de Haifa, Israel. El estudio duró veinte semanas, pero la medida de multar a los tardones no se introdujo de inmediato. Durante las primeras cuatro semanas, los economistas se limitaron a llevar la cuenta del número de padres que llegaban tarde. Se producían, de media, ocho retrasos por semana y guardería. En la quinta semana se introdujo la multa. Se anunció que los padres pagarían tres dólares por niño cada vez que llegasen más de diez minutos tarde. La cifra se sumaría a la factura mensual, que ascendía a 380 dólares aproximadamente.

Inmediatamente después de que se introdujera la multa, el número de retrasos... aumentó. En poco tiempo, el número de padres que llegaban tarde a recoger a sus hijos ascendió a veinte, más del doble de la media original. El incentivo había fracasado de manera estrepitosa.

La economía parte de la base del estudio de los incentivos: cómo obtienen las personas lo que desean, o necesitan, especialmente cuando otros desean o necesitan lo mismo. A los economistas les encantan los incentivos. Les encanta idearlos e introducirlos, estudiarlos y retocarlos. El economista típico cree que el mundo aún no ha inventado un problema que él no sea capaz de resolver si se le da carta blanca para idear el plan de incentivos apropiado. Su solución quizá no siempre resulta agradable —puede implicar coacción o sanciones desorbitadas o la violación de los derechos civiles—, pero no cabe duda de que el problema original estará solucionado. Un incentivo es una bala, una palanca, una llave: con frecuencia se trata de un objeto minúsculo con un poder sorprendente para cambiar una situación.

Aprendemos a responder a incentivos, ya sean positivos o negativos, desde el comienzo de nuestras vidas. Si uno gatea hasta la estufa caliente y la toca, se quema un dedo. Pero si sus notas de la escuela son excelentes, obtiene una bici nueva. Si lo pillan hurgándose la nariz en clase, lo ridiculizan. Pero si juega en el equipo de baloncesto, asciende en la escala social. Si se pasa del toque de queda, lo castigan. Pero si se luce en los exámenes de selectividad, logra entrar en una buena universidad. Si sale de la Facultad de Derecho suspendido, tiene que ir a trabajar a la compañía de seguros de su padre. Pero si trabaja tan bien que una compañía de la competencia lo llama, asciende a vicepresidente y ya no tiene que trabajar más para su padre. Si se entusiasma con su nuevo trabajo de vicepresidente hasta el punto de regresar a casa a ciento treinta por hora, la policía le para y le multa con cien dólares. Pero si alcanza su proyección de ventas y recibe una bonificación al final del año, no sólo no

le preocupa la multa de cien dólares, sino que además puede permitirse comprar esa cocina que siempre ha deseado, y a la que ahora su hijo puede acercarse a gatas y quemarse su propio dedo.

Un incentivo es, sencillamente, un medio de exhortar a alguien a hacer *más algo bueno*, y *menos* algo malo. Pero la mayor parte de los incentivos no surgen de forma natural. Alguien —un economista, un político o un padre— tiene que inventarlos. ¿Que su pequeña de tres años se come todas las verduras durante una semana? Gana una excursión a la juguetería. ¿Que un fabricante de acero desprende demasiado humo al aire? La compañía es multada por cada centímetro cúbico de sustancias contaminantes que sobrepase el límite legal. ¿Hay demasiados norteamericanos que no están pagando el impuesto sobre la renta? El economista Milton Friedman ayudó a encontrar una solución a este problema: la retención fiscal automática del sueldo del empleado.

Existen tres clases de incentivos: económicos, sociales y morales. A menudo un mismo plan de incentivos incluirá los tres tipos. Piénsese en la campaña antitabaco realizada en Estados Unidos durante los últimos años. La adición del impuesto de tres dólares sobre cada cajetilla constituye un incentivo económico fuerte contra la compra de tabaco. La prohibición de fumar en restaurantes y bares supone un incentivo social poderoso. Y cuando el gobierno estadounidense afirma que los terroristas recaudan fondos a través de la venta de tabaco de contrabando, eso actúa como un incentivo moral bastante impresionante.

Entonces, ¿qué le fallaba al incentivo de la guardería israelí?

Probablemente ya haya adivinado usted que la multa de tres dólares era sencillamente demasiado pequeña. Por ese precio, el padre de un niño podía permitirse llegar tarde todos los días y pagar sólo 60 dólares más al mes, una sexta parte de la cuota base. Teniendo en cuenta lo que cobra una canguro, resulta bastante barato. ¿Y si la multa hubiese sido de cien dólares en lugar de tres? Eso probablemente habría terminado con los retrasos, aunque también habría producido mucho encono. (Todo incentivo es inherentemente una compensación; el truco consiste en equilibrar los extremos).

Pero la multa de la guardería presentaba otro problema. Sustituía un incentivo económico (la sanción de tres dólares) por un incentivo moral (la culpabilidad que se suponía que sentían los padres cuando llegaban tarde). Por sólo unos dólares al día, los padres podían comprar esa culpa. Además, la menudencia de la multa enviaba a los padres el mensaje de que llegar tarde a recoger a los niños no era tan grave. Si la guardería sólo sufre un inconveniente valorado en tres dólares, ¿por qué preocuparse de abreviar la partida de tenis? Es más, cuando en la decimoséptima semana del estudio los economistas eliminaron la multa de tres dólares, el número de padres que llegaban tarde no cambió. Ahora podían llegar tarde, no pagar sanción alguna y no sentirse culpables.

FREAKONOMICS

UN ECONOMISTA POLÍTICAMENTE INCORRECTO
EXPLORA EL LADO OCULTO DE LO QUE NOS AFECTA

BEST-SELLER INTERNACIONAL



STEVEN D.
LEVITT

STEPHEN D.
DUBNER