



STEVEN D. LEVITT y STEPHEN J. DUBNER

Stephen D. Levitt nació en 1967, en Estados Unidos; se doctoró en Economía y en la actualidad es profesor en la Universidad de Chicago. Ha recibido, entre otros, el Premio John Bates Clark al mejor economista estadounidense menor de 40 años. Stephen J. Dubner es periodista, vive en Nueva York y publica con frecuencia en el *New York Times* y en el *New Yorker*. Es autor de libros de éxito como *Turbulent Souls* y *Confessions of a Hero-Worshiper*.

1

¿QUÉ TIENEN EN COMÚN UN MAESTRO DE ESCUELA Y UN LUCHADOR DE SUMO?

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.

Algunos de los incentivos más persuasivos que se han inventado tienen por objeto impedir la comisión de crímenes. Teniendo este hecho en cuenta, tal vez resulte útil formular una pregunta familiar: ¿por qué existe tanto crimen en la sociedad moderna?, y dándole la vuelta: ¿por qué no existe mucho más crimen?

Al fin y al cabo, todos dejamos pasar regularmente oportunidades de lastimar, de robar y defraudar. La idea de ir a la cárcel —y con ello perder trabajo, casa y libertad, todos ellos castigos fundamentalmente económicos— supone sin lugar a dudas un fuerte incentivo. Pero en lo que al crimen se refiere, las personas también responden a incentivos morales (no desean hacer algo que consideran incorrecto) e incentivos sociales (no quieren que otros les vean hacer algo incorrecto). En el caso de determinados tipos de mala conducta, los incentivos sociales resultan enormemente poderosos. Recordando a la letra escarlata de Hester Prynne, muchas ciudades estadounidenses luchan ahora contra la prostitución con una ofensiva «humillante», colgando fotografías de prostitutas y clientes condenados en páginas *web* o en la televisión de acceso local. ¿Qué posee mayor fuerza disuasoria: una multa de quinientos dólares por solicitar los servicios de una prostituta o la idea de que su familia y amigos le contemplen en alguna página del tipo *www.HookersAndJohns.com*?

De modo que, a través de una red complicada, caprichosa y constantemente modificada de incentivos económicos, sociales y morales, la sociedad moderna se esfuerza al máximo para luchar contra el crimen. Algunos dirán que no se está haciendo un buen trabajo. Pero si se adopta una perspectiva amplia, queda claro que no es cierto. Considérese la tendencia histórica del homicidio (sin incluir las guerras), que constituye el crimen evaluado de forma más fiel y el mejor barómetro del índice de criminalidad de una sociedad en general. Estas estadísticas, reunidas por el criminólogo Manuel Eisner, recogen los niveles históricos de homicidios en cinco regiones europeas.

HOMICIDIOS (Por cada 100.000 habitantes)

	Países Bajos			Alemania	
	Inglaterra	y Bélgica	Escandinavia	y Suiza	Italia
ss. XIII y XIV	23,0	47,0	sin datos	37,0	56,0
s. XV	sin datos	45,0	46,0	16,0	73,0
s. XVI	7,0	25,0	21,0	11,0	47,0
s. XVII	5,0	7,5	18,0	7,0	32,0
s. XVIII	1,5	5,5	1,9	7,5	10,5
s. XIX	1,7	1,6	1,1	2,8	12,6
1900-1949	0,8	1,5	0,7	1,7	3,2
1950-1994	0,9	0,9	0,9	1,0	1,5

El descenso pronunciado de estas cifras a lo largo de los siglos sugiere que, en lo que se refiere a una de las preocupaciones humanas más serias —ser asesinado—, los incentivos que inventamos de forma conjunta funcionan cada vez mejor.

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.

Así es la extraña y poderosa naturaleza de los incentivos. Un ligero pellizco puede producir resultados drásticos y a menudo imprevistos. Thomas Jefferson lo percibió al reflexionar acerca del minúsculo incentivo que condujo a los incidentes de la Fiesta del Té de Boston y, a su vez, a la Revolución americana: «La disposición de causas y consecuencias de este mundo es tan inescrutable que un impuesto de dos peniques sobre el té, aplicado injustamente en una parte aislada, cambia la condición de todos sus habitantes.»

En los años setenta, varios investigadores llevaron a cabo un estudio que, al igual que el de la guardería israelí, enfrentaba un incentivo moral a un incentivo económico. En este caso, querían averiguar la motivación tras las donaciones de sangre. Descubrieron que, cuando la gente recibe un pequeño estipendio por donar sangre en lugar de un simple elogio por su altruismo, las donaciones decrecen. El estipendio convirtió un noble acto de caridad en una dolorosa forma de ganarse unos dólares, y no merecía la pena.

¿Y si a los donantes de sangre se les hubiese ofrecido un incentivo de 50, 500 o 5.000 dólares? Sin duda el número de donantes habría cambiado drásticamente.

Pero algo más habría cambiado drásticamente, porque todo incentivo posee un lado oscuro. Si medio litro de sangre valiese

5.000 dólares, podemos estar seguros de que mucha gente lo tendría en cuenta. Más de uno robaría sangre a punta de cuchillo, literalmente. Intentaría hacer pasar sangre de cerdo por su propia sangre. Burlaría los límites de donación utilizando documentos de identidad falsos. Ante cualquier incentivo, cualquier situación, la gente deshonesto tratará de obtener un beneficio sin importar los medios a emplear.

O como W. C. Fields dijo en una ocasión: algo que merece la pena tener es algo por lo que merece la pena engañar.

¿Quién engaña?

Bueno, si el interés es razonable, casi todo el mundo. Uno puede decirse a sí mismo: «Yo no engaño, no importa cuáles sean los intereses.» Y entonces quizá recuerde la vez en que hizo trampas, por ejemplo, en un juego de mesa. La semana pasada. O la pelota de golf que empujó suavemente para sacarla de una mala posición. O la vez que quería de verdad una rosquilla en la sala de descanso de la oficina y no contaba con el dólar que se suponía debía introducir en el bote de café. Y se comió la rosquilla de todas formas. Y se dijo a sí mismo que pagaría el doble la próxima vez.

Por cada persona inteligente que se molesta en crear un esquema de incentivos, existe un ejército de gente, inteligente o no, que inevitablemente invertirá incluso más tiempo en tratar de burlarlos. El engaño puede formar parte de la naturaleza humana o no, pero sin duda constituye un rasgo destacado en prácticamente cualquier empeño del hombre. Engañar es un acto económico primitivo: obtener más a cambio de menos. Así que no sólo los nombres en mayúsculas —presidentes de empresa, deportistas adictos a las pastillas y políticos con sueldos abusivos— engañan. También lo hace la camarera que se guarda la propina en el bolsillo en lugar de echarla en el bote. O el encargado de la plantilla del supermercado Wal-Mart, que recorta las horas de sus empleados en el ordenador para que su rendimiento parezca mayor. O el niño que, preocupado por pasar de curso, copia las respuestas del examen.

Algunos engaños dejan escasos atisbos de evidencia. En otros casos, la evidencia es sólida. Pensemos en lo que ocurrió una medianoche de la primavera de 1987: siete millones de niños norteameri-

canos desaparecieron repentinamente. ¿La mayor ola de secuestros de la historia? No precisamente. Se trataba de la noche del 15 de abril, y Hacienda acababa de cambiar una ley. En lugar de anotar el nombre de cada niño a cargo, los declarantes de impuestos debían proporcionar un número de Seguridad Social. De repente, siete millones de niños —que habían existido sólo como deducciones fantasma en los formularios del año anterior— se desvanecieron, lo cual representaba uno de cada diez niños a cargo en Estados Unidos.

El incentivo para esos contribuyentes morosos era bastante claro; tanto como para la camarera, el encargado de plantilla y el niño de tercer curso. Pero ¿y qué hay de esa maestra de tercero? ¿Podría contar con un incentivo para engañar? Y si es así, ¿cómo lo haría?

Ahora imaginemos que en lugar de dirigir una guardería en Haifa, dirigimos la red de Escuelas Públicas de Chicago (CPS, según sus siglas en inglés), un sistema del que depende la educación de unos cuatrocientos mil estudiantes al año.

El debate actual más volátil entre administraciones de escuelas públicas, profesores, padres y alumnos de Estados Unidos concierne a las pruebas de «alto índice».* Los índices se consideran altos porque en lugar de simplemente examinar a los estudiantes para evaluar su progreso, cada vez más se atribuyen los resultados a la responsabilidad de las escuelas.

El gobierno federal exigió las pruebas de alto índice como parte de la ley Que Ningún Niño Quede Atrás, firmada por el presidente Bush en 2002. Pero aun antes de esa ley, la mayoría de los estados realizaban exámenes estandarizados anuales a los estudiantes de escuela primaria y secundaria. Veinte estados recompensaban a las escuelas con buenos resultados o mejoras radicales; treinta y dos estados sancionaban a las escuelas con malos resultados.

El sistema de Escuelas Públicas de Chicago adoptó las pruebas de alto índice en 1996. Bajo la nueva política, una escuela con ba-

* Evaluaciones en todo el estado que generalmente se realizan a los alumnos de primaria, media y secundaria. (N. de la T.)