

<b>Medio</b>	América Economía
<b>Fecha</b>	27-09-2011
<b>Mención</b>	Artículo de Juan Foxley, académico e investigador de la Facultad de Economía y Negocios. Escribe sobre la política de incentivos.

## El mantra de los incentivos

**S**i escogiéramos un mantra para la profesión de economista, incentivos debería estar entre las más obvias. Si los recursos son escasos, entonces éstos tienen uso alternativo y un costo de oportunidad que hay que compensar. Así, por ejemplo, si las personas son racionales se nos dice, a mayor remuneración, mejor rendimiento; vice versa. Por lo tanto, si quiero buenos resultados necesito grandes incentivos materiales. ¿Será tan así?

Recientes estudios empíricos de la economía del comportamiento dicen que la racionalidad de los incentivos descansa también en elementos no pecuniarios que obligan a replantearse la visión más simplista de garrotes-zanahoria-performance. La investigación en el área acumula suficientes estudios novedosos desde que Daniel Kahneman, sicólogo de origen, ganara el Nobel de Economía en 2002.

Una de las investigaciones más recientes realizada en MIT por Dan Ariely (*The upside of irrationality: the unexpected benefits of defying logic at work and at home, 2010*), se propuso indagar el efecto de los incentivos en el desempeño laboral. Lo hizo experimentalmente, utilizando pagos en dinero efectivo a trabajadores indios que recibían premios por rendimiento. Escogió India, donde podía pagar bonos sin exceder el presupuesto de la investigación.

Los experimentos fueron dos: el primero fue ofrecer tres tipos de bonos por desempeñar correctamente una serie de tareas que demandaban cierta habilidad

manual, mental y creativa. Los bonos ofrecidos fueron uno bajo, uno alto y uno enorme. Respectivamente equivalentes a un día, un mes y cinco meses de salario.

Por cierto, todos los participantes querían hacerlo mejor mientras más alta era la recompensa. Sin embargo, y contra lo esperado, el grupo postulante al bono enorme lo hizo peor. ¿Por qué? Porque los incentivos contienen un elemento de gratificación, pero también uno de estrés. Este último tiende a dominar cuando el premio ofrecido es demasiado grande por el mismo juego.

La explicación del resultado la ilustra el mismo Ariely con la sugestiva pregunta: ¿se haría usted más chistoso si le ofreciera una alta suma por contarme una historia divertida durante los próximos cinco minutos? Probablemente no. Se estresará pensando en el premio y si no renuncia al juego, terminará provocando en su audiencia una risa más compasiva que genuina.

El segundo experimento pagó bonos idénticos a grupos que realizaban separadamente dos tareas distintas. Una consistía en tareas mecánicas y rutinarias. Otra demandaba habilidades analíticas y creativas para resolver problemas. ¿Resultado? Los bonos funcionaron. Mejoraron el rendimiento de manera directamente proporcional, casi lineal, en el primer grupo. En el segundo, en cambio, el resultado fue peor mientras más alto era el bono ofrecido. De nuevo pero ahora derivado de la complejidad de la tarea, el resultado del bono se hi-

zo contraproducente cuando la tensión dominó al deseo de hacerlo bien.

Ciertamente el estudio podría albergar interesantes implicancias para el mejor diseño de esquemas de incentivos en las empresas, pero por cierto también, en el plano de la política pública.

¿Cuál será para los accionistas de los bancos el monto adecuado de bonos a sus ejecutivos?

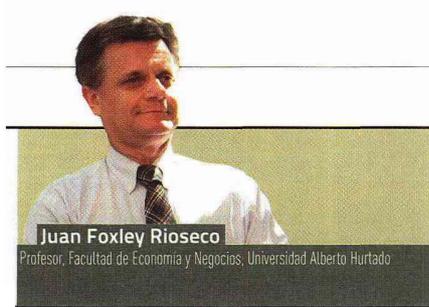
Incluso dejando de lado la crisis 2008, cuando los bonos demostraron no reflejar performance, por decir lo menos. Incluso en tiempos normales, optimizar el monto de los incentivos es materia en la que poco se sabe y recién empieza a investigarse más allá de los resquemores de reguladores financieros y dirigentes políticos.

¿Cómo premiar a los mejores profesores en escuelas chilenas donde se requiere enorme creatividad para sacar de la precariedad a niños carenciados?

Evaluar instructores sólo por resultados de tests estandarizados –como la prueba SIMCE en Chile– podría esconder fuertes distorsiones como la motivación y ambiente de trabajo del profesor, ninguno de los cuales se captura ni resuelve exclusivamente con bonos de desempeño.

Y si tiene dudas, una pregunta personal. ¿Le gustaría entrar a un quirófano donde su cirujano cardiólogo pensara la mitad de su tiempo en un bono por operarlo bien contra una demanda judicial por hacerlo mal?

Todas respuestas difíciles, más apropiado responder caso a caso, probablemente. Y por supuesto, no se trata de invalidar los incentivos. Sí de perfeccionarlos para que no sean ni redundantes ni contraproducentes. ■



A mayor remuneración, mejor rendimiento, se nos dice. Pero la experiencia demuestra que no es tan así.