



# POR QUÉ MENTIMOS

... EN ESPECIAL  
A NOSOTROS MISMOS

LA CIENCIA DEL ENGAÑO PUESTA AL DESCUBIERTO

DAN ARIEL V



ESPA  
PDF

Mentimos a nivel individual y a nivel colectivo, en trivialidades y en grandes escándalos financieros, en nuestra vida cotidiana y sobre nuestro pasado. Dejamos la ética de lado por un pequeño descuento, un placer carnal, una nota más alta, una codicia desenfrenada o la leve ventaja respecto a nuestro competidor directo. Políticos, deportistas, jueces, niños, hombres y mujeres. Y sin embargo, todos nosotros nos definimos como íntegros y honrados.

Dan Ariely se sumerge en los

pliegos y claroscuros de la mente para entender qué nos hace mentir y de que forma nos protegemos de ello, respondiendo a preguntas tales como; ¿Mentimos más cuando nos obligan a colaborar? ¿Son los creyentes más honestos? ¿Sobre qué temas nos resulta más sencillo mentir? ¿El miedo a ser descubiertos reduce nuestra tendencia al engaño? ¿Es el autoengaño una forma de protección?



Dan Ariely

# **Por qué mentimos, en especial a nosotros mismos**

**La ciencia del engaño puesta  
al descubierto**

**ePub r1.0**  
**Titivillus 08.09.15**

Título original: *The (Honest) Truth About Dishonesty. How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*

Dan Ariely, 2012

Traducción: Joan Soler

Retoque de cubierta: Titivillus

Editor digital: Titivillus

ePub base r1.2

**más libros en [espapdf.com](http://espapdf.com)**

A mis profesores,  
colaboradores y estudiantes,  
por hacer que las  
investigaciones fueran  
divertidas y emocionantes.

Y a todos los que tomasteis  
parte en nuestros experimentos  
a lo largo de los años: sois el  
motor de este estudio, y os  
agradezco profundamente  
vuestra ayuda.

# INTRODUCCIÓN

¿Por qué es tan interesante la deshonestidad?[\*]

Hay una forma de saber si un hombre es honesto: preguntárselo. Si dice que sí, es un sinvergüenza.

GROUCHO MARX

Comencé a interesarme por la mentira y el engaño en 2002, unos meses después del hundimiento de Enron. Estaba pasando una semana en una conferencia sobre tecnologías, y una noche, mientras



tomaba una copa con amigos, me presentaron a John Perry Barlow. Sabía que John era el antiguo letrista de Grateful Dead, pero durante nuestra charla supe que también había estado trabajando como consultor para varias empresas, entre ellas Enron.

Por si el lector no estuvo atento en 2001, la historia del hundimiento de la niña mimada de Wall Street fue más o menos así: Mediante una serie de creativos trucos contables — respaldados por la ceguera de los asesores, las agencias de calificación, el consejo de administración y la ya desaparecida compañía auditora Arthur Andersen—, Enron alcanzó grandes

alturas financieras sólo para estrellarse cuando ya fue imposible seguir ocultando sus actuaciones. Los accionistas perdieron sus inversiones, los planes de jubilación quedaron en nada, se quedaron sin empleo miles de trabajadores y la empresa quebró.

Mientras hablaba con John, me interesó en especial la descripción que él hacía de su propia ceguera ilusoria. Aunque había examinado la situación de la empresa mientras ya estaba cayendo en barrena, dijo no haber visto nada preocupante. De hecho, había aceptado del todo la cosmovisión de que Enron era un líder innovador de la nueva economía hasta el preciso momento en

que la historia aparecía en todos los titulares. Y, lo que todavía sorprende más, también me dijo que, en cuanto se hizo pública toda la información, él aún se resistía a creer que se le hubieran escapado las señales desde el principio. Esto me dio que pensar. Antes de hablar con John, yo daba por sabido que el desastre de Enron había sido provocado básicamente por sus tres siniestros altos ejecutivos (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay y Andrew Fastow), que de común acuerdo tramaron y llevaron a cabo un *plan* contable a gran escala. Pero resulta que ahora estaba ahí sentado con ese hombre, que me caía bien y al que admiraba, con su historia personal de

implicación en el asunto: una historia de ceguera ilusoria, no de deshonestidad deliberada.

Cabía la posibilidad de que John y todos los demás de Enron fueran de lo más corruptos, desde luego, pero se me ocurrió que podía haber en juego otra clase de deshonestidad más relacionada con la ceguera ilusoria, practicada por gente como John, ustedes o yo mismo. Empecé a pensar si el problema de la deshonestidad va más allá de unas cuantas manzanas podridas y si esta clase de ceguera ilusoria se produce también en otras empresas<sup>[\*]</sup>. También me preguntaba si mis amigos y yo nos habríamos comportado así si

hubiéramos sido los consultores de Enron.

Acabé fascinado por el tema del engaño y la deshonestidad.

¿De dónde viene esto? ¿Cuál es la capacidad humana para la honestidad y la deshonestidad? Y, quizá lo más importante, ¿se limita la deshonestidad en buena medida a unas cuantas manzanas podridas, o es un problema más generalizado? Comprendí que la respuesta a la última pregunta quizá cambiase espectacularmente el modo en que debemos abordar la deshonestidad: esto es, si unas cuantas manzanas podridas son culpables de casi todos los

engaños del mundo, el problema tiene fácil remedio. En los procesos de contratación, los departamentos de recursos humanos podrían investigar a los tramposos o dinamizar el procedimiento para librarse de personas que con el tiempo demuestran ser deshonestas. No obstante, si el problema no se limita a algunos elementos atípicos, será que cualquiera es capaz de comportarse de manera deshonesto en el trabajo y en casa —incluidos ustedes y yo. Y si todos tenemos aptitudes para ser un tanto criminales, es de crucial importancia que primero entendamos cómo funciona la deshonestidad y luego busquemos el modo de contener y

controlar este aspecto de nuestra naturaleza.

¿Qué sabemos sobre las causas de la deshonestidad? En economía racional, la idea imperante del engaño proviene del economista y premio Nobel Gary Becker, de la Universidad de Chicago, para quien las personas que cometen delitos se basan en un análisis racional de cada situación. Como explica Tim Harford en su libro *La lógica oculta de la vida: cómo la economía explica todas nuestras decisiones*<sup>[\*]</sup>, la teoría nació en un escenario bastante trivial. Un día, Becker llegaba tarde a una reunión y, debido a la escasez de

aparcamientos legales, decidió aparcar ilegalmente y arriesgarse a que le multaran. Contempló su proceso de pensamiento en esta situación, y observó que la decisión había consistido exclusivamente en tener en cuenta el coste imaginable —que le pillaran, le pusieran una multa y la grúa se le llevara el coche— frente al beneficio de llegar a la reunión a tiempo. También advirtió que, al sopesar costes y beneficios, no dejaba margen para plantearse lo correcto y lo incorrecto: se trataba sólo de comparar posibles resultados positivos y negativos.

Y así surgió el Modelo Simple de Crimen Racional (SMORC, por sus



siglas en inglés). Según este modelo, todos pensamos y nos comportamos prácticamente como Becker. Como el atracador corriente, todos buscamos lo más ventajoso mientras nos abrimos paso por el mundo. Para nuestros cálculos racionales de costes y beneficios, da igual que lo hagamos robando bancos o escribiendo libros. Según la lógica de Becker, si vamos apurados de dinero y nos encontramos frente a un súper de 24 h, enseguida calculamos cuánto habrá en la caja registradora, pensamos en la posibilidad de que nos pillen, y en tal caso imaginamos el castigo que nos espera (restando, lógicamente, algo por buena

conducta). En base a este cálculo coste-beneficio, decidimos si merece la pena entrar a robar o no. La esencia de la teoría de Becker es que las decisiones sobre la honestidad, como casi todas las decisiones, se basan en un análisis coste-beneficio.

El SMORC es un modelo de deshonestidad muy sencillo, pero la cuestión es si describe con precisión la conducta de la gente en el mundo real, en cuyo caso la sociedad tiene a su alcance dos medios evidentes para afrontar la deshonestidad. El primero es incrementar la posibilidad de sorprender al infractor (por ejemplo, contratando más policías e instalando

más cámaras de vigilancia). El segundo es aumentar la magnitud del castigo (por ejemplo, imponiendo multas y condenas carcelarias más duras). Esto, amigos, es el SMORC, con sus inequívocas repercusiones en la aplicación de la ley, el castigo y la deshonestidad en general.

Pero ¿y si la idea más bien simple del SMORC sobre la deshonestidad es imprecisa o incompleta? Entonces, los enfoques habituales de la poderosa deshonestidad van a ser ineficientes e insuficientes. Si el SMORC es un modelo imperfecto de las causas de la deshonestidad, primero hemos de averiguar cuáles son *realmente* las fuerzas que impulsan a la gente a

engañar, y luego utilizar este conocimiento para poner freno a la deshonestidad. De esto trata precisamente el libro<sup>[\*]</sup>.

## **La vida en un mundo SMORC**

Antes de analizar las fuerzas que influyen en la honestidad y la deshonestidad, veamos un rápido experimento de pensamiento. ¿Cómo sería nuestra vida si cumpliéramos estrictamente con el SMORC y tuviéramos en cuenta sólo los costes y los beneficios de nuestras acciones?

Si viviéramos en un mundo basado puramente en el SMORC, llevaríamos a

cabo un análisis coste-beneficio de todas las decisiones y haríamos lo que, a nuestro juicio, fuera más racional. No tomaríamos decisiones partiendo de las emociones o la confianza, por lo que al abandonar la oficina un minuto, meteríamos la cartera en un cajón que cerraríamos con llave. Guardaríamos el dinero bajo el colchón o en un escondite seguro. No pediríamos al vecino que recogiera nuestro correo mientras estamos de vacaciones, pues tendríamos miedo de que nos robase las pertenencias. Miraríamos a nuestros compañeros de trabajo como si fueran aves de rapiña. Estrechar las manos ya no tendría valor como señal de acuerdo;

harían falta contratos legales para cualquier transacción, por lo cual dedicaríamos una considerable parte de nuestro tiempo a batallas y litigios legales. Quizá decidiríamos no tener hijos porque, cuando fueran mayores, también ellos intentarían robarnos lo que tenemos, y viviendo en la misma casa contarían con muchas ocasiones para ello.

Salta a la vista que no somos santos, por supuesto. Distamos de ser perfectos. Pero si aceptamos que el mundo SMORC no es una imagen correcta de nuestro modo de pensar y comportarnos, ni una descripción precisa de nuestra vida cotidiana, este experimento de

pensamiento da a entender que no engañamos ni robamos tanto como engañaríamos y robaríamos si fuéramos absolutamente racionales y actuáramos movidos sólo por el interés personal.

## **Llamando a todos los entusiastas del arte**

En abril de 2011, el programa de Ira Glass, *This American Life*<sup>[1]</sup>, contó la historia de Dan Weiss, un joven estudiante universitario que trabajaba en el Centro John F. Kennedy para las Artes Escénicas, en Washington, D.C. Su labor consistía en proveer de existencias a las tiendas de artículos de regalo del centro,

donde un equipo de trescientos voluntarios bienintencionados —la mayoría jubilados enamorados del teatro y la música— las vendían a los visitantes.

Las tiendas de artículos para regalo se gestionaban como puestos de limonadas. No había cajas registradoras, sólo simples cajones en los que los voluntarios depositaban el dinero y de los que sacaban el cambio. Las tiendas funcionaban viento en popa: vendían mercancías por un valor superior a los 400.000 dólares al año. Pero tenían un grave problema; de esta cantidad, desaparecían anualmente unos 150.000 dólares.



Cuando Dan fue ascendido a gerente, asumió la tarea de atrapar al ladrón. Empezó a sospechar de un empleado joven encargado de llevar el dinero en efectivo al banco. Se puso en contacto con la agencia National Park Service, y un detective le ayudó a montar una operación secreta. Tendieron la trampa una noche de febrero. Dan metió billetes marcados en el cajón y se fue. A continuación, acompañado del detective, se escondió en un matorral cercano a la espera del sospechoso. Cuando al final, ya por la noche, el sospechoso se marchaba a casa, se abalanzaron sobre él y le encontraron algunos billetes marcados en el bolsillo. Asunto

resuelto.

Pues no exactamente, como se vio. Esa noche, el joven empleado robó 60 dólares, pero después de ser despedido seguía faltando dinero y artículos. La siguiente medida de Dan fue crear un sistema de inventario con listas de precios y registros de ventas. Dijo a los jubilados que apuntaran lo vendido y lo recibido, y así —como cabe imaginar— cesaron los robos. El problema no era un ladrón individual, sino la multitud de voluntarios ancianos, bienintencionados, amantes del arte, quienes se quedaban con las mercancías y el dinero suelto que andaban por ahí sin control.

La moraleja de esta historia no

levanta precisamente el ánimo. Como decía Dan, «si tenemos oportunidad, nos robamos cosas unos a otros... muchas personas necesitan a su alrededor controles que les obliguen a hacer lo debido».

La principal finalidad de este libro es analizar las fuerzas racionales coste-beneficio que presumiblemente impulsan la conducta deshonesta pero (como veremos) no suelen hacerlo, amén de las fuerzas irracionales a las que no damos importancia pero suelen tenerla. A saber, si se echa en falta una cantidad elevada de dinero, por lo general pensamos que es obra de un delincuente

cruel y despiadado. Sin embargo, como vimos en la historia de los amantes del arte, el engaño no se debe forzosamente a que un tipo hace un análisis coste-beneficio y roba un montón de dinero: lo que acostumbra a pasar es que muchas personas justifican la acción de coger discretamente un poco de efectivo y unos cuantos artículos una y otra vez. En lo que sigue, estudiaremos las fuerzas que nos empujan a engañar y observaremos con atención lo que nos impulsa a comportarnos con honestidad. Analizaremos por qué aparece el fantasma de la deshonestidad y cómo engañamos por nuestro bien al tiempo que mantenemos una opinión positiva

sobre nosotros mismos —dimensión de la conducta que posibilita buena parte de las acciones fraudulentas.

Una vez vistas las tendencias básicas que subyacen a la deshonestidad, comentaremos algunos experimentos que nos ayudarán a descubrir las fuerzas psicológicas y ambientales que la incrementan y la reducen en la vida cotidiana, entre ellas los conflictos de interés, las simulaciones, las promesas, la creatividad o el mero hecho de estar cansado. Examinaremos asimismo los aspectos sociales de la deshonestidad, incluyendo el modo en que los otros influyen en nuestra interpretación de lo

que está bien y lo que está mal, y la capacidad para engañar cuando los demás pueden sacar provecho de nuestra deshonestidad. Por último, intentaremos entender cómo funciona la deshonestidad, cómo depende de la estructura del entorno cotidiano y en qué circunstancias somos susceptibles de ser más o menos deshonestos.

Además de explorar las fuerzas que determinan la deshonestidad, una de las principales ventajas prácticas del enfoque de la economía conductual es que nos muestra las influencias internas y ambientales de nuestra conducta. En cuanto conocemos con más claridad las fuerzas que realmente nos impulsan,

descubrimos que no somos impotentes frente a las insensateces humanas (incluida la deshonestidad), que somos capaces de reestructurar el entorno; y que si lo hacemos, alcanzamos resultados y comportamientos mejores.

Espero que la investigación que describo en los próximos capítulos nos ayude a comprender las causas de nuestra conducta deshonestas y apunte algunos medios interesantes para controlarla y limitarla.

¡En marcha...!

# CAPÍTULO 1

## Test del Modelo Simple de Crimen Racional (SMORC)

Voy a decirlo claro. Ellos engañan. Ustedes engañan. Y sí, yo también engaño de vez en cuando.

Como profesor universitario, intento mezclar cosas para estimular el interés de los alumnos en el material. A este fin, alguna que otra vez invito a ponentes interesantes, lo que en mi caso es también un buen método para preparar menos clases. En esencia es una situación en la que salimos ganando



todos: el profesor invitado, la clase y por supuesto yo.

En una ocasión, traje a la clase «gratis» de economía conductual a un invitado especial. Este hombre inteligente, de gran prestigio, tiene un magnífico historial: antes de ser un legendario consultor financiero de destacados bancos y altos ejecutivos, había obtenido su doctorado en Derecho, y previamente una licenciatura en Princeton. «En los últimos años», expliqué a la clase, «¡nuestro distinguido invitado ha estado ayudando a las élites empresariales a hacer realidad sus sueños!».

Tras estas palabras introductorias, el

invitado se convirtió en el centro de atención. Fue franco y directo desde el principio. «Hoy voy a echar una mano para que se cumplan vuestros sueños. ¡Vuestros sueños de DINERO!», gritó con un vozarrón de instructor de zumba. «Eh, chicos, ¿queréis ganar un poco de DINERO?».

Todos asintieron y rieron, agradeciendo el entusiasmo del hombre, su tono campechano.

«¿Hay aquí alguien rico?», preguntó. «Yo sé que lo soy, pero vosotros, estudiantes universitarios, no. No, sois todos pobres. ¡Pero esto va a cambiar mediante el poder del ENGAÑO! ¡Adelante!».

A continuación recitó los nombres de algunos tramposos de infausta memoria, desde Gengis Kan hasta el presente, entre ellos unos cuantos ejecutivos famosos como Alex Rodriguez, Bernie Madoff o Martha Stewart. «Todos queréis ser como ellos», sugirió. «¡Queréis tener poder y dinero! Y todo puede ser vuestro mediante el engaño. Prestad atención: ¡Os revelaré el secreto!».

Tras esta brillante introducción, llegó el momento del ejercicio de grupo. Pidió a los alumnos que cerraran los ojos e hicieran tres inspiraciones profundas, de limpieza. «Imaginad que habéis engañado y ganado vuestros

primeros diez millones de dólares», dijo. «¿Qué vais a hacer con este dinero? ¡Tú! ¡El de la camisa azul turquesa!».

«Comprar una casa», respondió el alumno con timidez.

«¿UNA CASA? Los ricos a eso lo llamamos MANSIÓN. ¿Y tú?», dijo señalando a otro.

«Unas vacaciones».

«¿En tu isla privada? ¡Perfecto! Cuando hayáis ganado el dinero que ganaron estos grandes estafadores, os cambiará la vida. ¿Hay aquí algún sibarita?».

Levantaron la mano unos cuantos.

«¿Qué os parece una comida

preparada personalmente por Jacques Pépin? ¿O una degustación de vinos en Châteauneuf-du-Pape? Cuando uno tiene suficiente, puede vivir eternamente a lo grande. ¡Preguntad a Donald Trump! Mirad, está claro que por diez millones de dólares atropellaríais al novio o a la novia. ¡Y yo estoy aquí para deciros ‘adelante’ y soltaros el freno de mano!».

La mayoría de los estudiantes empezaban a darse cuenta de que enfrente no tenían un modelo de rol serio. Sin embargo, después de haber pasado los últimos diez minutos compartiendo sueños sobre las fascinantes cosas que harían con sus primeros diez millones de dólares, se

debatían entre el deseo de ser ricos y el reconocimiento de que engañar es algo malo desde el punto de vista moral.

«Percibo vuestras dudas», dijo el conferenciante. «No permitáis que las emociones dirijan vuestras acciones. Tenéis que hacer frente a vuestros temores mediante un análisis de coste-beneficio. ¿Cuáles son los pros de llegar a ser rico mediante engaños?», preguntó.

«¡Eres rico!», contestaron los alumnos.

«Exacto. ¿Y los contras?».

«¡Te pillan!».

«Ah», dijo el hombre, «existe la posibilidad de que te pillen. PERO... ¡he aquí el secreto! Que te pillen

engañando es una cosa, y que te castiguen por engañar es otra. Fijaos en Bernie Ebbers, el ex presidente de WorldCom. Su abogado enseguida basó la defensa en el ‘vaya por Dios’, diciendo que Ebbers simplemente no sabía qué estaba pasando. O en Jeff Skilling, antiguo presidente del consejo de Enron, con su célebre e-mail: ‘Destruye los documentos, nos han descubierto’. Más adelante, Skilling declaró que sólo había querido ser ‘sarcástico’. Ahora bien, si estas defensas no surten efecto, ¡siempre podemos desaparecer del mapa y huir a un país sin leyes de extradición!».

Lento pero seguro, mi conferenciante

invitado —que en la vida real es un humorista llamado Jeff Kreisler, autor de un libro satírico que lleva por título *Get Rich Cheating* [Hazte rico engañando]—, estaba esforzándose por enfocar las decisiones económicas con arreglo a un criterio estrictamente de coste-beneficio, sin tener en cuenta ninguna consideración moral. Mientras escuchaban, los alumnos captaban que, desde una perspectiva absolutamente racional, Jeff tenía toda la razón. Pero, al mismo tiempo, esa justificación del engaño como vía hacia el éxito sólo podía producirles trastorno y rechazo.

Al final de la clase, pedí a los alumnos que pensaran hasta qué punto su



conducta encajaba con el SMORC. «¿Cuántas oportunidades tenemos al día de engañar sin ser descubiertos?», les pregunté. «¿Cuántas oportunidades de éstas aprovechamos? ¿Cuánto más engaño habría si todo el mundo asumiera el enfoque coste-beneficio de Jeff?».

## **Montaje del escenario del test**

El enfoque de Becker y Jeff sobre la deshonestidad se compone de tres elementos básicos: (1) el beneficio que se puede llegar a obtener con el crimen; (2) la probabilidad de ser descubierto; y (3) el supuesto castigo, en su caso. Si compara el primer componente (el

beneficio) con los otros dos (los costes), el ser humano racional puede determinar si merece la pena cometer un delito concreto.

En todo caso, puede que el SMORC sea una descripción precisa del modo en que las personas toman decisiones sobre la honestidad y el engaño, pero el desasosiego experimentado por mis alumnos (y yo mismo) debido a sus repercusiones sugiere que vale la pena escarbar un poco más para entender qué pasa realmente. (En las próximas páginas explicaré con algún detalle el modo en que evalúo el engaño a lo largo del libro, así que, por favor, presten atención).

Mis colegas Nina Mazar (profesora de la Universidad de Toronto) y On Amir (profesor de la Universidad de California en San Diego) y yo decidimos estudiar más a fondo el modo que tiene la gente de engañar. Por todo el campus del MIT (donde en esa época daba yo clases) pusimos anuncios en los que se ofrecía a los estudiantes la posibilidad de ganar hasta 10 dólares por unos diez minutos de su tiempo<sup>[\*]</sup>. A la hora fijada, los participantes entraban en una habitación, donde se sentaban en sendos pupitres con silla incorporada (el típico escenario para un examen). A continuación, se les daba una hoja de papel con una serie de veinte matrices

distintas (estructuradas como en el ejemplo de la figura 1) y se les explicaba que su tarea consistía en encontrar, en cada matriz, dos números que sumaran 10 (la denominamos «tarea de la matriz», y así nos referiremos a ella a lo largo del libro). También se les decía que disponían de cinco minutos para resolver tantas matrices como fuera posible y que cobrarían 50 centavos por respuesta correcta (cantidad que variaba en función del experimento). En cuanto el experimentador decía «¡empezan!», los participantes se ponían a resolver estos sencillos problemas aritméticos lo más rápido que podían.

En la figura 1 tenemos un ejemplo de

cómo sería esa hoja de papel, incluida una matriz ampliada. ¿Con qué rapidez podemos encontrar el par de números que suman 10?

Así era como comenzaba el experimento para todos los participantes, pero lo que pasaba al final de los cinco minutos era diferente en función de las circunstancias concretas.

Imaginemos que nos hallamos en una condición de control y estamos apresurándonos para resolver todas las matrices posibles. Al cabo de un minuto, hemos resuelto una. Tras otros dos minutos, ya tenemos tres. Se ha acabado el tiempo, y hemos completado cuatro. Hemos ganado dos dólares. Nos

acercamos a la mesa del experimentador y le entregamos el papel. El experimentador verifica las respuestas y sonríe en señal de aprobación. «Cuatro soluciones», dice, y luego cuenta las ganancias. «Ya está», añade, y nos vamos. (En la situación de control, las puntuaciones nos dan el nivel real de rendimiento en la tarea).

Ahora imaginémonos en otro escenario, denominado «condición trituradora», en el que tenemos la oportunidad de engañar. Esta condición es semejante a la de control, con la diferencia de que, transcurridos los cinco minutos, el experimentador nos dice: «Ahora contad las respuestas

correctas, llevad el papel a la trituradora del fondo de la sala, y luego venid aquí y me decís cuántas matrices habéis resuelto correctamente». Si estuviéramos en esta situación, contaríamos diligentemente las respuestas, trituraríamos la hoja de papel, informaríamos del resultado, cobraríamos y nos marcharíamos.

¿Qué hacen en general los participantes en la condición «trituradora»? ¿Engañan? Y en tal caso, ¿mucho o poco?

Con los resultados de ambas situaciones, podemos comparar el rendimiento en la condición de control, donde es imposible engañar, con el

rendimiento declarado en la condición trituradora, donde engañar sí es posible. Si los resultados son los mismos, llegamos a la conclusión de que no se ha producido engaño alguno. Pero si vemos que, en términos estadísticos, los participantes muestran un «mejor» rendimiento en la condición trituradora, concluimos que han exagerado sus resultados (han engañado) cuando han tenido la oportunidad de destruir la prueba. Y la medida del engaño de este grupo será la diferencia entre el número de matrices que sus integrantes afirman haber resuelto correctamente y el número de matrices resueltas verdaderamente por los participantes en



la condición control.

Tarea de la matriz

1.69	1.82	2.91
4.67		
5.82	1.69	1.82
6.36	4.67	2.91
	4.81	3.05
	5.82	5.06
	6.36	4.57

0.49	0.74	1.17
3.72	2.00	1.22
3.75	5.22	5.67
8.83	8.23	7.70

0.47	4.58	2.57
3.15	3.82	4.38
4.94	5.42	5.98
2.95	4.86	7.54

0.17	2.46	2.44
8.02	5.80	2.63
6.05	6.21	6.60
8.22	8.19	7.54

0.46	1.98	2.38
0.48	1.78	2.48
0.58	1.88	2.58
1.65	0.98	2.94

0.06	5.07	5.39
1.71	0.03	8.98
2.10	4.96	9.42
4.53	4.85	9.92

0.85	1.62	1.63
6.06	5.63	1.89
6.25	5.01	1.78
6.36	3.18	1.91

0.15	0.95	1.31
4.98	2.90	2.88
6.66	6.73	7.67
9.75	9.85	8.17

0.63	0.65	1.02
2.64	2.34	2.12
2.89	5.98	8.89
9.49	9.37	9.33

0.14	0.15	0.32
5.51	5.88	0.52
5.48	6.15	0.84
5.28	3.31	1.17

0.84	1.54	7.28
4.42	3.54	7.18
5.54	4.78	5.55
6.99	6.93	6.76

0.77	1.47	1.69
3.38	3.18	2.28
3.62	3.01	2.48
3.68	2.93	2.53

0.63	0.74	2.23
8.05	7.68	3.71
8.31	7.08	4.51
8.45	6.44	5.29

0.12	0.71	0.74
4.27	3.07	2.27
5.08	5.73	5.82
9.27	7.03	6.79

0.74	1.93	2.76
7.24	5.03	3.14
7.71	6.38	3.8
8.28	9.18	9.48

0.14	0.67	2.22
5.96	5.58	5.22
7.04	7.59	9.33
9.77	9.50	8.52

0.20	2.54	2.8
1.05	2.39	2.96
1.44	2.28	3.00
1.73	2.19	3.85

Quizá no deba sorprendernos el

hecho de que, si tenía oportunidad, la gente amañaba el resultado. En la condición de control, los participantes resolvían, por término medio, cuatro matrices de un total de veinte. Los de la condición trituradora aseguraban haber resuelto una media de seis —dos más que los otros—. Y esta diferencia global no correspondía a unos cuantos individuos que exageraban mucho, sino a un montón de ellos que engañaban sólo un poquito.

## **¿Más dinero, más engaño?**

Con esta cuantificación básica de la deshonestidad en nuestro haber, Nina,

On y yo estábamos preparados para investigar qué fuerzas empujan a las personas a engañar más o menos. Según el SMORC, los individuos *deben* engañar más cuando tienen la posibilidad de conseguir dinero sin que les descubran ni les castiguen. Esto suena simple e intuitivamente tentador al mismo tiempo, así que decidimos someterlo a prueba. Creamos otra versión del experimento de la matriz, sólo que esta vez variamos la cantidad de dinero que ganarían los participantes por cada matriz resuelta correctamente. A unos les prometimos 25 centavos por cada una; a otros 50 centavos, un dólar, dos dólares o cinco dólares. En el nivel

máximo, a algunos les ofrecimos la friolera de 10 dólares por respuesta correcta. ¿Qué piensan que sucedió? ¿Aumentó el grado de engaño en proporción a la cantidad de dinero ofrecida?

Antes de revelar la respuesta quiero decir algo sobre un experimento afín. En esta ocasión, en vez decirles que hicieran el test de la matriz directamente, pedíamos a un grupo de participantes que conjeturasen cuántas respuestas correctas afirmarían tener los de la condición trituradora en cada nivel de pago. Sus predicciones eran que las reivindicaciones de matrices resueltas correctamente aumentarían a medida que

subiera la cantidad de dinero. En esencia, su teoría intuitiva era la misma que la premisa del SMORC. Sin embargo, se equivocaban. Resulta que cuando nos fijábamos en la magnitud del engaño, los participantes añadían, por término medio, dos matrices a sus puntuaciones, con independencia de la cantidad de dinero que pudieran ganar por cada una. De hecho, el grado de engaño era ligeramente *inferior* cuando les prometíamos la máxima cantidad de dinero —10 dólares— por cada respuesta correcta.

¿Por qué el nivel de engaño no aumentaba en proporción a la cantidad de dinero ofrecida? ¿Por qué el engaño

era ligeramente inferior en el nivel máximo de remuneración? Esta insensibilidad ante la cantidad de recompensa da a entender que la deshonestidad probablemente no resulta de un análisis coste-beneficio. Si así fuera, el incremento del beneficio (la cantidad de dinero ofrecida) debería originar más engaño. ¿Y por qué el nivel de engaño era mínimo cuando la recompensa era máxima? Me da la impresión de que cuando la cantidad de dinero que los participantes podían ganar por matriz era de 10 dólares, resultaba más difícil engañar y ellos aún se sentían a gusto con su sentido de la integridad (más adelante volveremos

sobre esto). Ganar 10 dólares por matriz no equivale a coger un lápiz de la oficina. Se parece más a coger varias cajas de bolígrafos, una grapadora y una resma de papel de impresora, lo cual es mucho más difícil de pasar por alto o racionalizar.

## **Atrapar a un ladrón**

Nuestro siguiente experimento analizaba qué podía pasar si los participantes creían que había más probabilidades de que los pillaran. En dos palabras, introducíamos en el experimento el equivalente mental de una cámara de seguridad parcialmente operativa.



Pedimos a un grupo de participantes que destruyese la mitad de sus hojas de ejercicios —es decir, si eran deshonestos, tendríamos alguna prueba de ello—. A los de un segundo grupo les pedimos que triturasen todos los papeles, por lo que podrían quedar impunes. Por último, pedimos a los integrantes de un tercer grupo que destruyesen todas las hojas, salieran de la sala de pruebas y cobrasen ellos mismos de un cuenco de gran tamaño con más de 100 dólares en billetes pequeños y monedas. En esta condición de autorremuneración, los participantes no sólo podían engañar y quedar sin castigo, sino que encima se llevarían un

dinero extra.

Una vez más pedimos a otro grupo que predijera cuántas matrices, por término medio, afirmarían haber resuelto correctamente los participantes en cada condición. Y una vez más predijeron que la tendencia humana hacia la deshonestidad concordaría con el SMORC y los participantes asegurarían haber resuelto más matrices a medida que disminuyese la probabilidad de ser descubiertos.

¿Qué averiguamos? También en este caso muchas personas engañaban, pero sólo un poco, y el nivel de engaño era el mismo en las tres condiciones (destrucción de la mitad de las hojas,

destrucción de todas, destrucción de todas y cobro directo).

Ahora bien, podemos preguntarnos si los participantes creían realmente que, en el montaje experimental, podían engañar sin ser descubiertos. Para dejar claro que éste era efectivamente el caso, Racheli Barkan (profesora de la Universidad Ben-Gurion del Negev), Eynav Maharabani (en curso de doctorado, compañera de Racheli) y yo llevamos a cabo otro estudio en el que Eynav y una ayudante, Tali, supervisaban el experimento. Eynav y Tali se parecían en muchos aspectos, pero Eynav es obviamente ciega, o sea,

resultaba más fácil engañar si la encargada era ella. Cuando llegara el momento de cobrar directamente del montón de dinero que había en la mesa de delante del experimentador, los participantes podrían coger todo el que quisieran, pues Eynav no se daría cuenta.

Así, ¿engañaron más a Eynav? Aún cogían un poco más de dinero del que merecían, pero engañaban igual con independencia de que la supervisora fuera Tali o Eynav.

Estos resultados sugieren que la probabilidad de ser descubierto no tiene una gran influencia en la magnitud del engaño. No estoy diciendo que en las

personas no influya nada la probabilidad de que las pillen —al fin y al cabo, nadie va a robar un coche si hay un policía cerca—, pero los resultados ponen de manifiesto que el hecho de ser sorprendido no tiene tanta importancia como cabría esperar, y desde luego no desempeñó un papel importante en nuestros experimentos.

Quizá tengamos la duda de si los participantes del experimento estaban utilizando la lógica siguiente: «Si engaño sólo en unas cuantas cuestiones, nadie sospechará de mí. Pero si lo hago en bastantes, ello puede despertar recelos y acaso alguien me pregunte al

respecto».

Pusimos la idea a prueba en el ensayo siguiente. Esta vez dijimos a la mitad de los participantes que el alumno promedio del experimento resolvía unas cuatro matrices (lo cual era verdad). A los de la otra mitad les dijimos que el alumno promedio resolvía aproximadamente ocho matrices. ¿Por qué lo hicimos? Porque si el nivel de engaño se basaba en el deseo de no destacar, los participantes engañarían en ambas condiciones con la resolución de algunas matrices más de lo que consideraban el rendimiento promedio (lo cual significa que asegurarían haber resuelto unas seis matrices cuando

creyeran que el promedio era cuatro, y unas diez cuando pensaran que el promedio era ocho).

Entonces, ¿cómo se comportaban los participantes cuando suponían que otros resolverían más matrices? Pues este conocimiento no ejercía en ellos la menor influencia. Engañaban añadiendo unas dos respuestas (resolvían cuatro y decían haber resuelto seis), al margen de si pensaban que los demás resolvían, por término medio, cuatro matrices u ocho.

Este resultado da a entender que la acción de engañar no está impulsada por preocupaciones sobre destacar o no: muestra más bien que nuestro sentido de

la moralidad está asociado al grado de engaño con el que nos sentimos cómodos. En esencia, engañamos hasta el nivel que nos permite conservar nuestra imagen de individuos razonablemente honestos.

## **En el mundo real**

Provistos de estas pruebas iniciales contrarias al SMORC, Racheli y yo decidimos salir del laboratorio y aventurarnos en un escenario más natural. Queríamos analizar situaciones comunes que podemos encontrarnos en un día cualquiera. Y queríamos examinar a «personas reales», no sólo a



estudiantes (aunque he descubierto que a los estudiantes no les gusta que se diga que no son personas reales). Otro componente que, hasta ese momento, faltaba en nuestro paradigma experimental era la oportunidad de que las personas se comportasen de manera positiva y benévola. En los experimentos de laboratorio, lo mejor que podían hacer los participantes era no engañar. Sin embargo, en muchas situaciones de la vida real los individuos pueden exhibir conductas que no son sólo neutras sino también complacientes y generosas. Con este nuevo matiz en mente, buscamos situaciones que nos permitirían evaluar

aspectos tanto positivos como negativos de la naturaleza humana.

Imaginemos un gran mercado agrícola que abarca toda una calle. Está ubicado en el centro de Be'er Sheva, ciudad del sur de Israel. Es un día caluroso, y cientos de comerciantes han instalado sus mercancías frente a las tiendas que bordean la calle a uno y otro lado. Percibimos el olor a hierbas frescas y encurtidos ácidos, a pan recién horneado y fresas maduras, y nuestra mirada deambula entre bandejas de quesos y aceitunas. Nos envuelven los gritos de elogio de los comerciantes hacia sus productos: «*Rak ha yom!*» (sólo hoy),

«*Matok!*» (dulce), «*Bezol!*» (barato).

Eynav y Tali entraron en el mercado y tomaron direcciones diferentes, la primera provista de un bastón blanco para orientarse. Una y otra se acercaron a varios puestos de verduras y pidieron al vendedor que les escogiera dos kilos de tomates mientras iban a otro recado. Una vez hecha la petición, estuvieron ausentes unos diez minutos y regresaron para recoger los tomates, pagaron y se marcharon. A continuación, llevaron los tomates a otro vendedor situado en el otro extremo del mercado, que había accedido a valorar la calidad de la hortaliza. Comparando la calidad de los tomates vendidos a Eynav y a Tali,

podríamos saber cuál de las dos se había llevado un producto mejor.

¿Se habían aprovechado de Eynav? Tengamos presente que, partiendo de una perspectiva puramente racional, habría tenido sentido que el vendedor seleccionara para ella los tomates de peor aspecto. Al fin y al cabo, Eynav no iba a sacar provecho alguno de la calidad estética. Un economista tradicional de, pongamos, la Universidad de Chicago podría incluso sostener que, en un esfuerzo por maximizar el bienestar social de todos los implicados (el vendedor, Eynav y los otros clientes), el comerciante debía haberle vendido los tomates más feos

reservando los más bonitos para las personas que pudieran también disfrutar de su aspecto. Pues resulta que la calidad visual de los tomates escogidos para Eynav no era mala sino, de hecho, mejor que la de los escogidos para Tali. Los vendedores, aun con cierto coste para el negocio, se tomaron la molestia de elegir el producto de mejor calidad para un cliente ciego.

Con estos optimistas resultados, a continuación nos ocupamos de otra profesión a menudo bajo sospecha: los taxistas. En el mundo del taxi, hay un popular truco denominado «transporte largo», término oficial para referirnos al

recorrido del taxista que toma pasajeros desconocedores de la ruta hacia su destino y da un largo rodeo, lo cual a veces comporta un aumento considerable del precio de la carrera. Por ejemplo, en un estudio con taxistas de Las Vegas se observó que algunos de ellos iban desde el aeropuerto internacional McCarran al Strip pasando por un túnel que llevaba a la interestatal 215, lo que suponía una cifra de 92 dólares por una carrera de poco más de tres kilómetros<sup>[1]</sup>.

Dada la reputación de los taxistas, cabe preguntarse si engañan en general o si es más probable que engañen a quienes no pueden detectar sus malas

artes. En el siguiente experimento, pedimos a Eynav y Tali que tomaran un taxi veinte veces, de ida y de vuelta, entre la estación de ferrocarril y la Universidad del Negev. Los taxis recorren esta ruta como sigue: si el conductor tiene activado el taxímetro, el viaje cuesta unos 25 shéquels (7 dólares). No obstante, suele haber una tarifa fija de 20 shéquels (5,50 dólares) si el taxímetro no está activado. En nuestro montaje, Eynav y Tali pedían que funcionara el taxímetro. A veces, los conductores decían a los pasajeros «aficionados» que salía más barato no activarlo; aun así, ambas insistían siempre en que la máquina estuviera

conectada. Al final del trayecto, Eynav y Tali preguntaban al taxista cuánto era, pagaban, se apeaban y esperaban unos minutos antes de subirse a otro taxi para regresar al sitio del que habían partido.

Analizando las cuentas, observamos que Eynav pagaba menos que Tali pese al hecho de que las dos se empeñaban en pagar conforme al taxímetro. ¿Cómo podía ser eso? Una posibilidad es que los taxistas hubieran llevado a Eynav por la ruta más corta y barata y a Tali por la más larga. En este caso, ello significaría que habían estafado no a Eynav sino en cierto modo a Tali. Sin embargo, Eynav daba otra explicación: «Yo oía que los taxistas activaban el



taxímetro cuando se lo pedía», nos decía, «pero luego, antes de llegar al destino, muchos de ellos lo apagaban para que la cantidad no llegara a 20 shéquels». «Esto no es lo que me pasó a mí, desde luego», explicó Tali. «Nunca apagaron el taxímetro, y siempre acabé pagando unos veinticinco shéquels».

Estos resultados revelan dos aspectos importantes. Primero, está claro que los taxistas no llevaban a cabo un análisis coste-beneficio para optimizar sus ganancias. De lo contrario, habrían engañado a Eynav diciéndole que la lectura del taxímetro era mayor de la que era o llevándola un rato por la ciudad dando un rodeo. Segundo, los

taxistas hicieron algo mejor que no engañar: tuvieron en cuenta los intereses de Eynav y sacrificaron parte de sus ingresos por el bien de ella.

## **Creando tolerancia**

Todo esto va más allá de lo que Becker y la economía estándar querían hacernos creer, sin duda. Para empezar, el hallazgo de que el nivel de deshonestidad no se ve muy influido (en nuestros experimentos, nada) por la cantidad de dinero que ganaríamos si fuéramos deshonestos sugiere que aquélla no resulta simplemente de tener en cuenta sus costes y sus beneficios.

Además, los resultados reveladores de que el nivel de deshonestidad no se ve alterado por cambios en la posibilidad de ser descubierto reducen aún más las probabilidades de que la deshonestidad surja de un análisis coste-beneficio. Por último, el hecho de que muchas personas engañen sólo un poco cuando pueden hacerlo sugiere que las fuerzas rectoras de la deshonestidad son mucho más complejas (e interesantes) que lo que preveía el SMORC.

¿Qué está pasando aquí? Me gustaría proponer una teoría a la que dedicaremos mucho tiempo en este libro. En dos palabras, la tesis central es que nuestra conducta está impulsada por

dos motivaciones opuestas. Por un lado, queremos considerarnos personas honestas, honorables. Queremos ser capaces de mirarnos al espejo y sentirnos bien con nosotros mismos (los psicólogos lo denominan «motivación del ego»). Por otro, queremos sacar provecho del engaño y conseguir todo el dinero posible (esto es la «motivación económica típica»). Las dos motivaciones están en conflicto, naturalmente. ¿Cómo podemos asegurar las ventajas del engaño y al mismo tiempo seguir considerándonos personas estupendas y honradas?

Aquí es donde entra en juego nuestra asombrosa flexibilidad cognitiva.

Gracias a esta habilidad humana, mientras engañemos sólo un poco, podemos beneficiarnos del engaño y seguir viéndonos como seres humanos maravillosos. Este malabarismo es el proceso de racionalización, que constituye la base de lo que denominaremos la «teoría del factor de tolerancia».

Para entender mejor la teoría del factor de tolerancia, pensemos en la última vez que cumplimentamos la declaración de renta. ¿Cómo hicimos las paces con las ambiguas y confusas decisiones que debíamos tomar? ¿Era legítimo incluir una parte de la reparación del coche como gasto

profesional deducible de impuestos? En tal caso, ¿con qué cantidad nos sentiríamos cómodos? ¿Y si tuviéramos un segundo coche? No estoy hablando de justificar nuestras decisiones ante Hacienda, sino de cómo somos capaces de justificar ante nosotros mismos un nivel exagerado de deducciones fiscales.

O pongamos que salimos a cenar a un restaurante con amigos y ellos nos preguntan por un proyecto de trabajo al que últimamente hemos dedicado un montón de tiempo. Una vez hecho esto, ¿es la cena ahora un gasto deducible aceptable? Seguramente no. Pero ¿y si la cena tiene lugar en un viaje de negocios

y estamos esperando que uno de nuestros compañeros de mesa llegue a ser un cliente en el futuro cercano? Si hemos hecho concesiones de esta clase, también hemos estado jugando con las flexibles fronteras de la ética. Resumiendo, creo que todos estamos intentando continuamente identificar la línea a partir de la cual ya no podemos sacar partido de la deshonestidad sin dañar nuestra imagen. Como dijo Oscar Wilde en una ocasión, «la moralidad, como el arte, significa trazar una línea en algún sitio». La cuestión es dónde está la línea.

Creo que Jerome K. Jerome lo explicó

muy bien en su novela de 1889 *Tres hombres en una barca*, en la que cuenta una historia ambientada en uno de los ámbitos donde más suele mentirse: la pesca. He aquí lo que escribía:

Una vez conocí a un hombre joven que era de lo más serio, y cuando iba a pescar con mosca, estaba decidido a no exagerar sus capturas en más de un veinticinco por ciento.

«Cuando he cogido cuarenta peces», decía, «digo a la gente que he cogido cincuenta, y así sucesivamente. Pero no miento más, porque mentir es pecado».

Aunque la mayoría de las personas no han calculado (menos aún anunciado) su índice aceptable de mentiras como



ese joven, el planteamiento general parece bastante certero; cada uno tiene un límite sobre cuánto puede mentir antes de convertirse en «pecador».

A continuación centraremos la atención en entender el funcionamiento interno del factor de tolerancia: el frágil equilibrio entre los contradictorios deseos de conservar una imagen positiva y sacar partido del engaño.

# CAPÍTULO 2

## Diversión con el factor de tolerancia

He aquí un chistecito:

Jimmy, de ocho años, llega a casa desde la escuela con una nota del maestro que dice: «Jimmy ha robado un lápiz a su compañero de pupitre». El padre se pone furioso. Hace todo lo posible para sermonear a Jimmy y hacerle saber lo disgustado y decepcionado que está, y le castiga durante dos semanas. «¡Y espera a que venga tu madre!», dice al chico con tono

amenazador. En todo caso», concluye, «si necesitabas un lápiz, ¿por qué no lo decías? ¿Por qué no lo pedías y ya está? Sabes muy bien que puedo traerte docenas de lápices de la oficina».

Si ante este chiste se nos escapa una sonrisita, es porque reconocemos la complejidad de la deshonestidad humana que nos es inherente a todos. Consideramos que hay motivos para castigar a un niño que roba un lápiz a un compañero de clase, pero estamos dispuestos a llevarnos lápices del trabajo sin dudarlo un instante.

Para Nina, On y yo, este chiste daba a entender que ciertos tipos de actividades pueden relajar con más

facilidad nuestros patrones morales. Pensamos que quizá si incrementábamos la distancia psicológica entre una acción deshonestas y sus consecuencias, el factor de tolerancia aumentaría y los participantes engañarían más. No es que en general queramos animar a la gente a engañar más, desde luego. Pero a los efectos de estudiar y entender el engaño, queríamos ver qué situaciones e intervenciones podían debilitar los estándares morales de la gente.

Para verificar la idea, primero probamos con una versión universitaria del chiste del lápiz. Un día me metí a hurtadillas en una residencia de estudiantes del MIT e introduje en

varios frigoríficos comunitarios uno de dos cebos tentadores. En la mitad metí un paquete de seis Coca-Colas; en los otros deslicé una bandeja de papel con seis billetes de un dólar. Volví de vez en cuando para ver cómo les iba a las latas y el dinero, midiendo lo que, en términos científicos, denominamos la «vida media del dinero y la Coca-Cola».

Como cualquiera que haya estado en una residencia estudiantil probablemente supondrá, en el espacio de setenta y dos horas desaparecieron todas las Coca-Colas, pero lo curioso es que nadie tocó los billetes. Los chicos podían haber cogido un billete de dólar, ir a la

cercana máquina expendedora y sacar una lata y el cambio; pero no lo hizo nadie.

Debo admitir que no se trata de un gran experimento científico, pues los estudiantes ven a menudo latas de Coca-Cola en el frigorífico, pero una bandeja con billetes es algo más bien raro. De todos modos, esta pequeña prueba sugiere que los seres humanos están dispuestos a robar algo que no tenga atribuido explícitamente un valor monetario —esto es, algo que no lleve la cara de un presidente muerto—. Sin embargo, nos abstenemos de robar dinero en tal medida que hasta el más piadoso maestro de escuela dominical

se sentiría orgulloso de nosotros. Del mismo modo, tal vez cojamos del trabajo papel de impresora, pero sería muy improbable que cogiéramos 3,50 dólares de la caja de gastos menores con la finalidad de comprar papel para la impresora de casa.

Para analizar la distancia entre el dinero y su influencia en la deshonestidad de una forma más controlada, creamos otra versión del experimento de la matriz, esta vez incluyendo una condición en la que el engaño estaba unos pasos alejado del dinero. Como en los experimentos anteriores, los participantes de la condición trituradora tenían la

oportunidad de destruir sus hojas y mentir sobre el número de matrices resueltas correctamente. Cuando terminaban la tarea, destruían el papel, se acercaban al experimentador y decían «he resuelto  $X^{[*]}$  matrices; deme  $X$  dólares, por favor».

La innovación del nuevo experimento era la condición de «ficha», semejante a la de la trituradora salvo en el hecho de que los participantes cobraban en fichas de plástico y no en dólares. En la condición de ficha, tan pronto acababan de destruir su hoja de ejercicios, los participantes se acercaban al experimentador y decían «he resuelto  $X$  matrices, deme  $X$  fichas,



por favor». Una vez las recibían, caminaban unos cuatro metros hasta una mesa próxima, donde las entregaban y recibían dinero contante y sonante.

Resultó que quienes mentían por fichas que unos segundos después se convertían en dinero engañaban más o menos el doble que quienes mentían directamente por dinero. Debo confesar que, aunque me había imaginado que los participantes en la condición de ficha engañarían más, me sorprendió el aumento que acompañaba al hecho de estar unos pasos alejado del dinero. Las personas tienden a ser más deshonestas en presencia de objetos no monetarios —como lápices o fichas— que ante

dinero de verdad.

De todas las investigaciones que he llevado a cabo a lo largo de los años, lo que más me preocupa es que cuantas más tarjetas de crédito hay en la sociedad, más empeora nuestra brújula moral. Si estar sólo a unos pasos del dinero puede incrementar el engaño hasta ese punto, imaginemos qué puede llegar a pasar en una sociedad con un número creciente de tarjetas de crédito. ¿Será que robar un número de tarjeta es mucho menos difícil, desde una óptica moral, que robar dinero en metálico de una cartera? El dinero digital (por ejemplo, las tarjetas de débito o de crédito) tiene muchas ventajas, por

supuesto, pero también acaso nos separe en cierto modo de la realidad de nuestras acciones. Si estar a unos pasos del dinero libera a la gente de sus ataduras morales, ¿qué pasará a medida que se vayan haciendo cada vez más operaciones bancarias *online*?

¿Qué le pasará a nuestra moral personal y social cuando los productos financieros sean más confusos y estén menos visiblemente relacionados con el dinero (pensemos, por ejemplo, en las opciones de compra de acciones, los derivados o las transferencias de riesgos crediticios)?

## ¡Algunas empresas ya saben esto!

Como científicos, procuramos documentar, medir y examinar minuciosamente la influencia de estar unos pasos lejos del dinero. Sin embargo, me parece que algunas empresas captan intuitivamente este principio y sacan provecho del mismo. Veamos, por ejemplo, esta carta que recibí de un joven consultor:

*Estimado doctor Ariely:*

*Hace unos años me licencié en Económicas en una prestigiosa universidad y he estado trabajando en una empresa de asesoramiento económico que proporciona servicios a bufetes de*

abogados.

*He decidido ponerme en contacto con usted porque he estado observando y participando en un documentado fenómeno de exageración de horas facturables por parte de consultores económicos. Hablando en plata, una estafa. Desde las personas de más rango hasta el último analista, la estructura de incentivos de los asesores estimula el engaño: nadie verifica las facturas por una tarea determinada; no hay directrices claras sobre lo que es aceptable; y si nuestro nivel de facturación es bajo en comparación con los demás compañeros analistas, tenemos todos los números para que nos despidan. Estos factores crean el entorno perfecto para el fraude endémico.*

*Los propios abogados se llevan una sustancial tajada de cada hora que*

*facturamos, de modo que les da igual si tardamos más en acabar un proyecto. Ellos sí tienen algún aliciente para mantener los costes bajos a fin de no enfurecer a sus clientes, pero muchos de los análisis que efectuamos son muy difíciles de evaluar. Los abogados saben esto y parecen utilizarlo en beneficio propio. De hecho, estamos engañando en su favor: nosotros mantenemos el puesto de trabajo y ellos obtienen un ingreso adicional.*

*He aquí algunos ejemplos específicos de cómo se engaña en mi empresa:*

- Se nos echaba encima un plazo de entrega y estábamos trabajando sin parar. El presupuesto no parecía ser un problema, y cuando pregunté cuánto tiempo de mi jornada debía facturar, la jefa (una directora de proyectos de nivel*

medio) me dijo que tomara la totalidad del tiempo que yo estaba en la oficina y le restara dos horas, una para el almuerzo y la otra para la cena. Le dije que había hecho otras pausas mientras el servidor ejecutaba mis programas, y ella contestó que podía contarlas como pausas de salud mental que más adelante se traducían en una mayor productividad.

- Un buen amigo mío de la empresa se negó de plano a sobrefacturar, por lo que su índice global de facturación fue aproximadamente un 20 por ciento inferior al promedio. Admiro su honradez, pero cuando llegó la época de los despidos, fue el primero en irse a la calle. ¿Qué clase de mensaje se nos estaba mandando a los demás?

- Una persona factura cada hora que está revisando su correo para un proyecto, con independencia de si está recibiendo

*trabajo o no. Está «de guardia», dice.*

- Otro tipo suele trabajar en casa y factura muchísimo, pero cuando está en la oficina parece que nunca tiene nada que hacer.*

*Hay más ejemplos como éstos. Sin duda soy cómplice de esta conducta, pero ahora que lo veo con más claridad quiero resolver el problema. ¿Me puede aconsejar algo? ¿Qué haría usted en mi situación?*

*Atentamente,  
Jonah*

Por desgracia, el problema apuntado por Jonah es corriente, y deriva directamente de cómo pensamos en nuestra propia moralidad. Hay otro modo de considerar la cuestión. Una



mañana descubrí que alguien había roto la ventanilla de mi coche y había robado mi GPS portátil. Me enfadé, como es lógico, pero en cuanto al impacto sobre mi futuro económico, este delito tuvo poco efecto. Pensemos, sin embargo, en lo que me han ido sacando con los años mis abogados, agentes de Bolsa, gestores de fondos de inversión inmobiliaria, agentes de seguros y otros cuando me han cobrado un poco de más, han añadido honorarios ocultos, etcétera. Quizá cada una de estas acciones no es en sí misma muy significativa desde el punto de vista económico, pero todas juntas equivalen a algo más que unos cuantos

dispositivos de navegación. Al mismo tiempo, me parece que, a diferencia de la persona que se llevó mi GPS, estos infractores de guante blanco se consideran a sí mismos personas muy éticas porque sus acciones son bastante insignificantes; es más, están varios pasos alejadas de mi bolsillo.

Lo positivo es que, tan pronto entendemos cómo aumenta nuestra deshonestidad cuando estamos a cierta distancia del dinero, podemos intentar aclarar y recalcar las conexiones entre nuestras acciones y las personas afectadas. También podemos tratar de acortar la distancia entre las acciones y el dinero en cuestión. Si tomamos estas

medidas, seremos más conscientes de las consecuencias de nuestras acciones y, de este modo, seremos más honestos.

## **LECCIONES DE CERRAJEROS**

**No hace mucho, un alumno mío llamado Peter me contó una historia que capta muy bien nuestros equivocados esfuerzos por reducir la deshonestidad.**

**Un día, Peter no podía entrar en casa, por lo que llamó a un cerrajero. Tardó un rato en encontrar uno con la autorización**

**municipal para abrir puertas. Al final, el cerrajero llegó con su camioneta y descerrajó la puerta en un minuto.**

**«Me asombró la rapidez y la facilidad con que ese tío abrió la puerta», me explicó Peter. Luego me reveló una pequeña lección moral que aprendió ese día del cerrajero.**

**En respuesta al asombro de Peter, el cerrajero le dijo que las cerraduras están en las puertas sólo para que la gente honesta siga siéndolo. «Un uno por ciento de las personas siempre serán honestas y no robarán», explicó**

**el cerrajero. «Otro uno por ciento serán siempre deshonestas y abrirán la cerradura y se llevarán tu televisor. Y las demás serán honestas siempre y cuando se den las circunstancias adecuadas —es decir, si se sienten lo bastante tentadas, también robarán—. Las cerraduras no te protegen de los ladrones, que si de verdad quieren entrar en tu casa, entran. Te protegen sólo de la mayoría de las personas honradas que quizá se sentirían tentadas de entrar en tu casa si no hubiera cerradura».**

**Tras reflexionar sobre estas observaciones, me quedé con la impresión de que el cerrajero quizá tenía razón. No es que el 98 por ciento de las personas sean inmorales o engañen en cuanto se presenta la ocasión; lo más probable es que la mayoría de nosotros necesitemos pequeños recordatorios que nos mantengan en la senda correcta.**

**Qué hacer para que la gente engañe menos**

Una vez establecido cómo funciona y se

extiende el factor de tolerancia, lo que queríamos era averiguar si podíamos reducirlo y conseguir que la gente engañase menos. También alumbramos esta idea con un chiste.

Un hombre visiblemente irritado va un día a ver a su rabino y le dice: «¡Rabino, no te vas a creer lo que me ha pasado! ¡La semana pasada, alguien me robó la bicicleta de la sinagoga!».

Al oírlo, el rabino se queda muy afectado, pero tras pensar un rato sugiere una solución: «La semana que viene, ven al oficio religioso, siéntate en la fila de delante, y cuando yo recite los Diez Mandamientos, vuélvete y mira a la gente de detrás. Y si cuando lleguemos

al ‘no robarás’, alguien no puede mirarte a los ojos, ése es el hombre». El rabino está muy satisfecho con su propuesta, y el otro también.

Llega el día del oficio y el rabino siente gran curiosidad por ver si su consejo surte efecto. Espera al hombre en la puerta de la sinagoga y le pregunta: «Qué, ¿ha ido bien?».

«Como un hechizo», responde el otro. «En cuanto usted dijo ‘no cometerás adulterio’, recordé dónde había dejado la bicicleta».

Lo que sugiere esta historieta es que los recuerdos y la conciencia de los códigos morales (como los Diez Mandamientos) pueden tener un efecto



en el modo de contemplar nuestra conducta.

Inspirados por la lección de esta anécdota, Nina, On y yo llevamos a cabo un experimento en la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA). Dividimos en dos un grupo de 450 personas. A los de una mitad les pedimos que intentasen recordar los Diez Mandamientos y luego les indujimos a engañar en una tarea de matrices. A los de la otra mitad les dijimos que intentaran recordar diez libros que hubieran leído en el instituto antes de soltarlos en el ensayo de las matrices con la oportunidad de engañar. En el grupo de los diez libros,

observamos el típico engaño generalizado, bien que moderado. Por su parte, en el grupo de los Diez Mandamientos no advertimos trampa alguna. Y ello pese a que nadie del grupo fue capaz de recordar los diez.

Este resultado es muy interesante. Al parecer, sólo con intentar recordar los patrones morales bastaba para mejorar la conducta. En otro intento por verificar ese efecto, pedimos a un grupo de autoproclamados ateos que jurasen sobre la Biblia y luego les ofrecimos la oportunidad de reclamar ganancias extra en la tarea de las matrices. ¿Qué hicieron los ateos? No se apartaron del buen camino.

Estos experimentos con avisos morales sugieren que la disposición y la tendencia a engañar podrían disminuir si contamos con recordatorios de patrones éticos. Sin embargo, aunque el uso de los Diez Mandamientos y la Biblia como mecanismos de creación de honestidad puede ser útil, introducir principios religiosos en la sociedad como medio para reducir el engaño no sería muy práctico (aparte de que hacer eso violaría la separación entre la Iglesia y el Estado). Así, empezamos a pensar en métodos más generales, prácticos y laicos para reducir el factor de tolerancia, lo que nos llevó a examinar los códigos de honor que ya rigen en

muchas universidades.

## **ROBO DE PAPEL**

**Hace unos años recibí una carta de una mujer llamada Rhonda que iba a la Universidad de California, Berkeley, en la que me hablaba de un problema que había tenido en su casa y de cómo un pequeño recordatorio ético le ayudó a resolverlo.**

**Rhonda vivía cerca del campus con otras personas que no se conocían entre sí. Cuando cada fin de semana aparecía la**

**mujer de la limpieza, dejaba varios rollos de papel higiénico en cada uno de los dos cuartos de baño. Sin embargo, el lunes todo el papel había desaparecido. Era la clásica situación de la tragedia de los comunes: como algunas personas acaparaban el papel higiénico y usaban más del que les correspondía, el recurso público acababa agotado para todos.**

**Tras leer sobre el experimento de los Diez Mandamientos en mi blog, Rhonda pegó en uno de los lavabos una nota donde pedía a la**

gente que no despilfarrase el papel higiénico, que lo considerase un bien compartido. Con gran satisfacción suya, a las pocas horas reapareció un rollo, y al día siguiente, otro. Sin embargo, en el lavabo sin nota no hubo papel higiénico hasta el fin de semana siguiente, cuando regresó la mujer de la limpieza.

Este pequeño experimento pone de manifiesto lo eficaces que pueden ser los pequeños recordatorios para ayudarnos a mantener los principios éticos y, en este caso, un cuarto de baño bien abastecido.

Para averiguar si los códigos de honor funcionan, pedimos a un grupo de estudiantes del MIT y de Yale que firmaran uno de estos códigos antes de ofrecer a la mitad de ellos la oportunidad de engañar en la tarea de las matrices.

La declaración decía así: «Me consta que este experimento es conforme a las directrices del código de honor de MIT/Yale». Los estudiantes a quienes no se había pedido que firmasen engañaron un poquito, pero los del MIT y Yale que habían firmado no engañaron en absoluto. Y ello a pesar de que ninguna

universidad tiene un código de honor (algo parecido al efecto que jurar sobre la Biblia tenía sobre los ateos autoproclamados).

Vimos que funcionaba un código de honor en universidades que no lo tenían, pero ¿qué pasaba con las universidades que cuentan con un código de honor sólido? ¿Sus estudiantes engañarían menos siempre? ¿O engañarían menos sólo si firmaban? Afortunadamente, yo estaba a la sazón en el Instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de Princeton, una gran placa de Petri para evaluar esa idea.

La Universidad de Princeton tiene un riguroso sistema de honor vigente desde



1893. Los alumnos nuevos reciben una copia de la Constitución del Código de Honor y una carta del Comité de Honor que deben firmar antes de matricularse. Durante su primera semana, también asisten a charlas obligatorias sobre la importancia del Código de Honor. Después de las clases, los princetonianos noveles hablan del sistema con su grupo asesor de la residencia. Como si todo esto no bastara, uno de los grupos musicales del campus, el Triangle Club, interpreta su «Canción del código de honor» para los recién llegados.

Durante el resto del tiempo que pasan en Princeton, se les recuerda una y

otra vez el código de honor: firman uno al final de cada trabajo que presentan («Este documento representa mi trabajo en conformidad con las normas de la Universidad»). Firman otro compromiso en cada examen, test o formulario («Prometo por mi honor que no he violado el código de honor durante este examen»), y reciben del Comité de Honor e-mails bianuales recordatorios.

Para ver si el curso intensivo de moralidad en Princeton tiene efectos a largo plazo, esperé que transcurrieran dos semanas desde que los alumnos nuevos hubieran concluido su formación ética antes de inducirles a engañar — dándoles las mismas oportunidades que

a los del MIT y Yale (que no tenían código de honor ni seguían un curso de una semana sobre honestidad académica)—. Los estudiantes de Princeton, aún relativamente reciente su inmersión en el código de honor, ¿eran más honestos cuando realizaban la tarea de las matrices?

Pues lamentablemente no. Cuando los de Princeton firmaban el código de honor, no engañaban nada (pero los del MIT o Yale tampoco). Sin embargo, si no se les pedía que firmaran el código, engañaban tanto como sus homólogos de Yale o del MIT. Por lo visto, el curso intensivo, la propaganda sobre moralidad y la existencia de un código

de honor no tenían una influencia duradera en la fibra moral de los princetonianos.

Estos resultados son a la vez deprimentes y prometedores. Por el lado deprimente, parece que es muy difícil modificar la conducta para ser más éticos y que un curso intensivo no basta. (Me parece que esta ineficacia es también aplicable a buena parte de la formación ética que tiene lugar en empresas, universidades y escuelas de negocios). En un sentido más general, el resultado da a entender que, cuando se trata de ética, crear un cambio cultural a largo plazo es un verdadero desafío.

En el aspecto positivo, parece que

cuando simplemente nos recuerdan los patrones éticos, nos comportamos de manera más íntegra. Es más, descubrimos que el método «firme aquí» del código de honor funciona tanto cuando la deshonestidad tiene un coste claro y sustancial (que en el caso de Princeton conllevaba expulsión) como cuando no hay un coste específico (como en el MIT y Yale). La buena noticia es que las personas dan la impresión de querer ser honestas, por lo que acaso sería aconsejable incorporar recordatorios morales a situaciones que nos inducen a ser deshonestos<sup>[\*]</sup>.

Un profesor de la Universidad Estatal de

Middle Tennessee acabó tan harto de los engaños entre sus alumnos de administración de empresas que decidió utilizar un código de honor más drástico. Inspirado en nuestro experimento de los Diez Mandamientos y su efecto en la honestidad, Thomas Tang pidió a sus estudiantes que firmasen un código de honor por el que se comprometían a no copiar en los exámenes. El compromiso decía también que, si hacían trampas, «lo lamentarían el resto de su vida e irían al infierno».

Los alumnos, que no creían forzosamente en el infierno ni aceptaban que ése pudiera ser su destino, estaban escandalizados. El compromiso llegó a

ser muy polémico, y, quizá con toda lógica, Tang fue muy criticado por su iniciativa (a la larga tuvo que volver a la promesa vieja, sin infierno).

Con todo, supongo que pese a su breve existencia esa versión extrema del código de honor tuvo un efecto indiscutible en los estudiantes. También creo que la indignación de éstos revela hasta qué punto puede ser efectivo un compromiso de esta naturaleza. Los futuros hombres y mujeres de negocios debieron de sentir que era mucho lo que estaba en juego, de lo contrario no se habrían preocupado tanto. Imaginémonos ante un documento así. ¿Lo firmaríamos tan tranquilos? ¿Firmarlo influiría en

nuestra conducta? ¿Y si tuviéramos que firmarlo justo antes de rellenar nuestro informe de gastos?

## **RECORDATORIOS RELIGIOSOS**

**La posibilidad de utilizar símbolos religiosos como medio para incrementar la honestidad no ha pasado inadvertida a los eruditos religiosos. En el Talmud hay una historia sobre un hombre religioso que, desesperado por tener relaciones sexuales, acude a una prostituta. Su religión no lo**



aprobaría, desde luego, pero en ese momento él considera que tiene necesidades más apremiantes. Una vez a solas con la prostituta, comienza a desnudarse. Cuando se quita la camisa, ve su *tzitzit*, una prenda interior con cuatro flecos con nudos. El *tzitzit* le recuerda el *mitzvah* (preceptos religiosos), y rápidamente se vuelve y abandona la habitación sin infringir sus principios.

**Aventuras con Hacienda**

Valerse de los códigos de honor para poner freno a los engaños en una universidad está muy bien, pero ¿funcionarían estos recordatorios morales también en otra clase de trampas y en entornos no académicos? ¿Podrían ayudar a evitar el engaño, pongamos, en la declaración de renta o en las reclamaciones al seguro? Esto es lo que Lisa Shu (estudiante de doctorado en Harvard), Nina Mazar, Francesca Gino (profesora de Harvard), Max Bazerman (profesor de Harvard) y yo nos propusimos analizar.

Empezamos reestructurando nuestro experimento estándar de las matrices para relacionarlo más con las

declaraciones fiscales. Después de que los participantes hubieran acabado de resolver la tarea de las matrices con su destrucción de hojas de ejercicios, les pedimos que anotasen el número de cuestiones que habían resuelto correctamente en un impreso que creamos a imitación del de la declaración de renta. Para que pareciera aún más que estaban trabajando con un impreso fiscal de verdad, en éste se hacía constar claramente que sus ingresos estarían gravados con una tasa del 20 por ciento. En la primera parte se pedía a los participantes que consignaran sus «ingresos» (el número de matrices que hubieran resuelto

correctamente). A continuación, el impreso incluía una sección para gastos de desplazamiento, por la cual se podían reembolsar a los participantes gastos a razón de 10 centavos por minuto de tiempo de viaje (hasta un máximo de dos horas, o sea, 12 dólares) y por el coste directo del transporte (hasta otros 12 dólares). Esta parte del pago estaba libre de impuestos (como un gasto profesional deducible). Luego se les pedía que sumaran todas las cifras para saber el pago neto.

En el experimento había dos situaciones. En una, algunos participantes rellenaban todo el impreso y lo firmaban al final, como suele

hacerse con los formularios oficiales. En esta situación, la firma suponía la verificación de la información. En la otra, los participantes primero firmaban el impreso y después lo cumplimentaban. Era nuestra situación «de recordatorio moral».

¿Qué observamos? Los participantes de la situación de la firma al final engañaban añadiendo unas cuatro matrices de más a su puntuación. ¿Y qué pasaba con los que firmaban al principio? Cuando la firma funcionaba como recordatorio moral, los participantes incluían sólo una matriz de más. No estoy seguro de cómo se siente uno con «sólo» una matriz adicional —

al fin y al cabo sigue siendo un engaño —, pero toda vez que la única diferencia entre las dos condiciones era la ubicación de la firma, considero que es un medio prometedor para reducir la deshonestidad.

Nuestra versión de la declaración de renta nos permitió analizar las solicitudes de reembolso por desplazamientos. No sabíamos realmente cuánto tiempo pasaban los participantes viajando, pero si dábamos por supuesto que, debido a aleatoriedad, la cantidad promedio de ese tiempo era básicamente la misma en ambas situaciones, podríamos ver en cuál de ellas se declaraban más gastos. Y lo que

observamos fue que la cantidad de solicitudes de reembolso obedecía al mismo patrón: los que firmaban al final decían tener unos gastos de desplazamiento medios de 9,62 dólares, mientras que los del recordatorio moral (firma al principio) afirmaban haber gastado en promedio 5,27 dólares.

Con la prueba de que si las personas ponen su nombre en algún tipo de compromiso se ven empujadas a ser más honestas (al menos de forma temporal), enfocamos el asunto de Hacienda pensando que al Tío Sam le alegraría enterarse de métodos para aumentar la recaudación fiscal. La interacción con

Hacienda era más o menos así:

YO: Cuando los contribuyentes han terminado de introducir todos los datos en el impreso, es demasiado tarde. El engaño está más que consumado, y no vendrá nadie diciendo «Oh, tengo que firmar esto, déjeme rectificar y dar respuestas honestas». ¿Se da cuenta? Si la gente firma antes de introducir ningún dato, engaña menos. Lo que hace falta es una firma al principio, pues esto recordará a todos que deben decir la verdad.

HACIENDA: Sí, es interesante. No



obstante, sería ilegal pedir a las personas que firmen al principio. La firma debe confirmar la exactitud de la información proporcionada.

YO: ¿Y si les pedimos que firmen dos veces? ¿Una al principio y otra al final? De este modo, la del principio funcionaría como compromiso —recordándole a la gente el patriotismo, la fibra moral, la madre, la bandera, el pastel de manzana casero— y la del final sería la verificación.

HACIENDA: Ya, pero esto podría confundir.

YO: ¿Ha mirado usted recientemente el

código impositivo o los impresos de la renta?

HACIENDA: [*Sin respuesta*]

YO: A ver qué le parece esto. En el primer punto del impreso podríamos preguntar al contribuyente si le gustaría donar veinticinco dólares a un grupo operativo de lucha contra la corrupción. Al margen de la respuesta concreta, ¡la pregunta obligaría a la gente a meditar sobre su postura sobre la honestidad y su importancia para la sociedad! Y si el contribuyente dona dinero a este fin, no sólo expresa una opinión sino que también avala su decisión

con dinero, y puede que ahora sea más probable que siga su propio ejemplo.

HACIENDA: [*Silencio sepulcral*]

YO: Este planteamiento acaso tenga otra ventaja interesante: sería posible identificar a los contribuyentes que decidieran no donar ¡y hacerles una auditoría!

HACIENDA: ¿Quiere usted de veras hablar de auditorías?[\*]

Pese a la reacción de Hacienda, no nos desanimamos y seguimos buscando oportunidades para examinar nuestra idea de «firmar primero». Al final tuvimos un cierto éxito al dirigirnos a

una importante compañía de seguros, que confirmó nuestra ya corroborada teoría de que la mayoría de las personas engañan, aunque sólo un poco. Sus responsables nos explicaron que, a su juicio, muy pocas personas engañan de manera flagrante (provocando un incendio, fingiendo un robo, etcétera), pero muchas que sufren una pérdida de bienes no tienen problema alguno en exagerar la pérdida en un 10 o un 15 por ciento. Un televisor de 32 pulgadas pasa a tener 40, un collar que tenía 18 quilates tiene ahora 22, y así sucesivamente.

Fui a sus oficinas centrales y pasé el día con los capitostes de la empresa,

intentando hallar maneras de reducir la deshonestidad en las reclamaciones. Surgieron un montón de ideas. Por ejemplo, que la gente tuviera que declarar las pérdidas en términos muy concretos y procurase detalles más específicos (dónde y cuándo compró los artículos) para que hubiera menos ambigüedad moral. O que, en el caso de una pareja que perdiera la casa en una inundación, ambos debieran coincidir en lo perdido (aunque, como veremos en los capítulos 8, «El engaño como infección» y el 9, «Engaño en colaboración», esta idea concreta puede salir mal). ¿Y si poníamos música religiosa cuando la gente estuviese en

espera? Y, por supuesto, la situación en que los individuos tuvieran que firmar al principio del impreso de reclamación o incluso junto a cada artículo reclamado.

Como suele pasar con las empresas grandes, las personas que conocí llevaron las ideas a sus abogados, quienes por fin, al cabo de seis meses, dieron señales de vida: no estaban dispuestos a permitirnos intentar ninguno de estos enfoques.

Unos días después, mi contacto en la compañía me llamó y se disculpó por no ser ellos capaces de intentar poner en práctica ninguna de nuestras ideas. También me dijo que había un impreso de seguro de automóviles relativamente

poco importante que podíamos utilizar en un experimento. El impreso pedía a las personas que anotasen la lectura actual del cuentakilómetros para poder así calcular la distancia recorrida durante el año anterior. Naturalmente, los que querían ver reducida la prima (se me ocurre que bastantes) acaso estuvieran tentados de mentir y declarar un número de kilómetros inferior al real.

La compañía de seguros nos dio veinte mil impresos, que utilizamos para analizar la idea de firmar antes/firmar después. Dejamos la mitad de los impresos con la declaración «prometo que la información que doy es cierta» y la línea para firmar al final de la hoja.

En la otra mitad, desplazamos la declaración y el sitio para firmar a la parte de arriba. Respecto a los demás aspectos, los dos impresos eran idénticos. Los enviamos a veinte mil clientes y esperamos un poco; cuando los recibimos cumplimentados, estábamos listos para comparar el kilometraje declarado en ambos casos. ¿Qué nos encontramos?

En cuanto al número de kilómetros recorridos el año anterior, los que firmaron el impreso al principio habían conducido una media de 41.760 kilómetros, y los que estamparon la firma al final, 37.920: una diferencia de 3.840. Ahora bien, de los que firmaron



al principio no sabemos cuánto condujeron realmente, por lo que no sabemos si fueron totalmente honestos —aunque sí nos consta que engañaron mucho menos—. También es interesante señalar que esta magnitud de menor engaño (aproximadamente un 15 por ciento de la cantidad total de kilómetros declarados) era similar al porcentaje de deshonestidad observado en nuestros experimentos de laboratorio.

En conjunto, estos resultados experimentales dan a entender que, aunque por lo general consideramos que las firmas son mecanismos de verificación de información (y desde

luego pueden ser muy útiles para alcanzar este objetivo), en la parte superior de los impresos también pueden actuar como profiláctico moral.

## **LAS EMPRESAS SIEMPRE SON RACIONALES**

**Muchas personas creen que, aunque de vez en cuando los individuos se comporten de manera irracional, las empresas grandes dirigidas por profesionales, con consejos de administración e inversores, siempre funcionan de forma**

**racional. Nunca he compartido esta opinión, y cuanto más interacciono con empresas, más observo que son realmente mucho menos racionales que los individuos (y más convencido estoy de que todo aquel que crea que las empresas son racionales no ha asistido jamás a una reunión de consejo).**

**¿Qué suponen que pasó tras demostrarle a la compañía de seguros que podíamos incrementar la honestidad en la declaración de kilometraje usando sus impresos? ¿Piensan que la compañía estaba**

**impaciente por rectificar sus prácticas regulares? ¡Pues no! ¿Creen tal vez que alguien nos pidió (quizá suplicó) que experimentásemos con el más importante problema de las pérdidas exageradas en reclamaciones sobre bienes, un problema cuyos costes estimados para las compañías ascienden a 24 mil millones de dólares anuales? Lo han adivinado: nadie.**

**Algunas lecciones**

Cuando pregunto cómo podríamos reducir los delitos en la sociedad, la respuesta habitual es la de poner más policía en la calle y castigar con más dureza a los delincuentes. Cuando pregunto a altos ejecutivos de empresas qué harían para resolver el problema del robo interno, el fraude, las reclamaciones abusivas en informes de gastos o el sabotaje (cuando los trabajadores hacen cosas para perjudicar al empresario sin que ello les reporte beneficios concretos), normalmente sugieren políticas de supervisión más estrictas y de tolerancia cero. Y cuando los gobiernos intentan reducir la corrupción o elaborar normas

para conductas más honestas, suelen promover la transparencia (también lo llaman «políticas de claridad» [*sunshine policies*]) como remedio para las enfermedades de la sociedad. Desde luego escasean las pruebas de que alguna de estas soluciones sea efectiva.

Por contraste, los experimentos aquí descritos ponen de manifiesto que hacer algo tan sencillo como recordar patrones morales en el momento de la tentación puede hacer maravillas para reducir el comportamiento deshonesto o evitarlo del todo. Este planteamiento surte efecto aunque los códigos morales específicos no formen parte de nuestro sistema de creencias personal. De hecho, está claro

que, gracias a los recordatorios morales, es relativamente fácil que las personas sean más honestas —al menos por un tiempo—. Si nuestro gestor nos pidiera que firmásemos un código de honor un momento antes de hacer la declaración de renta, o si el agente de la compañía de seguros nos hiciera jurar que estamos diciendo la verdad acerca de los muebles dañados por el agua, disminuirían las posibilidades de evasión fiscal y de fraude al seguro<sup>[\*]</sup>.

¿Qué conclusiones sacamos de todo esto? En primer lugar, hemos de reconocer que la deshonestidad se debe en gran medida al factor de tolerancia de la persona y no al SMORC. El factor de

tolerancia sugiere que, si queremos darle un buen palo al crimen, hemos de averiguar cómo cambiar el modo de racionalizar nuestras acciones. Cuando nuestra capacidad para racionalizar los deseos egoístas aumenta, también lo hace el factor de tolerancia, y así nos sentimos más cómodos portándonos mal y engañando. Y al revés; cuando se reduce nuestra capacidad para racionalizar las acciones, el factor de tolerancia disminuye, por lo que la mala conducta y las trampas nos incomodan más. Si tomamos este punto de vista para pensar en la variedad de conductas indeseables en el mundo —desde prácticas bancarias hasta antedatar



opciones de compra de acciones, desde no pagar préstamos e hipotecas a defraudar impuestos—, vemos que en la honestidad y la deshonestidad hay bastante más que cálculos racionales.

Desde luego, esto significa que comprender los mecanismos implicados en la deshonestidad es más complejo y que combatir la deshonestidad no es una tarea fácil, pero también que sacar a la luz la compleja relación entre la honestidad y la deshonestidad será una aventura emocionante.

# CAPÍTULO 2B

## Golf

El impuesto sobre la renta ha creado en el pueblo americano más mentirosos que el golf.

WILL ROGERS

En la película *La leyenda de Bagger Vance*, hay una escena en la que el personaje de Matt Damon, Rannulph Junuh, está intentando recuperar su nivel de juego, pero comete un grave error y la bola acaba en el bosque. Tras devolverla al *green*, mueve una ramita

justo al lado de la bola para despejar el camino. Cuando desplaza la rama, la bola rueda un poquito de lado. Según las reglas, esto cuenta como golpe. En este momento de la partida, Junuh había adquirido tal ventaja que, si pasaba la regla por alto, podía ganar y así recobrar la gloria perdida. Su joven ayudante, casi llorando, le suplica que no haga caso del movimiento de la bola. «Ha sido un accidente», le dice, «y en todo caso es una regla estúpida. Además, nadie lo sabrá». Junuh se vuelve hacia él y le dice con aplomo: «Yo sí. Y tú también».

Incluso los adversarios de Junuh sugieren que muy probablemente la bola

sólo se bamboleó y volvió a su posición anterior, o que la luz engañó a Junuh haciéndole creer que la bola se había movido. Pero él insiste en que la bola rodó. El resultado es una partida empatada de manera honorable.

Esta escena se inspiraba en un hecho real acaecido en el Open de EE.UU. de 1935. El golfista Bobby Jones advirtió que su bola se movía ligerísimamente mientras se preparaba para golpear en el *rough*. Nadie lo vio, nadie lo habría sabido jamás, pero contó el golpe y perdió la partida. Cuando la gente se enteró de lo que había hecho y los periodistas se congregaron a su alrededor, Jones, como es sabido, les

pidió que no escribiesen sobre el episodio: «También podrían elogiarme por no robar bancos». Los que aman este juego todavía recuerdan este momento legendario de rectitud, y no les faltan razones.

A mi juicio, esta escena —tanto la histórica como la cinematográfica— capta el ideal romántico del golf. Es una demostración del hombre frente a sí mismo, en la que se revela tanto su destreza como su nobleza. Quizá debido a estas características de independencia, autocontrol y principios morales elevados se suele utilizar el golf como metáfora de la ética empresarial (por no hablar de que muchos hombres de

negocios pasan bastante tiempo en los campos de golf). A diferencia de otros deportes, en el golf no hay árbitro ni grupo de jueces para garantizar que se respetan las reglas o para tomar decisiones en situaciones discutibles. El golfista, más o menos como el empresario, debe decidir por sí mismo lo que es aceptable y lo que no. Los golfistas y las personas de negocios deben elegir por su cuenta lo que están dispuestos a hacer y lo que no, pues la mayor parte del tiempo no hay nadie más que supervise o controle su labor. De hecho, las tres normas subyacentes del golf son: golpea la bola desde donde está, sigue el recorrido tal como te lo

encuentras, y si alguna de las dos cosas es imposible, haz lo que sea justo. Sin embargo, lo «justo» es algo muy difícil de determinar. Al fin y al cabo, muchas personas tal vez opinarían que es «justo» no contabilizar un cambio accidental e intrascendente en la posición de la bola tras mover una rama. De hecho, parece bastante injusto ser sancionado por un movimiento fortuito de la pelotita.

Pese a la noble herencia que los golfistas reivindican para su deporte, por lo visto mucha gente opina igual que Will Rogers: este juego convierte a cualquiera en un tramposo. Si nos

paramos a pensarlo, no cabe sorprenderse tanto. En el golf, los jugadores golpean una bolita, que ha de recorrer largas distancias repletas de obstáculos, hasta meterla en un pequeño agujero. En otras palabras, es sumamente difícil y frustrante, y cuando somos nosotros quienes juzgamos nuestra actuación, nos parece que hubo numerosas ocasiones en las que podíamos haber sido un poco más indulgentes a la hora de aplicarnos las normas.

Así pues, en nuestro intento por saber más sobre la deshonestidad, acudimos a varios golfistas nacionales. En 2009, Scott McKenzie (por entonces



estudiante en Duke) y yo llevamos a cabo un estudio en el que formulamos a miles de golfistas una serie de preguntas sobre cómo jugaban y, lo más importante, qué trampas hacían. Les pedimos que imaginasen situaciones en las que nadie pudiera verlos (como ocurre a menudo en el golf) y ellos pudieran decidir si seguir las reglas (o no) sin ninguna consecuencia negativa. Con la ayuda de una empresa que gestionaba campos de golf, enviamos e-mails a golfistas de todos los Estados Unidos donde les pedíamos que participaran en un estudio a cambio de la posibilidad de ganar toda clase de material de golf de gama alta.

Contestaron unos doce mil. He aquí lo que aprendimos.

## **Mover la bola**

Decíamos a los participantes lo siguiente: «Imaginemos que mientras el golfista corriente se acerca a la bola repara en que sería una buena ventaja si estuviera a unos 10 centímetros de donde está. En su opinión, ¿qué probabilidades hay de que el golfista corriente desplace la bola esos 10 centímetros?».

Esta pregunta aparecía en tres versiones diferentes, cada una de las cuales describía un enfoque distinto para

mejorar el inoportuno emplazamiento (a propósito, es una curiosa coincidencia que, en inglés, la ubicación de la bola reciba el nombre de *lie* (que significa «posición» y también «mentira»). ¿Hasta qué punto tendrá el golfista algún problema en mover la bola (1) con el palo, (2) con el zapato, o (3) cogiéndola y colocándola a 10 centímetros?

Las preguntas sobre «mover la bola» estaban pensadas para ver si en el golf, como en nuestros experimentos anteriores, la distancia respecto a la acción deshonesta cambiaba la tendencia a comportarse de manera inmoral. Si la distancia tenía el mismo efecto que en el experimento de las

fichas (véase el capítulo 2, «Diversión con el factor de tolerancia»), cabría esperar el menor nivel de engaño cuando el movimiento se llevase a cabo de forma explícita con la mano, habría un nivel superior cuando el movimiento se realizara con el pie, y tendríamos el nivel más alto de deshonestidad cuando la distancia fuera máxima y el movimiento se efectuara mediante un instrumento (el palo) que eliminase el contacto directo del jugador con la bola.

Lo que revelaban los resultados es que en el golf, prácticamente como en los otros experimentos, la distancia psicológica respecto de la acción influye directamente en la

deshonestidad. Engañar es algo mucho más sencillo cuando estamos separados de la acción fraudulenta. Los golfistas opinaban que mover la bola con el palo era lo más fácil, y declaraban que el golfista corriente lo hace el 23 por ciento de las veces; después venía lo de desplazarla con el pie (14 por ciento de las veces); por último, cogerla con la mano era el sistema moralmente más difícil para mejorar la posición (10 por ciento de las veces).

Estos resultados dan a entender que si cogemos la bola y la cambiamos de sitio, es imposible pasar por alto la intencionalidad y la finalidad de la acción, y en consecuencia no podemos

menos que sentir que hemos hecho algo poco ético. Si desplazamos la bola con el zapato, hay algo de distancia pero aún somos nosotros quienes damos el puntapié. Sin embargo, cuando el protagonista es el palo (y en especial si movemos la bola de un modo ligeramente caprichoso e impreciso), podemos justificar lo hecho con relativa facilidad. «Después de todo», podemos decirnos a nosotros mismos, «quizá hubo algo de suerte en el hecho de que la bola acabara exactamente ahí». En ese caso, casi podemos perdonarnos del todo.

**Hacer mulligans, o repetir el golpe**

Dice la leyenda que en la década de 1920 un golfista canadiense llamado David Mulligan estaba jugando en un club de campo de Montreal. Un día, no le gustó el primer golpe que dio, por lo que decidió poner otra vez el *tee* y probar de nuevo. Según cuenta la historia, él lo llamaba «golpe de corrección», pero sus compañeros pensaron que «mulligan» era un nombre más adecuado, y así quedó como término oficial para referirse a la «repetición» de un golpe en el golf.

En aquella época, si un golpe era malo de solemnidad, el golfista podía cancelarlo como «mulligan», colocar la

bola en su posición original y volver a golpear como si fuera la primera vez (una amiga mía califica de «mulligan» a la ex esposa de su marido). En rigor, los mulligans siempre han sido ilegales, pero en partidos amistosos a veces los jugadores acuerdan de antemano permitirlos. Naturalmente, incluso cuando los mulligans no son legales ni han estado pactados, los golfistas siguen haciéndolos de vez en cuando; y esos mulligans ilegales constituyeron la clave de nuestra siguiente serie de preguntas.

Preguntamos a los participantes sobre la probabilidad de que otros golfistas hicieran mulligans ilegales si los otros jugadores no se enteraban. En



una versión, preguntábamos sobre la probabilidad de que alguien hiciera un mulligan ilegal en el primer hoyo. En la segunda versión, preguntábamos sobre la probabilidad de hacerlo en el hoyo noveno.

Seamos claros, las reglas no diferencian entre los dos actos: están prohibidos por igual. Al mismo tiempo, parece más fácil racionalizar una repetición en el primer hoyo que en el noveno. Si uno está en el primer hoyo y vuelve a empezar, puede fingir que «ahora empieza de verdad esto, y en lo sucesivo contarán todos los golpes». Pero si está en el hoyo noveno, no cuela fingir que aún no ha comenzado la

partida; es decir, si hace un mulligan, ha de admitir para sus adentros que no está contabilizando un golpe.

Como cabría esperar partiendo de lo que ya sabíamos —por otros experimentos— sobre la autojustificación, observamos una enorme diferencia en cuanto a la disposición a hacer mulligans. Nuestros golfistas pronosticaban que el 40 por ciento de los jugadores harían mulligans en el primer hoyo mientras que lo harían en el noveno (¿sólo?) el 15 por ciento.

## **Realidad confusa**

En una tercera serie de preguntas,

pedimos a los golfistas que imaginaran que daban seis golpes en un hoyo de par cinco (que los buenos jugadores completan en cinco golpes). En una versión, preguntábamos si el golfista corriente anotaría «5» en vez de «6» en su tarjeta. En la otra, preguntábamos sobre la probabilidad de que el jugador hiciera constar sus puntuaciones correctamente pero, en el momento de sumarlas todas, tomara el 6 como 5 y lograra así el mismo descuento, aunque en este caso al hacer mal la suma.

Queríamos averiguar si sería más fácil justificar la anotación incorrecta de entrada, pues en cuanto está escrita, es difícil justificar la suma incorrecta (algo

parecido a lo de colocar la bola con la mano en otro punto). Después de todo, sumar incorrectamente es una acción explícita y deliberada de engaño que no es fácil de racionalizar. Y esto fue lo que descubrimos, en efecto. Los golfistas predecían que, en tales casos, el 15 por ciento anotarían una cifra superior, mientras que bastantes menos (cinco por ciento) harían mal la suma.

El gran golfista Arnold Palmer dijo una vez lo siguiente: «Tengo un consejo para quien quiera ganar con cinco golpes de ventaja a cualquiera. Se llama ‘goma de borrar’». No obstante, parece que la inmensa mayoría de los jugadores no están dispuestos a seguir este camino,

o al menos que se lo pasarían mejor engañando si no anotasen los golpes correctos desde el principio. Así pues, tenemos aquí la cuestión eterna de «si cae un árbol en el bosque [y nadie lo ve caer, ¿cae realmente?]»: si un jugador de golf da seis golpes en el hoyo de par cinco, no se hace constar y no hay nadie mirando... ¿la puntuación es seis o cinco?

Mentir así sobre el número de golpes tiene mucho en común con un clásico experimento de pensamiento denominado «el gato de Schrödinger». Erwin Schrödinger era un físico austríaco que, en 1935, describió el

escenario siguiente: encerramos un gato en una caja de acero con un isótopo radiactivo que puede desintegrarse o no. Si se desintegra, desencadenará una serie de sucesos que provocarán la muerte del gato. Si no, el gato seguirá viviendo. En el relato de Schrödinger, mientras la caja permanezca cerrada, el gato está suspendido entre la vida y la muerte: no podemos decir que esté vivo ni que esté muerto. El escenario de Schrödinger pretendía ser una interpretación de la física según la cual la mecánica cuántica no describía la realidad objetiva sino que más bien se ocupaba de probabilidades. Dejando de momento aparte los aspectos filosóficos

de la física, la historia del gato de Schrödinger puede servirnos aquí al hablar de puntuaciones de golf, que se parecen mucho al gato vivo-y-muerto de Schrödinger: hasta que no se anotan, no existen realmente. Sólo cuando constan por escrito, alcanzan el estatus de «realidad objetiva».

Quizás haya la duda de por qué preguntamos a los participantes por el «golfista corriente» y no por la conducta personal durante el recorrido. Pues porque suponíamos que, si les preguntábamos directamente por su tendencia a comportarse de manera poco ética, nuestros golfistas mentirían — como la mayoría de las personas—. Al

preguntarles sobre la conducta de otros, pensamos que se sentirían libres para decir la verdad sin la sensación de estar admitiendo ante nadie ninguna mala conducta personal<sup>[\*]</sup>.

Aun así, quisimos también examinar qué conductas poco éticas estarían los golfistas dispuestos a reconocer con respecto a su propio proceder. Y observamos que, aunque muchos «de los otros golfistas» engañan, los participantes concretos en el estudio eran casi angelitos: al responder sobre su propio comportamiento, admitían mover la bola con el palo para mejorar la posición sólo un ocho por ciento de las veces. Tocarla con el pie era aún



más infrecuente (sólo un cuatro por ciento), y cogerla con la mano y desplazarla pasaba sólo un dos y medio por ciento de las ocasiones. Bien, el ocho, el cuatro y el dos y medio por ciento quizá todavía parezcan cifras elevadas (sobre todo teniendo en cuenta el hecho de que un campo de golf tiene 18 hoyos y ofrece muchas posibilidades distintas de hacer trampas), pero son insignificantes en comparación con las de «otros golfistas».

Observamos diferencias similares en las respuestas relativas a los mulligans y a las anotaciones. Nuestros participantes decían que harían un mulligan en el primer hoyo sólo el 18 por ciento de las

veces, y en el noveno, sólo el cuatro por ciento. Afirmaban asimismo que anotaban mal la puntuación sólo el cuatro por ciento de las veces, y apenas en un uno por ciento de las ocasiones admitían algo tan atroz como cuadrar mal las puntuaciones.

He aquí un resumen de nuestros resultados:

Tipo de pregunta	Pregunta	Tendencia a engañar	
		Otros golfistas	Uno mismo
Mover la bola	Con el palo	23 %	8 %
	Con el pie	14 %	4 %
	Cogiéndola con la mano	10 %	2,5 %
Mulligans	En el primer hoyo	40 %	18 %
	En el noveno hoyo	15 %	4 %
Registro de puntuaciones	Mal anotadas	15 %	4 %
	Mal sumadas	5 %	1 %

No estoy seguro de cómo interpretar estas diferencias, pero me da la impresión de que los golfistas no sólo engañan mucho en el campo de golf, sino que también mienten sobre las mentiras.

¿Qué hemos aprendido de esta aventura por las calles de un campo de golf? Al parecer, el engaño en este deporte reproduce muchos de los matices que descubrimos sobre el engaño en nuestros experimentos de laboratorio. Cuando nuestras acciones están lejos de la ejecución del hecho fraudulento, están suspendidas o podemos racionalizarlas con facilidad, a los golfistas —como a cualquier otro ser humano del planeta— les resulta más fácil ser deshonestos. También da la sensación de que los golfistas, como todo el mundo, tienen la capacidad de ser deshonestos pero al mismo tiempo se consideran todo lo

contrario. ¿Y qué hemos averiguado sobre las mentiras de los hombres de negocios? Bien. Cuando las reglas están un tanto abiertas a la interpretación, hay terrenos poco definidos y se permite a la gente calificar su propia actuación, incluso juegos honrosos como el golf pueden convertirse en trampas para caer en la deshonestidad.

# CAPÍTULO 3

## Cegados por nuestras propias motivaciones

Imaginemos nuestra próxima cita con el dentista. Entramos, intercambiamos cortesías con la recepcionista, y nos ponemos a hojear viejas revistas mientras esperamos a que nos llamen por el nombre.

Ahora imaginemos que, desde la última visita, el dentista se ha comprado un innovador y caro equipo CAD/CM (abreviatura de *computer-aided design/computer-aided manufacturing*,

diseño asistido por ordenador/fabricación asistida por ordenador), un instrumento de borde cortante utilizado para adaptar al cliente la reparación de fundas y puentes. Funciona siguiendo dos pasos. Primero muestra una réplica en 3D de los dientes y las encías del paciente en una pantalla de ordenador, lo que permite al dentista calcar la forma exacta de la funda —o lo que sea—. Es la parte CAD. Luego viene la parte CAM, cuando se moldea una funda de cerámica conforme a la copia de plano del dentista. La compleja máquina tiene un precio elevado.

Pero volvamos a la sala de espera. Justo cuando acabamos de leer por

encima un artículo sobre los problemas conyugales de algunos políticos y estamos a punto de empezar una historia sobre la próxima chica de moda, la recepcionista pronuncia nuestro nombre. «Segunda puerta a la izquierda», dice.

Nos acomodamos en la silla del dentista y entablamos una pequeña charla con el higienista, que husmea un rato por la boca y procede a efectuar una limpieza. Luego entra el dentista, que repite el mismo procedimiento general de husmeo, y mientras revisa los dientes le dice al higienista que marque el 3 y el 4 para una observación adicional y el 7 porque muestra líneas de fisuras.

«¿Ang? ¿Oqueeh?», borboteamos,



con la boca abierta y el tubo de succión encasquetado en el lado derecho de la boca.

El dentista para, retira los instrumentos, que coloca con cuidado en la bandeja de al lado, y se recuesta en la silla. Después empieza a explicarnos la situación: «Las líneas de fisuras son pequeñas grietas en el esmalte del diente. Pero no hay problema, pues para esto tenemos una solución fantástica. Utilizaremos el CAD/CAM para poner una funda, y problema solucionado. ¿Qué le parece?».

Titubeamos un poco, pero una vez el dentista nos ha asegurado que no va a dolernos nada, aceptamos. Al fin y al

cabo le conocemos desde hace tiempo, y aunque a lo largo de los años algunos de sus tratamientos han sido bastante desagradables, tenemos la impresión de que en general nos ha atendido bien.

Ahora bien, debo señalar —porque quizá el dentista no lo haga— que las líneas de fisuras son en esencia grietas pequeñísimas en el esmalte, y que además son casi totalmente asintomáticas; muchas personas las tienen y no sufren la menor molestia. Así pues, de hecho no hace falta someterlas a ninguna clase de tratamiento.

Voy a contarles una historia real de mi amigo Jim, antiguo vicepresidente de

una gran empresa de servicios odontológicos. Con los años, Jim ha acabado teniendo su cuota de casos dentales raros, pero una anécdota relacionada con el CAD/CAM me pareció especialmente horrible.

Unos años después de que llegase al mercado el equipamiento CAD/CAM, un dentista de Missouri lo compró, y al parecer a partir de ese momento empezó a contemplar las líneas de fisuras de una forma distinta. «Quería poner fundas a todo», me explicó Jim. «Estaba tan entusiasmado con su artilugio, que a los pacientes que querían mejorar la sonrisa les aconsejaba el uso de su máquina CAD/CAM último modelo».

Uno de sus pacientes era una joven estudiante de Derecho con líneas de fisuras asintomáticas; con todo, el dentista le recomendó una funda. La joven accedió porque estaba habituada a escuchar los consejos de su dentista, pero adivinen qué pasó. Por culpa de la funda, el diente se volvió sintomático y murió, por lo que hubo que hacer una endodoncia. Pero esperen, aún queda lo peor. La endodoncia salió mal y hubo que repetirla, y la segunda tampoco funcionó. Como consecuencia de ello, la mujer no tuvo más remedio que someterse a una cirugía más compleja y dolorosa. Así, lo que comenzó como un tratamiento de unas inofensivas líneas de

fisuras acabó suponiendo mucho dolor y un elevado coste económico.

Una vez licenciada, la mujer se documentó y cayó en la cuenta de que (¡sorpresa!) nunca había necesitado esa funda. Como cabe suponer, no le hizo ninguna gracia, por lo que persiguió al dentista con ánimo de venganza, lo demandó y ganó el juicio.

Bien, ¿qué conclusiones podemos sacar de esta historia? Como ya hemos visto, la gente no tiene por qué ser corrupta para actuar de una forma problemática y a veces perjudicial. Muchas personas totalmente bienintencionadas pueden verse zancadilleadas por los caprichos

de la mente humana, cometer errores mayúsculos y seguir teniendo de sí mismas una elevada opinión. Podemos decir sin temor a equivocarnos que la mayoría de los dentistas son individuos competentes y afectuosos que se toman su trabajo con la mejor de las intenciones. Sin embargo, resulta que ciertos incentivos pueden descarriar — como a menudo pasa— al profesional más íntegro.

Pensémoslo. Cuando un dentista decide comprarse un artefacto nuevo, sin duda cree que le ayudará a atender mejor a sus pacientes. No obstante, también puede ser una operación cara. Quiere usarlo para mejorar la asistencia,

pero también quiere amortizar su inversión cobrando por el uso de esa maravillosa tecnología nueva. Por tanto, conscientemente o no, busca la manera de hacerlo, *et voilà!* El paciente termina con una funda, unas veces necesaria, otras no.

Que quede claro: no creo que los dentistas (ni la inmensa mayoría de las personas, si vamos a eso) lleven a cabo un cálculo explícito de costes y beneficios evaluando su bolsillo con respecto al bienestar de los pacientes y escogiendo después su interés personal por encima de lo más conveniente para aquéllos. Sí me parece que algunos dentistas que compren el equipo

CAD/CAM están reaccionando ante el hecho de haber invertido una gran suma de dinero en un aparato al que quieren sacarle el máximo partido. Esta información influye en el criterio profesional de los dentistas, lo que les induce a dar consejos y tomar decisiones basadas en su interés personal y no en hacer lo mejor para el paciente.

Cabe pensar que los casos así, en que un proveedor de servicios se ve empujado en dos direcciones distintas (lo que por lo general se conoce como «conflicto de intereses»), son infrecuentes. Sin embargo, la realidad es que los conflictos de interés afectan a la



conducta en toda clase de situaciones, y con mucha frecuencia en el nivel tanto profesional como personal.

**Figura 2. Cómo pueden obrar los conflictos de interés en los dentistas**



## **¿Puedo tatuarle la cara?**

Hace algún tiempo, me di de bruces contra un extraño conflicto de intereses.

En este caso el paciente era yo. Cuando contaba unos veinticinco años —unos seis o siete después de la lesión original<sup>[\*]</sup>—, regresé al hospital para un reconocimiento rutinario. En esa visita concreta, vi a varios médicos que examinaron mi caso. Más tarde estuve con el director de la unidad de quemados, que pareció especialmente contento de verme.

«¡Tengo un fantástico tratamiento nuevo para usted, Dan!», exclamó. «Mire, como tiene el pelo grueso y oscuro, cuando se afeita, al margen de lo mucho o poco que se rasure, siempre habrá pequeños puntitos negros donde crece el pelo. Pero como en el lado

derecho de la cara hay cicatrices, aquí no tenemos vello facial ni puntos negros, con lo que el rostro parece asimétrico».

En ese momento, se embarcó en una breve conferencia sobre la importancia de la simetría por razones estéticas y sociales. Yo sabía lo importante que era para él la estética, pues unos años antes había tenido que escuchar una miniconferencia similar, cuando me había hecho ver la conveniencia de realizar una compleja y larga operación en la que cogería parte del cuero cabelludo con su riego sanguíneo y recrearía la mitad derecha de mi ceja derecha. (Me sometí a esa compleja operación de doce horas y me gustó el

resultado).

Luego llegó su propuesta: «Hemos empezado a tatuar puntitos para dar una apariencia de barba de tres días en caras con cicatrices como la de usted, y los pacientes están contentísimos con los resultados».

«Suenan interesantes», dije. «¿Puedo hablar con alguno de esos pacientes?».

«Por desgracia, no es posible, pues esto violaría la confidencialidad médica», contestó. Lo que sí hizo fue enseñarme imágenes de los pacientes, no de la cara completa sino sólo de las partes tatuadas. Y desde luego era como si estuviera cubierta de motitas semejantes a las de una barba de varios

días. Pero entonces se me ocurrió algo.

«¿Y qué pasa cuando uno se hace mayor y le salen canas?, pregunté.

«Ah, esto no es ningún problema», respondió. «Cuando llegue el momento, simplemente aclaramos el tatuaje con láser». Satisfecho, se puso en pie y añadió: «Vuelva mañana a las nueve. Aféitese el lado izquierdo de la cara como de costumbre, con el nivel de rasurado que a usted le gusta llevar, y yo le tatuaré el derecho para que sea igual. Le garantizo que al mediodía será usted más feliz y más atractivo».

Reflexioné sobre el posible tratamiento camino de casa y durante el resto del día. También me di cuenta de

que, para sacarle el máximo provecho, debería afeitarme siempre igual durante el resto de mi vida. A la mañana siguiente, entré en el despacho del director de la unidad y le dije que no me interesaba. Me sorprendió lo que pasó a continuación.

«¿Qué le pasa?», masculló. «¿Prefiere no ser atractivo? ¿Qué extraño placer obtiene del hecho de ser asimétrico? ¿Las mujeres le tienen lástima y le ofrecen sexo compasivo? Estoy dándole la oportunidad de hacerle un arreglo de un modo elegante y sencillo. ¿Por qué no la acepta y se muestra agradecido?».

«No lo sé», dije. «Será simplemente

que no me convence la idea. Déjeme pensarlo un poco más».

Quizá cueste creer que el director de la unidad fuera tan duro y agresivo, pero les aseguro que fue exactamente eso lo que me dijo. No era ése el estilo que había tenido siempre conmigo; por eso me desconcertó su planteamiento implacable. De hecho, era un médico estupendo, entregado a su trabajo, que me había tratado muy bien y se había esforzado mucho para ayudarme. Tampoco era la primera vez que yo rechazaba un tratamiento. A lo largo de los años de contacto con profesionales de la medicina, había decidido seguir unas terapias en vez de otras. Sin

embargo, ninguno de mis médicos, incluido el director de la unidad de quemados, había intentado jamás hacerme sentir culpable por no seguir algún consejo suyo.

En un intento por resolver el misterio, me dirigí a su segundo, un médico más joven con quien tenía muy buena relación. Le pedí que me explicase por qué el director me había presionado tanto.

«Ah, sí, sí», dijo el adjunto. «Ya ha utilizado este procedimiento con dos pacientes; necesita sólo uno más para publicar un trabajo científico en una de las revistas médicas punteras».

Esta información sin duda me ayudó



a comprender mejor el conflicto de intereses al que estaba enfrentándome. Había aquí un médico de veras bueno, alguien a quien conocía desde hacía años y que siempre me había tratado con atención y gran delicadeza. No obstante, pese a preocuparse muchísimo de mí en general, en este caso era incapaz de ver más allá de su conflicto de intereses. Lo que pone de manifiesto precisamente lo difícil que es superar dichos conflictos en cuanto influyen de manera fundamental en nuestra visión del mundo.

Tras años de experiencia publicando en revistas académicas, ahora entiendo mejor el conflicto de intereses de ese

médico (más adelante ahondaré en el tema). Pero nunca he intentado coaccionar a nadie para que se tatúe la cara, desde luego —aún hay tiempo para eso.

## **El coste oculto de los favores**

Otra causa común de conflictos de interés es la tendencia a devolver los favores. Los seres humanos somos criaturas muy sociales, por lo que cuando alguien nos echa una mano o nos hace un regalo, solemos sentirnos en deuda. Este sentimiento puede, a su vez, influir en nuestra opinión, haciendo que nos sintamos más predispuestos a

intentar ayudar a esa persona en el futuro.

Uno de los estudios más interesantes sobre el impacto de los favores fue llevado a cabo por Ann Harvey, Ulrich Kirk, George Denfield y Read Montague (a la sazón estaban en el Baylor College de Medicina). En dicho estudio, Ann y sus colegas investigaron si un favor podía influir en las preferencias estéticas.

Cuando los participantes llegaban al laboratorio de neurociencia de Baylor, se les decía que evaluarían arte de dos galerías, una llamada «Tercera Luna» y la otra «Lobo Solitario». Se les informaba asimismo de que las galerías

pagaban generosamente por la participación en el experimento. A unos se les decía que el pago individual lo efectuaba Tercera Luna, y a otros que quien pagaba era Lobo Solitario.

Provistos de esta información, los participantes pasaban a la parte principal del experimento. Se pedía uno a uno que permaneciesen lo más quietos posible en un escáner de resonancia magnética funcional (RMf), una máquina enorme con un agujero cilíndrico en el centro. En cuanto se hallaban dentro del inmenso imán, veían una serie de sesenta cuadros, uno cada vez. Todos los cuadros eran de artistas occidentales, correspondían al período comprendido

entre los siglos XIII y XX, y oscilaban entre el estilo figurativo y el abstracto. Pero no veían sólo las sesenta pinturas. Cerca del rincón superior izquierdo de cada una estaba el espléndido logotipo de la galería donde se podía comprar ese cuadro concreto —lo cual significaba que unos cuadros se presentaban como si procedieran de la galería que pagaba al participante y otros como si fueran de la otra.

En cuanto hubo terminado la parte del escáner, se pidió a cada participante que echara otro vistazo a cada una de las combinaciones cuadro-logotipo, pero esta vez para calificar cada cuadro según una escala que iba de «no me

gusta» a «me gusta».

Con esta información, Ann y sus colegas examinaron qué cuadros preferían los participantes, los de Tercera Luna y los de Lobo Solitario. Como cabía suponer, al analizar las puntuaciones los investigadores observaron que los participantes calificaban mejor las pinturas procedentes de la galería que les pagaba.

Podríamos pensar que esta preferencia por la galería patrocinadora se debía a una especie de cortesía —o acaso sólo era jarabe de pico, como cuando hacemos cumplidos a los amigos que nos han invitado a cenar aunque la

comida haya sido mediocre. Aquí es donde venía muy bien la parte de RMf del estudio. Los escáneres cerebrales indicaban de que los efectos de la reciprocidad son profundos y revelaban el mismo efecto: la presencia del logotipo del patrocinador incrementaba la actividad en las partes del cerebro relacionadas con el placer (en especial, la corteza prefrontal ventromedial, un área cerebral responsable del pensamiento de orden superior, que incluye las asociaciones y el significado). Esto daba a entender que el favor de la galería patrocinadora tenía un claro efecto en la reacción de las personas ante las obras de arte. Y

apúntense ésta: cuando se preguntó a los participantes si a su juicio el logotipo había tenido algún efecto en sus preferencias, hubo una respuesta universal: «De ninguna manera, en absoluto».

Es más, se dieron a diferentes participantes cantidades variables de dinero por su tiempo en los experimentos. Unos recibieron de su galería 30 dólares, otros 100. Los del nivel más alto cobraron 300. Resultó que el favoritismo hacia la galería patrocinadora aumentaba a medida que crecían las ganancias. La magnitud de la activación del cerebro en sus centros de placer era mínima cuando se pagaban 30



dólares, mayor cuando eran 100, y máxima con 300.

Estos resultados dan a entender que, en cuanto alguien (o alguna organización) nos hace un favor, somos parciales respecto a cualquier cosa relacionada con la parte benefactora —y que la magnitud de esta tendencia aumenta a medida que aumenta el favor inicial (en este caso, la cantidad de dinero)—. Es particularmente interesante el hecho de que las dádivas económicas tengan una influencia en las preferencias artísticas, sobre todo teniendo en cuenta que el favor (pagar por la participación en el estudio) no tenía absolutamente nada que ver con el

arte, que había sido creado al margen de las galerías. También es interesante señalar que los participantes sabían que la galería les pagaría con independencia de cómo calificaran los cuadros; aun así, el pago (y su cuantía) establecía un sentido de reciprocidad que guiaba sus preferencias.

## **Diversión con los fármacos**

Hay personas y empresas que entienden muy bien esta tendencia humana a la reciprocidad, por lo que dedican mucho tiempo y dinero a intentar generar un sentimiento de obligación en los demás. A mi juicio, la profesión que mejor

encarna este proceder —o sea, la que más depende de crear conflictos de intereses— es, naturalmente, la de los miembros de los *lobbies*, que dedican una pequeña parte del tiempo a informar a los políticos en nombre de sus jefes, y el resto a intentar crear en ellos un sentimiento de obligación y reciprocidad con la esperanza de que se lo pagarán votando en la cámara a favor de sus intereses.

Pero los lobistas no están solos en su denodada búsqueda de conflictos de interés: algunas otras profesiones pueden hacerles sudar tinta. Por ejemplo, pensemos en el modo en que los representantes de las empresas

farmacéuticas (visitadores médicos) llevan su negocio. El trabajo de un visitador es ir a ver a los médicos y convencerles de que compren determinados fármacos y material para tratarlo todo, desde A (asma) hasta Z (síndrome de Zollinger-Ellison). Primero quizá regalen al médico un bolígrafo con el logotipo, o acaso un bloc, una taza o algunas muestras gratis de fármacos. Estos pequeños obsequios pueden influir sutilmente en los médicos para que receten un medicamento con mayor frecuencia —todo porque sienten la necesidad de devolver<sup>[1]</sup>.

No obstante, los pequeños regalos y las muestras de medicamentos son sólo

unos cuantos de los trucos psicológicos que utilizan los visitantes médicos cuando se proponen cortejar a los galenos. «Piensan en todo», me contó un amigo y colega (llamémosle MD), quien luego pasó a explicarme que las empresas farmacéuticas, en especial las más pequeñas, preparan a sus visitantes para que traten a los médicos como si fueran dioses. Y al parecer disponen de una reserva desproporcionada de atractivos representantes. El conjunto del esfuerzo está coordinado con precisión militar. Cada visitador que se precie tiene acceso a una base de datos que le revela exactamente qué ha recetado cada

médico durante el último trimestre (los fármacos de la empresa y los de la competencia). Los visitantes también procuran averiguar qué clase de comida les gusta a cada médico y a su personal, cuál es la hora del día más probable para ser recibidos, y también qué tipo de visitador consigue más rato de entrevista personal con los médicos. Si se sabe que éstos pasan más tiempo con determinada visitadora, ajustan la rotación para que ella pase más tiempo en esa consulta. Si el médico es un admirador de los militares, le envían a un veterano. Los visitantes también intentan ser agradables con los círculos externos del médico, de modo que al

llegar empiezan a repartir caramelos y otros regalitos a las enfermeras de la recepción, asegurándose la buena relación con todos desde el principio.

Una práctica especialmente interesante es el «come y corre» [o irse sin pagar], en virtud de la cual, en nombre de la educación, los médicos pueden parar en cualquier restaurante preestablecido de comida para llevar y coger lo que quieran. Incluso los estudiantes de medicina y los residentes se ven implicados en esos planes. Un ejemplo especialmente creativo de esta estrategia es el de la famosa taza negra. Se entregaba una taza negra con el logotipo de la empresa a médicos e

internos, y la empresa lo organizaba de manera que el médico podía llevar consigo la taza a cualquier establecimiento de una cadena de cafés (de la que no diremos el nombre) y tomar la cantidad de expresos o capuchinos que deseara. El clamor por la taza era tal que llegó a ser un símbolo de estatus entre estudiantes y residentes. A medida que esas prácticas se hicieron más extravagantes, los hospitales y la Asociación Médica Americana las regularon más, limitando el uso de esas agresivas tácticas de márketing. Naturalmente, como ahora las normas son más estrictas, los visitantes médicos buscan enfoques nuevos e



innovadores para influir en los médicos.  
Y la carrera armamentística sigue...[\*]

Hace unos años, mi colega Janet Schwartz (profesora de la Universidad de Tulane) y yo invitamos a cenar a varios visitantes médicos. Básicamente usamos sus métodos: los llevamos a un restaurante fino e hicimos correr el vino. En cuanto estuvieron alegres y con la lengua suelta, empezaron a contarnos los trucos de su actividad. Y lo que averiguamos fue de veras escandaloso.

Imaginemos a uno de esos visitantes, un hombre atractivo y encantador de veintipocos años. No

precisamente de los que tendrían dificultades para que una chica le diera una cita. Pues éste nos explicó cómo, en una ocasión, convenció a una médica renuente para que asistiera a un seminario informativo sobre un fármaco que él estaba promocionando — accediendo a acompañarla a una clase de bailes de salón—. Fue un *quid pro quo* tácito: el visitador hizo un favor personal a la médica, y ella cogió las muestras gratis y divulgó el producto entre sus pacientes.

Los visitantes nos contaron que otra costumbre habitual era llevar comidas de primera a todo el consultorio del médico (una de las

ventajas de ser enfermera, supongo). El personal de un consultorio llegó a exigir días alternos de filete y langosta para almorzar si los visitantes querían entrevistas. Hubo algo aún más vergonzoso: observamos que a veces los médicos hacían pasar al visitador a la sala de reconocimiento (como si se tratara de un «experto») para que informara directamente a los pacientes sobre cómo funcionaban ciertos fármacos.

Todavía más perturbador fue oír historias acerca de cómo los visitantes vendían instrumentos. Nos enteramos de que era una práctica común que los visitantes vendieran sus artilugios

médicos en el quirófano en tiempo real, mientras estaba llevándose a cabo una operación.

A Janet y a mí nos sorprendió lo bien que los visitantes conocían las estrategias clásicas de persuasión psicológica y que las utilizaran de una manera sofisticada e intuitiva. Nos contaron otra ingeniosa táctica sobre contratar a médicos para que pronunciasen breves conferencias ante otros médicos sobre un fármaco que se quería promocionar. En realidad, a los visitantes no les importaba lo que el público sacara de la conferencia; lo que de veras les interesaba era el efecto que ésta tenía en el orador. Habían

observado que, tras dar una charla sobre las ventajas de cierto medicamento, el orador comenzaba a creerse sus propias palabras y pronto recetaba en consecuencia. Según diversos estudios psicológicos, rápida y fácilmente nos creemos lo que sale de nuestra boca, incluso cuando la razón original para expresar la opinión ya no es pertinente (en el caso de los médicos, cobraban por decirla). Aquí se produce una disonancia cognitiva; los médicos consideran que si están hablando a otros acerca de un fármaco, será que éste es bueno, por lo que así sus propias creencias cambian para concordar con su discurso y comienzan a recetar en

función de ello.

Los visitantes explicaron que empleaban también otros trucos, para lo cual se convertían en camaleones: cambiaban una y otra vez de acento, personalidad o simpatías políticas. Se enorgullecían de su capacidad para tranquilizar y relajar a los médicos. A veces crecía una relación de colegas en el territorio de la amistad social — algunos visitantes iban a hacer pesca de altura o a jugar a baloncesto con los médicos, como amigos—. Estas experiencias compartidas propiciaban que los facultativos extendieran recetas que beneficiaban a sus «compinches». Desde luego, los médicos no

consideraban que peligrasen sus valores por el hecho de ir a pescar o a jugar a baloncesto con los visitantes; sólo estaban tomándose un merecido descanso acompañados de un amigo con el que simplemente hacían negocios. En muchos casos seguramente no se daban cuenta de que estaban siendo manipulados, por supuesto, pero esto es lo que pasaba, sin duda.

Por un lado están los favores disfrazados; pero hay muchos casos en que los conflictos de interés se identifican con más facilidad. A veces, un fabricante de fármacos paga a un médico miles de dólares por labores de

asesoramiento. En ocasiones, la empresa presta desinteresadamente un edificio o hace una donación a un departamento de investigación médica con la esperanza de ejercer alguna influencia. Este tipo de acciones generan inmensos conflictos de interés —sobre todo en las facultades de Medicina, donde las inclinaciones farmacológicas pueden transmitirse desde los profesores a los alumnos y a los pacientes.

Duff Wilson, periodista de *The New York Times*, describió un ejemplo de esta clase de comportamiento. Años atrás, un estudiante de la Facultad de Medicina de Harvard advirtió que su profesor de farmacología publicitaba las



ventajas de ciertos fármacos contra el colesterol quitando importancia a los efectos secundarios. El alumno buscó en Google y descubrió que el profesor estaba en la nómina de diez empresas farmacéuticas, cinco de las cuales fabricaban medicamentos contra el colesterol. Y no era él solo. Como decía Wilson, «según las reglas de transparencia de la Facultad, unos 1.600 de los 8.900 profesores y conferenciantes de la Facultad de Medicina de Harvard han informado al decano que ellos o algún miembro de su familia tuvo un interés económico en un negocio relacionado con sus clases, sus investigaciones o su labor de asistencia

médica»<sup>[2]</sup>. Cuando los profesores hacen pasar públicamente recomendaciones farmacológicas por conocimientos académicos, el problema es grave.

## **Tolerancia con los números**

Si creemos que el mundo de la medicina está plagado de conflictos de interés, veamos otra profesión en la que estos conflictos acaso estén incluso más extendidos. Sí, estoy hablando del país de las maravillas de los servicios financieros.

Estamos en 2007 y acabamos de aceptar un fantástico empleo bancario en Wall Street. Nuestros dividendos

rondarán los cinco millones de dólares anuales, pero sólo si vemos los títulos respaldados por hipotecas (o cualquier otro instrumento financiero nuevo) bajo una luz positiva. Nos pagan un montón de dinero para que mantengamos una visión tergiversada de la realidad, pero no advertimos las trampas que los enormes emolumentos tienden a nuestra percepción de la misma. Al revés: nos convencemos enseguida de que los títulos respaldados por hipotecas son todo lo sólidos que uno quiera creer.

Tan pronto hemos aceptado que los títulos respaldados por hipotecas son la tendencia del futuro, no vemos la totalidad de sus riesgos. Para colmo, es

bien sabida la dificultad de calcular el verdadero valor de los títulos. Lo intentamos mediante la enorme y compleja hoja de cálculo Excel, llena de parámetros y ecuaciones. Cambiamos uno de los parámetros de descuento, de 0,934 a 0,936, y de inmediato vemos que se incrementa el valor. Seguimos jugueteando con los números, buscando los parámetros que procuran la mejor representación de la «realidad», pero con un ojo vemos también las consecuencias de las opciones paramétricas para el futuro económico personal. Seguimos con los números un poco más, hasta estar convencidos de que éstos representan realmente el

medio ideal para evaluar títulos respaldados por hipotecas. No nos sentimos mal porque estamos seguros de haber hecho todo lo posible para representar los valores de los títulos de la manera más objetiva.

Además, no estamos manejando dinero de verdad; sólo manipulamos números que se hallan muchos pasos alejados del dinero en efectivo. Debido a su carácter abstracto, vemos nuestras acciones más como un juego, no como algo que afecta realmente a las personas, su *modus vivendi* o su plan de jubilación. Nos damos cuenta de que los inteligentes ingenieros financieros de la oficina de al lado están comportándose

de una manera más o menos parecida, y si comparamos sus evaluaciones y las nuestras, vemos que algunos de los colegas han optado por valores aún más extremos. Si nos consideramos seres racionales y pensamos que el mercado siempre acierta, tendemos a creer aún más que lo que estamos haciendo —y lo que están haciendo los otros (ahondaremos en esto en el capítulo 8) — es lo que vale. ¿Vale?

Nada de esto es realmente aceptable, desde luego (recordamos la crisis financiera de 2008, ¿no?), pero dada la cantidad de dinero implicado, parece lógico amañar un poco las cosas. Y comportarse así es totalmente humano.

Nuestras acciones son muy problemáticas, pero al parecer no las vemos así. Al fin y al cabo, nuestros conflictos de interés se sustentan en varios hechos: no tocamos dinero real, los instrumentos financieros son abrumadoramente complejos y los demás colegas están haciendo lo mismo.

El fascinante (y tremendamente angustiante) documental *Inside Job*, ganador de un Oscar de la Academia, muestra con detalle cómo la industria de los servicios financieros corrompió al gobierno de los EE. UU., lo que provocó falta de supervisión en Wall Street y la debacle financiera de 2008. La película también habla de cómo la industria de

los servicios financieros pagó a destacados académicos (decanos, jefes de departamento, profesores) para que escribieran informes favorables a la industria financiera y a Wall Street. En el documental, nos sentimos desconcertados por la facilidad con que los expertos parecían venderse y pensamos que jamás haríamos lo mismo.

Sin embargo, antes de apostar demasiado por nuestros estándares de moralidad, imaginemos que a mí (o a usted) nos pagan una buena suma para estar en el comité auditor de Giantbank. Si una parte considerable de mis ingresos dependiera del éxito de Giantbank, seguramente no sería tan



crítico como lo soy ahora ante las actuaciones del banco. Por ejemplo, con un aliciente lo bastante sólido quizá no diría una y otra vez que las inversiones deben ser claras y transparentes y que las empresas han de esforzarse por superar sus conflictos de intereses. Aún no estoy en un comité de éstos, desde luego, así que de momento me resulta fácil pensar que muchas de las acciones de los bancos han sido censurables.

## **Los académicos también están en conflicto**

Cuando reflexiono sobre la omnipresencia de los conflictos de

interés y lo difícilísimo que es reconocerlos en nuestra vida, debo admitir que también yo soy propenso a ellos.

A los profesores universitarios a veces se nos pide que utilicemos nuestros conocimientos como asesores y peritos. Poco después de conseguir mi primer empleo académico, fui invitado por un importante bufete de abogados a intervenir como testigo pericial. Yo sabía que algunos colegas de reconocido prestigio aportaban testimonios expertos como trabajo extra por el que cobraban un buen pico (aunque ellos siempre decían que no lo hacían por el dinero). Movidio por la curiosidad, pedí ver las

transcripciones de los viejos casos, y me quedé sorprendido al observar la unilateralidad con que usaban sus hallazgos de investigación. También me impactó lo despectivos que se mostraban con respecto a las opiniones y calificaciones de los peritos de la otra parte —que, en la mayoría de los casos, también eran profesores respetables.

Aun así, decidí probar yo también (no por el dinero, claro), y percibí una buena suma por dar mi opinión de experto<sup>[\*]</sup>. Enseguida reparé en que los abogados con quienes trabajaba querían meterme en la cabeza ideas que respaldaran su criterio. No lo hacían a lo bruto ni diciendo que ciertas cosas

serían buenas para sus clientes, sino que me pedían que describiese todos los estudios pertinentes al caso. Sugerían que algunas de las conclusiones menos favorables para su postura quizá adolecieran de fallos metodológicos y que la investigación acreditativa de su opinión era sólida y estaba bien hecha. También me dedicaban afectuosos cumplidos cada vez que yo interpretaba las cosas de una forma provechosa para ellos. Al cabo de unas semanas, descubrí que había adoptado muy pronto el punto de vista de quienes me pagaban. Aquella experiencia me hizo dudar sobre la posibilidad de ser objetivo cuando a uno le pagan por dar su

opinión. (Y ahora que estoy escribiendo sobre mi falta de objetividad, seguro que nadie volverá a llamarme para ser perito —y quizá sea lo mejor).

## **El borracho y el punto de datos**

Tuve otra experiencia que me hizo comprender los peligros de los conflictos de interés, esta vez realizando una investigación propia. En aquel entonces, mis amigos de Harvard fueron tan amables que me dejaron usar su laboratorio conductual para llevar a cabo experimentos. Yo tenía especial interés en trabajar en sus instalaciones porque ellos contaban con residentes en

las inmediaciones, no sólo estudiantes.

Una semana concreta, estaba yo realizando un experimento sobre la toma de decisiones y, como suele pasar, pronostiqué que el nivel de ejecución en una de las situaciones sería muy superior al de la otra. Eso fue en esencia lo que revelaban los resultados salvo en una persona, que, pese a hallarse en la situación con el mejor desempeño previsto, realizó la tarea mucho peor que nadie. Vaya fastidio. Mientras analizaba los datos más atentamente, advertí que el hombre era unos veinte años mayor que los demás. También recordé que en el laboratorio había entrado alguien muy borracho.

En cuanto descubrí que el participante en cuestión estaba borracho, comprendí que tenía que haber excluido sus datos de entrada, toda vez que su capacidad para tomar decisiones había menguado claramente. Así que prescindí de sus datos, y en el acto tuve unos magníficos resultados que expresaban exactamente lo que yo esperaba. Sin embargo, al cabo de unos días empecé a pensar en el proceso mediante el cual había decidido eliminar al tipo borracho. Tenía la duda siguiente: ¿Qué habría pasado si el sujeto hubiera estado en la otra situación, en la que estaba prevista una ejecución peor? Para empezar, seguramente yo no me habría

fijado en sus respuestas individuales. Y si las hubiera detectado, probablemente no me habría siquiera planteado la exclusión de sus datos.

Después del experimento, podría muy bien haberme contado a mí mismo una historia que justificaría la no utilización de los datos del tipo borracho. Pero ¿qué habría pasado si no hubiera estado borracho? ¿Qué habría pasado si hubiera tenido algún otro impedimento sin nada que ver con la bebida? ¿Habría buscado yo otra excusa u otro razonamiento lógico para justificar la exclusión de sus datos? Como veremos en el capítulo 7, «Creatividad y deshonestidad», la



creatividad puede ayudarnos a obedecer nuestros motivos egoístas mientras seguimos considerándonos personas honestas.

Decidí hacer dos cosas. Primero repetí el experimento para verificar los resultados, lo que funcionó a las mil maravillas. A continuación decidí que era correcto crear criterios para excluir participantes de un experimento (es decir, no admitiríamos a borrachos ni personas que no entendiesen las instrucciones). No obstante, las reglas de exclusión se deben hacer de antemano, antes de que se lleve a cabo la prueba, y desde luego nunca después de ver los datos.

¿Qué aprendí? Cuando decidí descartar los datos del hombre borracho, creía sinceramente que estaba haciéndolo en nombre de la ciencia — como si estuviera luchando heroicamente para borrar esos datos y lograr que así floreciera la verdad—. No se me pasó por la cabeza que quizá estaba haciéndolo movido por mi interés personal, pero sin duda tenía otra motivación: tener los resultados que había previsto. En un sentido más general, entendí —otra vez— la importancia de establecer reglas que nos protejan de nosotros mismos.

**Transparencia: ¿Una panacea?**

Así pues, ¿cuál es la mejor manera de abordar los conflictos de interés? Para la mayoría de las personas, es la «transparencia plena». Conforme a la misma lógica de las «políticas de claridad», la suposición básica subyacente a la transparencia es que todo irá bien siempre y cuando las personas hagan público lo que están haciendo exactamente. Según esta idea, si los profesionales dejan claros sus incentivos, los clientes pueden decidir por sí mismos hasta qué punto confiar en su (tendencioso) consejo y tomar decisiones más fundadas.

Si la transparencia plena fuera una

ley universal, los médicos informarían a sus pacientes sobre si tienen el equipo necesario para el tratamiento que recomiendan. O si cobran por asesorar al fabricante de los fármacos que luego van a recetar. Los asesores financieros informarían a sus clientes sobre los diferentes honorarios, pagos y comisiones que cobran de diversos vendedores y entidades de inversión. Provistos de esta información, los consumidores deberían ser capaces de cribar debidamente las opiniones de estos expertos y tomar mejores decisiones. En teoría, la transparencia parece una solución fantástica: por un lado exonera a los profesionales que

admiten sus conflictos de interés, y por otro procura a sus clientes más datos sobre el origen de la información.

Sin embargo, resulta que la transparencia no siempre es un remedio eficaz para los conflictos de interés. De hecho, a veces puede empeorar las cosas. Para explicarlo, recurriré a un estudio llevado a cabo por Daylian Cain (profesor de la Universidad de Yale), George Loewenstein (profesor de la Universidad Carnegie Mellon) y Don Moore (profesor de la Universidad de California, Berkeley). En este experimento, los participantes participaban en un juego en el que

asumían uno de dos roles. (A propósito, lo que los investigadores llaman «juego» no lo es para ningún niño razonable). Unos participantes desempeñaban el papel de estimadores: su cometido consistía en conjeturar con la mayor precisión posible la cantidad total de dinero en una gran jarra de cambio suelto. A estos jugadores se les pagaba en función de lo cerca que estuviera su conjetura del valor real del dinero. Cuanto más se acercaban las estimaciones, más dinero recibían, sin importar si fallaban por exceso o por defecto.

Los otros participantes desempeñaban el papel de asesores,

cuya tarea era la de aconsejar a los estimadores en sus cálculos. (Pensemos en alguien parecido a nuestro asesor bursátil, pero con un trabajo más simple). Entre los estimadores y los asesores había dos diferencias interesantes. La primera es que mientras a los primeros se les daba apenas unos segundos para ver la jarra a cierta distancia, los segundos contaban con más tiempo y además sabían que la cantidad de dinero oscilaba entre 10 y 30 dólares. Esto daba a los asesores la ventaja de convertirlos en relativos expertos en el campo de la estimación de dinero en jarras, y suponía para los estimadores una buena razón para fiarse

de los informes de los asesores al formular sus conjeturas (algo comparable el modo en que nos fiamos de expertos en muchos aspectos de la vida).

La segunda diferencia tenía que ver con la regla para pagar a los asesores. En la condición de control, los asesores cobraban con arreglo a la precisión de los cálculos de los estimadores, por lo que no había conflictos de interés. En la condición de conflicto-de-interés, los asesores cobraban si los estimadores se excedían en su conjetura sobre el valor de las monedas de la jarra. Así, si calculaban un dólar de más, eso era bueno para los asesores, pero era aún



mejor si el exceso era de tres o cuatro dólares. Cuanto mayor era el cálculo excesivo, menos ganaba el estimador pero más se embolsaba el asesor.

Así, ¿qué pasaba en la condición de control y en la condición de conflicto-de-interés? Lo han adivinado: en el primero, los asesores sugerían un valor promedio de 16,50 dólares, mientras en el segundo proponían una cifra superior a los 20 dólares. Básicamente aumentaban el valor estimado en casi cuatro dólares. Ahora bien, podemos ver el lado positivo de este resultado y pensar: «Bueno, al menos el consejo no ha sido 36 dólares o cualquier otro número elevado». De todos modos, si es

esto lo que nos pasa por la cabeza, tengamos en cuenta dos cosas: primero, el asesor no podía dar un consejo claramente exagerado porque, al fin y al cabo, el estimador veía la jarra. Si el valor hubiera sido espectacularmente alto, el estimador habría rechazado la sugerencia de plano. Segundo, recordemos que la mayoría de las personas engañan lo justo para sentirse bien consigo mismas. En este sentido, el factor de tolerancia era un extra de cuatro dólares (o aproximadamente el 25 por ciento de la cantidad).

No obstante, la importancia del experimento se puso de manifiesto en la tercera situación: la de conflicto-de-

interés más transparencia. Aquí el pago al asesor era el mismo que en la condición de conflicto-de-interés. Pero esta vez el asesor debía explicar que recibiría más dinero si el estimador conjeturaba al alza. ¡Las políticas de claridad en acción! De esta manera, el estimador podía tener en cuenta los alicientes del asesor y pasar por alto debidamente su consejo. Esto sin duda ayudaría al estimador, pero ¿cuál sería el efecto de la transparencia en el asesor? ¿La necesidad de transparencia eliminaría su consejo tendencioso? ¿Desvelar su parcialidad incrementaría el factor de tolerancia? ¿Se sentirían ahora más cómodos exagerando su

consejo en un grado superior? Y he aquí la pregunta del millón de dólares: ¿Cuál de estos dos efectos sería de mayor magnitud? La rebaja del consejo del asesor por parte del estimador, ¿sería más grande o más pequeña que la exageración adicional de este último?

¿Los resultados? En la condición de conflicto-de-interés más transparencia, los asesores aumentaron sus cálculos en otros cuatro dólares (de 20,16 a 24,16). ¿Y qué hicieron los estimadores? Como cabe suponer, rechazaron la propuesta, pero sólo en dos dólares. En otras palabras, aunque los estimadores tuvieron efectivamente en cuenta la transparencia de los asesores al

formular sus cálculos, no lo restaron todo ni con mucho. Como el resto de nosotros, los estimadores no identificaban en grado suficiente el alcance y la fuerza de los conflictos de interés de sus asesores.

La principal conclusión es ésta: la transparencia sesgaba aún más los consejos. Con la transparencia, los estimadores ganaban menos dinero y los asesores más. Bien, no estoy seguro de que la transparencia empeore siempre las cosas para los clientes, pero está claro que la transparencia y las políticas de claridad no siempre suponen una mejora.

**Entonces, ¿qué hemos de hacer?**

Ahora que entendemos algo mejor los conflictos de interés, deberían ser evidentes los graves problemas que originan. No sólo está su omnipresencia, sino que al parecer no aquilatamos del todo su grado de influencia en nosotros y en los demás. Bien, ¿adónde vamos desde aquí?

Una recomendación sencilla es intentar erradicar los conflictos de interés del todo, lo que por supuesto es más fácil decirlo que hacerlo. En el ámbito de la medicina, esto significaría, por ejemplo, que no permitiríamos a los médicos tratar o examinar a sus

pacientes con material y equipos propios, sino que exigiríamos que se encargara del tratamiento y las pruebas una entidad independiente, sin vínculos con los facultativos ni las empresas fabricantes. También prohibiríamos a los médicos asesorar a empresas farmacéuticas o invertir en acciones de las mismas. Después de todo, si no queremos que tengan conflictos de interés, hemos de asegurarnos de que sus ingresos no dependen del número ni los tipos de procedimientos o fármacos que recomiendan. Del mismo modo, si quisiéramos eliminar conflictos de interés entre los asesores financieros, deberíamos prohibir que tuvieran

incentivos que no concordasen con lo más conveniente para sus clientes — nada de honorarios por servicios, sobornos ni pago diferencial por el éxito o el fracaso.

Desde luego es importante intentar reducir los conflictos de interés, pero fácil no va a ser. Veamos el caso, por ejemplo, de los contratistas, los abogados o los mecánicos de coches. A estos profesionales, su forma de cobrar les provoca tremendos conflictos de interés, pues dan consejos y sacan provecho del servicio mientras el cliente no tiene conocimientos ni influencia. Pero quizá es que no hay ningún modelo de compensación que no



conlleve algún conflicto de interés. Por mucho que nos esforcemos para idear algo así, seguramente veremos que es muy difícil, si no imposible. También es importante darse cuenta de que, aunque los conflictos de interés causan problemas, a veces se producen por buenas razones. Pensemos en el caso de los médicos (y los dentistas) que ordenan tratamientos que incluyen el uso de su equipo de propiedad. Aunque se trata de una práctica potencialmente peligrosa desde la perspectiva de los conflictos de interés, también tiene algunas ventajas incorporadas: los profesionales son más susceptibles de comprar material en el que creen, es más

probable que acaben siendo expertos en su uso, puede ser mucho más conveniente para el paciente, y los médicos quizá incluso lleven a cabo estudios que ayuden a mejorar el equipo o la forma de utilizarlo.

La conclusión es que resulta difícil encontrar sistemas de compensación que no conlleven intrínsecamente conflictos de interés o que no se apoyen en ellos de vez en cuando. Aunque pudiéramos eliminarlos todos, quizá no valdría la pena hacerlo a costa de menos flexibilidad y más burocracia y supervisión —razón por la cual no deberíamos defender con celo excesivo reglas y restricciones draconianas (por

ejemplo, que los médicos no puedan hablar con visitantes o poseer material propio)—. Al mismo tiempo, sí creo que es importante darnos cuenta de hasta qué punto nuestras motivaciones económicas pueden cegarnos. Las situaciones con conflictos de interés tienen grandes inconvenientes, por lo que cuando los costes superan a los beneficios hemos de intentar reducirlas.

Como cabría esperar, hay muchos ejemplos sencillos en que los conflictos de interés se podrían eliminar fácilmente. Por ejemplo, los asesores financieros que reciben pagos compensatorios, los auditores que trabajan como asesores de las mismas

empresas, los profesionales que cobran espléndidas bonificaciones cuando sus clientes ganan dinero pero no pierden nada cuando sus clientes se arruinan, las agencias de calificación que cobran de las empresas calificadas, los políticos que aceptan dinero y favores de empresas y lobistas a cambio de sus votos... en todos estos casos, hemos de redoblar los esfuerzos para erradicar cuantos conflictos sea posible —a poder ser mediante la regulación.

Seguramente somos escépticos respecto a que una regulación así llegue a producirse. Cuando la regulación a cargo del gobierno o de organizaciones profesionales no se hace realidad, como

consumidores hemos de reconocer el peligro que acarrearán los conflictos de interés y hacer lo que esté en nuestra mano por buscar proveedores de servicios con menos conflictos en su seno (a poder ser, ninguno). Mediante el poder de nuestra cartera podemos empujar a los proveedores a satisfacer la demanda de menos conflictos de interés.

Por último, cuando ante decisiones importantes vemos que la persona que nos aconseja puede ser parcial —como cuando un médico se ofrece a tatuarnos la cara—, debemos dedicar un poco de tiempo y energía a buscar una segunda opinión de alguien que no tenga

intereses económicos en la decisión en cuestión.

# CAPÍTULO 4

## Por qué lo echamos a perder cuando estamos cansados

Imaginémonos al final de un día duro y largo. Digamos que es un día de lo más agotador, movido de veras. Estamos totalmente exhaustos. Sin aliento. Descartado cocinar, desde luego. Ni siquiera tenemos ánimo para buscar una sartén, un plato y un tenedor, no digamos ya utilizarlos. Esta noche habrá que ir a buscar comida preparada.

A una manzana del nuevo piso hay tres restaurantes. Uno es un pequeño

*bistrot* con ensaladas frescas y *paninis*. Otro es un chino, cuyos olores grasientos y salados procedentes del interior nos hacen cosquillas en la parte posterior de la boca. También hay una mona pizzería familiar donde la gente del barrio se toma porciones cuyo tamaño duplica el de su cara. ¿A qué restaurante arrastramos el cansado y dolorido cuerpo? ¿Qué tipo de cocina queremos degustar en nuestra nueva casa? Por contraste, pensemos en cuál podría ser nuestra elección si hubiéramos pasado una tarde relajada en el jardín con un buen libro.

Por si alguien no lo ha notado, en los días estresantes muchos caemos en la



tentación y escogemos una de las alternativas menos saludables. La comida china y las pizzas son prácticamente sinónimos de día movido, lo que evoca la imagen de una pareja joven, atractiva, cansada pero feliz, rodeada de cajas de cartón, comiendo tallarines con palillos directamente del envase. Y todos recordamos la época en que los compañeros de la universidad nos ofrecían pizza y cerveza a cambio de que les ayudáramos en alguna asignatura.

Esta misteriosa conexión entre el agotamiento y el consumo de comida basura no es sólo producto de nuestra imaginación. Además es la razón por la

que tantas dietas terminan en la guillotina del estrés y por la que tanta gente vuelve a fumar si le sobreviene una crisis.

## **Comamos pastel**

La clave de este misterio tiene que ver con la lucha entre nuestra parte impulsiva (o emocional) y nuestra parte racional (o deliberativa). No es una idea nueva; muchos libros (y trabajos académicos) seminales han hablado de los conflictos entre el deseo y la razón. Tenemos a Adán y Eva, por ejemplo, tentados por la posibilidad de acceder al conocimiento prohibido y a esa fruta

suculenta. O a Ulises, que, sabiendo que sería seducido por el canto de las sirenas, ordenó ingeniosamente a sus hombres que lo atasen al mástil y que se llenasen los oídos de cera para amortiguar el tentador sonido (de este modo, Ulises lograba ambas cosas: podía oír el canto y alejaba el peligro de que sus hombres hicieran naufragar el barco). O también, en uno de los combates más trágicos entre emoción y razón, a Romeo y Julieta, que se enamoran perdidamente uno de otro pese a la advertencia del fraile Laurence de que la pasión desatada sólo provoca desastres.

En una fascinante demostración de la

tensión entre razón y deseo, Baba Shiv (profesor de la Universidad de Stanford) y Sasha Fedorikhin (profesor de la Universidad de Indiana) analizaron la idea de que las personas caen en tentaciones más a menudo cuando la parte del cerebro encargada del pensamiento deliberativo está ocupada en otra cosa. Para reducir la capacidad de los participantes de pensar con eficacia, Baba y Sasha no eliminaron partes del cerebro (como hacen a veces los investigadores con animales) ni utilizaron pulsos magnéticos para alterar el pensamiento (aunque hay máquinas para eso) sino que decidieron poner a prueba la capacidad de pensar de los

participantes acumulando lo que los psicólogos denominan «carga cognitiva». En pocas palabras, querían averiguar si el hecho de tener un montón de cosas en la cabeza dejaría menos espacio cognitivo para resistir las tentaciones y volvería a las personas más susceptibles de sucumbir a las mismas.

El experimento de Baba y Sasha funcionaba como sigue. Dividían a los participantes en dos grupos y pedían a los miembros de uno que recordasen un número de dos dígitos (por ejemplo, 35) y a los del otro que recordasen uno de siete (por ejemplo, 7581280). Se les decía asimismo que para cobrar

deberían repetir el número en otro experimento que les aguardaba en una segunda sala del otro extremo del pasillo. ¿Y si no recordaban el número? Pues no había premio.

Puestos en fila para tomar parte en el ensayo, se les mostraba brevemente o bien el número de dos dígitos, o bien el de siete. Con el número en mente, recorrían el pasillo uno a uno hasta la segunda sala, donde se les pediría que lo recordaran. Pero durante el recorrido pasaban sin previo aviso junto a un carrito con apetitosos trozos de pastel de chocolate y cuencos de frutas de aspecto saludable y vivos colores. Cada vez que pasaba un participante, otro

experimentador le decía que, en cuanto llegara a la segunda sala y recitara su número, podría coger uno de los dos tentempiés —aunque tenía que tomar su decisión en ese preciso momento, junto al carrito—. Los participantes hacían su elección, recibían un trozo de papel con el bocado escogido y se dirigían a la segunda sala.

¿Qué decisiones tomaban los participantes mientras trabajaban bajo más o menos tensión cognitiva? ¿Se impuso el «ñam, pastel», o prefirieron la saludable ensalada de frutas (la opción bien razonada)? Como sospechaban Baba y Sasha, la respuesta dependía en parte de si los participantes estaban

pensando en un número fácil de recordar o en uno difícil. Los que recorrían a toda prisa el pasillo con un simple «35» en su cabeza elegían más a menudo la fruta que quienes forcejeaban con el «7581280». Al tener absortas las facultades de nivel superior, los del grupo de siete dígitos eran menos capaces de anular sus deseos instintivos, y muchos de ellos acababan sucumbiendo al pastel de chocolate de gratificación instantánea.

## **El cerebro cansado**

El experimento de Baba y Sasha ponía de manifiesto que, cuando nuestra



capacidad de razonamiento deliberativo está ocupada, el sistema impulsivo adquiere más control sobre nuestra conducta. Sin embargo, la interacción de la capacidad para razonar y los deseos se complica más cuando pensamos en lo que Roy Baumeister (profesor de la Universidad Estatal de Florida) llamaba «agotamiento del ego».

Para comprender el agotamiento del ego, imaginemos que queremos perder unos kilos. Un día, en el trabajo, vemos una danesa de queso en la reunión de la mañana, pero como queremos portarnos bien, resistimos la tentación y nos limitamos a tomar café. Más tarde ansiamos fettucini Alfredo para

almorzar pero nos obligamos a pedir una ensalada verde y pollo a la parrilla. Una hora después queremos salir del trabajo un poco antes dado que el jefe no está, pero nos lo pensamos mejor: «No, debo terminar mi proyecto». En cada uno de estos casos, los impulsos hedonistas nos empujan hacia gratificaciones placenteras, mientras el loable autocontrol (o fuerza de voluntad) aplica una fuerza contraria en un intento de contrarrestarlos.

La idea subyacente al agotamiento del ego es que para resistir las tentaciones hace falta un esfuerzo y una energía considerables. Imaginemos que la fuerza de voluntad es un músculo. Si

vemos pollo frito o un batido de chocolate, la primera reacción es un instintivo «¡ñam, ñam!». Mientras intentamos vencer el deseo gastamos un poco de energía. Cada una de las decisiones que tomamos para evitar las tentaciones requiere cierto grado de esfuerzo (como levantar un peso), y si usamos la fuerza de voluntad una y otra vez, la agotamos (como levantar un peso repetidamente). Esto significa que, tras un largo día de decir «no» a varias y diversas tentaciones, disminuye nuestra capacidad para oponerles resistencia, hasta llegar a un punto en que nos rendimos y acabamos con la barriga llena de danesa de queso, galletas oreo,

patatas fritas o cualquier cosa que nos haga salivar. Esto es un pensamiento preocupante, desde luego. Al fin y al cabo, a lo largo del día hay cada vez más decisiones que tomar y estamos sometidos a un interminable bombardeo de tentaciones. Si los reiterados intentos de controlarnos agotan la capacidad para ello, no es de extrañar que fracasemos tan a menudo. El agotamiento del ego también ayuda a explicar por qué las noches abundan especialmente en fallidos intentos de autocontrol: tras un largo día de duro esfuerzo por ser buenos, estamos cansados de todo. Y al oscurecer, es más que probable que claudiquemos ante

nuestros deseos (pensemos en los refrigerios a altas horas como culminación de un día de resistencia a las tentaciones).

## **CUANDO LOS JUECES ESTÁN CANSADOS**

**Si se acerca una vista sobre libertad condicional, hemos de procurar que sea a primera hora de la mañana o inmediatamente después de almorzar. ¿Por qué? Según un estudio de Shai Danziger (profesor de la Universidad de Tel Aviv),**

**Jonathan Levav (profesor de la Universidad de Stanford) y Liora Avnaim-Pesso (profesora de la Universidad Ben-Gurion del Negev), los jueces miembros de juntas de libertad condicional conceden dicha libertad con más frecuencia cuando están más descansados. Tras investigar numerosas resoluciones sobre libertad condicional en Israel, observaron que las juntas eran más susceptibles de concederla en los primeros casos del día y justo después del descanso para comer. ¿Por qué? La decisión por defecto es no conceder la**

**libertad condicional. Pero parece que cuando los jueces se sentían rejuvenecidos, es decir, a primera hora de la mañana o tras haber comido y descansado, mostraban una creciente capacidad para anular su decisión estándar, tomar una decisión más laboriosa y conceder la libertad condicional más a menudo. Sin embargo, al cabo de muchas decisiones difíciles durante el día, a medida que aumentaba su carga cognitiva, iban optando por la decisión más simple, por defecto, de no concederla.**

**Creo que los alumnos de**

doctorado (un tipo de prisionero ligeramente distinto) comprenden por instinto este mecanismo, razón por la cual suelen llevar consigo donuts, *muffins* y galletas a sus propuestas y defensas de tesis. Partiendo de los resultados del estudio sobre la libertad condicional, es probable que sus jueces sean más proclives a concederles libertad condicional académica y dejarles vivir su propia vida independiente.

**Evaluación de la musculatura moral**



En la serie televisiva *Sexo en Nueva York*, Samantha Jones (la más rubia y lasciva, para quienes no estén en el ajo) se encuentra en una relación comprometida. Y se pone a comer de manera compulsiva, y por tanto engorda. Lo interesante es la razón subyacente a esta conducta desconcertante. Samantha advierte que su obsesión por comer empezó cuando un hombre guapo se mudó a la casa de al lado —el tipo de hombre que ella perseguía cuando estaba soltera—. Y cae en la cuenta de que está utilizando la comida como baluarte contra la tentación: «Si como, no engaño», explica a sus amigos. La Samantha de ficción está agotada como

una persona real. No puede oponer resistencia a todas las tentaciones, así que prefiere enamorarse perdidamente de la comida a ser promiscua.

*Sexo en Nueva York* no es una obra maestra cinematográfica ni psicológica, pero plantea una cuestión interesante: una persona que se exige demasiado a sí misma en un ámbito, ¿puede acabar siendo menos ética en otros? ¿El agotamiento nos empuja a engañar? Esto es lo que Nicole Mead (profesora de la Universidad Católica Portuguesa), Roy Baumeister, Francesca Gino, Maurice Schweitzer (profesor de la Universidad de Pensilvania) y yo decidimos verificar. ¿Qué les pasaría a las

Samanthas de la vida real que, agotadas debido a una tarea, gozaran de la oportunidad de engañar en otra? ¿Engañarían más? ¿Menos? ¿Preverían más probabilidades de caer en la tentación y, por tanto, intentarían evitar del todo las situaciones tentadoras?

Nuestro primer experimento incluía varios pasos. Primero, dividíamos a los participantes en dos grupos. Pedíamos a los integrantes de uno que escribieran una breve redacción sobre lo que habían hecho el día anterior sin utilizar las letras «x» ni «z». Para tener una idea de la tarea, el lector puede probar por sí mismo: en el espacio de abajo puede escribir una sinopsis de uno de sus

libros favoritos, pero sin usar la «x» ni la «z». Nota: no se trata simplemente de omitir las letras en las palabras; hay que usar palabras que no contengan esas letras (p. ej., bicicleta).

---

---

---

---

---

---

La denominamos «situación no agotadora» porque, como se puede comprobar, es muy fácil escribir una redacción sin usar la «x» ni la «z».

Pedimos a los del otro grupo que

hicieran lo mismo pero sin utilizar las letras «a» y «n». Si el lector quiere certificar que esta versión es algo distinta, le sugiero que intente resumir una de sus películas preferidas sin usar palabras que contengan la «a» ni la «n».

---

---

---

---

---

---

Como seguramente habrá quedado claro en la segunda tarea, contar una historia sin la «a» ni la «n» exige reprimir continuamente palabras que

vienen a la cabeza de forma natural. No podemos escribir que los personajes «fueron a dar un paseo por el parque» o que «se encontraron en un restaurante».

Todos esos pequeños actos de represión se suman al agotamiento.

Una vez los participantes hubieron entregado las redacciones, les pedimos que realizaran una tarea aparte para otro estudio, la parte principal de este experimento. La otra era nuestro test de las matrices estándar.

¿Cómo salieron las cosas? En las dos condiciones de control, observamos que tanto las personas agotadas como las no agotadas mostraban igual capacidad para resolver los problemas

matemáticos —lo cual significa que el agotamiento no reducía su capacidad básica para las matemáticas—. Sin embargo, en las dos condiciones de trituradora (en los que podían engañar), la cosa cambiaba. Los que escribieron redacciones sin las letras «x» ni «z» y luego destruyeron las respuestas se permitieron algunas trampitas: afirmaban haber resuelto correctamente más o menos una matriz adicional. Sin embargo, los participantes en la condición de trituradora que habían pasado por el suplicio de escribir redacciones sin las letras «a» y «n» se llevaron proverbialmente la palma: aseguraron haber resuelto correctamente

aproximadamente tres matrices de más. Es decir, cuanto más exigente y agotadora era la tarea, más engañaban.

¿Qué dan a entender estos hallazgos? Por regla general, si agotamos la fuerza de voluntad, nos costará bastante más regular los deseos, y esta dificultad también puede agotar la honestidad.

## **Abuelitas muertas**

A lo largo de muchos años de docencia, he advertido que normalmente parece haber una racha de muertes entre los parientes de los estudiantes al final del semestre, sobre todo en la semana anterior a los exámenes finales y a la



entrega de los trabajos. En un semestre cualquiera, alrededor de un 10 por ciento de los alumnos me piden más tiempo porque se ha muerto alguien — casi siempre una abuela—. Por supuesto yo considero que es todo muy triste y estoy siempre dispuesto a compadecerme de ellos y darles más tiempo para acabar sus tareas. Pero sigue pendiente la cuestión: ¿cuál es ese peligro tremendo que corren los parientes de los estudiantes en las semanas anteriores a los exámenes finales?

La mayoría de los profesores se encuentran con el mismo fenómeno curioso, y supongo que todos hemos

acabado sospechando algún tipo de relación causal entre los exámenes y las muertes súbitas de las abuelas. De hecho, un intrépido investigador la ha demostrado de forma fehaciente. Tras recoger datos a lo largo de varios años, Mike Adams (profesor de biología de la Universidad Estatal de Eastern Connecticut) ha puesto de manifiesto que las abuelas son diez veces más susceptibles de morir antes de un examen parcial, y diecinueve más antes de un examen final. Además, las abuelas de los alumnos que no van bien en clase corren un riesgo aún mayor: en comparación con los buenos alumnos, los malos tienen unas probabilidades

cincuenta veces mayores de perder a su abuela.

En un artículo que analiza esta triste conexión, Adams conjetura que el fenómeno se debe a cierta dinámica intrafamiliar, esto es, las abuelas se desvelan tanto por sus nietos que se preocupan exageradamente sobre el resultado de los exámenes. De hecho, esto explicaría por qué se producen las fatalidades más a menudo cuanto mayor es la importancia de lo que está en juego, en especial si corre peligro el futuro académico del estudiante. Con esta conclusión en mente, está bastante claro que, desde una perspectiva de política pública, las abuelas —sobre

todo las de los alumnos flojos— deben ser sometidas a un control riguroso por si aparecen signos de mala salud en las semanas anteriores a los exámenes finales y durante los mismos. Otra recomendación es que los nietos, de nuevo sobre todo los que no llevan bien el curso, no deben contar a sus abuelas nada sobre el calendario de los exámenes ni las calificaciones.

Aun siendo probable que la dinámica intrafamiliar provoque este devenir trágico, hay otra posible explicación de la plaga que parece afectar a las abuelas dos veces al año. Acaso tenga más que ver con la falta de preparación de los alumnos y su

posterior prisa por conseguir más tiempo que con alguna amenaza real para la seguridad de las queridas ancianas. En tal caso, tal vez nos preguntemos por qué los estudiantes se vuelven tan propensos a «perder» a sus abuelas (en e-mails a los profesores) al final del semestre.

Es posible que al final del semestre los estudiantes estén tan cansados de estudiar y de abarcar tanto, que pierdan parte de su moralidad y, en el proceso, muestren también cierta indiferencia hacia la vida de la abuela. Si la concentración necesaria para recordar un número largo puede inducir a la gente a competir por un trozo de pastel de

chocolate, cabe perfectamente imaginar que los meses de material acumulado de diversas asignaturas puedan conducirles a fingir la muerte de su abuela para relajar la presión (que no se entienda esto como una excusa para mentir a los profesores).

En cualquier caso, un aviso a todas las abuelas: cuídense mucho en la época de los exámenes finales.

## **Rojo, verde y azul**

Hemos visto que el agotamiento nos quita parte de nuestra capacidad de razonamiento y, con ella, la facultad para obrar con arreglo a la moral.

Aun así, en la vida real podemos decidir alejarnos de situaciones que acaso nos induzcan a comportarnos de manera inmoral. Si somos siquiera algo conscientes de nuestra tendencia a actuar de forma deshonesta cuando estamos agotados, podemos tenerlo en cuenta y evitar la tentación del todo. (Por ejemplo, en el ámbito de las dietas, evitar la tentación puede significar que decidamos no comprar comida cuando estamos pasando hambre).

En nuestro siguiente experimento, los participantes podían decidir si ponerse o no en una posición que de entrada les indujera a engañar. También aquí creamos dos grupos: uno agotado,

el otro no. Esta vez, sin embargo, utilizamos un método distinto de agotamiento mental denominado «tarea de Stroop».

En esta tarea, enseñábamos a los participantes una tabla de nombres de colores con cinco columnas y quince hileras (un total de setenta y cinco palabras). Las palabras eran nombres de colores —rojo, verde y azul— impresas en uno de esos tres colores y organizadas sin ningún orden concreto. Una vez la lista estaba frente a los participantes, les pedíamos que dijeran en voz alta el color de cada palabra. Las instrucciones eran sencillas: «Si una palabra está escrita con tinta roja, con



independencia de lo que sea la palabra, tenéis que decir ‘rojo’; si está escrita con tinta verde, tenéis que decir ‘verde’ al margen de lo que sea la palabra, etcétera. Hacedlo todo lo rápido que podáis. Si cometéis algún error, por favor, repetid la palabra hasta decirla bien».

Para los participantes en la condición «no agotadora», la lista de colores se estructuraba de tal manera que el nombre de cada color (p. ej., verde) estaba escrito con tinta del mismo color (verde). Los participantes en la condición agotadora recibían las mismas instrucciones, pero la lista de palabras tenía una diferencia clave: el

color de la tinta no correspondía al nombre del color (por ejemplo, la palabra «azul» estaría impresa en tinta verde, y se pedía a los participantes que dijeran «verde»).

Para realizar uno mismo el ensayo en la situación de no agotamiento, debe ir a la primera tarea de Stroop sobre el color inserta en la otra página y cronometrar el tiempo que tarda en decir los colores de todas las palabras en la lista de «Palabras de colores congruentes». Cuando haya terminado, ha de volver la página y hacer la prueba en la situación agotadora calculando cuánto tarda en decir en voz alta los colores de todas las palabras de la lista

de «Palabras de colores incongruentes».

## CONDICIÓN NO AGOTADORA

Palabras de colores congruentes

ROJO	AZUL	VERDE	ROJO	AZUL
VERDE	VERDE	ROJO	AZUL	VERDE
AZUL	ROJO	AZUL	VERDE	ROJO
VERDE	AZUL	ROJO	ROJO	AZUL
ROJO	ROJO	VERDE	AZUL	VERDE
AZUL	VERDE	AZUL	VERDE	ROJO
ROJO	AZUL	VERDE	AZUL	VERDE
AZUL	VERDE	ROJO	VERDE	ROJO
VERDE	ROJO	AZUL	ROJO	AZUL
AZUL	VERDE	VERDE	AZUL	VERDE
VERDE	ROJO	AZUL	ROJO	ROJO
ROJO	AZUL	ROJO	VERDE	AZUL
VERDE	ROJO	AZUL	ROJO	VERDE
AZUL	AZUL	ROJO	VERDE	ROJO
ROJO	VERDE	VERDE	AZUL	AZUL

# CONDICIÓN AGOTADORA

Palabras de colores incongruentes

ROJO

AZUL

VERDE

ROJO

AZUL

VERDE

VERDE

ROJO

AZUL

VERDE

AZUL

ROJO

AZUL

VERDE

ROJO

VERDE

AZUL

ROJO

ROJO

AZUL

ROJO

ROJO

VERDE

AZUL

VERDE

AZUL

VERDE

AZUL

VERDE

ROJO

ROJO

AZUL

VERDE

AZUL

VERDE

AZUL

VERDE

ROJO

VERDE

ROJO

VERDE

ROJO

AZUL

ROJO

AZUL

AZUL

VERDE

VERDE

AZUL

VERDE

VERDE

ROJO

AZUL

ROJO

ROJO

ROJO

AZUL

ROJO

VERDE

AZUL

VERDE

ROJO

AZUL

ROJO

VERDE

AZUL

AZUL

ROJO

VERDE

ROJO

ROJO

VERDE

VERDE

AZUL

AZUL

¿Cuánto tarda el lector en realizar estas dos tareas? Si es como la mayoría de nuestros participantes, para leer la lista congruente (condición no agotadora) seguramente harán falta unos sesenta segundos, pero leer la lista incongruente (condición agotadora) será más difícil y probablemente requerirá una cantidad de tiempo tres o cuatro veces mayor.

Un tanto irónicamente, la dificultad para nombrar los colores de la lista discordante deriva de nuestra habilidad lectora. Para los lectores experimentados, el significado de las palabras que leemos nos viene a la cabeza enseguida, lo que produce una

reacción casi automática para decir la palabra correspondiente más que el color de la tinta. Vemos la palabra «rojo» escrita en color verde, ¡y queremos decir «rojo»! Pero no es esto lo que debemos hacer en esta tarea, así que, no sin cierto esfuerzo, suprimimos nuestra respuesta inicial y nombramos el color de la tinta. También quizás hayamos notado que, mientras estamos atareados, experimentamos una especie de agotamiento mental resultante de la repetida supresión de las respuestas automáticas rápidas a favor de las respuestas más controladas y laboriosas (y correctas).

Tras completar la tarea de Stroop

fácil o la difícil, cada participante tenía la oportunidad de hacer un ejercicio de opción múltiple sobre la historia de la Universidad Estatal de Florida. La prueba incluía preguntas como «¿Cuándo se fundó la universidad?» o «¿Cuántas veces jugó el equipo de fútbol el campeonato nacional entre 1993 y 2001?». En total eran 50 preguntas, cada una con cuatro respuestas posibles, y a los participantes se les pagaba conforme a su desempeño. También se les decía que, tan pronto hubieran respondido a todas las preguntas, recibirían una hoja con casillas a la que transferir las respuestas; luego debían reciclar la hoja

inicial, y para cobrar presentar la de las casillas.

Imaginemos a un estudiante en la situación con la oportunidad de engañar. Acaba de completar la tarea de Stroop (sea la versión agotadora o la no agotadora). Ha dedicado los últimos minutos a contestar a las preguntas de la prueba, cuyo tiempo ha concluido. Se acerca al experimentador para coger la hoja con casillas a la que trasladar debidamente las respuestas.

«Lo siento», dice la experimentadora frunciendo la boca en señal de fastidio, «casi se me han acabado las hojas con casillas. Sólo tengo una sin marcar, y otra con las



respuestas previamente marcadas». Le dice que ha hecho todo lo posible para borrar las marcas en la hoja usada, pero las respuestas son todavía visibles. Irritada consigo misma, admite que después esperaba administrar otro test. Entonces dice al estudiante lo siguiente: «Como eres el primero de los dos últimos participantes del día, puedes escoger el impreso que prefieras: el limpio o el de restos de marcas».

Desde luego el estudiante repara en que la hoja previamente marcada le dará cierta ventaja si decide hacer trampas. ¿Coge ésta? Quizá lo haga por altruismo, para ayudar a la experimentadora y que ésta deje de preocuparse del asunto.

Puede que prefiera la marcada para engañar. O acaso piense que escoger la marcada le induciría a hacer trampas, de modo que la rechaza porque quiere ser una persona honesta, íntegra y moral. Al margen de cuál escoja, transfiere las respuestas, tritura la hoja original y devuelve la de las casillas a la experimentadora, que le paga según lo establecido.

Los participantes agotados, ¿solían alejarse de la situación tentadora o gravitaban hacia ella? Pues resulta que eran más susceptibles que los no agotados de elegir la hoja que les inducía a hacer trampas. Como consecuencia de su agotamiento, sufrían

un revés doble: cogían la hoja marcada con más frecuencia y (como vimos en el experimento anterior) también engañaban más cuando el engaño era posible. Al analizar estas dos maneras de engañar combinadas, vimos que a los participantes agotados les pagábamos un 197 por ciento más que a los no agotados.

## **Agotamiento en la vida cotidiana**

Imaginemos que estamos siguiendo una dieta de proteínas y verduras y al final del día vamos al supermercado. Entramos vagamente hambrientos y detectamos el olor a pan caliente

procedente del horno. Vemos piñas frescas en oferta; nos encantan, pero las tenemos prohibidas. Empujamos el carrito hasta el mostrador de la carne para comprar algo de pollo. Los pasteles de cangrejo tienen buena pinta, pero llevan demasiados hidratos de carbono, así que también pasamos de largo. Cogemos lechuga y tomates para una ensalada, y nos esforzamos por no ceder ante los picatostes con ajo y queso. Llegamos a la caja y pagamos. Nos sentimos bien con nosotros mismos y nuestra capacidad para resistir a las tentaciones. A continuación, ya fuera del establecimiento y camino del coche, pasamos frente a un puesto escolar de

pasteles, y una niña mona nos ofrece una muestra de brownie gratis.

Ahora que sabemos lo que sabemos sobre el agotamiento, podemos pronosticar adónde pueden llevarnos nuestros pasados intentos heroicos de resistir las tentaciones: seguramente cederemos y probaremos un poco. Tras saborear el delicioso chocolate fundiéndose sobre nuestras ávidas papilas gustativas, ya no podemos marcharnos. Nos morimos de ganas por comer más. Así que compramos brownies para una familia de ocho y ya nos hemos comido la mitad antes siquiera de llegar a casa.

Pensemos ahora en los centros comerciales. Necesitamos unos zapatos para caminar. Mientras vamos de Neiman Marcus a Sears a través de una inmensa extensión de brillantes tentaciones comerciales, vemos montones de cosas que queremos pero no necesitamos. Está el grill nuevo por el que hemos estado babeando, el abrigo imitación de piel para el próximo invierno o el collar de oro para la fiesta a la que seguramente iremos en Nochevieja. Cada artículo apetecible que vemos en los escaparates y no compramos es un impulso reprimido, lo que irá minando nuestra reserva de

fuerza de voluntad —y por ello será mucho más probable que al final del día caigamos en la tentación.

Propensos como somos a caer en las tentaciones, todos pasamos por eso mismo. Cuando a lo largo del día tomamos decisiones complejas, la mayoría de las cuales son más complicadas y exigentes que la tarea de nombrar colores de palabras disparejas, nos encontramos una y otra vez en circunstancias que crean un tira y afloja entre el impulso y la razón. Y si se trata de decisiones importantes (salud, matrimonio, etcétera), experimentamos un forcejeo aún más fuerte. Curiosamente, los intentos simples,

cotidianos, para mantener controlados los impulsos debilitan nuestra reserva de autocontrol, lo que nos vuelve más proclives a la tentación.

Ahora que sabemos más sobre los efectos del agotamiento, ¿cómo podemos afrontar mejor las numerosas tentaciones de la vida? He aquí un enfoque propuesto por mi amigo Dan Silverman, economista de la Universidad de Michigan, que se encontraba a diario con una tentación grave.

Dan y yo fuimos colegas en el Instituto de Estudios Avanzados de Princeton, un sitio encantador para investigadores afortunados que pueden



tomarse un año libre para hacer algo más que pensar, ir a pasear al bosque y comer bien. Cada día, tras pasar la mañana reflexionando sobre la vida, la ciencia, el arte y la razón de todo, tomábamos un almuerzo delicioso, por ejemplo, pechuga de pato con polenta y sombreretes de setas glaseados. Y el almuerzo incluía un magnífico postre: helado, *crème brûlée*, pastel de queso de Nueva York, pastel triple de chocolate relleno de crema de frambuesa. Una tortura, sobre todo para Dan, que era muy goloso. Pese a ser un economista inteligente y racional y tener problemas de colesterol, Dan pedía postre, aunque también sabía que

comerlo a diario no era aconsejable.

Dan pensó en su problema durante un tiempo y llegó a la conclusión de que, cuando se enfrenta a una tentación, una persona racional a veces debe claudicar. ¿Por qué? Porque al hacerlo, esa persona consigue no agotarse, manteniéndose fuerte para cualquier otra tentación que pueda depararle el futuro. Así pues, Dan, que era muy cuidadoso y se preocupaba mucho por las tentaciones futuras, siempre seguía la máxima del *carpe diem* en lo referente al postre diario. Y en efecto, junto a Emre Ozdenoren y Steve Salant, escribió un artículo académico en que justificaba este planteamiento.

Hablando más en serio, estos experimentos con el agotamiento sugieren que, en general, nos iría bien darnos cuenta de que todo el día recibimos continuas tentaciones y que nuestra capacidad para luchar contra las mismas se debilita con el tiempo y la resistencia acumulada. Si nos tomamos en serio lo de adelgazar, hemos de librarnos de la tentación eliminando de los estantes y la nevera todos los alimentos azucarados, salados, grasos y procesados y acostumbrarnos al sabor de los productos frescos. Hemos de hacer esto no sólo porque sabemos que el pollo frito y los pasteles nos

perjudican, sino también porque sabemos que exponernos a tales tentaciones a lo largo del día (y cada vez que abrimos un aparador o la nevera) no nos ayuda a combatirlas.

Comprender el agotamiento también significa que hemos de afrontar (en la medida que podamos) las situaciones que requieren autocontrol —una tarea especialmente aburrida, por ejemplo— a primera hora del día, antes de estar demasiado agotados. Esto, desde luego, no es un consejo fácil de seguir porque las fuerzas comerciales a nuestro alrededor (mostradores, compras por internet, Facebook, YouTube, juegos de ordenador *online*, etcétera) crecen

gracias a la tentación y el agotamiento, razón de su éxito.

De acuerdo, no podemos evitar la exposición a todas las amenazas al autocontrol. Entonces, ¿tenemos alguna esperanza? He aquí una sugerencia: en cuanto comprendamos que es muy difícil dar media vuelta al vernos ante una tentación, una estrategia mejor es alejarnos de la atracción del deseo antes de estar tan cerca que caigamos seguro en sus garras. Quizá no sea fácil aceptar este consejo, pero lo cierto es que es mucho más fácil evitar del todo la tentación que superarla cuando ya está en la encimera de la cocina. Y si no somos capaces de hacerlo, siempre

podemos valernos de la capacidad para combatir las tentaciones —quizá contar hasta cien, cantar una canción o elaborar un plan de acción y atenernos al mismo—. Cualquier cosa de éstas puede ayudarnos a crear un arsenal de trucos que nos permita superar las tentaciones y estar así mejor preparados para enfrentarnos a ellas en el futuro.

Por último, quiero señalar que en ocasiones el agotamiento puede ser beneficioso. Alguna que otra vez, acaso tengamos la sensación de estar demasiado controlados, de lidiar con excesivas restricciones y de no ser lo bastante libres para seguir nuestros

impulsos. Quizás a veces simplemente necesitamos dejar de ser adultos responsables y liberarnos un poco. Pues he aquí un consejo: la próxima vez que queramos realmente soltarnos la melena y ser condescendientes con nuestro yo primitivo, intentemos agotarnos primero escribiendo una larga redacción autobiográfica sin emplear las letras «a» y «n». Y vayamos luego a un centro comercial, probémonos varias cosas pero sin comprar ninguna. Después, con todo este agotamiento encima, coloquémonos en la situación tentadora que escojamos y dejemos que nos embista. En todo caso, no es conveniente usar el truco muy a menudo.

Y si necesitamos de veras una excusa que suene más oficial para ceder ante la tentación de vez en cuando, podemos valernos de la teoría de Dan Silvermann sobre la autoindulgencia racional como licencia primordial.



# CAPÍTULO 5

## Por qué engañamos más si llevamos falsificaciones

Voy a contarles la historia de mi debut en el mundo de la moda. Cuando Jennifer Wideman Green (amiga mía de la facultad) fue a vivir a Nueva York, conoció a varias personas de la industria de la alta costura. Gracias a ella conocí a Freeda Fawal-Farah, que trabajaba para *Harper's Bazaar*, patrón oro de la moda. Unos meses después, Freeda me invitó a dar una charla en la revista, y como para mí era una gente

atípica, acepté.

Antes de empezar la charla, Freeda me dio una clase particular sobre moda mientras tomábamos un café con leche en una galería que daba a la escalera mecánica de un gran edificio del centro de Manhattan. Freeda me puso al corriente de los atuendos de todas las mujeres que pasaban, incluyendo las marcas y lo que la ropa y los zapatos revelaban sobre el estilo de vida de su portadora. Su atención al menor detalle—de hecho, todo su análisis—me pareció fascinante, algo parecido, imagino, al modo en que los observadores de aves son capaces de distinguir diferencias mínimas entre las

especies.

Unos treinta minutos después, me vi frente a un auditorio lleno de expertas en moda. Era un placer tremendo estar rodeado de tantas mujeres atractivas y bien vestidas. Cada una era como una exposición de un museo: las joyas, el maquillaje y, por supuesto, los deslumbrantes zapatos. Gracias a la clase particular de Freeda, cuando miraba a las filas era capaz de identificar algunas de las marcas. Podía incluso distinguir lo que inspiraba cada conjunto.

No estaba seguro de por qué aquellas consumidoras de ropa de alta costura me querían allí o qué esperaban

oír de mí. Con todo, parecía haber buena sintonía. Hablé de cómo tomamos decisiones, de cómo comparamos precios al intentar determinar el valor de algo, de cómo nos comparamos con los demás, etcétera. Se rieron cuando yo suponía que lo harían, formularon preguntas serias y propusieron montones de ideas interesantes. Cuando concluí la charla, Valerie Salembier, editora de *Harper's Bazaar*, subió al estrado, me abrazó y me dio las gracias —y me regaló un elegante bolso de noche negro de Prada.

Tras despedirnos, abandoné el edificio con mi nuevo bolso de Prada y me dirigí

al centro, a mi siguiente reunión. Me sobraba tiempo, así que decidí dar un paseo. Mientras deambulaba por ahí, no podía menos que pensar en mi gran bolso negro de Prada con su gran logotipo a la vista. Debaté conmigo mismo: ¿Debía llevar el bolso con el logotipo hacia fuera? Así, la gente podría verlo y admirarlo (o acaso sólo preguntarse cómo alguien que luce vaqueros y zapatillas rojas se había hecho con él). ¿O debía llevarlo con el logotipo hacia mí, para que nadie viese que se trataba de un Prada? Me decidí por la segunda opción y le di la vuelta.

Aunque estaba bastante seguro de que con el logotipo oculto nadie se daría

cuenta de que era un bolso de Prada, y pese al hecho de que no me considero una persona interesada por la moda, me sentía diferente. Era todo el rato consciente de la marca. ¡Estaba llevando Prada! Y por eso me notaba distinto; caminaba un poco más erguido y con algo más de pavoneo. Me pregunté qué pasaría si llevara ropa interior Ferrari. ¿Me sentiría más vigorizado? ¿Más seguro de mí mismo? ¿Más ágil? ¿Más rápido?

Seguí caminando y crucé Chinatown, efervescente, llena de comida, olores y vendedores callejeros que ofrecían sus mercancías a lo largo de Canal Street. No lejos de allí, divisé a una joven y

atractiva pareja de veintitantos captando la escena. Se les acercó un chino. «¡Bolsos, bolsos!», gritaba, ladeando la cabeza para indicar la dirección de su pequeña tienda. Al principio los otros no reaccionaron. Al cabo de unos instantes, la mujer preguntó al chino: «¿Tiene Prada?».

El vendedor asintió. Observé a la chica consultar con su pareja. Él le sonrió, y ambos siguieron al hombre hasta su puesto.

El Prada al que se referían no era realmente Prada, naturalmente. Tampoco las gafas «de diseño» de cinco dólares eran Dolce & Gabana. ¿Y los perfumes de Armani en los puestos de comida?

También falsos<sup>[\*]</sup>.

## **Del armiño a Armani**

Paremos un momento y pensemos en la historia del vestuario, concretamente en algo que los científicos sociales denominan «señalización externa»: simplemente el modo en que transmitimos a los demás lo que somos mediante lo que llevamos puesto. Remontándonos a épocas pasadas, el antiguo derecho romano incluía una serie de regulaciones llamadas «leyes suntuarias», que se han filtrado, a lo largo de los siglos, en las leyes de casi todos los países europeos. Entre otras



cosas, las normas establecían quién podía llevar qué, de acuerdo con la clase y la posición social. Y alcanzaban un grado de detalle extraordinario. Por ejemplo, en la Inglaterra renacentista, sólo la nobleza podía lucir ciertas clases de piel, tela, encaje, adornos de cuentas por pie cuadrado, etcétera, mientras que la burguesía estaba autorizada a llevar ropa sin duda menos atractiva. (Por lo general, los más pobres quedaban excluidos de la ley, por lo que no tenía mucho sentido regular las camisas de arpillera, lana o estopa).

En algunos grupos había una diferenciación adicional para evitar la

confusión de sus integrantes con las personas «respetables». Por ejemplo, las prostitutas tenían que llevar capuchas a rayas que indicaban su «impureza», y a veces los herejes se veían obligados a ponerse remiendos decorados con haces de leña para señalar que podían o debían ser quemados en la hoguera. En cierto sentido, una prostituta sin su obligatoria capucha rayada iba disfrazada, como alguien que luce unas gafas de sol Gucci falsas. Una capucha lisa mandaría una señal falsa del *modus vivendi* y el estatus económico de la mujer. Las personas que «se vestían por encima de su clase social» estaban callada pero

directamente mintiendo a los de su alrededor. Aunque vestirse por encima de la condición social no era delito capital, quienes infringían la ley solían recibir multas y otros castigos.

Lo que acaso parezca un grado absurdo de obsesión por parte de la flor y nata era en realidad un esfuerzo por garantizar que las personas fueran lo que indicaban ser; el sistema estaba concebido para eliminar el desorden y la confusión. (Tenía sin duda algunas ventajas, aunque no estoy sugiriendo que volvámos a él). Aunque nuestro actual sistema sartorial no es tan rígido como en el pasado, el deseo de señalar el éxito y la individualidad es más fuerte

que nunca. En la actualidad, los privilegiados que van a la moda lucen Armani en vez de armiño. E igual que, como sabía Freeda, los zapatos de plataforma Via Spiga no eran para todo el mundo, las señales que transmitimos son innegablemente informativas para los demás.

Ahora bien, cabe pensar que las personas que compren imitaciones no perjudican realmente al fabricante de moda, pues de entrada la mayoría de ellas jamás se comprarían la cosa auténtica. Pero ahí es donde interviene el efecto de la señalización externa. Al fin y al cabo, si un montón de personas

se compran una bufanda Burberry a 10 dólares, otras —las pocas que puedan permitirse la de verdad y quieran comprársela— quizá no estén dispuestas a pagar veinte veces más por la auténtica. Si éste es el caso cuando vemos a una persona luciendo un bolso Louis Vuitton con el estampado LV, inmediatamente sospecharemos que es una falsificación; entonces, ¿qué valor señalizador tiene la compra de la versión auténtica? Este enfoque da a entender que quienes compran imitaciones diluyen la potencia de la señalización externa y debilitan la autenticidad del producto real (y de su portador). Se trata de una de las razones

por las que los minoristas de la moda y los diseñadores y consumidores se preocupan tanto por las falsificaciones. Cuando pensaba en mi experiencia con el bolso de Prada, dudaba sobre si había, más allá de la señalización externa, otras fuerzas psicológicas relacionadas con las imitaciones. Ahí estaba yo, en Chinatown, con mi bolso de Prada auténtico, viendo a la mujer salir de la tienda con uno falso. Pese al hecho de que yo no había escogido ni pagado el mío, sentí que había una diferencia considerable entre el modo en que yo me relacionaba con mi bolso y el modo en que ella se relacionaba con el suyo.

En un sentido más general, empecé a preguntarme sobre la relación entre lo que llevamos y cómo nos comportamos, y a pensar en un concepto que los científicos sociales denominan «autoseñalización», cuya idea básica subyacente es que, pese a lo que solemos pensar, no tenemos una noción muy clara de quiénes somos. Por lo común creemos tener una visión privilegiada de nuestra personalidad y nuestras preferencias, aunque en realidad no nos conocemos muy bien (desde luego no tan bien como imaginamos). En vez de ello, nos observamos igual que observamos y juzgamos las acciones de otras personas

—deduciendo de nuestras acciones quiénes somos y lo que nos gusta.

Por ejemplo, supongamos que vemos a un mendigo por la calle. En lugar de ignorarlo o darle dinero, decidimos comprarle un bocadillo. La acción en sí misma no define quiénes somos, la moralidad o el carácter, pero interpretamos el hecho como prueba de nuestra personalidad generosa y compasiva. Ahora, provistos de esta información «nueva», empezamos a creer más intensamente en nuestra benevolencia. Así funciona la autoseñalización.

Podríamos aplicar el mismo principio a los complementos del



vestuario. Si llevamos un bolso de Prada auténtico —aunque nadie más sepa que lo es—, quizá pensemos y actuemos de una forma algo distinta de la que se daría en el caso de llevar uno falsificado. De ahí surgen varias cuestiones: ¿llevar productos de imitación nos hace sentir menos legítimos? ¿Es posible que lucir complementos falsos nos afecte de una manera inesperada y negativa?

## **Llamando a todos los Chloés**

Decidí llamar a Freeda y hablarle de mi reciente interés por la moda de alta costura. (Creo que ella estaba más

sorprendida que yo). Durante la conversación, prometió convencer a un diseñador de moda para que me prestase algunos artículos que yo pudiera utilizar en mis experimentos. Unas semanas después, recibí un paquete de Chloé con veinte bolsos y veinte gafas de sol. El papel adjunto decía que los bolsos valían unos 40.000 dólares, y las gafas<sup>[\*]</sup> unos 7.000.

Con estos productos frescos en mano, Frances Gino, Mike Norton (profesor de la Universidad de Harvard) y yo nos dispusimos a analizar si los participantes que llevaban productos falsificados se sentirían y actuarían de manera distinta respecto a los que

llevaban cosas auténticas. Si nuestros participantes creían que llevar imitaciones transmitía (incluso a sí mismos) una imagen menos honrosa, la duda era si comenzarían a considerarse algo menos honestos. Y con este concepto contaminado en mente, ¿sería más probable que continuaran por el camino de la deshonestidad?

Valiéndonos del señuelo de los complementos de Chloé, reclutamos para el experimento a varias estudiantes de empresariales. (Lo hicimos con mujeres no porque pensáramos que eran diferentes de los hombres en un sentido moral —de hecho, en los experimentos anteriores no hallamos ninguna

diferencia relacionada con el sexo—, sino porque los complementos recibidos estaban sin duda pensados para ellas). No sabíamos si usar las gafas o los bolsos en los primeros experimentos, pero cuando caímos en la cuenta de que habría sido algo más difícil explicar por qué queríamos que los participantes pasearan alrededor del edificio con el bolso, nos decidimos por las gafas.

Al principio del experimento, asignamos a cada mujer a una de tres situaciones: auténtica, falsa o sin información. En la auténtica, les decíamos que se pondrían gafas auténticas Chloé de diseño. En la falsa, lucirían gafas de imitación que

parecían idénticas a las de Chloé (de hecho, todos los productos que usábamos eran McCoy auténticos). Por último, en la condición sin información, no decíamos nada sobre la autenticidad de las gafas.

En cuanto las mujeres se ponían las gafas de sol, las llevábamos al vestíbulo, donde les pedíamos que mirasen diferentes carteles y por las ventanas para después evaluar la calidad y la experiencia de ver con las gafas. Poco después, las llevábamos a otra sala para realizar otra tarea. ¿Cuál? Lo han adivinado. Mientras llevaban aún puestas la gafas, les presentamos a un viejo amigo: la tarea de las matrices.

Ahora imaginémonos como participantes en este estudio. En cuanto aparecemos en el laboratorio, nos asignan al azar a la situación falsa. El experimentador nos informa de que nuestras gafas son de imitación y nos dice que las probemos a ver qué tal. Nos dan un estuche de aspecto auténtico (¡el logotipo es perfecto!), sacamos las gafas, las examinamos y nos las ponemos. Después echamos a andar por el vestíbulo, observando distintos carteles y mirando por las ventanas. Pero mientras hacemos esto, ¿qué nos pasa por la cabeza? ¿Comparamos las gafas con las otras del coche que rompimos el otro día? Quizá pensemos

«sí, son convincentes, nadie diría que son falsificadas». Acaso nos parezca que pesan demasiado o que el plástico es barato. Y si pensamos en la falsedad de lo que estamos llevando, ¿hará esto que engañemos más en la tarea de las matrices? ¿Menos? ¿Igual?

Descubrimos lo siguiente. Como de costumbre, muchas personas engañaban en unas cuantas cuestiones. Pero mientras «sólo» el 30 por ciento de las participantes en la situación auténtica decían haber resuelto más matrices de la cuenta, hacían lo propio el 74 por ciento de las de la situación falsa.

Estos resultados dieron pie a otra cuestión interesante. La presunta

falsedad del producto, ¿hizo que las mujeres engañasen más de lo que habría sido natural? ¿O la genuina etiqueta Chloé las impulsó a comportarse mejor de lo que cabía esperar? En otras palabras, ¿qué tenía más fuerza, la autoseñalización negativa de la situación falsa o la positiva de la auténtica?

Por eso había también una situación sin información (control), en la que no se mencionaba nada sobre si las gafas de sol eran auténticas o falsas. ¿Cómo nos ayudaría esta condición? Pongamos que las mujeres con las gafas de imitación engañaban al mismo nivel que las de la situación sin información. En este caso, llegaríamos a la conclusión de



que la etiqueta falsificada no volvía a las mujeres más deshonestas de lo normal y que la marca auténtica daba lugar a más honestidad. Por otro lado, si viéramos que las mujeres con las gafas Chloé auténticas hacían trampas al mismo nivel que las de la situación sin información (y mucho menos que las de la situación con etiqueta falsa), concluiríamos que la marca auténtica no volvía a las mujeres más honestas de lo normal y que la falsificada las empujaba a comportarse menos honestamente.

Como recordará el lector, el 30 por ciento de las mujeres de la situación auténtica y el 74 por ciento de la de etiqueta falsa informaron de más

matrices de la cuenta resueltas correctamente. ¿Y en la situación sin información? En este caso, hacían trampas el 42 por ciento. Dicha situación estaba entre las otras dos, pero mucho más cerca de la auténtica (de hecho, las dos situaciones no diferían entre sí desde el punto de vista estadístico). Estos resultados dan a entender que llevar un producto verdadero no incrementa la honestidad (o cuando menos no mucho). Sin embargo, en cuanto nos ponemos a sabiendas un artículo falsificado, las limitaciones morales se relajan hasta cierto punto, con lo que nos resulta más fácil dar más pasos por el camino de la

deshonestidad.

¿La moraleja de la historia? Si usted, un amigo suyo o una pareja lleva productos falsificados, ¡cuidado! Otra acción deshonesta puede estar más cerca de lo que imaginamos.

## **El efecto «qué demonios»**

Parémonos un momento a pensar de nuevo sobre qué pasa al seguir una dieta. Cuando empezamos, procuramos por todos los medios ceñirnos a las difíciles reglas: para desayunar, medio pomelo, una tostada de pan de siete cereales y un huevo escalfado; para almorzar, lonchas de pavo en ensalada

con aliño de cero calorías; para cenar, pescado al horno con brécol al vapor. Como vimos en el capítulo anterior, «Por qué lo echamos a perder cuando estamos cansados», ahora pasamos hambre de manera honorable y previsible. De pronto, alguien nos pone delante un trozo de pastel. En cuanto caemos en la tentación y damos el primer mordisco, la perspectiva cambia. «Bah, qué demonios,» nos decimos, «ya he interrumpido la dieta, entonces ya me como el pedazo entero... y también esta apetitosa hamburguesa con queso, perfectamente asada, con la guarnición completa que he estado ansiando durante toda la semana. Volveré a empezar

mañana, o quizá el lunes. Y esta vez sí lo haré en serio». En otras palabras, tras haber empañado nuestro concepto de dieta, decidimos romperlo del todo y sacar el máximo partido de la autoimagen sin dietas (no tenemos en cuenta, desde luego, que puede suceder lo mismo mañana, pasado mañana, etcétera).

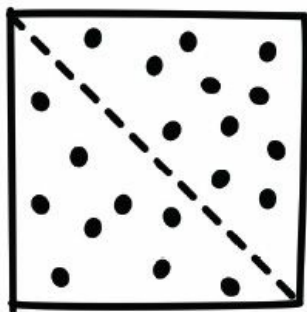
Para analizar esta debilidad con mayor detalle, Francesca, Mike y yo quisimos ver si fracasar en una cosa pequeña (como comer una patata frita cuando se supone que estamos a dieta) puede hacer que abandonemos del todo el esfuerzo.

Imaginemos que esta vez lucimos

unas gafas de sol, sean Chloé auténticas, falsas o sin autenticidad especificada. A continuación, nos sentamos frente a una pantalla de ordenador donde nos presentan un cuadrado dividido en dos triángulos y una línea diagonal. Empieza el ensayo, y por espacio de un segundo destellan veinte puntos esparcidos al azar dentro del cuadrado (véase el diagrama de abajo). De pronto desaparecen los puntos y queda un cuadrado vacío, la diagonal y dos botones de respuesta, uno con la expresión «más en la derecha» y otro con «más en la izquierda». Mediante estos dos botones se trata de indicar si hay más puntos a la derecha o a la

izquierda de la diagonal. Lo hacemos cien veces. En unas ocasiones hay claramente más puntos en la derecha; en otras están concentrados sin lugar a dudas en la izquierda; y aún otras en que no está claro. Como cabe imaginar, nos acostumbramos a la aburrida tarea, y al cabo de cien respuestas el experimentador sabe el grado de precisión con el que hacemos esta clase de evaluaciones.

Figura 3. Tarea de los puntos



□ Más en la derecha  
5 centavos

□  
Más en la izquierda  
 $1/2$  centavo

A continuación, el ordenador nos pide repetir la tarea otras doscientas veces, pero ahora cobraremos con arreglo a las decisiones. He aquí el detalle clave: con independencia de si las respuestas son acertadas o no, cada vez que seleccionamos el botón de la



izquierda, recibimos medio centavo, y si seleccionamos el de la derecha recibimos cinco (diez veces más).

Con esta estructura de alicientes, de vez en cuando nos encontramos frente a un conflicto de intereses básico. Si vemos más puntos en la derecha, no hay ningún problema ético, pues la respuesta honesta (más en la derecha) es la misma que nos permite ganar más dinero. Pero cuando vemos más puntos en la izquierda, hemos de decidir si damos la respuesta acertada (más en la izquierda), de acuerdo con las instrucciones, o maximizamos los beneficios pulsando el botón «más en la derecha». Al crear este sistema de pago desigual, damos a los

participantes un incentivo para ver la realidad de una manera algo distinta y engañar pulsando en exceso el botón «más en la derecha». En otras palabras, quizá se enfrenten a un conflicto entre dar una respuesta acertada y maximizar el beneficio. Engañar o no engañar, ésta es la cuestión. Y no lo olvidemos: hacemos esto llevando puestas las gafas.

Resultó que la tarea de los puntos revelaba los mismos resultados generales que la de las matrices: hacían trampas montones de personas, pero sólo un poco. Curiosamente también observamos que el grado de engaño era especialmente elevado entre quienes llevaban las gafas de imitación. Es más,

los portadores de falsificaciones engañaban más siempre: cuando era difícil saber qué lado tenía más puntos, e incluso cuando estaba claro que la respuesta correcta era «más en la izquierda» (el lado con el premio económico inferior).

Se trataba de resultados globales, pero de entrada la razón por la que creamos la tarea de los puntos era observar la evolución temporal del engaño en situaciones en las que las personas tienen muchas oportunidades de actuar deshonestamente. Nos interesaba ver si los participantes comenzaron el experimento engañando sólo de vez en cuando, intentando

mantener la creencia de que eran honestos pero beneficiándose a la vez de ciertas trampas ocasionales. Sospechábamos que esta clase de engaño ponderado podía durar un tiempo pero que en algún momento los participantes alcanzarían su «umbral de honestidad». Y en cuanto hubieran superado ese punto, empezarían a pensar de otro modo: «Qué demonios, ya que soy un tramposo, por qué no sacarle el máximo provecho». Y en lo sucesivo, engañarían mucho más a menudo —o incluso a la menor oportunidad que se les presentara.

Lo primero que revelaban los resultados era que aumentaba la

cantidad de engaño a medida que avanzaba el experimento. Y, confirmando nuestras intuiciones, observamos también que, para muchas personas, se producía una transición muy brusca cuando, en cierto momento del ensayo, de repente pasaban de engañar un poco a engañar a la menor ocasión. Este patrón general de conducta es lo que cabría esperar del efecto «qué demonios», y se manifestaba tanto en la situación auténtica como en la falsa. Sin embargo, los portadores de las gafas de imitación mostraban una tendencia mayor a abandonar sus limitaciones morales y engañar a toda máquina<sup>[\*]</sup>.

Con respecto al efecto «qué

demonios», vimos que, cuando se trata de engañar, nos comportamos prácticamente igual que cuando seguimos una dieta. Tan pronto empezamos a incumplir nuestras pautas (por ejemplo, haciendo trampas en la dieta o por alicientes económicos), somos más susceptibles de renunciar a nuevos intentos de control de la conducta —y en adelante hay grandes posibilidades de sucumbir a la tentación de volver a portarse mal.

Así pues, parece que el hábito sí hace al monje (o la monja), y que llevar imitaciones tiene un efecto en las decisiones éticas. Como ocurre con

muchos hallazgos en investigaciones de las ciencias sociales, esta información se puede usar para bien o para mal. En el lado negativo, cabe imaginar que las organizaciones se basan en este principio para relajar la moralidad de sus empleados de tal modo que les resulte más fácil engañar a clientes, proveedores, inspectores y competidores y, gracias a ello, aumentar las ganancias de la empresa a costa de otros. En el lado positivo, conocer cómo funcionan estas pendientes resbaladizas quizá nos impulse a prestar más atención a los primeros casos de transgresión y frenar antes de que sea demasiado tarde.

## **Tramando algo**

Una vez terminados estos experimentos, Francesca, Mike y yo teníamos pruebas de que llevar falsificaciones influye en el modo de vernos a nosotros mismos, y que en cuanto nos parece que somos unos tramposos, empezamos a portarnos de manera más deshonesta. Esto daba pie a otra cuestión: si llevar cosas de imitación cambia el modo de evaluar nuestra propia conducta, ¿hace también que desconfiemos más de los otros?

Para averiguarlo, pedimos a otro grupo de participantes que se pusieran unas gafas Chloé auténticas o falsas — según les dijéramos nosotros. También



aquí caminaban diligentemente por el vestíbulo examinando diferentes carteles y vistas desde las ventanas. Sin embargo, cuando les hicimos volver al laboratorio no les dijimos que hicieran la tarea de las matrices ni la de los puntos, sino que cumplimentaran con las gafas puestas un largo formulario en el que se les hacían un montón de preguntas irrelevantes (de relleno) cuya función era ocultar la verdadera finalidad del estudio. Entre las preguntas de relleno, se incluían tres series concebidas para medir cómo los participantes interpretaban y evaluaban la moralidad de los demás.

Las preguntas de la serie A pedían a

los encuestados que calculasen la probabilidad de que las personas conocidas exhibieran diversas conductas éticamente discutibles. En la serie B se preguntaba sobre la probabilidad de que cuando la gente dijera ciertas frases estuviera mintiendo. Por último, la serie C mostraba a los participantes dos escenarios que describían a alguien con la oportunidad de comportarse deshonestamente, y se preguntaba sobre la probabilidad de que dicha persona aprovechara la ocasión para engañar. He aquí las preguntas de las tres series:

Serie A. Entre las personas conocidas, ¿cuál es la probabilidad de que exhiban

las siguientes conductas?

- Ponerse en la cola rápida con demasiados artículos.
- Intentar subir a bordo de un avión antes de que se anuncie el número de su grupo.
- Hinchar el informe de gastos para la empresa.
- Decir al supervisor que ha hecho progresos en su proyecto cuando no es cierto.
- Llevarse a casa material de oficina del trabajo.
- Mentir a una compañía de seguros sobre el valor de bienes dañados.

- Comprar una prenda de vestir, utilizarla y devolverla.
- Mentir al cónyuge sobre el número de parejas sexuales que ha tenido.

Serie B. Si se pronuncian las siguientes frases, ¿qué probabilidad hay de que sean mentira?

- Siento haber llegado tarde; hay un tráfico tremendo.
- Mi promedio de notas es sobresaliente.
- Encantado de conocerte. Podríamos comer juntos un día.
- Desde luego, me pondré a ello esta noche.

- Sí, John estuvo conmigo anoche.
- Creía que ya había mandado ese e-mail. Seguro que lo hice.

Serie C. ¿Cuál es la probabilidad de que estos individuos realicen la acción descrita?

- Steve es director de operaciones de una empresa fabricante de pesticidas y fertilizantes para césped y jardines. Dentro de un año, cierta sustancia tóxica va a ser prohibida, por lo que ahora es baratísima. Si Steve compra esta sustancia y fabrica y distribuye su producto lo bastante deprisa,

sacará un pingüe beneficio. Por favor, evalúa la probabilidad de que Steve venda el producto mientras la sustancia química sea todavía legal.

- Dale es el director de operaciones de una empresa que produce alimentos naturales. Una de sus bebidas de frutas orgánicas tiene 109 calorías por porción. Dale sabe que las personas son muy reacias a la idea de cruzar el umbral crítico de 100 calorías. Podría reducir el tamaño de la porción en un 10 por ciento. Entonces en la etiqueta pondría que

cada una tiene 98 calorías, y la letra pequeña diría que cada botella contiene 2,2 porciones. Por favor, evalúa la probabilidad de que Dale recorte el tamaño de la porción para no cruzar el umbral de 100 calorías.

¿Cuáles fueron los resultados? Lo han adivinado. Cuando reflexionaban sobre la conducta de personas conocidas (serie A), los participantes de la situación falsa consideraban —a diferencia de los de la situación auténtica— que aquéllas tenían más probabilidades de comportarse deshonestamente. También interpretaban

que las excusas habituales de la lista (serie B) seguramente eran mentiras, y opinaban que el actor de los dos escenarios (serie C) era más susceptible de escoger la opción más turbia. Al final, llegamos a la conclusión de que los productos falsificados no sólo tienden a volvernos más deshonestos; también propician que consideremos poco honestos a los demás.

## **Actúa «como si»**

Así pues, ¿qué podemos hacer con estos resultados?

Pensemos primero en las empresas de alta costura, que llevan años furiosas



con las falsificaciones. Quizá sea difícil compadecerse de ellas; cabe imaginar que fuera de su círculo inmediato, a nadie le importan realmente las tribulaciones de los diseñadores de alta categoría que ofrecen sus servicios a los ricos. Si estamos tentados de comprarnos un bolso de Prada de imitación, quizá nos digamos: «Bueno, los productos de diseño son demasiado caros, y es ridículo pagar por lo auténtico». O bien: «En todo caso, ni se me pasaría por la cabeza comprar el producto auténtico, así que en realidad el diseñador no pierde ningún dinero». O tal vez: «Estas empresas de moda ganan tanto dinero que el hecho de que

algunas personas comprenden productos de imitación no tiene importancia alguna». Al margen de las racionalizaciones que se nos ocurran —y somos muy hábiles a la hora de racionalizar nuestras acciones para que concuerden con nuestros motivos egoístas—, pocos sienten una gran preocupación personal por la inquietud que cunde entre las firmas de alta costura.

Sin embargo, los resultados ponen de manifiesto que aquí hay otra historia más insidiosa. Las empresas de moda de alta costura no son las únicas que pagan el precio de las falsificaciones. Gracias a la autoseñalización y al efecto «qué demonios», un solo acto deshonesto

puede cambiar la conducta de una persona en lo sucesivo. Es más, si se trata de un acto deshonesto que lleva un recordatorio incorporado (pensemos en unas gafas falsas con un enorme logotipo «Gucci» grabado en el lado), la influencia descendente puede ser duradera y considerable. En última instancia, esto significa que todos pagamos el precio de las falsificaciones en términos de divisa moral. «Falsificar» modifica la conducta, la propia imagen, y el modo en que vemos a quienes nos rodean<sup>[\*]</sup>.

Veamos, por ejemplo, el hecho de que en todo el mundo haya diplomas académicos colgando en muchas suites

de ejecutivos y decorando aún más currículums. Hace unos años, *The Wall Street Journal* publicó un artículo sobre ejecutivos que falsean su expediente académico, señalando a magnates como a Kenneth Keiser, a la sazón presidente de consejo de PepsiAmericas, Inc. Aunque Keiser había ido a la Universidad Estatal de Michigan, no llegó a licenciarse; aun así, durante mucho tiempo firmó documentos según los cuales tenía una licenciatura<sup>[1]</sup> (es posible, no obstante, que fuera sólo un malentendido).

O pensemos en el caso de Marilee Jones, coautora de una popular guía titulada *Less Stress, More Success: A*

*New Approach to Guiding Your Teen Through College Admissions and Beyond*, en la que, entre otras cosas, defendía la idea de «ser uno mismo» para conseguir entrar en la universidad y encontrar empleo.

Fue decana de admisiones del MIT y, a decir de todos, durante veinticinco años hizo muy bien su trabajo. Había sólo un problema: para conseguir ese cargo, había añadido varias titulaciones ficticias al currículum. Fue pura y simplemente una estafa. La ironía es que Jones, tras su caída en desgracia, pidió disculpas por no «haber tenido el valor» de corregir en algún momento los

«errores» de su currículum falso. Si una popularísima defensora del «ser uno mismo» pierde su cargo por falsificar titulaciones, ¿adónde vamos a llegar?

Si consideramos este tipo de engaños en el contexto del efecto «qué demonios», puede ser que estas referencias académicas falsas empiecen a menudo de manera inocente, quizá conforme a la idea de «actúa ‘como si’», pero en cuanto una acción así ha arraigado, puede dar origen a un código moral más laxo y a una mayor tendencia a engañar en otras partes. Por ejemplo, si un ejecutivo que ostenta una titulación falsa pone constantes recordatorios de dicha falsedad en sus membretes, sus

tarjetas de visita, su currículum y su página web, es fácil suponer que pronto empezará a engañar en informes de gastos, horas facturables o fondos corporativos. Al fin y al cabo, dado el efecto «qué demonios», es posible que un acto inicial de engaño incremente el nivel general de deshonestidad autoseñalada del ejecutivo amén de su factor de tolerancia, lo que dará lugar a un fraude mayor.

En resumidas cuentas, no hemos de considerar que un acto individual de deshonestidad sea algo nimio. Solemos perdonar a las personas su primera infracción con la idea de que es sólo la

primera vez y todo el mundo se equivoca. Y aunque esto sea cierto, también debemos entender que la primera acción deshonestas puede ser especialmente importante para determinar la manera en que alguien evalúa su persona y su proceder a partir de ese momento, por lo cual el primer acto deshonesto es el que debemos evitar como prioridad. Por eso es importante reducir el número de acciones deshonestas singulares aparentemente inofensivas. Si lo hacemos, quizá la sociedad llegue a ser con el tiempo más honesta y menos corrupta (sobre esto, véase capítulo 8, «El engaño como infección»).



## **(NO) ROBAR ESTE LIBRO**

**Para acabar, ningún análisis sobre falsificaciones de diseño sería completo sin mencionar a sus primas, las descargas ilegales. (Imaginemos experimentos similares a los de las gafas falsas pero con música o películas descargadas de forma ilegal). Voy a contarles una historia sobre una época en que aprendí algo interesante acerca de las descargas ilegales. En este caso concreto, yo fui la víctima. Al cabo de unos meses de haberse**

publicado *Las trampas del deseo*, recibí el siguiente e-mail:

*Estimado Sr. Ariely:*

*Esta mañana he escuchado la versión descargada ilegalmente de su audiolibro, y quería decirle lo mucho que me ha gustado.*

*Soy un hombre afroamericano de 30 años de las zonas deprimidas de Chicago, y durante los últimos cinco años me he ganado la vida vendiendo CD y DVD ilegales. Soy el único miembro de mi familia que no está en la cárcel o es un sin techo. Como último superviviente*

*de una familia que representa todo lo malo de América y alguien que actualmente está infringiendo la ley, sé que pronto me reuniré con mi familia en prisión; es sólo cuestión de tiempo.*

*Hace algún un tiempo tuve un empleo de 9 a 5, y me entusiasmaba la idea de iniciar una vida respetable, pero poco después de empezar lo dejé y regresé a mis actividades ilegales. Ello se debe a la pena que había sentido al abandonar los negocios ilegales que había creado y consolidado durante*

*cinco años. Era algo mío, y no encontraba ningún trabajo que me proporcionase la misma sensación de posesión. Huelga decir que no era capaz de relacionarlo con sus investigaciones sobre la condición de propietario.*

*De todos modos, había algo igualmente importante a la hora de empujarme de nuevo al negocio ilegal al por menor. En la tienda legal al por menor donde trabajaba, la gente solía hablar de lealtad y de tratar bien a los clientes, pero me parece que no entendían qué significaba*

*esto. En la industria ilegal, la lealtad y la atención son mucho más sólidas e intensas que cualquier otra cosa que me haya podido encontrar en la venta legal. A lo largo de los años, he creado una red de unas 100 personas que me compran amablemente. Hemos llegado a ser amigos de verdad con conexiones de verdad y desarrollado un nivel de gran atención recíproca. Estas conexiones y amistades con mis clientes me lo pusieron muy difícil cuando decidí abandonar el negocio y, de paso, su amistad.*

*Me alegro de haber escuchado su libro.*

*Elijah*

**Tras recibir este e-mail de Elijah, busqué en internet y encontré unas cuantas versiones descargables gratis de mi audiolibro y unas cuantas copias escaneadas de la versión impresa (que, debo admitirlo, eran de gran calidad e incluían la cubierta y la contracubierta, los créditos y las referencias e incluso las notas de copyright, algo que valoré en especial).**

**Al margen de dónde esté uno**

en el espectro ideológico respecto al principio «la información quiere ser libre», ver la propia obra distribuida gratis y sin autorización convierte todo el asunto de las descargas ilegales en algo más personal, menos abstracto y más complejo. Por un lado, me alegra mucho que se lea sobre mis investigaciones y se saque provecho de ellas. Cuantos más, mejor —después de todo, por eso escribo. Por otro, también entiendo la irritación de aquellos cuyo trabajo está siendo copiado y vendido ilegalmente. Menos mal que tengo una

**ocupación habitual, porque si la escritura fuese mi principal fuente de ingresos, las descargas ilegales no serían tanto una curiosidad intelectual como un sapo difícil de tragar.**

**En cuanto a Elijah, creo que hicimos un intercambio justo. Sí, claro, el copió ilegalmente mi audiolibro (y ganó algún dinero con ello), pero yo aprendí algo interesante sobre la lealtad y la atención a los clientes en la industria ilegal e incluso tuve una idea para posibles investigaciones futuras.**



Con todo esto presente, ¿cómo impedir que el deterioro moral, el efecto «qué demonios» y el potencial de una acción transgresora origine efectos negativos a largo plazo en la moralidad? Estemos en el mundo de la moda o en otros ámbitos de la vida, debe quedar claro que los actos inmorales en uno de ellos pueden afectar a la moralidad en otros. En tal caso, hemos de fijarnos en señales tempranas de conductas deshonestas y hacer todo lo posible para reducirlas en sus fases iniciales, antes de que florezcan del todo.

¿Y qué pasó con el bolso de Prada que inició todo el proyecto de investigación?

Tomé la única decisión racional posible:  
se lo regalé a mi madre.

# CAPÍTULO 6

## Nos engañamos a nosotros mismos

Me imagino en una playa de arena fina. La marea está bajando, lo que me deja una ancha franja de tierra húmeda para pasear. Me dirijo a un sitio al que voy de vez en cuando a mirar chicas. Vale, soy un batallador cangrejo azul; y en realidad voy a pelear con otros cangrejos macho para ver quién se granjea el favor de las hembras.

Ahí delante veo una hermosura con unas pinzas preciosas. Al mismo tiempo,

noto que la competencia está acercándose por momentos. Sé que la forma ideal de manejar la situación es ahuyentando a los otros cangrejos. Así evito la pelea y cualquier posible daño o, peor aún, el riesgo de perder la oportunidad de aparearme. Por tanto, debo convencer a los otros de que soy más grande y fuerte. Me acerco despacio al enfrentamiento sabiendo que he de hacer hincapié en el tamaño. Sin embargo, si sólo finjo ser más grande poniéndome de puntillas y moviendo las pinzas sin demasiado entusiasmo, seguramente me delataré. ¿Qué hacer?

Lo que he de hacer es levantarme a mí mismo la moral y empezar a creer

que soy realmente más grande y más duro de lo que soy. «Sabiendo» que soy el cangrejo de mayor tamaño de la playa, me elevo todo lo posible sobre las patas traseras y extendiendo las pinzas lo más lejos y más alto que puedo (los cuernos, la cola [del pavo real] y el hinchamiento general tienen la misma finalidad en otros machos). Si creemos en la propia mentira, no vacilaremos. Y nuestra confianza (exagerada) puede acobardar a los adversarios.

Volvamos a la realidad. Como seres humanos, contamos con medios de hinchamiento ligeramente más sofisticados que nuestros homólogos

animales. Tenemos la capacidad de mentir, no sólo a los demás sino también a nosotros mismos. El autoengaño es una estrategia útil para creernos las historias que contamos, y si tenemos éxito, será menos probable que vacilemos e indiquemos sin querer que somos muy distintos de lo que pretendemos ser. No apruebo que se mienta para conseguir pareja, un empleo ni ninguna otra cosa. Pero en este capítulo analizaremos diversas formas en que logramos engañarnos a nosotros mismos mientras intentamos engañar a los otros.

No podemos creernos en el acto todas nuestras mentiras, desde luego. Por ejemplo, imaginemos, en un proceso

de emparejamiento rápido, a un hombre que intenta impresionar a una mujer atractiva. Se le ocurre una idea disparatada: decirle que tiene licencia de piloto. Aunque le haya vendido esta historia, es improbable que se convenza a sí mismo de que tiene realmente esa licencia y comience a explicar a los pilotos del vuelo siguiente cómo aterrizar mejor. Por otro lado, pongamos que vamos a correr con un amigo y nos ponemos a discutir sobre tiempos. Le decimos que hemos corrido una milla en menos de siete minutos cuando en realidad es un poco más de siete. Al cabo de unos días le decimos lo mismo a otra persona. Tras repetir una y otra

vez esta afirmación ligeramente exagerada, al final nos olvidamos de que realmente no hemos bajado de los siete minutos. Nos lo acabamos creyendo hasta tal punto que llegaríamos a apostar dinero.

Voy a contarles una historia de una época en que me creí mi propio engaño. En el verano de 1989 —unos dos años después de haber salido del hospital—, mi amigo Ken y yo decidimos ir desde Nueva York a Londres a visitar a otro amigo. Compramos el billete más barato, para el caso a la compañía Air India. Cuando el taxi se paró en el aeropuerto, nos quedamos consternados



al ver la cola de gente que salía de la terminal. A Ken se le ocurrió enseguida una idea: «¿Por qué no te sientas en una silla de ruedas?». Pensé en su sugerencia. No sólo estaría yo más cómodo, sino que avanzaríamos más deprisa. (La verdad es que a mí me cuesta estar de pie mucho rato porque la circulación de mis piernas dista de ser buena. Pero no necesito una silla de ruedas).

Estábamos convencidos los dos de que era un buen plan, así que se apeó del taxi y al rato volvió con la silla. Fuimos tan campantes al mostrador de facturación, y aún con dos horas por delante, nos tomamos un café y un

bocadillo. Pero entonces tuve que ir al baño, de modo que Ken me empujó hasta el servicio más cercano, que desgraciadamente no estaba diseñado para acomodar una silla de ruedas. Sin embargo, seguí en mi papel; acercamos la silla lo más posible al váter, y yo intenté dar en el blanco desde la distancia sin demasiado éxito.

Una vez resuelto el problema del baño, ya tocaba subir a bordo. Teníamos los asientos en la hilera 30, y mientras nos acercábamos a la entrada del avión, caí en la cuenta de que la silla sería demasiado ancha para el pasillo. Por tanto, hicimos lo que exigía mi nuevo papel: dejé la silla de ruedas junto a la

entrada y me agarré a los hombros de Ken, que me llevó hasta los asientos.

Sentado a la espera de que el aparato despegara, me sentía molesto por el hecho de que los aseos del aeropuerto no fueran accesibles para los minusválidos y de que la compañía no me hubiera proporcionado una silla más estrecha con la que llegar a mi asiento. Mi enfado fue en aumento cuando comprendí que no podría beber nada en las seis horas de viaje porque no habría modo de seguir fingiendo y usar el baño. La siguiente dificultad se planteó cuando aterrizamos en Londres. De nuevo, Ken tuvo que acarreararme hasta la entrada del avión, y como la compañía aérea no

disponía de ninguna silla de ruedas para nosotros, tuvimos que esperar.

Esta pequeña aventura me ayudó a entender mejor la irritación cotidiana de los discapacitados en general. De hecho, estaba tan molesto que decidí quejarme al director de Air India en Londres. En cuanto tuvimos la silla, Ken me empujó hasta las oficinas de la compañía aérea, donde con un aire ampuloso de indignación describí todas las dificultades y humillaciones y reprendí al responsable de Air India por la indiferencia de la compañía respecto a las personas minusválidas. Él se deshizo en disculpas, por supuesto, tras lo cual nos marchamos.

Lo curioso es que durante todo el proceso supe que podía andar, pero asumí mi papel de forma tan rápida y concienzuda que mis pretensiones de superioridad moral eran tan reales como si tuviera razones legítimas para sentirme afectado. Después fuimos a la consigna, recogí sin más la mochila y salí tan tranquilo, como Keyser Söze en *Sospechosos habituales*.

Para analizar más en serio el autoengaño, Zoë Chance (recién doctorada en Yale), Mike Norton, Francesca Gino y yo nos propusimos saber más sobre cómo y cuándo nos engañamos creyéndonos nuestras

propias mentiras y si hay maneras de evitarlo.

En la primera fase de la exploración, los participantes hacían un test tipo CI con ocho preguntas (por ejemplo, «¿qué número es la mitad de un cuarto de una décima parte de 400?»). Una vez terminada la prueba, los participantes del grupo control entregaban sus respuestas al experimentador, que las revisaba. Esto nos permitía establecer el rendimiento medio<sup>[\*]</sup>.

En la situación en la que era posible engañar, los participantes tenían un solucionario al final de la página. Se les decía que dicho apartado servía para que ellos pudieran calcular su

desempeño en el test y también les ayudaría a estimar su competencia en esa clase de preguntas. No obstante, se les dijo que primero respondieran y sólo después usaran el solucionario como instrumento de verificación. Tras contestar a todas las preguntas, los participantes comprobaban las respuestas y comunicaban sus resultados.

¿Qué ponen de manifiesto los resultados de la fase uno del estudio? Como era de esperar, el grupo que tenía la oportunidad de «verificar las respuestas» anotaba en promedio unos cuantos puntos de más, lo que da a entender que habían utilizado el

solucionario no sólo para puntuarse, sino también para mejorar el rendimiento. Como en los demás experimentos, observamos que, si las personas tienen la ocasión para ello, hacen trampas, aunque sin excederse.

## **Cómo conseguir mejor puntuación MENSA**

La inspiración para este montaje experimental surgió de una de esas revistas de regalo que hay en los aviones. En cierta ocasión, iba hojeando yo una y descubrí un cuestionario MENSA (preguntas que supuestamente miden la inteligencia). Como soy



bastante competitivo, probé qué tal. Según las instrucciones, las respuestas estaban en la parte posterior de la revista. Tras responder a la primera pregunta, salté atrás a ver, y, quién lo iba a decir, había acertado. Pero a medida que seguía con el cuestionario, también reparé en que estaba verificando la respuesta en cuanto había terminado de contestar a la pregunta, algo desviados los ojos hacia la respuesta siguiente. Tras haber vislumbrado la respuesta a la otra pregunta, observé que ésta era mucho más fácil. Al final de la prueba, era capaz de contestar correctamente a la mayoría de las preguntas, con lo que lógicamente me creí una especie de

genio. Pero de pronto empecé a dudar de si la puntuación era tan alta por ser yo superinteligente o gracias a haber visto las respuestas por el rabillo del ojo (como es lógico, tendía a atribuirlo a mi inteligencia).

Puede tener lugar el mismo proceso básico en cualquier test en el que las respuestas están en otra página o escritas boca abajo, como pasa con frecuencia en revistas y guías de estudio sobre SAT. Solemos utilizar las respuestas cuando hacemos cuestionarios para convencernos de lo listos que somos o, si fallamos alguna, de que hemos cometido un error tonto que no cometeríamos nunca en un

examen de verdad. En cualquier caso, nos quedamos con la ampulosa idea de lo brillantes que llegamos a ser —algo que en general aceptamos encantados.

Los resultados de la fase uno de los experimentos ponían de manifiesto que los participantes tendían a mirar por anticipado las respuestas para mejorar su puntuación. Sin embargo, este hallazgo no nos decía si se trataba del engaño típico o si en realidad estaban engañándose a sí mismos. En otras palabras, aún no sabíamos si sabían que estaban engañando o si se habían convencido a sí mismos de que conocían las respuestas desde el principio. Para

resolver esto, al siguiente experimento le añadimos otro componente.

Imaginemos que tomamos parte en un ensayo semejante al anterior. Hemos respondido a ocho preguntas y acertado cuatro de ellas (50 por ciento), pero gracias a las respuestas del final de la página decimos haber resuelto correctamente seis (75 por ciento). Ahora bien, ¿creemos que nuestra capacidad real es del orden del 50 por ciento o del 75 por ciento? Por una parte, quizá seamos conscientes de haber usado el solucionario para hinchar la puntuación y entendamos que la capacidad real se acerca más al 50 por ciento. Por otra, si sabemos que van a

pagarnos como si en realidad hubiéramos resuelto seis problemas, tal vez seamos capaces de convencernos de que nuestra facilidad para resolver estas cuestiones gira más bien en torno al 75 por ciento.

Aquí es donde interviene la fase dos del experimento. Una vez acabada la prueba matemática, el experimentador pide a los participantes que pronostiquen lo bien que lo harán en el test siguiente, en el que deberán responder a cien preguntas de naturaleza similar. Ahora está claro que no habrá respuesta alguna al final de la página (por tanto, tampoco posibilidad de consultar la solución). ¿Cuál es nuestra

predicción? ¿Se basará en nuestra capacidad real de la primera fase (50 por ciento) o en la capacidad acentuada (75 por ciento)? He aquí la lógica: si somos conscientes de que en el test anterior nos valimos del solucionario para inflar artificialmente el resultado, el pronóstico será que resolveremos bien la misma proporción de cuestiones resueltas sin ayuda en la primera prueba (cuatro de ocho, es decir, en torno al 50 por ciento). Pero supongamos que creemos que realmente contestamos bien seis cuestiones por nuestra cuenta y no gracias a haber mirado las respuestas. Ahora quizá pronostiquemos que en este próximo test también resolveremos un

porcentaje mayor (más cercano al 75 por ciento). La verdad es que sólo podemos resolver correctamente la mitad de las cuestiones, desde luego, pero el autoengaño acaso nos hinche, como le pasó al cangrejo, y aumente la confianza en nuestra capacidad.

Los resultados revelaban que los participantes experimentaban el segundo tipo de autobombo. Las predicciones acerca de lo bien que lo harían en la segunda fase de la prueba ponían de manifiesto que no sólo habían usado el solucionario en la primera fase para exagerar su puntuación, sino que enseguida se habían autoconvencido de que realmente merecían ese resultado.

En esencia, quienes tenían la posibilidad de verificar las respuestas en la primera fase (y engañaban) comenzaban a creer que ese rendimiento exagerado reflejaba su verdadera capacidad.

Pero ¿qué sucedería si pagásemos a los participantes para predecir con acierto su puntuación en la segunda fase? Con dinero de por medio, quizá no pasarían por alto tan descaradamente el hecho de que en la primera fase se habían servido del solucionario para mejorar el rendimiento. A tal fin, repetimos el experimento con un nuevo grupo de participantes, esta vez ofreciéndoles hasta 20 dólares si predecían correctamente su desempeño



en el segundo test. Incluso con un incentivo económico para ser precisos, aún solían fiarse totalmente de sus puntuaciones anteriores y sobrestimar sus facultades. Pese a tener una clara motivación para ser exactos, el autoengaño era la norma imperante.

## **LO SUPE DESDE EL PRINCIPIO**

**He pronunciado bastantes conferencias sobre mis investigaciones ante diferentes grupos, desde académicos a gente de la industria. Cuando**

empezaba a dar charlas, solía describir un experimento, los resultados, y por último lo que, a mi juicio, podíamos aprender del mismo. No obstante, a menudo me encontraba con individuos que no estaban nada sorprendidos por los resultados y tenían ganas de decírmelo. Me parecía algo desconcertante, pues los resultados a veces me sorprendían a mí, el que había llevado a cabo el estudio. ¿Cómo es que las personas del público son tan perspicaces?, me preguntaba yo. ¿Cómo es que conocían los resultados antes que

**yo? ¿O se trataba sólo de una intuición ex post facto, retroactiva?**

**Con el tiempo descubrí un medio para combatir esta sensación de «lo supe desde el principio». Empecé a pedirle al público que pronosticara el resultado de los experimentos. Tras acabar la descripción del montaje y lo medido, concedía a los asistentes unos segundos para pensarlo. A continuación les pedía que se decidieran por un resultado o anotaran su predicción. Sólo cuando ya habían consignado la respuesta**

**daba yo la solución. Lo bueno es que este planteamiento surte efecto. Con este método de preguntar primero, casi nunca recibía la respuesta de «lo supe desde el principio».**

**En honor de nuestra tendencia natural a convencernos de que ya sabíamos las respuestas correctas desde el principio, a mi centro de investigación de la Universidad de Duke lo llamé «Centro de la Retrospectiva Avanzada».**

**Nuestro amor a la exageración**

Érase una vez —a principios de la década de 1990— un aclamado director de cine, Stanley Kubrick, a quien su ayudante empezó a contarle historias sobre un hombre que pretendía ser él. El presunto Kubrick (cuyo verdadero nombre era Alan Conway y no se parecía en nada al director de barba oscura) iba por Londres diciendo a la gente quién (no) era. Como el verdadero Stanley Kubrick era un individuo muy reservado que evitaba a los paparazzi, pocos tenían alguna idea de su aspecto. Por tanto, muchas personas crédulas, emocionadas por el hecho de «conocer» personalmente al famoso director, se tragaban el cuento de Conway. Warner

Bros., que financiaba y distribuía las películas de Kubrick, llamaba a la oficina de éste prácticamente cada día con nuevas quejas de personas que no entendían por qué «Stanley» no volvía a ponerse en contacto con ellas. A fin de cuentas, le habían invitado a copas y a cenar y pagado el taxi, ¡y él les había prometido un papel en su próxima película!

Un día, Frank Rich (el antiguo crítico de teatro y columnista de opinión de *The New York Times*) estaba cenando en un restaurante de Londres con su esposa y otra pareja. Resulta que el imitador de Kubrick se hallaba en una mesa próxima con un parlamentario

condecorado y algunos hombres jóvenes a quienes explicaba historias sobre sus maravillas cinematográficas. Cuando el impostor vio a Rich en la otra mesa, se le acercó y le dijo que estaba dispuesto a demandar al *Times* por haberle calificado de «creativamente aletargado». Rich, emocionado por tener delante al esquivo «Kubrick», le pidió una entrevista. Conway le dijo a Rich que lo llamara, le dio su número de teléfono y... desapareció.

Poco después de este encuentro, las cosas empezaron a aclararse, pues Rich y los otros se dieron cuenta de que habían sido engañados. Al final se supo la verdad cuando Conway empezó a

vender su historia a periodistas, según la cual estaba recuperándose de un trastorno mental («Fue asombroso. Kubrick se apoderó de mí sin más. ¡Yo creía ser él realmente!»). Al final, Conway murió alcohólico y en la miseria, sólo cuatro meses antes que el cineasta<sup>[\*]</sup>.

Aunque esta historia es bastante extrema, Conway pudo muy bien creerse Kubrick mientras estaba pavoneándose disfrazado, lo que suscita la cuestión de si unos somos más propensos que otros a creernos nuestras bolas. Para examinar esta posibilidad, ideamos un experimento que incluía la misma tarea básica del autoengaño, pero esta vez



medíamos también la tendencia general de los participantes a hacer la vista gorda ante sus fallos. Al objeto de medir esta tendencia, pedimos a los participantes que dijeran si estaban de acuerdo o no con diversas declaraciones, como «mis primeras impresiones de la gente suelen ser acertadas» o «nunca oculto mis errores». Queríamos comprobar si las personas que decían «sí» a más frases de éstas tenían también en nuestro experimento una mayor tendencia al autoengaño.

Igual que antes, quienes estaban en la situación «solucionario» engañaban y obtenían puntuaciones más elevadas.

También aquí pronosticaban que acertarían más cuestiones del test siguiente. Y una vez más perdían dinero al exagerar las puntuaciones y sobrevalorar su capacidad. ¿Y qué hay de los que decían «sí» a más afirmaciones sobre sus tendencias? Pues había muchos, y eran quienes predecían que lo harían mejor en la segunda fase.

## **VETERANOS HEROICOS**

**En 1959 murió el «último veterano superviviente de la Guerra Civil», Walter Williams, que fue objeto de un magnífico**

entierro, incluido un desfile que congregó a decenas de miles de asistentes y una semana de luto oficial. No obstante, muchos años después, un periodista llamado William Marvel descubrió que Williams sólo tenía cinco años al comenzar la guerra, luego en ningún caso contaba con la edad suficiente para servir en el ejército. Pero esto no era todo. El título falso que Walter Williams se llevó a la tumba le había llegado de manos de un hombre llamado John Salling, quien, como descubrió Marvel, también se consideraba el

**veterano más viejo de la Guerra Civil. Según Marvel, en realidad los últimos presuntos veteranos más viejos de la Guerra Civil eran todos falsos.**

**Hay innumerables historias parecidas, incluso acerca de guerras recientes, donde cabría pensar que sería más difícil inventar y mantener afirmaciones así. He aquí un ejemplo. El sargento Thomas Larez recibió múltiples disparos mientras ayudaba a poner a salvo a un soldado herido en un combate con los talibanes en Afganistán. No sólo salvó la vida**

de su compañero, sino que se repuso de sus heridas y mató a siete enemigos. Así se dio a conocer la hazaña de Larez en un noticiario de Dallas, que más adelante debió rectificar cuando se supo que, aunque Larez era efectivamente marine, no había estado en Afganistán ni en sueños. Toda la historia era falsa.

Los periodistas suelen sacar a la luz invenciones como éstas. Pero de vez en cuando los mentirosos son ellos. Con lágrimas en los ojos y voz temblorosa, el viejo periodista Dan Rather describió su época en

**los marines, pese a que no había pasado de la instrucción básica. Al parecer, no calibró bien la importancia de su participación<sup>[1]</sup>.**

Probablemente hay numerosas explicaciones de por qué algunas personas exageran su historial militar. No obstante, el gran número de historias sobre gente que miente sobre su currículum, sus diplomas o sus expedientes personales plantea algunas cuestiones interesantes: ¿Puede ser que, cuando mentimos públicamente, la mentira registrada actúe como un

indicador de logros que «nos recuerda» nuestro logro falso y ayuda a consolidar la ficción en el tejido de nuestra vida? Así pues, si un trofeo, una insignia o un certificado reconoce algo que no hemos hecho nunca, ¿nos ayuda el indicador de logros a mantener creencias falsas sobre nuestra capacidad? Estos certificados, ¿aumentan nuestra capacidad de autoengaño?

Antes de explicar nuestros experimentos al respecto, quiero señalar que en la pared de mi despacho tengo colgados con orgullo dos diplomas. Uno pone «Licenciado del MIT en Ciencia del Encanto», y el otro «Doctor en Encanto», también del MIT. Me

concedió estos diplomas la Escuela del Encanto, por unas actividades que tienen lugar en el MIT durante el frío y deprimente mes de enero. Para satisfacer los requisitos, tuve que ir a varias clases de bailes de salón, poesía, nudos de corbata y otras destrezas inspiradas en el cotillón. Y a decir verdad, cuanto más tiempo llevan los certificados en la pared, más me creo que soy realmente encantador.

Analizamos los efectos de los certificados ofreciendo a los participantes la posibilidad de hacer trampas en la primera prueba de matemáticas (al darles acceso al



solucionario). Después de que exagerasen sus resultados, dábamos a algunos un certificado que recalcaba su logro (falso) en el test. Incluso escribíamos su nombre y su puntuación en el certificado, que imprimíamos en un bonito papel de aspecto oficial. Los otros participantes no recibían certificado alguno. Los indicadores de logro, ¿elevarían la confianza de los participantes en su rendimiento sobrestimado, que en realidad se basaba parcialmente en consultar el solucionario? ¿Les harían creer que su puntuación era efectivamente un reflejo fiel de su capacidad?

Resulta que no soy el único a quien

influyen los diplomas colgados en la pared. Los participantes que recibían el certificado pronosticaban que responderían correctamente a más preguntas del segundo test. Es como si tener un recordatorio de un «trabajo bien hecho» nos ayudara a pensar que nuestros logros son exclusivamente nuestros, con independencia de lo bien o mal que estuviera hecho realmente el trabajo.

La novelista del siglo XIX Jane Austen puso un ejemplo fantástico del modo en que nuestros intereses egoístas, con la colaboración de quienes nos rodean, pueden inducirnos a creer que nuestro

egoísmo es de hecho una indicación de benevolencia y generosidad. En *Sentido y sensibilidad* hay una reveladora escena en la que John, único hijo varón y heredero legítimo, reflexiona sobre lo que conlleva exactamente una promesa que hiciera a su padre. En el lecho de muerte, John promete al viejo que cuidará de su buena pero pobre madrastra y tres hermanastras. Y, por propia voluntad, decide dar a las mujeres 3.000 libras, una fracción mínima de la herencia, con las que se arreglarán bien. Al fin y al cabo, razona sin rodeos, «puedo prescindir de una suma así sin grandes inconvenientes».

Pese a la satisfacción obtenida por

John de esa idea y la facilidad con que se puede hacer el regalo, su lista y egoísta esposa le convence —sin demasiadas dificultades y con una buena dosis de razonamiento engañoso— de que cualquier dinero que dé a la familia de su madrastra lo dejará a él, a su esposa y a su hijo «tremendamente empobrecidos». Como la bruja malvada de un cuento de hadas, la mujer sostiene que el padre de él debía de estar aturdido. Después de todo, el viejo estaba a las puertas de la muerte cuando hizo la petición. Luego insiste una y otra vez en el egoísmo de la madrastra. ¿Cómo es que la madrastra y las hermanastras de John creen merecer

dinero alguno? ¿Cómo puede él, su marido, dilapidar la fortuna de su padre manteniendo a esas rapaces? El hijo, lavado el cerebro, llega a la conclusión de que «sería absolutamente innecesario, cuando no sumamente indecoroso, hacer más por la viuda y las tres hijas de su padre...». *Et voilà!* La conciencia apaciguada, la avaricia racionalizada, la fortuna intacta.

## **AUTOENGAÑO EN EL DEPORTE**

**Todos los deportistas saben que está prohibido consumir**

**esteroides, y que si un día los pillan, sus marcas y el deporte en su conjunto se resentirán por igual. Sin embargo, movidos por el deseo de batir nuevos récords (gracias a los esteroides) y suscitar la atención de los medios y la adoración de los fans, muchos deportistas se drogan y hacen trampas. El problema se da en todas partes y en todos los deportes. En 2006, Floyd Landis fue desposeído de su victoria en el Tour de Francia por haber consumido esteroides anabolizantes. En 2010, un entrenador de fútbol búlgaro**

**sufrió una suspensión de cuatro años por dar esteroides a sus jugadores antes de un partido. Y seguimos sin saber qué piensan los consumidores de esteroides cuando ganan un partido o reciben una medalla. ¿Admiten que los elogios son inmerecidos, o creen de veras que su rendimiento es atribuible sólo a sus habilidades?**

**Luego está el béisbol, claro. ¿Habría batido Mark McGwire tantos récords si no hubiera tomado esteroides? ¿Creía que sus logros se debían sólo a sus facultades? Tras confesar el**

consumo de anabolizantes, McGwire dijo lo siguiente: «Sin duda la gente se preguntará si habría podido anotar todos estos *home runs* en caso de no haber tomado esteroides. Hice buenas temporadas sin tomar nada, y malas temporadas sin tomar nada. Tuve buenas temporadas con esteroides, y malas temporadas sin esteroides. Pero al margen de esto, no habría debido hacerlo; estoy arrepentido de veras»<sup>[2]</sup>.

Por arrepentido que esté, al final ni sus fans ni el propio McGwire saben hasta qué punto



## **es buen jugador de béisbol o no.**

Como vemos, las personas tienden a creerse sus historias exageradas. ¿Es posible eliminar, o al menos reducir, esta conducta? Como ofrecer dinero a la gente para evaluar su actuación con más exactitud no parecía suprimir el autoengaño, decidimos intervenir antes, en el preciso momento en que se sugería a los participantes la posibilidad de engañar. (Este enfoque tiene que ver con el uso de los Diez Mandamientos del capítulo 2, «Diversión con el factor de tolerancia»). Toda vez que los participantes eran claramente capaces

de pasar por alto el efecto del solucionario en sus puntuaciones, nos preguntábamos qué pasaría si evidenciábamos el hecho de que estaban basándose en él al usarlo. Si utilizar el solucionario para incrementar el rendimiento era muy descarado, ¿serían menos capaces de convencerse a sí mismos de que ya sabían las respuestas correctas desde el principio?

En nuestros experimentos iniciales (realizados en papel), no era posible determinar exactamente cuándo los ojos de los participantes se dirigen al solucionario y hasta qué punto son conscientes de la ayuda procurada por las soluciones escritas. De modo que, en

nuestro siguiente experimento, los participantes cumplieron una versión computerizada del mismo test. Esta vez, el solucionario de la parte inferior de la pantalla al principio estaba oculto. Para ver las respuestas, los participantes tenían que desplazar el cursor hacia abajo, y cuando éste se alejaba, las soluciones desaparecían de nuevo. De este modo, se veían obligados a pensar exactamente cuándo y durante cuánto tiempo usaban el solucionario, por lo que no podían pasar por alto fácilmente una acción tan clara y deliberada.

Aunque casi todos los participantes consultaban el apartado de soluciones al

menos una vez, observamos que en el segundo test (a diferencia de las pruebas en soporte de papel) no sobrestimaban los resultados. Pese al hecho de que aún hacían trampas, al decidir usar conscientemente el solucionario (no echando una simple mirada a la parte inferior de la página) eliminaban las tendencias al autoengaño. Así pues, parece que, cuando somos claramente conscientes de las maneras en que hacemos trampas, somos también mucho menos capaces de elogiar injustificadamente nuestros resultados.

## **Autoengaño y autoayuda**

Así pues, ¿qué hacemos con el autoengaño? ¿Lo mantenemos? ¿Lo eliminamos? Me parece que el autoengaño es similar a sus primos, el exceso de confianza y el optimismo, y, como pasa con estas otras tendencias, tiene ventajas y desventajas. En el lado positivo, una fe injustificadamente elevada en nosotros mismos puede incrementar el bienestar general ayudándonos a afrontar el estrés, aumentar la perseverancia mientras realizamos tareas difíciles o aburridas, e impulsarnos a probar experiencias nuevas.

Seguimos engañándonos en parte para preservar una autoimagen positiva.

Quitamos importancia a los fallos, damos realce a los éxitos (aun cuando no sean nuestros del todo), y cuando el fracaso es innegable echamos encantados la culpa a otros y a las circunstancias externas. Como nuestro amigo el cangrejo, nos valemos del autoengaño para aumentar nuestra confianza cuando de lo contrario quizá no nos sentiríamos tan audaces. Apoyarnos en nuestros puntos fuertes puede ayudarnos a pillar una cita, a terminar un proyecto importante o a conseguir un empleo. (No estoy proponiendo hinchar el currículum, desde luego, pero un poco de confianza adicional suele venir bien).

En el lado negativo, si basamos nuestras acciones en una visión demasiado optimista de nosotros mismos, quizá supongamos equivocadamente que las cosas saldrán a pedir de boca y, como consecuencia de ello, no tomemos activamente las mejores decisiones. El autoengaño también puede empujarnos a «mejorar» nuestro historial con, pongamos, un título de una universidad prestigiosa, lo que puede provocarnos gran aflicción cuando por fin se conozca la verdad. Y, por supuesto, está el coste general del engaño. Si hay deshonestidad en nosotros y en quienes nos rodean, empezamos a sospechar de todo el

mundo, y, sin confianza, nuestra vida se torna más difícil en casi todos los aspectos.

Como sucede en otros ámbitos, también aquí el equilibrio se produce entre la felicidad (impulsada en parte por el autoengaño) y las decisiones de futuro óptimas (y una opinión más realista sobre nosotros mismos). Es emocionante rebosar entusiasmo y tener esperanza en un futuro maravilloso, sin duda; pero en el caso del autoengaño, las creencias exageradas pueden aplastarnos cuando aparezca la cruda realidad.

**Algunos aspectos positivos de la**



## **mentira**

La mentira dicha para beneficiar a otra persona se conoce como «mentira piadosa». Si decimos una mentira piadosa, estamos ampliando el factor de tolerancia, pero no por razones egoístas. Por ejemplo, veamos la importancia de los cumplidos insinceros. Todos conocemos el patrón oro de las mentiras piadosas, cuando una mujer tirando a poco esbelta se pone un ceñido vestido nuevo y le pregunta a su esposo: «¿Se me ve gorda?». El hombre efectúa un rápido análisis coste-beneficio; si dice la cruel verdad, ve pasar por delante su vida entera. Así que le dice: «Cariño,

estás preciosa». Otra noche (pareja) salvada.

Unas veces las mentiras piadosas son sólo sutilezas sociales, pero otras pueden hacer maravillas para ayudar a la gente a superar circunstancias difíciles, como aprendí yo cuando a los dieciocho años sufrí las quemaduras comentadas.

Tras un accidente que casi me cuesta la vida, me vi en el hospital con quemaduras de tercer grado que afectaban a más del 70 por ciento del cuerpo. Desde el principio, los médicos y las enfermeras no paraban de decirme lo mismo: «Todo saldrá bien». Y yo quería creerles. Para mi mente joven,

«todo saldrá bien» significaba que las cicatrices de las quemaduras y muchísimos trasplantes de piel a la larga se desvanecerían y desaparecerían, igual que cuando uno se quema mientras hace palomitas de maíz o asa malvaviscos en una fogata.

Un día, hacia el final de mi primer año ingresado, la terapeuta ocupacional dijo que quería presentarme a un quemado recuperado que una década atrás había sufrido una suerte parecida. Quería demostrarme que para mí era posible ir por todas partes y hacer las cosas que solía —en esencia, que todo saldría bien—. Pero cuando entró la visita, me quedé horrorizado. El hombre

estaba cubierto de cicatrices, tanto que parecía deformado. Era capaz de mover las manos y usarlas de muchas maneras creativas, pero apenas eran funcionales. La imagen distaba muchísimo de cómo imaginaba yo mi recuperación, mi capacidad para desenvolverme y el aspecto que tendría una vez saliese del hospital. Tras ese encuentro me quedé muy abatido, y comprendí que mis cicatrices y mi funcionalidad serían mucho peores de lo que yo había pensado hasta ese momento.

Los médicos y las enfermeras me contaron otras mentiras bienintencionadas sobre el tipo de dolor que cabía esperar. En una operación

insoportablemente larga de las manos, me introdujeron largas agujas desde las puntas de los dedos hasta las articulaciones para mantenerlos rectos y conseguir así que la piel se curase como es debido. En el extremo de cada aguja colocaron un trozo de corcho para que yo no me rascara sin querer o me hurgara los ojos. Tras un par de meses con este engorroso artefacto, supe que me lo quitarían en el consultorio, no bajo anestesia. Esto me dejó un poco inquieto, pues me imaginaba un dolor espantoso. Pero una de las enfermeras me dijo: «Oh, no te preocupes. Es un procedimiento sencillo y no duele nada». Y durante las dos semanas

siguientes estuve mucho menos preocupado.

Cuando llegó el momento de retirar las agujas, una enfermera aguantaba el codo y la otra sacaba despacio cada aguja con unas pinzas. El dolor fue insoportable, por supuesto, y duró días —prácticamente al revés de como me habían dicho—. Aun así, en retrospectiva, me alegró mucho que me mintiesen. Si me hubieran dicho la verdad sobre lo que me esperaba, me habría pasado las semanas anteriores pensando en ello amargado, asustado y estresado —lo que a su vez habría puesto en peligro mi debilitado sistema inmunitario—. Así que, al final, acabé

creyendo que, en determinadas circunstancias, las mentiras piadosas están justificadas.

# CAPÍTULO 7

## Creatividad y deshonestidad: todos somos cuentistas

Los hechos son para que las personas sin imaginación creen su propia verdad.

ANÓNIMO

Éranse una vez dos investigadores, llamados Richard Nisbett (profesor de la Universidad de Michigan) y Tim Wilson (profesor de la Universidad de Virginia), que, tras montar el



campamento en su centro comercial local, extendieron sobre una mesa cuatro pares de medias de nylon. A continuación preguntaron a diversas transeúntes cuáles les gustaban más. Por lo general, ellas preferían el par situado más a la derecha. ¿Por qué? A algunas les gustaba el material. Había quienes valoraban la textura o el color. Otras consideraban que la calidad era superior. Teniendo en cuenta que los cuatro pares de medias eran idénticos, esta preferencia era interesante. (Más adelante, Nisbett y Wilson repitieron el experimento con camisones y obtuvieron los mismos resultados).

Cuando Nisbett y Wilson

preguntaron a cada participante sobre las razones de su elección, ninguna mencionó la ubicación de las medias en la mesa. Incluso cuando los investigadores dijeron a las mujeres que todas las medias eran iguales y que se trataba sólo de una preferencia por el par de la derecha, ellas «lo negaban, normalmente con una mirada preocupada al entrevistador indicativa de que o bien no habían entendido la frase, o bien estaban hablando con un loco».

¿La moraleja de la historia? Quizá no siempre sabemos exactamente por qué hacemos lo que hacemos, escogemos lo que escogemos, o sentimos lo que sentimos. Sin embargo,

la imprecisión de nuestras motivaciones reales no nos impide inventar razones aparentemente lógicas para explicar acciones, decisiones o sentimientos.

Podemos dar las gracias (o acaso culpar) al lado izquierdo del cerebro por esta increíble capacidad para inventar historias. Como dice el neurocientífico cognitivo Michael Gazzaniga (profesor de la Universidad de California, Santa Bárbara), el cerebro izquierdo es «el intérprete», la mitad que cuenta un relato partiendo de las experiencias.

Gazzaniga llegó a esta conclusión tras muchos años de investigaciones con

pacientes de cerebro hendido, un grupo raro de personas cuyo cuerpo calloso — el mayor haz de nervios que conecta los dos hemisferios cerebrales— había sido extirpado (por lo general para reducir los ataques epilépticos). Curiosamente, debido a esta anomalía cerebral es posible presentar a esos individuos un estímulo en una mitad del cerebro sin que la otra mitad tenga conciencia alguna de ello.

Mientras atendía a una paciente con el cuerpo calloso extirpado, Gazzaniga quiso averiguar qué ocurre cuando uno pide al lado derecho del cerebro que haga algo y luego al izquierdo (sin información sobre lo que está pasando

en el derecho) que dé una explicación de esa acción. Mediante un dispositivo que mostraba instrucciones escritas al hemisferio derecho de la paciente, Gazzaniga ordenaba a dicho hemisferio que le hiciera reír si aparecía fugazmente la palabra «risa». En cuanto la mujer obedecía, él le preguntaba por qué había reído. Ella no tenía ni idea de por qué, pero en vez de decir «no lo sé», se inventaba una historia. «Ustedes vienen y nos examinan cada mes. ¡Vaya manera de ganarse la vida!,» decía. Por lo visto, había llegado a la conclusión de que los neurocientíficos cognitivos eran muy graciosos.

Esta anécdota ilustra un caso

extremo de una tendencia que tenemos todos. Queremos explicaciones del por qué de nuestro comportamiento y de cómo funciona el mundo que tenemos alrededor, incluso cuando nuestras poco convincentes explicaciones tienen poco que ver con la realidad. Somos por naturaleza criaturas cuentistas, narradoras, y nos contamos una historia tras otra hasta dar con una explicación que nos guste y suene lo bastante razonable para ser creída. Y si la historia nos muestra bajo una luz más positiva y favorable, tanto mejor.

**Engañarse a uno mismo**

En un discurso de graduación en Cal Tech en 1974, el físico Richard Feynman dijo lo siguiente: «El primer principio es que no debéis engañaros a vosotros mismos, y sois las personas más fáciles de engañar». Como hemos visto hasta aquí, los seres humanos estamos inmersos en un conflicto fundamental: nos debatimos entre nuestra profundamente arraigada propensión a mentir —a nosotros y a los demás— y el deseo de pensar que somos personas buenas y honestas. Así pues, justificamos nuestra deshonestidad contándonos historias sobre por qué nuestras acciones son aceptables y a veces incluso admirables. De hecho,

tenemos una cierta habilidad para ponernos la venda en los ojos.

Antes de analizar con mayor detalle nuestra capacidad para tejer relatos autoelogiosos, voy a contar una pequeña historia sobre cómo en una ocasión me engañé a mí mismo (con mucho gusto). Hace ya algunos años (contaba yo treinta), llegué a la conclusión de que necesitaba un coche, con la moto como parte del pago. Intentaba decidir qué coche me convenía más. Internet estaba sólo empezando a vivir el boom de lo que llamaré educadamente «ayudas para tomar decisiones», y afortunadamente encontré una página web que daba consejos relativos a la compra de



coches. La página se basaba en un sistema de entrevistas: se formulaban un montón de preguntas que iban desde preferencias en cuanto a precio y seguridad hasta el tipo de faros y frenos favoritos.

Tardé unos veinte minutos en responder a todas las preguntas. Cada vez que completaba una página de respuestas, podía ver la barra de progreso indicándome que me encontraba más cerca de descubrir el coche de mis sueños personalizado. Terminé la última página y pulsé impaciente el botón «presentar». Tuve la respuesta en cuestión de segundos. ¿Cuál era el coche perfecto para mí? Según

esa página web, de excelente puesta a punto, el coche para mí era... redoble de tambor, por favor... ¡un Ford Taurus!

Admito que no sabía demasiado acerca de coches. De hecho, sé muy poco de coches. Pero desde luego sabía que no quería un Ford Taurus<sup>[\*]</sup>.

No estoy seguro de qué haría el lector en mi situación, pero yo hice lo que podría hacer cualquier persona creativa: volví al programa y «arreglé» las respuestas anteriores. De vez en cuando miraba cómo diferentes respuestas se traducían en recomendaciones distintas. Seguí con eso hasta que el programa fue lo bastante amable para recomendarme un

pequeño descapotable —el coche ideal para mí, sin duda—. Seguí el sabio consejo, y así es como me convertí en orgulloso propietario de un convertible (que, por cierto, ha sido un leal servidor durante muchos años).

Esta experiencia me enseñó que a veces (tal vez a menudo) no tomamos decisiones basándonos en nuestras preferencias explícitas, sino que tenemos una sensación instintiva de lo que queremos, y pasamos por un proceso de gimnasia mental aplicando toda clase de justificaciones para manipular los criterios. De este modo conseguimos lo que realmente queremos, pero al mismo tiempo guardamos las

apariencias —ante nosotros y los demás — en el sentido de que actuamos con arreglo a nuestras preferencias racionales y bien razonadas.

## **Lógica de la moneda**

Si aceptamos que tomamos decisiones así con frecuencia, quizá logremos que el proceso de racionalización sea más breve y eficiente. Por ejemplo, de la siguiente manera: imaginemos que estamos eligiendo entre dos cámaras digitales. La cámara A tiene un buen zoom y una batería pesada, mientras la B es más ligera y elegante. No acabamos de decidirnos. Nos parece que la A es

de más calidad pero la B nos hará más felices porque nos gusta su aspecto. ¿Qué hacer? Ahí va mi consejo. Sacar una moneda y decir: «Cámara A, cara; cámara B, cruz». Y lanzarla. Si sale cara y queríamos la cámara A, perfecto, la compramos. Pero si no nos gusta el resultado, iniciamos el proceso de nuevo y nos decimos: «Esta vez va en serio». Y hacemos esto hasta que salga cruz. No sólo tenemos la cámara B, la que queríamos desde el principio, sino que podemos justificar la decisión porque sólo seguíamos el «consejo» de la moneda. (También podemos sustituir la moneda por los amigos y consultarles hasta que uno nos da el consejo que

queremos oír).

A lo mejor era ésta la verdadera función del software de recomendaciones que utilicé para conseguir el descapotable. Quizá fue diseñado no sólo para ayudarme a tomar la mejor decisión, sino también para crear un proceso que me permitiera justificar la decisión que realmente quería tomar. En tal caso, creo que sería útil desarrollar muchas más de estas aplicaciones prácticas en otras áreas de la vida.

## **El cerebro del mentiroso**

Casi todos creemos que algunas

personas tienen (o no) una habilidad especial para engañar. Si éste es el caso, ¿qué las distingue? Un equipo de investigadores dirigido por Yaling Yang (recién doctorada en la Universidad de California, Los Ángeles) intentó dar con la respuesta a esta pregunta estudiando a mentirosos patológicos —esto es, personas que mienten de manera compulsiva e indiscriminada.

Yang y sus colegas fueron a buscar participantes para el estudio a una empresa de trabajo temporal de Los Ángeles. Creían que al menos algunos de los que carecían de empleo estable tendrían dificultades para conservar el empleo por ser mentirosos patológicos.

(Como es lógico, esto no es aplicable a todos los eventuales).

Los investigadores hicieron a 108 buscadores de empleo una serie de pruebas psicológicas y varias entrevistas personales, tanto a ellos como a compañeros de trabajo y familiares, para identificar discordancias importantes que acaso delataran al embustero redomado. En este grupo, observaron a doce personas con incoherencias generalizadas en las historias que contaban sobre el trabajo, la escuela, los delitos cometidos o los antecedentes familiares. Eran los mismos individuos que solían fingirse enfermos para cobrar el subsidio de



enfermedad.

A continuación, el equipo colocó a los doce mentirosos patológicos —así como a otras veintiuna personas que, sin ser mentirosas, pertenecían al mismo grupo de buscadores de empleo— en un escáner para analizar su estructura cerebral. Los investigadores se centraron en la corteza prefrontal, una parte del cerebro situada justo detrás de la frente y que, al parecer, se encarga del pensamiento de orden superior, como planificar el programa diario o determinar el modo de afrontar las tentaciones que nos acechan. También es la parte del cerebro de la que dependemos para hacer evaluaciones

morales y tomar decisiones. Resumiendo, se trata de una especie de torre de control del pensamiento, el razonamiento y la moralidad.

Llenan el cerebro, en general, dos clases de sustancias: la gris y la blanca. La sustancia gris es sólo una forma de denominar los conjuntos de neuronas que constituyen el grueso del cerebro, la materia que acciona el pensamiento. La sustancia blanca es el cableado que conecta esas células cerebrales. Todos tenemos sustancia gris y sustancia blanca, pero Yang y sus colaboradores estaban especialmente interesados en las cantidades relativas de una y otra en la corteza prefrontal de los participantes. Y

observaron que los mentirosos redomados tenían un 14 por ciento menos de sustancia gris que los del grupo control, un hallazgo habitual en muchos individuos con daño psicológico. ¿Qué significaba esto? Una posibilidad es que, como los embusteros patológicos contaban con menos células cerebrales (sustancia gris) para abastecer a la corteza prefrontal (un área crucial para distinguir el bien del mal), les costaba tener en cuenta la moralidad, por lo que mentían con más facilidad.

Pero esto no es todo. Cabe preguntarse por el espacio adicional que los mentirosos patológicos deben de tener en el cráneo al poseer mucha

menos sustancia gris. Yang y sus colegas advirtieron también que los mentirosos patológicos tenían en la corteza prefrontal entre un 22 y un 26 por ciento más de sustancia blanca que los mentirosos no patológicos. Con más sustancia blanca (recordémoslo: es lo que conecta la sustancia gris), los mentirosos patológicos seguramente son capaces de establecer más conexiones entre recuerdos e ideas diferentes: una mayor conectividad y un mayor acceso al mundo de las asociaciones almacenadas en la sustancia gris que acaso constituyan el ingrediente secreto de su condición de embusteros naturales.

Si extrapolamos estos hallazgos a la

población general, cabría decir que una mayor conectividad cerebral hará que para cualquiera sea más fácil mentir y al mismo tiempo considerarse una criatura honorable. Al fin y al cabo, los cerebros más conectados tienen más vías que explorar cuando se trata de interpretar y explicar acontecimientos discutibles —y esto tal vez sea un elemento clave en la racionalización de nuestras acciones deshonestas.

## **Más creatividad equivale a más dinero**

Estos hallazgos me hicieron discurrir sobre si una mayor cantidad de sustancia blanca podría estar relacionada con más

mentiras y a la vez con más creatividad. Después de todo, es de suponer que los individuos con más conexiones y asociaciones entre las diferentes partes de su cerebro son más creativos. Para examinar esta posible relación entre la creatividad y la deshonestidad, Francesca Gino y yo llevamos a cabo una serie de estudios. Fieles a la naturaleza de la propia creatividad, abordamos la cuestión desde diversos ángulos, empezando con un enfoque relativamente simple.

Cuando los participantes aparecieron en el laboratorio, les informamos de que responderían a algunas preguntas tras una tarea

computerizada. El formulario incluía muchas cuestiones irrelevantes sobre sus hábitos y experiencias generales (de relleno, para ocultar la verdadera finalidad del estudio) y tres tipos de preguntas que constituían el elemento central de la investigación.

En la primera serie de preguntas, pedíamos a los participantes que indicaran hasta qué punto se describirían a sí mismos usando algunos adjetivos «creativos» (perspicaz, ingenioso, original, hábil, poco convencional, etcétera). En la segunda, debían decirnos con qué frecuencia participaban en setenta y siete actividades diferentes, de las cuales

unas requerían más creatividad y otras menos (bolos, esquí, paracaidismo acrobático, pintar, escribir, etcétera). En la tercera y última serie, les pedíamos que indicaran hasta qué punto se identificaban con afirmaciones como «tengo un montón de ideas creativas», «prefiero tareas que me permitan pensar de manera creativa», «me gusta hacer las cosas de forma original» y otras por el estilo.

Una vez los participantes habían completado las medidas de personalidad, les pedíamos que hicieran la tarea de los puntos, presumiblemente no relacionada con las preguntas. En el caso de que no recordemos la tarea,



podemos volver a las páginas 118-119 del capítulo 5, «Por qué engañamos más si llevamos falsificaciones».

¿Qué creen que pasó? Los participantes que escogían un mayor número de adjetivos creativos, participaban en actividades creativas más a menudo y se consideraban más creativos, ¿engañaban más, menos o aproximadamente igual que los no creativos?

Observamos que los participantes que pulsaban el botón «más en la derecha» (el que paga más) con más frecuencia solían ser los mismos que puntuaban más alto en las tres medidas de creatividad. Por otra parte, la

diferencia entre individuos más y menos creativos era más acusada en los casos en que la diferencia entre el número de puntos en la derecha y la izquierda era relativamente pequeña.

Esto daba a entender que la diferencia entre individuos creativos y menos creativos entraba en juego sobre todo cuando hay ambigüedad en la situación y, a la vez, más margen para la justificación. Cuando había una diferencia obvia entre el número de puntos a un lado y otro de la diagonal, los participantes simplemente tenían que decidir si mentir o no. Pero si los ensayos eran más ambiguos y resultaba más difícil saber si había más puntos a

la derecha o a la izquierda de la diagonal, aparecía la creatividad —y se hacían más trampas—. Cuanto más creativos eran los individuos, con más habilidad se explicaban a sí mismos por qué había más puntos en la derecha (el lado con más recompensa).

En pocas palabras, el vínculo entre creatividad y deshonestidad parece relacionado con la capacidad para contarnos a nosotros mismos historias sobre cómo estamos haciendo la cosa correcta, incluso cuando no es así. Cuanto más creativos seamos, más capaces seremos de idear nuevas historias que nos ayuden a justificar nuestros intereses egoístas.

## ¿Importa la inteligencia?

Aunque era un resultado interesante, no nos entusiasmos demasiado. Ese primer estudio ponía de manifiesto que la creatividad y la deshonestidad guardan correlación, pero esto no significa forzosamente que la primera esté vinculada directamente a la segunda. Por ejemplo, ¿y si un tercer factor como la inteligencia fuera el factor relacionado tanto con la creatividad como con la deshonestidad?

El vínculo entre inteligencia, creatividad y deshonestidad parece especialmente creíble si tenemos en cuenta lo listos que serían individuos

como Bernie Madoff —el Ponzi moderno— o el famoso falsificador de cheques Frank Abagnale (autor de *Atrápame si puedes*) para engañar a tanta gente. Por tanto, nuestro paso siguiente sería llevar a cabo un experimento en el que determinaríamos si el mejor pronosticador de deshonestidad era la creatividad o la inteligencia.

Imaginémonos de nuevo participando en el experimento, que esta vez empieza antes de que pisemos el laboratorio. La semana anterior, nos sentamos ante el ordenador y completamos una encuesta online, que incluye preguntas para evaluar la

creatividad y la inteligencia. Medimos la creatividad con las tres mismas medidas del estudio anterior, y la inteligencia de dos maneras. Primero, nos piden que respondamos a tres preguntas ideadas por Shane Frederick (profesor de la Universidad de Yale) para verificar nuestra confianza en la lógica frente a la intuición. Junto con la respuesta correcta, cada pregunta trae consigo una respuesta intuitiva que de hecho es incorrecta.

He aquí un ejemplo: «Un bate y una bola cuestan en total 1,10 dólares. El bate cuesta un dólar más que la bola. ¿Cuánto cuesta la bola?».

¡Rápido! ¿Cuál es la respuesta?

¿Diez centavos?

Buen intento, pero no. Aunque la intuición nos empuja a decir 0,10 dólares, si nos basamos en la lógica más que en la intuición hemos de revisar la respuesta: «Si la bola costara 0,10 dólares, el bate costaría 1,10, lo que daría un total de 1,20, no 1,10, ya que  $(0,1 + [1 + 0,1] = 1,2)$ . En cuanto caemos en la cuenta de que nuestro instinto inicial es desacertado, recurrimos a nuestros recuerdos de álgebra del instituto y damos con la solución correcta: cinco centavos  $(0,05 + [1 + 0,05] = 1,1)$ . Suena de nuevo a examen SAT, ¿verdad? Enhorabuena a quienes hayan acertado. (Los que no,

tranquilos, seguramente se habrían lucido en las otras dos preguntas de este breve test).

A continuación, se mide la inteligencia mediante un test verbal. Aquí nos presentan una serie de diez palabras (como «menguar» o «paliar»), y por cada una hemos de elegir cuál de seis opciones tiene un significado más parecido.

Una semana después, vamos al laboratorio y nos sentamos en una silla frente a un ordenador. Una vez acomodados, comienzan las instrucciones: «Hoy realizarás tres tareas distintas, que evaluarán capacidades de resolución de



problemas, destrezas de percepción y conocimiento general. Por razones de conveniencia, las combinamos todas en una sesión».

Figura 4.

## Test de reflexión cognitiva (CRT, por sus siglas en inglés)



Un bate y una bola cuestan 1,10 dólares. El bate cuesta un dólar más que la bola. ¿Cuánto cuesta la bola?

\_\_\_\_\_ centavos



Si hacen falta cinco máquinas para fabricar cinco artilugios en cinco minutos, ¿cuánto tardarán 100 máquinas en fabricar 100 artilugios?

\_\_\_\_\_ minutos



En un lago hay una extensión de nenúfares que cada día duplica su tamaño. Si tarda 48 días en cubrir todo el lago, ¿cuánto tardará en cubrir la mitad?

\_\_\_\_\_ días

La respuesta por defecto es 10 centavos; la correcta es 5.  
La respuesta por defecto es 100; la correcta es 5.  
La respuesta por defecto es 24; la correcta es 47.

¿Has escrito las respuestas antes, durante o después de mirar la solución?

Primero está la tarea de resolución de problemas, ni más ni menos que nuestra fiel tarea de matrices. Cuando han pasado los cinco minutos del test, doblamos la hoja y la dejamos caer en el cubo de reciclaje. ¿Qué resultado comunicamos? ¿Informamos de la puntuación real? ¿O la disfrazamos un poco?

La segunda, la tarea de destrezas de percepción, es el test de puntos. Una vez más, podemos hacer todas las trampas que queramos. Hay un aliciente: si engañamos en todas las pruebas, podemos ganar 10 dólares.

Por último, la tercera y última tarea consiste en cincuenta preguntas de

opción múltiple con dificultad y tema diversos. Se incluyen banalidades como «¿A qué distancia puede saltar un canguro?» (8 a 12 metros) o «¿Cuál es la capital de Italia?» (Roma). Por cada respuesta correcta recibimos 10 centavos, con un tope de cinco dólares. En las instrucciones de esta última prueba, se pide a los participantes que tracen un círculo alrededor de la respuesta en el papel antes de transferirlas todas a la hoja con casillas.

Cuando llegamos al final, dejamos el lápiz sobre la mesa. De repente, el experimentador suelta una exclamación: «¡Oh, vaya! ¡La he pifiado! He fotocopiado por error hojas con casillas

que ya están marcadas con las respuestas correctas. Lo siento. ¿Te importa usar una de estas hojas marcadas? Intentaré borrar las marcas para que no se vean demasiado, ¿vale?». Aceptamos, claro.

Después, el experimentador nos pide que pasemos las respuestas del papel a la hoja con casillas marcadas, tras lo cual destruimos el primero con las respuestas originales, y sólo entonces entregamos la hoja marcada y cobramos. Como es lógico, al trasladar las respuestas nos damos cuenta de que podemos hacer trampas: en vez de transferir las respuestas propias, podemos consignar las respuestas

previamente marcadas y ganar más dinero. (Desde el principio supe que la capital de Suiza es Berna. Puse Zúrich sin pensarlo).

Resumiendo, hemos participado en tres tareas en las que podemos ganar hasta 20 dólares que dedicaremos a una comida, cerveza o el próximo libro. Sin embargo, el grado de éxito estará en función no sólo del coco y la pericia con los test, sino también de la brújula moral. ¿Haríamos trampas? Y en tal caso, ¿creemos que nuestras trampas tienen algo que ver con lo listos que somos? ¿Tienen algo que ver con lo creativos que somos?

Observamos lo siguiente: como en el

primer experimento, los individuos más creativos también presentaban niveles superiores de deshonestidad. Sin embargo, la inteligencia y la deshonestidad no guardaban ninguna correlación. Esto significa que quienes engañaban más en cada una de las tres tareas (matrices, puntos y conocimiento general) tenían, en promedio, puntuaciones de creatividad superiores a las de los que no engañaban, pero sus puntuaciones de inteligencia no diferían mucho.

También estudiamos las puntuaciones de los tramposos extremos, los participantes que engañaban casi a tope. En cada una de las medidas de

creatividad, mostraban puntuaciones superiores a las de quienes engañaban en un grado inferior. Una vez más, las puntuaciones de inteligencia no eran muy distintas.

## **Estirando el factor de tolerancia: el caso de la venganza**

La creatividad es sin duda un medio importante para facilitar nuestra actividad fraudulenta, pero desde luego no es el único. En un libro anterior (*Las ventajas del deseo*), describí un experimento concebido para evaluar qué sucede cuando las personas están molestas por no haber sido bien



atendidas. En síntesis, Ayelet Gneezy (profesora de la Universidad de California, San Diego) y yo contratamos a un joven actor llamado Daniel para que llevara a cabo para nosotros unos cuantos experimentos en una cafetería local. Daniel pedía a diversos clientes del bar que participasen en una tarea de cinco minutos a cambio de cinco dólares. Una vez aceptaban, les entregaba diez hojas de papel llenas de letras al azar y les pedía que encontrasen tantas letras idénticas adyacentes como pudieran y las rodearan a lápiz con un círculo. Tan pronto terminaban, él iba a la mesa de cada uno a recoger los papeles, le

entregaba un pequeño fajo de billetes y le decía: «Aquí están tus cinco dólares; por favor, cuéntalos, firma el recibo y déjalo sobre la mesa. Ya volveré a recogerlo». Y se iba a otra mesa a repetir la operación con otro participante. La clave es que les daba nueve dólares en vez de cinco, y la cuestión era cuántos participantes devolverían el cambio.

Ésta era la situación de «no interrupción». Otra serie de clientes — los de la situación de «interrupción» — se encontraban con un Daniel algo distinto. En plena explicación de la tarea, Daniel fingía que le vibraba el móvil. Llevaba la mano al bolsillo,

sacaba el teléfono y decía: «Qué tal, Mike, cómo va». Tras una pausa, decía con tono entusiasta: «Perfecto, esta noche pizza a las ocho y media. ¿En mi casa o en la tuya?». Luego ponía fin a la llamada con un «hasta luego». La conversación ficticia duraba unos doce segundos.

Daniel guardaba el móvil en el bolsillo y, sin hacer ninguna referencia a la interrupción, seguía explicando la tarea. A partir de ese momento, todo era igual que en la situación de «no interrupción».

Queríamos averiguar si los clientes tratados con mala educación se quedarían el dinero de más como forma

de venganza contra Daniel. Pues resulta que sí. En la condición de «no interrupción», el 45 por ciento de las personas devolvían el dinero de más, pero hacían lo propio sólo el 14 por ciento de los interrumpidos. Aunque nos parece muy triste que más de la mitad de la gente de la situación sin interrupción hiciera trampas, lo que es de veras alarmante es que, tras una pausa de doce segundos, engañara muchísima más gente de la situación con interrupción.

Si hablamos de deshonestidad, a mi juicio estos resultados sugieren que, en cuanto algo o alguien nos irrita, es mucho más fácil justificar nuestra conducta inmoral. La deshonestidad se

torna represalia, una acción compensatoria contra cualquier cosa que de entrada nos exaspere. Nos decimos que no hacemos nada malo, sólo estamos haciendo las paces. Incluso podemos llevar esta racionalización un paso más allá y convencernos de que estamos tan sólo restableciendo el karma y el equilibrio en el mundo. ¡Fantástico, emprendemos una cruzada por la justicia!

David Pogue, amigo mío y columnista de tecnología del *New York Times*, captó algo del fastidio que sentimos respecto a la atención al cliente —y el deseo de venganza que trae consigo—. Cualquiera

que conozca a David dirá que es de esas personas siempre dispuestas a ayudar a quien lo necesite, por lo que sorprende de veras la idea de que se desvíe de ese camino para hacer daño a alguien — aunque, cuando nos sentimos heridos, es difícil saber dónde está el nuevo límite de nuestro código moral—. Y David, como veremos enseguida, es un individuo muy creativo. He aquí su canción (por favor, hay que cantarla según la melodía de «Los sonidos del silencio»):

*Hola correo de voz, viejo amigo  
he vuelto a pedir soporte técnico  
No he hecho caso del aviso de mi*

*jefe*

*he llamado un lunes por la mañana*

*Ahora es de noche y mi cena*

*primero se enfrió y ahora ya tiene  
moho...*

*¡Aún estoy a la espera!*

*Escuchando los sonidos del  
silencio.*

*Parece que no entiendes.*

*Creo que tus líneas no están  
tripuladas.*

*He pulsado todas las teclas que me  
han dicho,*

*pero llevo 18 horas esperando.*

*No es sólo que vuestro programa se  
haya cargado mi Mac*

*y que continuamente se cuelgue y  
falle;*

*¡ha borrado mis tarjetas ROM!*

*Y ahora el Mac emite los sonidos  
del silencio.*

*En mis sueños fantaseo con  
descargar*

*mi venganza en vosotros, tíos.*

*Pongamos que os estrelláis con la  
moto;*

*la sangre os sale a chorros de los  
cortes.*

*Con un hilo de fuerza llamáis al  
911*

*y pedís un médico cualificado...*

*¡Lo habéis pillado!*



*¡Escucháis los sonidos del silencio!*

## **Una historia italiana de venganza creativa**

Cuando yo tenía diecisiete años y mi primo Yoav dieciocho, en verano anduvimos de mochileros por Europa pasándolo en grande. Conocimos a un montón de gente, vimos ciudades y lugares maravillosos, visitamos museos... fue una excursión europea perfecta para dos adolescentes inquietos.

Nuestro itinerario partía de Roma, atravesaba Italia y Francia y llegaba a Inglaterra. Cuando compramos los

abonos juveniles de tren, el amable tipo de la oficina de Eurail de Roma nos dio una fotocopia de un mapa europeo de ferrocarriles, en el que con un bolígrafo negro marcó cuidadosamente el recorrido que íbamos a seguir. Nos dijo que podíamos utilizar los abonos en cualquier momento dentro del período de dos meses pero que sólo podíamos viajar por esa ruta concreta que él había trazado. Grapó el fino mapa a un recibo impreso y nos lo entregó todo. Al principio, estábamos seguros de que ningún revisor respetaría ese mapa tan poco sofisticado y la combinación de billetes, pero el hombre de la taquilla nos aseguró que no necesitábamos nada

más, como así resultó ser.

Tras disfrutar de los lugares de interés de Roma, Florencia, Venecia y otras ciudades italianas más pequeñas, pasamos unas cuantas noches en la orilla de un lago de las afueras de Verona. La última noche, al despertar descubrimos que alguien nos había registrado las mochilas desparramando su contenido por todas partes. Tras hacer esmerado inventario de nuestras pertenencias, vimos que toda la ropa e incluso la cámara seguían ahí. Sólo faltaban las zapatillas de repuesto de Yoav. Lo habríamos considerado una pérdida de poca importancia salvo por el hecho de que la madre de Yoav (mi tía Nava), en

su infinita sabiduría, había querido asegurarse de que tuviéramos algún efectivo extra en caso de que nos robaran el dinero. Así que había metido unos cientos de dólares en las zapatillas de repuesto de Yoav. La ironía de la situación era dolorosa.

Decidimos dar una vuelta por la ciudad por si veíamos a alguien calzando las zapatillas de Yoav y luego fuimos a la policía. Como los policías locales hablaban poco inglés, fue bastante difícil explicar la naturaleza del delito: que nos habían robado un par de zapatillas y que en la suela de la derecha había dinero escondido. Como cabía esperar, no recuperamos las zapatillas

de Yoav, lo que nos dejó un tanto desazonados. Se trataba de un giro injusto de los acontecimientos. Europa nos debía una.

Aproximadamente una semana después del robo de las zapatillas, decidimos añadir a nuestra ruta la visita a Suiza y Holanda. Habríamos podido comprar nuevos billetes de tren para el desvío, pero recordando los zapatos robados y la poca ayuda de la policía italiana, preferimos ampliar nuestras opciones con un poco de creatividad. Mediante un bolígrafo negro como el del expendedor de billetes, en el mapa fotocopiado trazamos otra ruta que pasaba por Suiza

antes de cruzar Francia y llegar a Inglaterra. Ahora en el mapa se apreciaban dos rutas posibles: la original y la modificada. Cuando lo enseñamos a los primeros revisores, éstos no hicieron comentario alguno sobre nuestra obra de arte, así que durante varias semanas seguimos dibujando recorridos adicionales.

El chanchullo funcionó hasta que fuimos camino de Basilea. El revisor suizo examinó los abonos, frunció el ceño, meneó la cabeza y nos los devolvió.

«Tenéis que comprar un billete para esta parte del viaje», nos dijo.

«Oh, pero mire, señor», replicamos

con mucha educación, «Basilea está en nuestro recorrido». Y señalamos la vía modificada del mapa.

Al revisor no se le veía muy convencido.

«Lo siento, pero tenéis que pagar el billete a Basilea, si no tendré que pedirlos que bajéis del tren».

«Pero, señor —alegamos—, los demás revisores han aceptado los abonos sin ningún problema».

El hombre se encogió de hombros y cabeceó de nuevo.

«Por favor, señor —suplicó Yoav—, si nos deja ir a Basilea, le daremos esta cinta de los Doors. Es una gran banda de rock americana».

El revisor no le vio la gracia ni se mostró especialmente interesado en los Doors. «Muy bien», dijo. «Podéis ir a Basilea».

No estamos seguros de si finalmente estuvo de acuerdo con nosotros, valoró el gesto o se dio por vencido sin más. Tras ese incidente no añadimos más recorridos al mapa, y pronto regresamos a la ruta original.

Al recordar nuestra conducta deshonestas, estoy tentado de achacarlo a la estupidez de la juventud. Pero sé que esto no es todo. De hecho, me da la impresión de que hay diversos aspectos de la situación que facilitaron nuestro



comportamiento y justificaron nuestras acciones como perfectamente aceptables.

Para empezar, estoy seguro de que estar solos en un país extranjero por primera vez nos hizo sentir más cómodos con las nuevas reglas que estábamos creando<sup>[\*]</sup>. Si nos hubiéramos parado a reflexionar un poco en nuestras acciones, sin duda habríamos reconocido su gravedad, pero de algún modo, sin pensar demasiado, imaginamos que las creativas ampliaciones de la ruta formaban parte del procedimiento general de Eurail. Segundo, quizá la pérdida de unos cientos de dólares y las zapatillas de

Yoav nos hizo ver lo justo de cierta venganza y que Europa nos debía compensar. Tercero, como íbamos a la aventura, tal vez desde el punto de vista moral también nos sentíamos más audaces. Cuarto, justificábamos nuestras acciones convenciéndonos de que en realidad no estábamos haciendo daño a nadie. Al fin y al cabo, sólo habíamos trazado unas cuantas líneas en un trozo de papel. El tren seguía igualmente por su vía; además, los trenes no iban nunca llenos, por lo que no quitábamos el sitio a nadie. También excusábamos nuestra acción con facilidad ante nosotros mismos porque, cuando compramos los billetes, habríamos podido escoger una

ruta distinta por el mismo precio. Y como para la oficina de Eurail los diferentes recorridos eran iguales, ¿por qué era importante que en un momento dado decidiéramos cambiar de ruta? (Quizá es así como las personas defienden su proceder en la compra de acciones predatadas). Una última fuente de justificación tenía que ver con la naturaleza física del propio billete. Como el expendedor de Eurail nos había dado un simple papel fotocopiado con un dibujo a mano de la ruta planeada, nos resultaba físicamente fácil efectuar los cambios —y como sólo estábamos marcando el camino igual que el vendedor de billetes (trazando líneas en

un trozo de papel)—, esta facilidad física pronto se transformó también en facilidad moral.

Cuando pienso en todos estos pretextos, me doy cuenta de lo amplia y expansiva que es nuestra capacidad para justificar y de lo frecuentes que pueden ser las racionalizaciones en prácticamente todas las actividades diarias. Tenemos una increíble capacidad para distanciarnos de mil maneras del conocimiento de que estamos infringiendo las normas, sobre todo cuando nuestras acciones están a unos pasos de la causa directa de daño a otros.

## El departamento del tramposo

Pablo Picasso dijo una vez lo siguiente: «Los buenos artistas copian, los grandes artistas roban». A lo largo de la historia, no han faltado los prestatarios creativos. William Shakespeare halló ideas para argumentos en fuentes históricas clásicas griegas, romanas e italianas, y basándose en ellas escribió brillantes obras. Incluso Steve Jobs presumía de vez en cuando de que, como Picasso, a Apple no le daba ninguna vergüenza robar grandes ideas.

Hasta ahora, nuestros experimentos sugerían que, si se trata de engañar, la creatividad es una fuerza rectora. Sin

embargo, no sabíamos si podíamos incrementar la creatividad de un grupo de personas y, con ello, aumentar también su nivel de deshonestidad. Aquí es donde daríamos el nuevo paso en nuestra investigación empírica.

En la siguiente versión del experimento, Francesca y yo queríamos averiguar si podíamos elevar el grado de engaño haciendo simplemente que nuestros participantes tuvieran una mentalidad más creativa (usando lo que los científicos sociales denominan *priming* [imprimación]). Imaginemos que somos uno de los participantes. Nos explican la tarea de los puntos. Empezamos completando una tanda de

entrenamiento por la que no cobramos nada. Antes de hacer la transición a la fase real —la que conlleva el pago sesgado—, nos piden que realicemos una tarea de creación de frases. (Utilizamos nuestra magia inductora de creatividad mediante una tarea de frases revueltas, una táctica común para cambiar las mentalidades momentáneas de los participantes). En esta tarea, nos dan veinte series de cinco palabras presentadas en un orden aleatorio (como «cielo», «es», «el», «por qué», «azul»), y nos piden que construyamos en cada caso una frase gramaticalmente correcta de cuatro palabras («el cielo es azul»). Lo que no sabemos es que la tarea tiene

dos versiones diferentes y que sólo vamos a ver una de ellas. Una versión es la serie creativa, en la que doce de las veinte frases incluyen palabras relacionadas con la creatividad («creativo», «original», «novedoso», «nuevo», «ingenioso», «imaginación», «ideas», etcétera). La otra es la serie control, en la que ninguna de las veinte frases incluye palabra alguna relacionada con la creatividad. Nuestro objetivo era «imprimir» a algunos participantes con una mentalidad más innovadora, ambiciosa, a lo Albert Einstein o Leonardo da Vinci, usando las palabras asociadas a la creatividad. Todos los demás seguían con su modo



de pensar habitual.

En cuanto concluimos la tarea de las frases (en una de las dos versiones), volvemos a la tarea de los puntos. Pero esta vez lo hacemos por dinero de verdad. Igual que antes, ganamos medio centavo por elegir el lado izquierdo y cinco centavos por elegir el derecho.

¿Qué tipo de cuadro pintaban los datos? Facilitar una mentalidad más creativa, ¿afectaba a la moralidad de la persona? Aunque los dos grupos tenían un rendimiento parecido en las tandas de entrenamiento de la tarea de los puntos (cuando no se cobraba), sí había diferencia tras la tarea de las frases revueltas. Como cabía suponer, los

participantes imprimados con las palabras creativas elegían «lado derecho» (la respuesta por la que se pagaba más) con mayor frecuencia que los de la condición de control.

Hasta aquí, parecía que una mentalidad creativa podía ayudar a la gente a engañar un poco más. En la etapa final del estudio, queríamos ver la correlación entre la creatividad y el engaño en el mundo real. Nos dirigimos a una importante agencia de publicidad en la que la mayoría de sus empleados respondieron a una serie de preguntas sobre dilemas morales, por ejemplo, «¿cuál es la probabilidad de que hinchas

tu informe de gastos?», «¿cuál es la probabilidad de que le digas a tu supervisor que estás avanzando en un proyecto cuando no es verdad?» o «¿cuál es la probabilidad de que te lleves a casa material de la oficina?». También les preguntábamos en qué departamento trabajaban (contabilidad, publicidad, ventas, diseño, etcétera). Por último, el máximo responsable de la agencia nos explicó cuánta creatividad hacía falta en cada departamento.

Ahora ya conocíamos la actitud moral básica de cada empleado, sus departamentos y el nivel de creatividad que cabía esperar en cada uno. Provistos de estos datos, calculamos la

flexibilidad moral de los empleados en cada uno de los distintos departamentos y cómo esta flexibilidad estaba relacionada con la creatividad exigida en sus respectivas ocupaciones. Y resultó que ese nivel de flexibilidad moral tenía mucho que ver con el nivel de creatividad requerido en su departamento y su trabajo. Los diseñadores y los redactores publicitarios estaban en los primeros puestos de la escala de flexibilidad moral, y los contables, en los últimos. Al parecer, cuando aparece la «creatividad» en la descripción de nuestro empleo, significa que, en el caso de la conducta deshonesta, somos más

susceptibles de decir «adelante».

## **El lado oscuro de la creatividad**

Desde luego, estamos habituados a oír hablar bien de la creatividad como virtud personal e importante instrumento para el progreso de la sociedad. Se trata de un rasgo que desean no sólo los individuos sino también las empresas y las comunidades. Honramos a los innovadores, elogiamos y envidiamos a quienes tienen una mente original, y meneamos la cabeza cuando otros no son capaces de salirse de los convencionalismos.

Hay buenas razones para ello. La

creatividad aumenta nuestra capacidad para resolver problemas generando posibilidades para nuevos enfoques y soluciones. Es lo que ha permitido a la humanidad rediseñar el mundo de maneras (a veces) beneficiosas con inventos que van desde los sistemas de alcantarillado y agua potable a los paneles solares, desde los rascacielos a la nanotecnología. Aunque todavía queda mucho camino por recorrer, podemos agradecer a la creatividad buena parte de nuestro progreso. Después de todo, sin pioneros como Einstein, Shakespeare o da Vinci el mundo sería un lugar mucho más deprimente.

De todos modos, esto es sólo parte de la historia. Igual que gracias a la creatividad visualizamos soluciones originales a problemas peliagudos, también encontramos caminos para eludir reglas, lo que nos permite reinterpretar continuamente la información de una manera interesada. Poner a trabajar nuestra mente creativa sirve para idear un relato que nos permite tener lo mejor de un mundo y su contrario e inventar historias en las que siempre somos el héroe, nunca el villano. Si la clave de la deshonestidad es la capacidad para considerarnos personas honestas y morales sacando al mismo tiempo provecho del engaño, la

creatividad puede ayudarnos a contar mejores historias que nos permitan ser aún más deshonestos pero, con todo, seguir teniéndonos por personas honradísimas.

La combinación de resultados positivos y deseados, por un lado, y el lado oscuro de la creatividad, por otro, nos ponen en un aprieto. Aunque necesitamos y queremos creatividad, también está claro que, según en qué circunstancias, puede tener una influencia negativa. Como cuenta el historiador (y también colega y amigo) Ed Balleisen en el libro *Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State*, de próxima publicación, cada vez que se



traspasan fronteras tecnológicas —sea la invención del servicio postal, el teléfono, la radio, el ordenador o los títulos respaldados por hipotecas—, esos avances permiten a las personas aproximarse a las fronteras tanto de la tecnología como de la deshonestidad. Sólo más adelante, en cuanto se hayan establecido las capacidades, los efectos y las limitaciones de una tecnología, podemos determinar los medios tanto deseables como abusivos para utilizar esas nuevas herramientas.

Por ejemplo, Ed revela que una de las primeras funciones del servicio de correos de los EE. UU. era vender productos que no existían. Se tardó un

tiempo en descubrir el problema del fraude postal, que a la larga fue el preludio de un contundente conjunto de regulaciones que ahora garantizan la gran calidad, eficiencia y confianza en este importante servicio. Si pensamos en los avances tecnológicos desde esta perspectiva, llegamos a la conclusión de que debemos dar las gracias a algunos estafadores creativos por ciertos progresos e innovaciones que hemos llevado a cabo.

¿Dónde nos deja esto? Está claro que hemos de seguir contratando personas creativas, aspirar a ser creativos y seguir estimulando la creatividad en los demás. No obstante,

también tenemos que entender las conexiones entre la creatividad y la deshonestidad e intentar limitar los casos en los que los individuos creativos pueden verse tentados de utilizar sus destrezas para encontrar nuevas formas de mal comportamiento.

Por cierto, no estoy seguro de si lo he mencionado, pero creo que soy la mar de honesto, y creativo como pocos.

# CAPÍTULO 8

## El engaño como infección: cómo nos contagiamos del microbio de la deshonestidad

Paso bastante tiempo dando charlas por todo el mundo sobre los efectos de la conducta irracional. Por tanto, he de ir a menudo en avión. Un itinerario típico incluía volar desde mi casa, en Carolina del Norte, hasta Nueva York, y luego a São Paulo, Brasil; Bogotá, Colombia; Zagreb, Croacia; San Diego, California; y de nuevo a Carolina del Norte. Al

cabo de unos días volaba a Austin, Texas; Nueva York; Estambul, Turquía; Camden, Maine; y por fin (agotado) otra vez a casa. En el proceso de acumulación de todos esos kilómetros, he recibido un sinfín de insultos y agravios mientras intentaba cruzar los controles para intentar recuperar el equipaje perdido. Pero esto no es nada en comparación con la aflicción de estar enfermo en un viaje, por lo que siempre procuro reducir al mínimo mis posibilidades de enfermar.

En un vuelo transatlántico concreto, mientras preparaba una charla que daba al día siguiente sobre los conflictos de interés, mi vecino parecía tener un fuerte

resfriado. No sé si fue por su enfermedad, mi miedo a contagiarme de algo en general, la falta de sueño o sólo la naturaleza aleatoria y divertida de las asociaciones libres... el caso es que empecé a pensar en la semejanza entre los gérmenes que mi compañero de asiento y yo estábamos pasándonos uno a otro y la reciente propagación de deshonestidad empresarial.

Como he mencionado, el hundimiento de Enron estimuló mi interés en el fenómeno del engaño empresarial —interés que siguió creciendo tras la oleada de escándalos de Kmart, WorldCom, Tyco, Halliburton, Bristol-Myers Squibb, Freddie Mac,

Fannie Mae, la crisis financiera de 2008 y, por supuesto, Bernard L. Madoff Investment Securities. Desde fuera daba la impresión de que la frecuencia de los escándalos financieros iba en aumento. ¿Se debía a mejoras en la detección de la conducta deshonestas e ilegales? ¿Era a causa de un deterioro de la brújula moral y un incremento real de la deshonestidad? ¿O en la deshonestidad había también un elemento infeccioso que se extendía por el mundo empresarial?

Entretanto, mientras crecía el montón de pañuelos usados de mi acatarrado vecino, me puse a pensar si alguien podía verse infectado por un «virus de

la inmoralidad». Si se producía un verdadero aumento en la deshonestidad social, ¿podía propagarse como una infección, un virus o una bacteria, transmitirse por la simple observación o el contacto directo? ¿Habría una conexión entre esta idea de infección y el creciente despliegue de engaño y la deshonestidad a nuestro alrededor? Y si esta conexión existiera, ¿sería posible detectar un «virus» con antelación e impedir que causara estragos?

Me pareció una posibilidad fascinante. En cuanto llegué a casa empecé a leer sobre las bacterias, y me enteré de que tenemos innumerables bacterias dentro, sobre y alrededor del



cuerpo. También aprendí que, si hay sólo una cantidad limitada de bacterias nocivas, nos las arreglamos bastante bien. Sin embargo, suelen surgir problemas cuando su número es tan grande que altera el equilibrio natural o si una cepa de bacterias especialmente dañinas consigue atravesar las defensas del cuerpo.

A decir verdad, no soy ni mucho menos el primero en haber creído en esta conexión. En los siglos XVIII y XIX, los reformadores penitenciarios opinaban que los criminales, como los enfermos, debían estar en lugares aparte y bien ventilados para evitar los contagios. Yo no tomaba la analogía

entre la deshonestidad y las enfermedades tan al pie de la letra como mis predecesores, desde luego. Un miasma aerotransportado seguramente no convertirá a nadie en un criminal. Pero aun a riesgo de estirar demasiado la metáfora, pensaba que el equilibrio natural de la honestidad social también podía verse alterado si nos encontramos muy cerca de alguien que está engañando. Quizá observar deshonestidad en personas cercanas sea más «infeccioso» que ver este mismo nivel de deshonestidad en personas no tan cercanas ni influyentes en nuestra vida. (Veamos, por ejemplo, el latiguillo «lo he aprendido mirándote» de la

campaña antidroga de la década de 1980: el anuncio avisaba de que «los padres que consumen drogas tienen hijos que consumen drogas»).

De acuerdo con la metáfora de las infecciones, empecé a pensar en la intensidad de la exposición al engaño y en cuánta conducta deshonesto podría hacer falta para inclinar la balanza de nuestras acciones. Si, por ejemplo, vemos a un compañero que sale del cuarto de material de la oficina con un puñado de bolígrafos, ¿pensamos enseguida que es correcto seguir su ejemplo y coger también algo? Me da la impresión de que no es éste el caso. Creo, más o menos como pasa con

nuestra relación con las bacterias, que acaso haya un proceso más lento y sutil de acrecentamiento: quizá cuando vemos a alguien engañar, nos queda grabada una impresión microscópica y nos volvemos ligeramente más corruptos. La próxima vez que presenciemos una conducta poco ética, nuestra moralidad se erosionará más y, a medida que nos exponamos a un mayor número de «gérmenes» inmorales, correremos un peligro mayor.

Hace unos años compré una máquina expendedora pensando que sería una herramienta interesante para realizar experimentos relacionados con fijación

de precios y descuentos. Durante unas semanas, Nina Mazar y yo la utilizamos para ver qué pasaba si aplicábamos un descuento probabilístico en vez de uno fijo. En otras palabras, montamos la máquina de manera que algunas ranuras de golosinas estaban marcadas con un 30 por ciento de descuento respecto al precio regular de un dólar, mientras otras ofrecían a los usuarios un 70 por ciento de posibilidades de pagar el precio entero de un dólar y un 30 por ciento de recuperar el dinero (por tanto, no pagar nada). A quienes tengan interés en los resultados de este experimento les diremos que las ventas en que se podía devolver el dinero fueron casi el triple.

Este descuento probabilístico es una historia para otro momento, pero la idea del reembolso del dinero nos hizo pensar en otra forma de engañar.

Una mañana hice trasladar la máquina cerca de un edificio de aulas del MIT y puse el precio interno a cero para cada golosina. En el exterior, cada una costaba supuestamente 75 centavos. Pero en cuanto los estudiantes soltaban las monedas, la máquina les daba tanto la golosina como el dinero. También pusimos en la máquina un aviso bien visible con un número al que llamar si la máquina funcionaba mal.

Una colaboradora de la investigación estaba sentada con la

máquina al alcance de la vista, fingiendo trabajar con su portátil. Sin embargo, estaba anotando qué hacía la gente cuando se encontraba con la sorpresa de la chuchería gratis. Al cabo de un rato, estableció dos tipos de conducta. Primero, los alumnos cogían aproximadamente tres golosinas. Tras sacar la primera junto con el dinero, casi todos comprobaban si volvía a pasar lo mismo (y así era, desde luego). Y muchos decidían intentarlo una tercera vez. Pero nadie iba más allá. Los estudiantes sin duda se acordaban de algún momento en que una máquina de éstas se había quedado el dinero sin dar nada a cambio, así que probablemente

consideraban que de este modo se estaba compensando el karma con las máquinas expendedoras.

También advertimos que más de la mitad de las personas buscaban alrededor, y cuando veían a alguien conocido, le invitaban a compartir el apetecible regalo. Se trataba sólo de un estudio observacional, pero me indujo a sospechar que cuando hacemos algo discutible, el acto de invitar a nuestros amigos a participar puede ayudarnos a justificar la conducta dudosa. Al fin y al cabo, si los amigos cruzan la línea ética con nosotros, ¿no parecerá así que la acción es más aceptable desde el punto de vista social? Llegar a tal extremo



para excusar la mala conducta quizá parezca exagerado, pero el hecho de que nuestras acciones concuerden con las normas sociales de quienes nos rodean suele servirnos de consuelo.

## **Engaños infecciosos en clase**

Tras mi experiencia con la máquina expendedora, me dispuse a observar el carácter infeccioso del engaño también en otros sitios, incluyendo mis clases. Hace unos años, al principio del semestre pregunté a los quinientos alumnos de mi asignatura de economía conductual si creían ser capaces de escuchar atentamente en clase mientras

con el ordenador realizaban actividades ajenas (Facebook, internet, e-mail, etcétera). Afortunadamente, casi todos dijeron que les costaba hacer diversas tareas al mismo tiempo (lo cual es cierto). Después les pregunté si tenían suficiente autocontrol para no utilizar el portátil en actividades no relacionadas con la asignatura si lo tenían delante. No levantó la mano casi nadie.

Entonces me vi ante el dilema de prohibir en el aula los portátiles (que por supuesto son útiles para tomar apuntes) o permitirlos aunque añadiendo cierta intervención para ayudar a los alumnos a combatir la falta de autocontrol. Como optimista que soy, les

pedí que alzarán la mano derecha y repitieran conmigo lo siguiente: «Nunca jamás usaré el ordenador en este curso para nada que no esté relacionado con la clase. No leeré ni enviaré e-mails; no entraré en Facebook ni otras redes sociales; y durante la clase no usaré internet para explorar material ajeno a la asignatura».

Los alumnos repitieron estas palabras después de mí, y yo me sentí muy satisfecho conmigo mismo... durante un tiempo.

De vez en cuando, pasaba vídeos en clase para ilustrar algún punto y procurar a los estudiantes un cambio de ritmo y atención. Por lo general,

aprovecho ese rato para ir a la parte de atrás del aula y ver los vídeos desde ahí. Como es lógico, la posición en el fondo también me permite ver directamente las pantallas de los portátiles de los alumnos. Durante las primeras semanas del semestre, brillaban con material relacionado con la asignatura. Pero a medida que pasaba el tiempo, cada semana veía más pantallas —como setas tras la lluvia— con páginas web muy conocidas pero ajenas a la asignatura, y que los programas de Facebook y del correo electrónico solían figurar en posición destacada.

En retrospectiva, creo que la oscuridad que acompañaba a los vídeos

era uno de los culpables del deterioro de la promesa de los estudiantes. En cuanto el aula quedaba a oscuras y un alumno utilizaba su portátil para una actividad ajena a la clase, aunque sólo fuera un minuto, muchos otros, no únicamente yo, podían ver lo que estaba haciendo. Esto muy probablemente inducía a otros alumnos a seguir el mismo patrón de mala conducta. Como descubrí luego, la promesa sincera fue útil al principio, pero a la larga no pudo competir con la emergente norma social derivada de observar la mala conducta de los demás[\*].

## **Una manzana podrida**

Mis observaciones sobre el engaño en el campus y mis infinitas cavilaciones sobre la infección social eran, naturalmente, sólo especulaciones. Para adquirir una idea más informada de la naturaleza infecciosa del engaño, Francesca Gino, Shahrar Ayal (profesor del Centro Interdisciplinario de Israel) y yo decidimos realizar algunos experimentos en la Universidad Carnegie Mellon, donde a la sazón Francesca era visitante. Montamos la tarea de matrices de la forma general descrita antes (aunque usábamos una versión más fácil), pero con unas

cuantas diferencias importantes. La primera es que, junto a las hojas con las matrices, el experimentador entregaba a cada participante un sobre de papel manila que contenía 10 dólares en metálico (ocho billetes de un dólar y cuatro monedas de medio). Este cambio en el sistema de pago significaba que, al final del ensayo, los participantes se pagaban a sí mismos y dejaban el dinero no merecido.

En la situación control, en la que no había ocasión de engañar, un alumno resolvía siete cuestiones en el tiempo adjudicado, contaba el número de problemas resueltos correctamente y retiraba del sobre la cantidad pertinente

de dinero, que se guardaba en el bolsillo. A continuación, entregaba la hoja y el sobre con el resto del dinero al experimentador, que revisaba las respuestas, contaba el cambio del sobre y despedía al alumno con sus ganancias. De momento, todo bien.

En la situación «trituradora», las instrucciones eran algo diferentes. Aquí el experimentador decía a los participantes lo siguiente: «Después de contar las respuestas, id a la trituradora del fondo, destruid el cuestionario, regresad a vuestro sitio y coged del sobre de papel manila la cantidad de dinero que hayáis ganado. Una vez hecho esto, ya podéis marcharos. Al



salir, dejad el sobre con el dinero restante en la caja que hay junto a la puerta». Luego decía a los participantes que empezasen la prueba y se ponía a leer un grueso libro (para dejar claro que no había nadie vigilando). Transcurridos los cinco minutos, el experimentador anunciaba que se había acabado el tiempo. Los alumnos dejaban el lápiz, contaban las respuestas correctas, destruían la hoja, volvían a su asiento, se pagaban a sí mismos y al salir dejaban en la caja el sobre con el cambio. Como es lógico, los participantes en la situación trituradora afirmaban haber resuelto más matrices que los de la situación control.

Estas dos situaciones creaban el punto de partida desde el que podríamos medir lo que realmente buscábamos: el componente social del engaño. A continuación, cogíamos la situación trituradora (en la que se podía engañar) y le añadíamos un elemento social. ¿Qué pasaría si los participantes veían a alguien —un Madoff en ciernes— engañar descaradamente? ¿Alteraría esto su nivel de fraude?

Imaginémonos como participantes en nuestra denominada condición Madoff. El experimentador da las instrucciones a los participantes, sentados frente a sus mesas. «¡Podéis empezar!», anuncia. Nos metemos de lleno en el problema,

intentando resolver cuantas matrices sea posible para maximizar las ganancias. Al cabo de unos sesenta segundos aún estamos en la primera cuestión. Va pasando el tiempo.

«¡He terminado!», dice un chico alto, flacucho y rubio poniéndose en pie y mirando al experimentador. «¿Qué hago ahora?».

Imposible, pensamos. ¡No hemos resuelto siquiera la primera matriz! Todo el mundo lo mira con incredulidad. Está claro que ha hecho trampas. Nadie puede completar las veinte matrices en menos de sesenta segundos.

«Destruye la hoja de papel», le dice el instructor. El chico se dirige al fondo

de la sala, hace trizas la hoja y dice: «Lo he resuelto todo, así que no hay cambio. ¿Qué hago con el sobre?».

«Si no tienes que devolver dinero», contesta el experimentador sin inmutarse, «deja el sobre vacío en la caja, y ya puedes irte». El estudiante le da las gracias, se despide de todos y abandona la sala sonriendo tras haberse embolsado la suma entera. Después de observar este episodio, ¿cómo reaccionamos? ¿Nos parece un escándalo que el muchacho haya hecho trampas y se haya salido con la suya? ¿Cambiamos nuestra conducta moral? ¿Engañamos menos? ¿Más?

Acaso nos consuele algo saber que

el tipo que engañó de manera tan flagrante era un estudiante ficticio llamado David, contratado para desempeñar este papel. Queríamos comprobar si, al ver la escandalosa conducta de David, los participantes reales seguirían su ejemplo, contagiándose del «virus de la inmoralidad», por así decirlo, y empezarían a hacer más trampas.

He aquí lo que observamos. En la condición Madoff, los participantes afirmaban haber resuelto un promedio de 15 matrices de un total de 20, unas ocho más que en la condición de control y unas tres más que en la de trituradora. Resumiendo, los de la situación Madoff

se pagaban a sí mismos por un número de respuestas que aproximadamente duplicaba las realmente acertadas.

Veamos un rápido resumen:

Condición	Problemas «resueltos» (de 20)	Magnitud del engaño
Control (engaño no posible)	7	0
Trituradora (engaño posible)	12	5
Madoff (engaño posible)	15	8

Aun siendo interesantes, estos resultados todavía no nos dicen por qué los participantes en la situación Madoff engañaban más. Dada la actuación de

David, los participantes habrían podido hacer un cálculo rápido y decirse a sí mismos: «Si él puede engañar y salirse con la suya, será que yo puedo hacer lo mismo sin miedo de que me descubran». En tal caso, la acción de David habría modificado el análisis coste-beneficio de los participantes al poner claramente de manifiesto que, en este experimento, podían hacer trampas sin sufrir castigo. (Es la perspectiva SMORC que vimos en el capítulo 1, «Test del Modelo Simple de Crimen Racional»).

Una posibilidad muy distinta es que las acciones de David de algún modo indicaran a los otros participantes de la sala que esta clase de comportamiento

era socialmente aceptable, o al menos posible, entre sus iguales. En muchas áreas de la vida, nos fijamos en los demás para aprender cuáles son las conductas apropiadas y cuáles las no apropiadas. La deshonestidad acaso sea uno de los ejemplos en que las normas sociales definitorias de la conducta aceptable no están muy claras y la conducta de los otros —en este caso, David— puede determinar nuestras ideas sobre lo que está bien y lo que no. Partiendo de esta perspectiva, el mayor engaño observado en la condición Madoff podría deberse no a un análisis racional coste-beneficio, sino más bien a cierta información nueva y a una



revisión mental de lo que es aceptable dentro de los límites morales.

Para analizar cuál de las dos posibilidades explica mejor el mayor engaño en la situación Madoff, montamos otro experimento, con una información social-moral diferente. En el nuevo sistema, queríamos ver si suprimir toda preocupación sobre ser descubierto pero sin representar ningún ejemplo de engaño induciría a los participantes a engañar más. Hicimos venir a David de nuevo, pero esta vez él formulaba una pregunta mientras el experimentador estaba concluyendo las instrucciones. «Perdón», dijo al experimentador con voz fuerte, «dadas

estas instrucciones, ¿puedo decir sin más que lo he resuelto todo bien y llevarme todo el dinero? ¿Sería correcto?». Tras una pausa de unos segundos, el experimentador respondía lo siguiente: «Puedes hacer lo que quieras». Por razones obvias, la denominamos la situación «de la pregunta». Tras escuchar esta conversación, los participantes entendían enseguida que, en ese experimento, podían engañar sin peligro. Si somos uno de los participantes, ¿esta interpretación nos anima a hacer más trampas? ¿Llevamos a cabo un rápido análisis coste-beneficio y calculamos que podemos irnos con algo de pasta

inmerecida? Al fin y al cabo, el experimentador lo ha dicho muy claro, «puedes hacer lo que quieras», ¿no?

Veamos ahora cómo esta versión del experimento puede ayudarnos a entender qué pasaba en la condición Madoff, en el que se procuraba a los participantes un ejemplo vivo de conducta fraudulenta, lo que les daba dos tipos de información: desde una perspectiva de coste-beneficio, ver a David salir con todo el dinero les revelaba que, en ese experimento, el engaño no comportaba consecuencias negativas. Al mismo tiempo, la acción de David les proporcionaba la pista social de que, al parecer, individuos como ellos estaban

haciendo trampas en ese experimento. Como la condición Madoff incluía ambos elementos, no podíamos saber si el mayor engaño que se producía a continuación se debía a una reevaluación del análisis coste-beneficio, a la pista social, o a ambas.

Aquí es donde viene bien la situación «de la pregunta», en la cual está presente sólo el primer elemento (perspectiva coste-beneficio). Cuando David formuló la pregunta y el experimentador confirmó que engañar era posible y encima no conllevaba consecuencias, a los participantes les quedó claro que, en ese montaje, engañar no suponía ningún

inconveniente. Y lo que es más importante: la situación de la pregunta modificaba la interpretación de los participantes respecto de las consecuencias sin darles un ejemplo vivo ni una pista social de alguien de su grupo que hiciera trampas. Si el grado de engaño en la situación de la pregunta fuera el mismo que en la situación Madoff, llegaríamos a la conclusión de que la causa del mayor nivel de engaño en ambas situaciones era muy probablemente la información de que el engaño no tendría consecuencias. Por otro lado, si la cantidad de engaño en la situación de la pregunta fuera mucho menor que en la situación Madoff,

deduciríamos que la causa del nivel tan elevado de engaño en la situación Madoff era la señal social: percibir que las personas del mismo grupo social consideran aceptable hacer trampas en estas circunstancias.

¿Qué creen que pasó? En la situación de la pregunta, los participantes afirmaban haber resuelto un promedio de diez matrices —unas tres más que en la situación control (o sea, hacían trampas), pero unas dos menos que en la situación trituradora y cinco menos que en la Madoff. Tras oír al experimentador decirle a David que podía hacer lo que quisiera, el engaño en realidad *disminuyó*. Esto era lo

contrario de lo que habría pasado si los participantes hubieran realizado sólo un análisis racional coste-beneficio. Además, este resultado sugiere que, cuando somos conscientes de la posibilidad de conducta inmoral, reflexionamos sobre nuestra moralidad (algo parecido a los experimentos de los Diez Mandamientos y el código de honor del capítulo 2, «Diversión con el factor de tolerancia»). Y como consecuencia de ello, nos comportamos de forma más honesta.

## **Una declaración de moda**

Aunque estos resultados eran

prometedores, aún queríamos conseguir más pruebas y respaldos directos a la idea de que engañar podía ser contagioso desde el punto de vista social. Así que decidimos meternos en el mundo de la moda. Bueno, más o menos.

La estructura de nuestro siguiente experimento era la misma que en la situación Madoff: el actor se levantaba unos segundos y anunciaba que lo había resuelto todo, etcétera. Pero esta vez había una diferencia relacionada con la moda: el actor lucía una sudadera de la Universidad de Pittsburgh.

Me explicaré. Pittsburgh tiene dos universidades de talla mundial, la de



Pittsburgh (UPitt) y la Carnegie Mellon (CMU). Como pasa con muchas instituciones de aprendizaje superior que están próximas, una y otra arrastran una vieja rivalidad. Este espíritu competitivo era precisamente lo que necesitábamos para seguir examinando nuestra hipótesis del engaño como contagio social.

Llevamos a cabo la totalidad de los ensayos en la Universidad Carnegie Mellon, a la que pertenecían todos los participantes. En la condición básica Madoff, David llevaba una camiseta lisa y unos vaqueros, por lo que todo el mundo daba por sentado que era alumno de Carnegie Mellon, como los demás

participantes. Sin embargo, en la nueva situación, que denominaremos «Madoff-intruso», David lucía una sudadera de UPitt dorada y azul. Esto indicaba a los demás estudiantes que era alguien de fuera —un alumno de UPitt— y no parte de su grupo social; de hecho, pertenecía a un grupo rival.

La lógica de esta situación era parecida a la de la situación de la pregunta. Razonábamos que, si el mayor engaño observado en la situación Madoff se debía a comprender que si David podía hacer trampas y salirse con la suya los demás también podían, daba igual que David vistiera como un alumno de CMU o de UPitt. Al fin y al

cabo, la información de que no había respuestas negativas al engaño mayúsculo era la misma con independencia del atuendo. Por otro lado, si el mayor engaño en la situación Madoff se debía a una norma social emergente según la cual engañar en el grupo social propio era aceptable, esta influencia funcionaría sólo cuando el actor formara parte del grupo afín (alumno de Carnegie Mellon), no si pertenecía a un grupo rival (alumno de UPitt). Por tanto, el elemento crucial de este diseño era el vínculo social entre David y los otros participantes: cuando lucía la sudadera de UPitt, ¿los estudiantes de CMU seguirían

inspirándose en él u opondrían resistencia a su influencia?

Resumiendo los resultados obtenidos hasta ahora, he aquí lo que tenemos: cuando era posible engañar en la condición trituradora pero David no lo publicitaba, los alumnos afirmaban haber resuelto, en promedio, doce matrices —cinco más que en la condición de control. Cuando, en la situación Madoff, David se levantaba llevando puesto un atuendo típico de CMU, los participantes afirmaban haber resuelto unas quince matrices. Cuando David formulaba una pregunta sobre la posibilidad de engañar y le aseguraban que era posible, los participantes decían

haber resuelto sólo diez. Por último, en la situación Madoffintruso (cuando David lucía una sudadera de UPitt), los alumnos que le habían visto engañar afirmaban haber resuelto sólo nueve matrices. Todavía engañaban respecto a la situación control (por unas dos matrices), pero declaraban unas seis matrices menos que cuando se suponía que David formaba parte de su grupo social CMU.

Los resultados eran como sigue:

Condición	Problemas «resueltos» (de 20)	Magnitud del engaño
Control (engaño no posible)	7	0
Trituradora (engaño posible)	12	5
Madoff (engaño posible)	15	8
De pregunta (engaño posible)	10	3
Madoff intruso (engaño posible)	9	2

En conjunto, estos resultados ponen de manifiesto que el engaño no es sólo común sino también infeccioso, y puede aumentar cuando observamos la mala conducta de quienes nos rodean. En concreto, parece que las fuerzas sociales

circundantes funcionan de dos formas distintas: si el tramposo es integrante de nuestro grupo social, nos identificamos con él y, como consecuencia de ello, nos parece que engañar es más aceptable desde el punto de vista social. No obstante, si el tramposo es un intruso, nos cuesta más justificar nuestra mala conducta, y nos volvemos más éticos movidos por el deseo de distanciarnos de esa persona inmoral y de ese otro grupo hostil (mucho menos moral).

En términos más generales, estos resultados ponen de manifiesto lo decisivas que son otras personas en la definición de límites aceptables para nuestra conducta, incluido el engaño. Si

vemos a los otros miembros de nuestros grupos sociales comportarse de manera no aceptable, es probable que también reconsideremos la brújula moral interna y adoptemos su conducta como modelo propio. Y si el miembro de nuestro grupo afín resulta ser una figura con autoridad —padre, jefe, maestro o alguien a quien respetemos—, aún hay más posibilidades de que nos veamos arrastrados a ello.

## **La gente guapa**

Una cosa es irritarse por culpa de una panda de alumnos que engañan a su universidad por unos dólares (aunque



incluso este engaño engorda rápido), y otra es la institucionalización del fraude a una escala mayor. Cuando unos cuantos con acceso a información privilegiada se desvían de la norma, contagian a los de alrededor, quienes a su vez contagian a otros, etcétera —lo que, a mi juicio, ocurrió con Enron en 2001, en Wall Street hasta 2008, y en otros muchos casos.

Es fácil imaginar el escenario siguiente: un conocido banquero llamado Bob, de Giantbank, se mete en asuntos turbios —precios excesivos de algunos productos financieros, demora en informes de pérdidas hasta el año próximo, y así sucesivamente—, y en el

proceso gana carretadas de dinero. Otros banqueros de Giantbank se enteran de lo que está haciendo Bob. Van a almorzar y, tras los martinis y los filetes, analizan el comportamiento de su colega. En la mesa de al lado, unos tipos de Hugebank oyen la conversación por casualidad. Corre la voz.

En un tiempo relativamente corto, muchos banqueros saben perfectamente que Bob no es la única persona que amaña algunos números. Por otra parte, le consideran miembro de su grupo afín. Para ellos, ahora manipular los números ha llegado a ser una conducta aceptada, al menos en el terreno de «seguir siendo competitivo» y «maximizar el valor de

las participaciones de los accionistas»[\*].

Veamos asimismo el escenario siguiente: un banco utiliza su rescate gubernamental para pagar dividendos a los accionistas (o quizá sólo se queda el efectivo en vez de prestarlo). Pronto los directores de otros bancos comienzan a considerar apropiada esta conducta. Es un proceso fácil, una falacia lógica. Además, la clase de cosas que pasan cada día.

El banco no es el único sitio donde se produce este tipo lamentable de escalada, por supuesto. Podemos observarla en cualquier parte, incluidos

organismos políticos como el Congreso de los EE. UU. Un ejemplo de deterioro de las normas sociales en los vestíbulos legislativos es el de los comités de acción política (PAC). Estos grupos se crearon hace unos treinta años a fin de que los diputados recaudasen dinero para que su partido y los compañeros legisladores lo utilizaran en batallas electorales difíciles. El dinero procede sobre todo de lobistas, empresas y grupos de intereses especiales, y las cantidades aportadas no están restringidas en la misma medida que las contribuciones a candidatos individuales. Aparte de que paga impuestos y hay que informar del mismo

al FEC, el dinero de los PAC está sometido a pocas limitaciones.

Como es de suponer, los miembros del Congreso se han acostumbrado a utilizar sus fondos PAC para una gama de actividades no relacionadas con las elecciones —facturas de canguros, cuentas de bares, viajes a Colorado a esquiar, etcétera—. Es más, menos de la mitad de los millones de dólares obtenidos por los PAC han ido a políticos que actualmente están en campaña electoral; el resto va habitualmente a diferentes extras: recaudación de fondos, gastos operativos, personal, etcétera. Tal como ha dicho Steve Henn, del programa

*Marketplace* de NPR, «en la recaudación de fondos, los PAC ponen la dación»<sup>[1]</sup>.

Para afrontar la malversación de los fondos de los PAC, la primera ley aprobada por el Congreso tras las elecciones de 2006 se proponía limitar el gasto discrecional de los diputados, obligándoles a explicar públicamente cómo se gastaban ese dinero. No obstante, y de manera un tanto previsible bajo nuestro punto de vista, la legislación parecía no tener efecto. Sólo unas semanas después de haber aprobado la ley, los congresistas se comportaban tan irresponsablemente como antes: algunos se gastaban el

dinero en clubes de striptease, fundiéndose miles de dólares en fiestas y en general comportándose como si no hubiera que dar cuentas de nada.

¿Cómo puede ser? Muy sencillo. Con el tiempo, a medida que los congresistas han visto a sus compañeros políticos usar fondos de los PAC de manera discutible, su norma social colectiva va a peor. Poco a poco se ha establecido que el dinero de los PAC se puede utilizar para toda clase de actividades personales y «profesionales», de modo que ahora la malversación de los fondos de los PAC es tan habitual como los trajes y las corbatas en la capital del país. Peter

Sessions (congresista republicano de Texas) respondió así cuando le preguntaron tras haber perdido varios miles de dólares en el Forty Deuce de Las Vegas: «Para mí ya no es fácil saber qué es normal»<sup>[2]</sup>.

Dada la polarización del Congreso, cabría sospechar que tales influencias sociales negativas se limitarían al seno del partido. Es lógico que si un demócrata infringe las normas, su conducta afecte sólo a otros demócratas, y que la mala conducta de los republicanos influirá sólo en republicanos. Sin embargo, mi (limitada) experiencia en Washington, D.C., me dice que, lejos de la vigilancia



de los medios, las prácticas sociales de republicanos y demócratas (por dispares que sean sus respectivas ideologías) se parecen mucho más de lo que pensamos. Esto crea las condiciones bajo las cuales la conducta poco ética de cualquier diputado puede traspasar las fronteras del partido e influir en otros, con independencia de la filiación política.

## **FÁBRICAS DE TRABAJOS ACADÉMICOS**

**Por si no estamos  
familiarizados con ellas, las**

fábricas de trabajos académicos son empresas cuya única finalidad es producir trabajos para estudiantes de secundaria y universitarios (a cambio de cierta suma, claro). Afirman que los trabajos pretenden ayudar al alumno a escribir el suyo propio, desde luego, pero con nombres como eCheat.com, el objetivo real está bastante claro [*cheat* significa «engañar»]. (A propósito, en un momento dado el eslogan de eCheat.com era «No es engañar, sino colaborar»).

Por lo general, los profesores están preocupados por las

**fábricas de trabajos académicos y su impacto en el aprendizaje. Pero sin ninguna experiencia personal en cuanto al uso de dichas fábricas ni idea alguna sobre lo que hacen realmente o lo competentes que son, era difícil saber hasta qué punto es una cuestión preocupante. Así pues, Aline Grüneisen (la directora de laboratorio de mi centro de investigación en la Universidad de Duke) y yo decidimos examinar algunas de las fábricas más populares. Y pedimos a algunas de las empresas una serie de trabajos universitarios**

trimestrales típicos cuyo tema fuera (¡sorpresa!) el «engaño».

He aquí la tarea que externalizamos a las fábricas de trabajos:

*¿Cuándo y por qué engaña la gente? Ver las circunstancias sociales implicadas en la deshonestidad y dar una respuesta meditada al tema del engaño. Abordar diversas formas de engaño (personal, laboral, etcétera) y el modo en que cada una puede ser racionalizada por una cultura social de la trampa.*

Solicitamos un trabajo trimestral de doce páginas para

**un nivel universitario de psicología social, con quince referencias, estructurado con arreglo al estilo de la Asociación Americana de Psicología (APA), y que debía estar terminado en dos semanas. A nuestro juicio, se trataba de una petición bastante básica y convencional. Las empresas nos cobraron por adelantado entre 150 y 216 dólares.**

**Dos semanas después, lo que recibimos era lo que podríamos calificar de galimatías. Algunos de los trabajos intentaban imitar el estilo de la APA, pero ninguno**

lo lograba sin errores mayúsculos. Las citas eran descuidadas y las listas de referencia abominables: incluían fuentes desconocidas y anticuadas, muchas de las cuales eran artículos online, mensajes editoriales o blogs, y algunas simplemente, enlaces rotos. En cuanto a la calidad de la propia escritura, los autores de todos los trabajos parecían tener conocimientos endebles sobre lengua inglesa y estructura de un trabajo académico básico. Algunos párrafos saltaban torpemente de un tema a otro y a

menudo incluían listas que enumeraban diversas formas de engaño o procuraban una larga serie de ejemplos nunca explicados ni relacionados con la tesis del trabajo. De las numerosas afrentas literarias, seleccionamos las siguientes joyas:

*Engaño de los curanderos. La curación es diferente. Existe una curación inofensiva, cuando los curanderos-charlatanes y los brujos hablan de augurios, distintivos, daño del que apartarse, el regreso del esposo-esposa y cosas así. Lo leemos en*

*los periódicos y simplemente sonreímos. De todos modos, actualmente pocos creen en brujas.*

*Si la gran asignación del estudio emprendido sobre engaños académicos es una sugerencia del gran anhelo de los profesores por reducir el fraude, parece posible que esta mentalidad intervenga en la creación de sus directrices en el aula.*

*Confiar a ciegas sólo en el amor estable, la lealtad, la responsabilidad y la honestidad de las parejas se asimila a la*



*credulidad y la ingenuidad de las personas del pasado.*

*Las generaciones futuras deben aprender de los errores históricos y desarrollar un sentido de orgullo y responsabilidad por sus acciones.*

En ese punto nos sentimos bastante aliviados, pensando que aún no había llegado el día en que los estudiantes pudieran presentar trabajos procedentes de esas fábricas y obtener buenas calificaciones. Llegamos también a la conclusión de que si algún alumno compraba un trabajo académico, como hicimos

**nosotros, se quedaría con la impresión de haber tirado el dinero y no lo haría más.**

**Pero la historia no termina aquí. Presentamos los trabajos en WriteCheck.com, una página web que inspecciona trabajos por si hay plagio, y se descubrió que la mitad de ellos eran en gran medida copias de otros existentes. Decidimos actuar y nos pusimos en contacto con las empresas de los trabajos para pedirles que nos devolvieran el dinero. Pues resulta que, a pesar de las sólidas pruebas de WriteCheck.com, insistían en que**

**no habían plagiado nada. Una de las empresas llegó incluso a amenazar con ponernos una demanda y afirmó que se pondría en contacto con la oficina del decano de Duke para avisarle de que yo había presentado trabajos que no eran míos. Huelga decir que jamás recibimos ese reembolso...**

**¿Resultado de todo eso? Los profesores no deben preocuparse demasiado por las fábricas de trabajos académicos, al menos de momento. La revolución tecnológica todavía no ha resuelto este problema concreto**

**de los estudiantes, sin otra opción que hacer sus propios trabajos (o quizás trampear a la antigua, aprovechando el de un alumno que cursara la asignatura el semestre anterior).**

**Sin embargo, a mí sí me preocupa la existencia de fábricas de trabajos académicos y el mensaje que transmiten a los alumnos, esto es, la aceptación institucional del engaño, no sólo mientras están estudiando sino también una vez licenciados.**

**¿Cómo recobrar la salud ética?**

La idea de que la deshonestidad puede transmitirse de una persona a otra mediante el contagio social sugiere que, para ponerle freno, necesitamos adoptar un enfoque distinto. Por lo general, tendemos a considerar que las infracciones menores son precisamente esto: triviales e intrascendentes. Los deslices pueden ser insignificantes per se, pero cuando se acumulan dentro de una persona, en muchos individuos y en grupos, quizá transmitan la señal de que es aceptable comportarse mal a gran escala. Partiendo de esta perspectiva, es importante comprender que los efectos de las transgresiones individuales pueden ir más allá de un acto deshonesto

singular. Transmitida de una persona a otra, la deshonestidad tiene un efecto lento, furtivo, socialmente corrosivo. Mientras el «virus» muta y se propaga de una persona a otra, se desarrolla un nuevo código de conducta, menos ético. Y aunque todo es sutil y gradual, el resultado final puede ser un desastre. Éste es el verdadero coste aun de casos secundarios de engaño y el motivo de que tengamos que estar más alerta en nuestros esfuerzos por dominar incluso las infracciones más insignificantes.

Así, ¿qué podemos hacer al respecto? Una pista puede estar en la Teoría de las Ventanas Rotas, base de un artículo escrito por George Kelling y

James Wilson en *Atlantic* en 1982. Kelling y Wilson sugerían un componente crítico de mantenimiento del orden en barrios peligrosos, que no consistía simplemente en poner más policía de ronda. Según su idea, si las personas de una zona deteriorada ven un edificio con unas cuantas ventanas rotas desde hace tiempo, tendrán la tentación de romper aún más ventanas y dañar más el edificio y los alrededores, lo que crea un efecto de desolación. Basándose en la Teoría de las Ventanas Rotas, para impedir el vandalismo proponían una estrategia sencilla: arreglar los problemas cuando son pequeños. Si reparamos cada ventana rota (y otras

secuelas de malas conductas) de inmediato, otros potenciales delincuentes se lo pensarán mejor antes de portarse mal.

Aunque es difícil demostrar o refutar la Teoría de las Ventanas Rotas, su lógica es aplastante. Sugiere que no hemos de excusar, pasar por alto ni perdonar delitos menores, pues las consecuencias pueden ser aún peores. Esto es especialmente importante para quienes están en un primer plano: políticos, funcionarios públicos, celebridades o presidentes de multinacionales. Quizá parezca injusto exigirles estándares superiores, pero si nos tomamos en serio la idea de que la



conducta observada públicamente tiene un gran impacto en quienes la observan, ello significa que la mala conducta de esa misma gente puede tener grandes consecuencias descendentes en la sociedad en general. En contraste con esto, al parecer los famosos suelen recibir por sus delitos castigos más leves que el resto de la población, lo que acaso dé a entender al público que esos crímenes y desmanes no son tan malos.

La buena noticia es que también podemos sacar provecho del lado positivo del contagio moral dando a conocer públicamente a los individuos

que hacen frente a la corrupción. Por ejemplo, Sherron Watkins, de Enron; Coleen Rowley, del FBI, o Cynthia Cooper, de WorldCom, son magníficos ejemplos de personas que plantaron cara a la mala conducta interna de sus organizaciones; en 2002, la revista *Time* los eligió Personajes del Año.

Los actos de honestidad son importantísimos para nuestro sentido de la moralidad social. Y aunque probablemente no serán noticias que causen sensación, si asumimos el contagio social, también debemos reconocer la importancia de dar publicidad a acciones morales destacadas. Con más ejemplos de

comportamiento encomiable, quizá seamos capaces de aumentar lo que para la sociedad son conductas aceptables y, a la larga, hacer que nuestras acciones sean mejores.

# CAPÍTULO 9

Engaño en colaboración: por  
qué dos cabezas no son  
necesariamente mejor que  
una

Si el lector ha colaborado alguna vez con alguna organización, sabrá que trabajar en equipo absorbe mucho tiempo. Mediante la colaboración tiene lugar mucha actividad económica y se toman muchas decisiones. De hecho, la mayoría de las empresas de los EE. UU. dependen del trabajo en grupo, y más de

la mitad de todos los empleados americanos pasan al menos parte del día trabajando en un entorno grupal<sup>[1]</sup>. Si contamos el número de reuniones, sesiones de equipo y experiencias de cooperación que hemos tenido en los seis últimos meses, nos daremos cuenta al instante de cuántas horas de trabajo consumen estas actividades. El trabajo en grupo también desempeña un papel destacado en la educación. Por ejemplo, la mayoría de los deberes de los alumnos de empresariales consisten en tareas colectivas, y muchas asignaturas universitarias también incluyen proyectos a realizar en grupo.

Por lo común, las personas suelen

creer que trabajar en grupo influye de manera positiva en los resultados e incrementa la calidad global de las decisiones<sup>[2]</sup>. (No obstante, buena parte de las investigaciones han demostrado que la colaboración puede reducir la calidad de las decisiones. Pero esto es un tema para otro momento). En general, se cree que en la colaboración hay poco que perder y mucho que ganar: por ejemplo, alienta un mayor sentido de camaradería, eleva el nivel de diversión en el trabajo y permite sacar provecho de las nuevas ideas compartidas, todo lo cual se traduce en empleados más motivados y efectivos. ¿Qué tiene de malo?

Hace unos años, en una de mis clases de posgrado, hablé sobre algunas de mis investigaciones relacionadas con conflictos de interés (véase capítulo 3, «Cegados por nuestras propias motivaciones»). Después, una alumna (la llamaré Jennifer) me dijo que el tema le había tocado la fibra sensible. Le recordó un incidente acaecido unos años atrás, cuando trabajaba como contable pública titulada (CPA) para una gran empresa.

Jennifer me explicó que su trabajo consistía en elaborar los informes anuales, redactar poderes de representación y confeccionar otros

documentos que informaban a los accionistas sobre el estado de los asuntos en sus empresas. Un día, el jefe le pidió que junto a su equipo preparase un informe para la reunión anual de accionistas de uno de los clientes más importantes. La tarea consistía en revisar todas las declaraciones financieras del cliente y determinar el estado de la empresa. Era una gran responsabilidad, y Jennifer y su equipo trabajaron con ahínco para hacer un informe exhaustivo y detallado que a la vez fuera sincero y realista. Hicieron todo lo que estuvo en su mano para que el informe fuera lo más exacto posible, sin, por ejemplo, exagerar los beneficios



de la empresa ni pasar ninguna pérdida al siguiente año contable. Finalmente, Jennifer dejó el borrador en la mesa del jefe y aguardó (un tanto ansiosa) su respuesta.

Ese mismo día, más tarde, Jennifer recibió el informe con una nota del jefe que decía lo siguiente: «No me gustan estos números. Por favor, reúne a tu equipo y prepárame una versión revisada para el próximo viernes». Bien, a su jefe podían «no gustarle» los números por muchas razones, pero la nota no estaba del todo clara. Además, que no le «no gustaran» los números no tenía nada que ver con que éstos estuvieran equivocados —lo que no se

daba a entender en ningún momento—. A Jennifer le pasaron por la cabeza un sinfín de preguntas: «¿Qué quería él exactamente? ¿Hasta qué punto debían ser distintos los números? ¿Un 0,5 por ciento? ¿Un uno por ciento? ¿Un cinco?». Tampoco entendía quién iba a ser responsable de cualquiera de las «mejoras» que hiciera. Si las revisiones resultaban ser demasiado optimistas y alguien debía asumir la responsabilidad en el futuro, ¿sería el jefe o ella?

La profesión de contable es en sí misma un tanto ambigua. Hay algunas reglas claras, por supuesto. Pero luego hay un conjunto de sugerencias imprecisas —

conocidas como Principios de Contabilidad de Aceptación General (GAAP, por sus siglas en inglés)— que los contables deben seguir. Estas directrices les dan un margen considerable: son tan generales que en la interpretación de declaraciones financieras puede haber bastante variación de un contable a otro. (Y a menudo existen incentivos financieros para «matizar» las pautas en cierta medida). Por ejemplo, una de las normas, «el principio de sinceridad», dice que el informe del contable ha de reflejar «de buena fe» la situación financiera de la empresa. Todo esto está muy bien, pero «de buena fe» es

excesivamente vago y muy subjetivo. Por supuesto, no todo (en la vida o en la contabilidad) es cuantificable con precisión, pero «de buena fe» elude algunas cuestiones: ¿Significa que los contables pueden obrar de mala fe?<sup>[\*]</sup> ¿Y a quién va dirigida esta buena fe? ¿A las personas que dirigen la empresa? ¿A quienes quieren que los libros parezcan rentables y dignos de admiración (lo cual incrementará sus primas y retribuciones)? ¿Debe ir dirigida a las personas que han invertido en la empresa? ¿O tiene que ver con quienes quieren contar con una idea clara de la situación financiera de la empresa?

A la complejidad y ambigüedad

inherentes a su tarea original, Jennifer añadía ahora una presión adicional del jefe. Había elaborado un informe inicial que a ella le parecía de buena fe, pero cayó en la cuenta de que le estaban pidiendo que incumpliera hasta cierto punto las reglas contables. Su jefe quería cifras que causaran buena impresión en el cliente. Tras pensarlo un rato, llegó a la conclusión de que el equipo debía acatar la petición de su superior; después de todo, era el jefe y sin duda sabía más que ella sobre contabilidad, cómo trabajar con los clientes y cuáles eran sus expectativas. Al final, aunque Jennifer inició el proceso con la intención de ser lo más

precisa posible, acabó volviendo a empezar, revisando los balances anuales, cambiando los números y regresando con un informe «mejor». Esta vez el jefe estuvo satisfecho.

Una vez Jennifer me hubo contado su historia, seguí pensando en su entorno de trabajo y el efecto que trabajar en equipo con su jefe y sus compañeros tuvo en la decisión de modificar un poco el estado de cuentas. Jennifer estaba sin duda en una situación laboral típica, pero lo que a mí más me llamaba la atención era que, en este caso, el engaño se producía en el contexto de un equipo, algo distinto de cualquier cosa que

hubiéramos estudiado hasta el momento.

En todos nuestros experimentos anteriores sobre trampas, una persona sola tomaba la decisión de engañar (aunque estuviera estimulada por una acción deshonestas de otro individuo). Sin embargo, en el caso de Jennifer había implicada directamente más de una persona, como suele pasar en los entornos profesionales. De hecho, para Jennifer estaba claro que, además de a ella misma y a su jefe, sus acciones afectaban también a los compañeros. Al final del año, el equipo sería evaluado como grupo —y sus primas, subidas de sueldo y perspectivas estaban entrelazadas.

Empecé a preguntarme por los efectos de la colaboración en la honestidad individual. Cuando formamos parte de un grupo, ¿estamos tentados de engañar más? ¿Menos? En otras palabras, ¿el escenario grupal es beneficioso o perjudicial para la honestidad? Esta pregunta está relacionada con un tema que vimos en el capítulo anterior («El engaño como infección»): si es posible que las personas «se contagien» el engaño unas a otras. De todos modos, no es lo mismo el contagio social que la dependencia social. Una cosa es observar conducta deshonestas en los otros y, partiendo de esto, modificar nuestras percepciones de



cuáles son las normas sociales aceptables; pero la cosa cambia cuando el bienestar económico de los demás depende de nosotros.

Imaginemos que estamos trabajando en un proyecto con colegas. No necesariamente los vemos hacer nada sospechoso, pero sabemos que saldrán beneficiados (igual que nosotros) si incumplimos un poco las normas. ¿Es más probable que lo hagamos si sabemos que sacarán algún provecho? El relato de Jennifer sugiere que la colaboración acaso nos impulse a tomarnos ciertas libertades con las directrices morales, pero ¿es éste el caso general?

Antes de realizar un recorrido por algunos experimentos que estudian el impacto de la colaboración en el engaño, hagamos una pausa y pensemos en posibles influencias positivas y negativas de los equipos y la colaboración en la tendencia a ser deshonestos.

## **Engaño altruista: posibles costes de la colaboración**

Los entornos laborales son socialmente complejos, con múltiples fuerzas en juego. Algunas de estas fuerzas quizá facilitan que ciertos procesos de base grupal conviertan las colaboraciones en

oportunidades para engañar, en las que los individuos hacen trampas en un grado superior porque comprenden que sus acciones pueden beneficiar a personas que les gustan y les importan.

Volvamos con Jennifer. Supongamos que era una persona leal y que a ella le gustaba considerarse así. Supongamos también que le caían bien su supervisor y los integrantes de su equipo y que quería sinceramente ayudarles. Tal vez decidiera satisfacer la petición del jefe o incluso manipular un poco el informe partiendo de estas consideraciones —no por razones egoístas, sino porque se preocupaba por el bienestar de su jefe y de sus compañeros—. En su cabeza, los

números «malos» quizás harían que el jefe y los colegas perdieran el favor del cliente y la empresa de contabilidad — con lo cual la preocupación de Jennifer por su equipo podría impulsarla a incrementar la magnitud de su mal comportamiento.

Subyacente a este impulso está lo que los científicos sociales denominan «utilidad social». Este término se usa para describir la parte irracional pero muy humana y maravillosamente empática de nosotros que nos lleva a interesarnos por los otros y actuar para ayudarlos cuando es posible, incluso a costa de nosotros mismos. Todos estamos motivados para actuar por

interés personal en cierta medida, pero también deseamos hacerlo de maneras que beneficien a quienes nos rodean, sobre todo los que nos importan. Estos sentimientos altruistas nos empujan a ayudar a un desconocido que ha pinchado una rueda, a devolver una cartera que hemos encontrado en la calle, a hacer trabajo voluntario en un albergue de gente sin techo, a ayudar a un amigo necesitado, etcétera.

Esta tendencia a preocuparnos por los demás también posibilita ser más deshonesto en situaciones en las que actuar sin ética beneficia a otros. Partiendo de esta perspectiva, se nos ocurre engañar cuando hay otros

implicados de manera altruista —en cuyo caso, como Robin Hood, engañamos porque somos buenas personas que nos preocupamos del bienestar de quienes nos rodean.

## **Atentos: posibles beneficios de la colaboración**

En «El mito del anillo de Giges», de Platón, un pastor llamado Giges encuentra un anillo que lo vuelve invisible. Con este nuevo poder, decide delinquir a lo loco. Así que viaja a la corte del rey y seduce a la reina, con la que conspira para matar al rey y apoderarse del reino. Al contar la

historia, Platón se pregunta si hay alguien vivo que pueda resistir la tentación de aprovecharse del poder de la invisibilidad. Así pues, la cuestión es si la única fuerza que nos impide llevar a cabo fechorías es el miedo a ser vistos por los demás (un par de milenios después, J. R. R. Tolkien ahondó en el tema en *El señor de los anillos*). A mi juicio, el mito de Platón ilustra muy bien la idea de que los entornos grupales pueden inhibir la propensión a engañar. Cuando trabajamos en un equipo, puede que otros miembros del mismo actúen informalmente como monitores, de modo que, sabiendo que estamos siendo observados, nos sentimos menos

inclinados a actuar con deshonestidad. Un ingenioso experimento de Melissa Bateson, Daniel Nettle y Gilbert Roberts (todos de la Universidad de Newcastle) aclaraba la idea de que la mera sensación de estar siendo observado puede inhibir la mala conducta. Este experimento se realizó en la cocina del Departamento de Psicología de la Universidad de Newcastle, donde había té, café y leche para los profesores y el personal. En la zona del té colgaba un letrero según el cual los consumidores de bebidas debían contribuir con algo de efectivo a la caja de la honestidad situada ahí cerca. En el espacio de diez semanas el letrero estuvo decorado con



imágenes, pero el tipo de imagen cambiaba cada semana. Durante cinco semanas, la decoración fueron flores, y durante otras cinco, ojos que miraban directamente a los bebedores. Al final de cada semana, los investigadores contaban el dinero de la caja. ¿Qué se encontraban? Al final de las semanas en que se veía la imagen de las flores, había algo; pero cuando «miraban» los ojos penetrantes, en la caja había casi el triple de dinero.

Como ocurre con muchos hallazgos en economía conductual, este experimento generó una combinación de noticias buenas y malas. Por el lado negativo, ponía de manifiesto que

incluso los miembros del departamento —de quienes cabría esperar el mejor criterio— intentaban escaquearse y no pagar su parte de un bien común. Por el lado positivo, revelaba que la simple sugerencia de ser observado los impulsaba a comportarse de manera más honesta. También demuestra que no hace falta el planteamiento de un auténtico «Gran Hermano orwelliano vigilante», y que ciertas sugerencias mucho más sutiles de estar siendo observado pueden ser efectivas para aumentar la honestidad. Quién sabe. Quizá una señal de aviso, con mirada penetrante y todo, en la pared del jefe de Jennifer habría sido determinante en la conducta de éste.

Al reflexionar sobre la situación de Jennifer, Francesca Gino, Shahar Ayal y yo comenzamos a preguntarnos cómo opera la deshonestidad en entornos colaboradores. ¿Ayuda el control a reducir el engaño? ¿Las conexiones sociales en grupos incrementan tanto el altruismo como la deshonestidad? Y si estas fuerzas ejercen su influencia en direcciones opuestas, ¿cuál de las dos es mayor? Para esclarecer esta cuestión, recurrimos de nuevo a nuestro experimento favorito de las matrices. Incluimos las situaciones de control básica (en la que no se podía engañar), la de trituradora (en la que sí se podía

engañar), y añadimos una nueva que introducía un elemento de colaboración en la situación de trituradora.

Como primer paso para analizar los efectos de los grupos, no queríamos que los colaboradores tuvieran la oportunidad de discutir su estrategia o de hacerse amigos, por lo que ideamos una situación de cooperación que excluyese familiaridades o conexiones entre dos miembros del equipo. La denominamos condición de «grupo distante». Pongamos que somos uno de los participantes en dicha situación. Igual que en la situación trituradora regular, nos sentamos a la mesa y usamos un lápiz del número 2 para

trabajar con las matrices durante cinco minutos. Una vez finalizado el tiempo, nos dirigimos a la trituradora y destruimos la hoja de la prueba.

Hasta ese punto, el procedimiento es idéntico al de la situación de trituradora general, pero ahora introducimos el elemento colaborador. El experimentador nos dice que formamos parte de un equipo de dos personas, cada una de las cuales cobrará la mitad de las ganancias totales del grupo. Señala asimismo que el resguardo de reintegro es azul o verde y lleva impreso un número en la parte superior derecha. Nos pide que caminemos por la sala y encontremos a la persona cuyo

resguardo tiene otro color pero el mismo número. Cuando encontramos al compañero, nos sentamos a su lado, y cada uno escribe en su resguardo el número de matrices que ha resuelto correctamente. A continuación, cada uno anota la puntuación del otro en su resguardo. Por último, se combinan los números para obtener una medida total de ejecución. Una vez hecho esto, vamos con el otro hasta el experimentador y le entregamos ambos resguardos. Como las hojas han sido destruidas, el experimentador no puede verificar la validez de las ganancias comunicadas. Así que confía en nuestra palabra, paga según lo acordado, y nos repartimos el

dinero.

¿Pensamos que las personas en esta situación engañarían más que si estuvieran en la situación de trituradora individual? He aquí lo que observamos: cuando los participantes se enteraban de que ellos y alguien más sacarían provecho de la deshonestidad si exageraban las puntuaciones, alcanzaban niveles mayores de engaño: afirmaban haber resuelto tres matrices más que cuando engañaban sólo para sí mismos. Este resultado da a entender que los seres humanos tenemos una debilidad por el engaño altruista aunque apenas conozcamos a la persona que acaso saque partido de nuestra mala conducta.

Lamentablemente, parece que incluso el altruismo tiene un lado oscuro.

Ésta es la mala noticia; pero la historia no acaba aquí.

Tras haber establecido un aspecto negativo de la colaboración —que las personas son más deshonestas cuando otros, aun siendo desconocidos, pueden sacar provecho de sus trampas—, quisimos enfocar la mira experimental en un posible aspecto positivo de la colaboración y ver qué pasaría si los miembros del equipo se vigilasen entre sí. Imaginemos que estamos en una sala con otros participantes, y nos emparejan al azar con alguien desconocido. Y ha



querido la suerte que se trate de una joven de aspecto agradable. Antes de tener oportunidad de hablar con ella, hemos de realizar la tarea de las matrices en completo silencio. Somos el jugador 1, así que empezamos. La emprendemos con la primera matriz, luego la segunda y después la tercera. Mientras tanto, la compañera observa nuestros intentos, los aciertos y los fallos. Una vez transcurridos los cinco minutos, dejamos en silencio el lápiz sobre la mesa y ella coge el suyo. La mujer comienza su tarea de las matrices mientras nosotros observamos. Cuando acaba el tiempo, nos dirigimos los dos a la trituradora y destruimos las hojas.

Acto seguido, cada uno anota su puntuación en el mismo papel, combinamos los dos números de la actuación conjunta, y nos acercamos a la mesa del experimentador para cobrar — todo sin decir palabra uno a otro.

¿Qué nivel de engaño descubrimos? Ninguno. Pese a la tendencia general a hacer trampas que hemos advertido una y otra vez, y pese al incremento en la propensión a engañar cuando los otros pueden beneficiarse de esa clase de acciones, estar vigilado de cerca eliminaba el engaño del todo.

Hasta ahora, nuestros experimentos sobre el engaño en grupos han puesto de

manifiesto dos fuerzas en juego: debido a las tendencias altruistas, las personas engañan más cuando los miembros de su equipo pueden sacar provecho de la deshonestidad, pero la vigilancia directa puede reducirla e incluso suprimirla por completo. Dada la coexistencia de estas dos fuerzas, se nos plantea la cuestión siguiente: ¿qué fuerza tiene más probabilidades de dominar a la otra en interacciones de grupo más habituales?

Para responder a esta pregunta, debíamos crear un escenario experimental que fuera más representativo de cómo interactúan los miembros de grupos en un entorno normal, cotidiano. El lector habrá

notado que, en los dos primeros experimentos, los participantes no interaccionaron realmente unos con otros, mientras que en la vida diaria la discusión colectiva y el parloteo amistoso constituyen una parte esencial e intrínseca de las colaboraciones basadas en el grupo. Con la idea de añadir este importante elemento social al montaje experimental, diseñamos el experimento siguiente. Esta vez se alentaba a los participantes a hablar entre sí, a conocerse y a mostrarse amables. Incluso les dábamos listas de preguntas que podían formularse mutuamente para romper el hielo. Después, por turnos, uno controlaba al

otro en la tarea de resolución de matrices.

Por desgracia observamos que, al añadir ese elemento social a la mezcla, aparecía la sombra del engaño. Cuando estaban en la mezcla ambos elementos, los participantes decían haber resuelto correctamente unas cuatro matrices adicionales. Así, mientras el altruismo puede incrementar el engaño y la supervisión directa puede reducirlo, el engaño altruista domina al efecto supervisor cuando las personas se hallan en un escenario donde tienen la posibilidad de socializarse y ser observadas.

# **RELACIONES DE LARGO PLAZO**

**Casi todos solemos pensar que, cuanto más tiempo llevamos relacionados con nuestros médicos, contables, asesores financieros, abogados, etcétera, más probable es que ellos se preocupen de nuestro bienestar, y, como consecuencia de ello, más probablemente antepondrán nuestras necesidades a las suyas propias. Por ejemplo, imaginemos que el médico nos ha comunicado un diagnóstico (no terminal) y nos**

**encontramos frente a dos posibles tratamientos. Uno consiste en comenzar una terapia agresiva y cara; el otro pasa por esperar un tiempo y ver cómo afronta el cuerpo el problema y qué progresos hace («espera vigilante» es el término oficial). No hay una respuesta clara respecto a cuál de las dos opciones nos conviene más, pero sin duda la cara y agresiva es mejor para el bolsillo del médico. Ahora imaginemos que éste nos aconseja el tratamiento agresivo y que lo programemos para la semana siguiente a más tardar.**

**¿Confiamos en él? ¿O  
tendremos en cuenta lo que  
sabemos sobre conflictos de  
intereses, descartaremos el  
consejo y buscaremos acaso una  
segunda opinión? Cuando se  
enfrentan a este tipo de  
problemas, la mayoría de las  
personas confían en grado sumo  
en sus proveedores de servicios,  
e incluso es más probable que se  
fíen más de ellos cuanto más  
tiempo haga que les conocen. Al  
fin y al cabo, si conocemos a  
nuestros asesores desde hace  
años, ¿no es lógico que se  
preocupen más de nosotros? ¿No**



**verán ellos las cosas desde nuestra perspectiva y nos darán mejores consejos?**

**No obstante, otra posibilidad es que a medida que la relación se prolonga y crece, nuestros asesores remunerados se sientan —intencionadamente o no— más cómodos recomendando tratamientos que les interesan a ellos. Janet Schwartz (la profesora de Tulane que me acompañó a la mesa en la cena con los visitantes médicos), Mary Frances Luce (profesora de la Universidad de Duke) y yo abordamos la cuestión esperando**

sinceramente que, a medida que las relaciones entre clientes y proveedores de servicios se estrecharan, los profesionales se preocuparían más por el bienestar de sus clientes y menos por el propio. Sin embargo, observamos lo contrario.

Estudiamos el asunto analizando datos de millones de procedimientos dentales a lo largo de doce años. Analizamos casos de pacientes a quienes habían hecho empastes y si éstos eran de amalgama de plata o de compuesto blanco: los empastes de plata duran más y cuestan

menos; por su parte, los empastes blancos son más caros y se rompen con más facilidad, pero estéticamente resultan más atractivos. Así, cuando se trata de los dientes delanteros, la estética suele tener más peso que el sentido práctico, con lo que los empastes blancos son la opción preferida. Pero si hablamos de las muelas menos visibles, elegimos los de plata<sup>[3]</sup>.

Lo que vimos es que aproximadamente a una cuarta parte de los pacientes les ponían en las muelas empastes blancos bonitos y caros en vez de los de

**plata, funcionalmente superiores. En estos casos, era más probable que los dentistas estuvieran tomando decisiones más favorables a sus propios intereses (pago inicial más elevado y reparaciones más frecuentes) que a los de los pacientes (coste inferior y tratamiento más duradero).**

**Por si no bastara con eso, también observamos que esta tendencia era más acusada en función del tiempo que llevaba el paciente acudiendo al mismo dentista (se daba el mismo patrón de resultados también en otros**

procedimientos). Lo que esto da a entender es que, a medida que los dentistas se sienten más cómodos con sus pacientes, también aconsejan con más frecuencia procedimientos basados en su propio interés económico. Y los pacientes de tratamiento a largo plazo, por su parte, son más susceptibles de aceptar el consejo del dentista basándose en la confianza derivada de la relación<sup>[\*]</sup>.

En resumidas cuentas, hay sin duda muchas ventajas en la continuidad de la atención y en las relaciones regulares entre

**pacientes y proveedores de servicios. Sin embargo, al mismo tiempo hemos de ser también conscientes de los posibles costes de estas relaciones a largo plazo.**

He aquí lo que hemos aprendido hasta ahora sobre el engaño en colaboración:

Figura 5

## Lecciones del engaño en colaboración



Es más probable que engañemos cuando estamos trabajando con un compañero alejado y desconocido que quizá se beneficie de nuestras trampas que cuando estamos engañando sólo para nosotros.



Si estamos trabajando con un monitor que no nos habla, es improbable que hagamos trampas.



Si estamos trabajando con un monitor con quien establecemos relaciones cordiales, tenemos más probabilidades de engañar que si estuviéramos engañando para una persona que no conocemos tan bien.

Al final, parece que los aspectos sociales del engaño son tan potentes que pueden superar los efectos beneficiosos del control/vigilancia.

Pero un momento, ¡hay más! En nuestros experimentos iniciales, tanto el

tramposo como el compañero sacaban provecho de todas las exageraciones adicionales de su puntuación. Así pues, si somos el tramposo del experimento y comunicamos una respuesta correcta más de la cuenta, obtenemos la mitad del pago adicional y el compañero se lleva lo mismo. Desde el punto de vista económico, esto es sin duda menos gratificante que coger toda la cantidad, pero aún nos beneficiamos de la exageración en cierta medida.

Para analizar el engaño estrictamente altruista, introducimos una condición en la que el fraude de cada participante beneficiaría *sólo* al compañero. ¿Qué descubrimos? Pues



resulta que el altruismo es efectivamente un fuerte móvil para el engaño. Cuando las trampas se llevaban a cabo por razones puramente altruistas y los propios tramposos no sacaban ningún provecho de sus actos, la exageración de resultados aumentaba en un grado incluso superior.

¿Podría ser éste el caso? A mi juicio, cuando nosotros y otra persona estamos en condiciones de beneficiarnos de nuestra deshonestidad, obramos partiendo de una mezcla de motivos egoístas y altruistas. En contraste, cuando otras personas, y sólo otras personas, son susceptibles de beneficiarse de nuestras trampas, nos

resulta más fácil racionalizar nuestra mala conducta de maneras puramente altruistas, y posteriormente relajamos más las inhibiciones morales. Al fin y al cabo, si estamos haciendo algo por el puro beneficio de los demás, ¿no somos un poco como Robin Hood?[\*]

Por último, vale la pena decir algo más explícito sobre el desempeño en las muchas condiciones de control que hemos tenido en este conjunto de experimentos. Para cada una de las situaciones de engaño (individual con trituradora, grupo con trituradora, grupo distante con trituradora, grupo cordial con trituradora, pago altruista con

trituradora), teníamos también una situación control en la que no existía la oportunidad de engañar (es decir, no había trituradora). El examen de esas numerosas y diferentes condiciones de control nos permitió ver si la naturaleza de la colaboración influía en el nivel de la actuación; y lo que observamos fue que la actuación era la misma en todas las situaciones control. ¿Cuál es la conclusión? Parece que el rendimiento no mejora forzosamente cuando las personas trabajan en grupo —al menos no tanto como nos habían hecho creer.

No podemos sobrevivir sin la ayuda de los demás, desde luego. El trabajo conjunto es un elemento clave de nuestra

vida. No obstante, la colaboración es a todas luces un arma de doble filo. Por un lado, incrementa el placer, la lealtad y la motivación. Por otro, trae consigo un mayor potencial para engañar. Al final, desgraciadamente, puede que las personas más preocupadas por sus compañeros acaben siendo quienes más trampas hacen. Naturalmente, no estoy diciendo que hemos de dejar de trabajar en grupo, de colaborar o de interesarnos unos por otros. Pero sí hemos de reconocer los costes potenciales de la colaboración y del aumento de afinidad.

**La ironía del trabajo en colaboración**

Si la colaboración incrementa la deshonestidad, ¿qué podemos hacer al respecto? Una respuesta lógica es aumentar el control y la supervisión. De hecho, ésta parece ser la respuesta por defecto de los reguladores gubernamentales a cualquier caso de mala conducta empresarial. Por ejemplo, el fiasco de Enron dio lugar a un gran número de regulaciones conocidas como Ley Sarbanes-Oxley, y la crisis financiera de 2008 fue el preludio de una serie de normas aún más importantes (que surgían sobre todo de la Ley Dodd-Frank de Reformas de Wall Street y de Protección al Consumidor), concebidas para reglamentar y aumentar

la supervisión de la actividad financiera.

Es indudable que el control puede ser útil hasta cierto punto, pero nuestros resultados también dejan claro que sólo con un aumento del control es improbable que superemos del todo la capacidad para justificar la propia deshonestidad —sobre todo cuando otros están en condiciones de beneficiarse de nuestra mala conducta (por no hablar de los elevados costes del acatamiento de tales normas).

En algunos casos, en lugar de añadir capas y capas de reglas y reglamentos, quizá podríamos tener la mira puesta en cambiar la naturaleza de la colaboración

de base grupal. Hace poco, un antiguo alumno mío llamado Gino puso en práctica una interesante solución al problema en un importante banco internacional. Para facilitar que su equipo de oficiales de préstamos trabajase en equipo sin peligro de que aumentara la deshonestidad (por ejemplo, registrando el valor de los préstamos como si fuera más elevado de lo que era realmente en un esfuerzo por exhibir ganancias superiores a corto plazo), creó un sistema de supervisión excepcional. Explicó a sus oficiales de préstamos que un grupo externo revisaría la tramitación y aprobación de las solicitudes. El grupo externo estaba

socialmente desconectado del equipo de concesión de préstamos y no tenía lealtad ni motivación ninguna para echar una mano a los oficiales. Para garantizar que los dos grupos estuvieran separados, Gino los ubicó en edificios aparte. Y se aseguró de que no tuvieran tratos directos entre sí y que ni siquiera se conociesen a nivel individual.

Intenté conseguir los datos de Gino para evaluar el éxito de su enfoque, pero los abogados del banco nos lo impidieron. Por tanto, no sé si su planteamiento funcionó ni qué opinaban sus empleados del plan, pero me da la impresión de que ese mecanismo tuvo al menos algunos resultados positivos.



Seguramente redujo la diversión del grupo de préstamos en sus reuniones. Probablemente también aumentó el estrés en torno a las decisiones de los grupos, y desde luego su puesta en práctica no salió gratis. De todos modos, Gino me contó que, en términos generales, añadir el elemento de control objetivo y anónimo parecía tener un efecto positivo en la ética, el sentido moral y el resultado final.

Salta a la vista que no hay una solución mágica para el complejo problema de engañar en entornos grupales. Tomados en conjunto, creo que nuestros hallazgos tienen importantes consecuencias para

las organizaciones, sobre todo teniendo en cuenta el predominio del trabajo de colaboración en nuestra vida profesional cotidiana. Tampoco cabe duda de que conocer mejor el alcance y la complejidad de la deshonestidad en los escenarios sociales es bastante deprimente. Con todo, si entendemos los posibles riesgos de la colaboración, podemos tomar medidas para rectificar los comportamientos deshonestos.

# CAPÍTULO 10

Final semioptimista: ¡las  
personas no engañan lo  
suficiente!

A lo largo de este libro, hemos visto que la honestidad y la deshonestidad se basan en una mezcla de dos clases de motivación muy diferentes. Por un lado, queremos sacar partido del engaño (la motivación económica racional), mientras por otro queremos ser capaces de considerarnos seres humanos geniales (la motivación psicológica).

Cabe pensar que no podemos alcanzar los dos objetivos al mismo tiempo — estar en misa y repicando—, pero la teoría del factor de tolerancia da a entender que la capacidad para la racionalización y el razonamiento flexible nos permite precisamente hacer esto. En esencia, mientras sólo engañemos un poquito, podemos estar en misa y repicar también (un poco). Podemos cosechar algunos de los beneficios de la deshonestidad mientras conservamos una imagen propia positiva.

Como hemos visto, ciertas fuerzas —como la cantidad de dinero que estamos en condiciones de ganar y la

probabilidad de que nos descubran—  
influyen en los seres humanos  
sorprendentemente menos de lo que  
cabría pensar. Y a la vez otras fuerzas  
nos influyen más de lo que sería de  
esperar: recordatorios morales,  
distancia respecto al dinero, conflictos  
de interés, agotamiento, falsificaciones,  
evocaciones de logros inventados,  
creatividad, testimonios de acciones  
deshonestas de otros, preocupación por  
los demás miembros de nuestro equipo,  
y así sucesivamente.

Aunque el centro de atención de los  
diversos experimentos explicados aquí  
ha sido la deshonestidad, también es  
importante recordar que casi todos los

participantes en nuestros ensayos eran personas correctas de buenas universidades, que con el tiempo seguramente llegarán a ocupar puestos de cierta responsabilidad e influencia; no el tipo de personas que asociamos normalmente a las trampas. De hecho, eran iguales que usted o yo o cualquiera de los demás habitantes del planeta, lo cual significa que todos somos perfectamente capaces de engañar un poco.

Aunque pueda sonar pesimista, el vaso medio lleno de la historia es que los seres humanos tienen, por lo general, un nivel ético superior al previsto por la teoría económica estándar. De hecho,

desde una perspectiva estrictamente racional (SMORC), los seres humanos no engañamos ni mucho menos lo suficiente. Pensemos cuántas veces, en los últimos días, hemos tenido ocasión de engañar sin ser descubiertos. Quizá una colega se dejó el bolso en la mesa mientras asistía a una reunión larga. Tal vez en una cafetería un desconocido nos pidió que le vigiláramos el portátil mientras iba al lavabo. A lo mejor un dependiente de la tienda pasó por alto un artículo de nuestro carrito o pasamos junto a una bicicleta sin el candado en una calle vacía. En cualquiera de estas situaciones, según el SMORC, lo que había que haber hecho es coger el

dinero, el portátil o la bicicleta o no mencionar el artículo inadvertido. Sin embargo, desperdiciamos la mayoría de estas oportunidades a diario sin pensar en aprovecharlas. Lo cual significa que arrancamos con buen pie en nuestro esfuerzo por mejorar nuestra fibra moral.

## **¿Y qué hay de los «verdaderos» criminales?**

En nuestros experimentos hemos examinado a miles de personas, y de vez en cuando hemos visto a tramposos agresivos que se quedan todo el dinero que pueden. En el test de las matrices,



por ejemplo, normalmente no salía nadie que afirmara haber resuelto 18 o 19 matrices de un total de 20. Pero alguna que otra vez un participante decía haberlas resuelto todas. Se trataba de personas que, tras efectuar un análisis coste-beneficio, decidían arramblar con todo el dinero que fuera posible. Menos mal que no nos encontramos con muchos tipos así, y como parecían ser la excepción a la regla, perdimos con ellos sólo unos cuantos dólares. (No era para tirar cohetes, pero tampoco estaba mal). Al mismo tiempo, había miles y miles de participantes que engañaban por «sólo» unas pocas matrices, pero como eran tantos, perdimos con ellos miles y miles

de dólares —muchísimo más que con los tramposos agresivos.

Me parece que, en cuanto a las pérdidas con los tramposos agresivos y los menos importantes, nuestros experimentos revelan deshonestidad en la sociedad en general. Muy pocas personas roban en un grado máximo. Sin embargo, muchas personas buenas engañan sólo un poco aquí y allá redondeando al alza las horas facturables, declarando pérdidas superiores en sus reclamaciones al seguro, recomendando tratamientos innecesarios, etcétera. Las empresas también encuentran formas de engañar un poco. Pensemos en las compañías de

tarjetas de crédito que suben los tipos de interés ligerísimamente sin ningún motivo aparente e inventan toda clase de penalizaciones y honorarios ocultos (que, en su seno, a menudo se conocen como «mejora de ingresos»). Pensemos en los bancos que ralentizan el procesamiento de los cheques para retener el dinero un día o dos más o cobran cantidades exorbitantes por protección contra descubiertos y por utilizar los cajeros automáticos. Todo ello significa que, aunque obviamente es importante prestar atención a la mala conducta flagrante, seguramente importa más desalentar las pequeñas y más generalizadas formas de deshonestidad,

que nos afectan a todos la mayor parte del tiempo sea como perpetradores o como víctimas.

## **Unas palabras sobre las diferencias culturales**

Viajo mucho, lo que significa que acabo conociendo a personas de todo el mundo a las que suelo preguntar sobre la moralidad y la honestidad en sus respectivos países. Gracias a ello estoy comenzando a entender cómo las diferencias culturales —sean regionales, nacionales o corporativas— contribuyen a la deshonestidad.

Si alguien ha crecido fuera de los

Estados Unidos, puede hacerse la pregunta de en qué país se engaña más. Tras formularsela a muchas personas de varios sitios, he descubierto que la gente cree firmemente que en su país se engaña, y la mayoría opina que los habitantes de dicho país engañan más que los americanos (con la excepción un tanto previsible del Canadá y los países nórdicos).

Partiendo de que se trataba de impresiones subjetivas, tuve curiosidad por averiguar si había realmente ahí algo de verdad. Así que decidí examinar más directamente algunas de estas percepciones culturales. Para explorar diferencias culturales, primero teníamos

que encontrar un modo de equiparar los incentivos económicos de los diversos sitios. Si pagábamos siempre, por ejemplo, una cantidad equivalente a un dólar por una cuestión resuelta correctamente, esto oscilaría entre un pago muy elevado en unos lugares y otro más bien bajo en otros. Para equiparar la magnitud de los incentivos, nuestra idea inicial era usar un producto reconocido internacionalmente, como la hamburguesa de McDonald's. Según este planteamiento, por cada matriz bien resuelta, los participantes recibirían una cuarta parte del coste de una hamburguesa en ese emplazamiento. (Dicho enfoque suponía que las

personas que fijan los precios en McDonald's conocen la capacidad adquisitiva de sus clientes y fijan los precios con arreglo a ello).

Al final nos decidimos por un sistema afín y usamos el «índice de cerveza». Nos instalamos en bares locales, donde pagábamos a los participantes una cuarta parte del precio de una pinta por cada matriz que afirmasen haber resuelto. (Para asegurarnos de que estaban sobrios, los abordábamos sólo cuando entraban en el bar).

Como crecí en Israel, tenía un interés especial en la actuación de los israelíes

(y sospechaba, lo admito, que harían más trampas que los americanos). Pero resultó que, en los experimentos con las matrices, nuestros participantes israelíes engañaban en la misma medida. Decidimos analizar también otras nacionalidades. Shirley Wang, una de mis colaboradoras chinas, estaba convencida de que los chinos harían más trampas que los americanos. Pero también aquí los chinos exhibieron los mismos niveles de deshonestidad. Francesca Gino, de Italia, estaba segurísima de que los italianos eran los que más engañaban. «Ven a Italia, y te enseñaré de qué va esto del engaño», decía con su maravilloso acento. Pero



también estaba equivocada. Obtuvimos los mismos resultados en Turquía, el Canadá e Inglaterra. De hecho, el nivel de engaño parece ser el mismo en todos los países, al menos en los que hemos estudiado hasta ahora.

¿Cómo podemos conciliar el hecho de que los experimentos no revelan diferencias reales en cuanto a deshonestidad entre los diferentes países y culturas con la fuerte convicción personal de que las personas de distintos lugares engañan en distintos grados? ¿Y cómo podemos conciliar la ausencia de diferencias en nuestros resultados con las claras diferencias en los niveles de corrupción entre países,

culturas y continentes? Creo que ambas perspectivas son correctas. Nuestros datos reflejan un aspecto importante y real del engaño, pero las diferencias culturales también. He ahí por qué.

El test de las matrices existe fuera de cualquier contexto cultural. Es decir, no es un elemento arraigado en ningún entorno cultural o social. Por tanto, evalúa la capacidad humana básica para ser moralmente flexible y reformula situaciones y acciones de maneras que repercutan positivamente en nosotros mismos. Por otro lado, nuestras actividades cotidianas están entrelazadas en un contexto cultural complejo. Este contexto cultural influye

en la deshonestidad sobre todo de dos formas: puede coger actividades concretas y hacerlas entrar y salir del ámbito moral, y puede modificar la magnitud del factor de tolerancia considerado aceptable para una esfera determinada.

Por ejemplo, el plagio. En las universidades americanas, el plagio se toma muy en serio, pero en otras culturas se tiene por una especie de juego de póquer entre la facultad y los estudiantes. En esas culturas, se considera algo negativo el hecho de ser descubierto más que la acción fraudulenta en sí. Del mismo modo, en algunas sociedades hay tipos de engaño

que están mal vistos —no pagar impuestos, tener una aventura amorosa, descargar software ilegalmente, pasar con el semáforo en rojo cuando no hay tráfico—, mientras que en otras, las mismas actividades se considera que son neutras o incluso que confieren cierto honor.

Desde luego, hay mucho más que aprender sobre la influencia de la cultura en el engaño, en lo referente tanto a las influencias sociales que ayudan a poner freno a la deshonestidad, como a las fuerzas sociales que vuelven más probables la deshonestidad y la corrupción.

Posdata. Quiero señalar que, a lo largo de todos los experimentos interculturales, hubo una vez en que sí encontramos una diferencia. Racheli Barkan y yo llevamos a cabo el experimento en un bar de Washington, D.C., adonde acuden muchos empleados del Congreso. Y también en un bar de Nueva York, donde muchos de los clientes son banqueros de Wall Street. Fue el único ámbito donde observamos una diferencia cultural. ¿Quiénes nos parece que engañaban más, los políticos o los banqueros? Yo estaba convencido de que serían los políticos, pero los resultados revelaron lo contrario: los

banqueros engañaban el doble. (De todos modos, antes de empezar a sospechar más de nuestros amigos banqueros y menos de nuestros amigos políticos, hemos de tener en cuenta que los políticos que evaluamos eran subalternos —sobre todo de la plantilla del Congreso, así que todavía les quedaba mucho margen para crecer y desarrollarse).

## **ENGAÑO E INFIDELIDAD**

**Sin duda ningún libro sobre el engaño sería completo si no contuviera algo sobre el adulterio**

**y los complejos e intrincados subterfugios que inspiran las relaciones extraconyugales. Al fin y al cabo, en la jerga popular, el engaño es prácticamente sinónimo de infidelidad.**

**De hecho, podemos considerar que la infidelidad es una de las principales fuentes del entretenimiento. Si adúlteros actuales como Liz Taylor, el príncipe Carlos, Tiger Woods, Eliot Spitzer, Arnold Schwarzenegger y muchos otros no hubieran engañado a sus cónyuges, seguramente habrían desaparecido los tabloides y**

**muchos medios informativos.**

**En lo referente a la teoría del factor de tolerancia, la infidelidad es probablemente la ilustración prototípica de todas las características de la deshonestidad de las que hemos estado hablando. Para empezar, es el rostro publicitario (o al menos uno de ellos) de una conducta no derivada de un análisis coste-beneficio. También me parece que la tendencia a la infidelidad depende en gran medida de ser capaz de justificarla ante nosotros mismos. Empezar con una acción de poca**



importancia (quizá un beso) es otra fuerza que, con el tiempo, puede conducirnos a implicaciones más profundas. Estar lejos de la rutina diaria habitual, por ejemplo una excursión o un plató, donde las normas sociales no están tan claras, puede incrementar la capacidad para justificar la infidelidad. Y las personas creativas —como los actores, los artistas o los políticos—, conocidas por su propensión a ser infieles, seguramente serán más hábiles a la hora de contar historias sobre por qué está bien

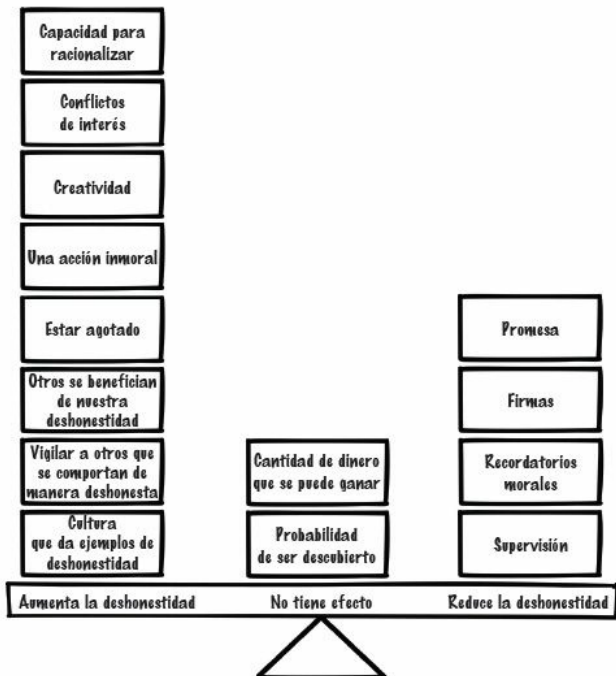
o incluso es deseable para ellas comportarse así. Y, como pasa con otros tipos de deshonestidad, la infidelidad se ve influida por las acciones de quienes nos rodean. Alguien con amigos y parientes con líos amorosos probablemente recibirá la influencia de esta exposición.

Ante toda esta complejidad, estos matices y esta importancia social, cabe preguntarse por qué en el libro no hay un capítulo sobre la infidelidad y por qué este fascinante tema está relegado a una pequeña sección. El problema son los datos. Por lo

**general, me gusta atenerme a conclusiones que pueda extraer de datos y experimentos. Realizar experimentos sobre la infidelidad es casi imposible, y los datos, por su misma naturaleza, son difíciles de valorar. Lo cual significa que por ahora sólo nos queda hacer conjeturas —y sólo conjeturas— acerca de la infidelidad.**

Figura 6

# Resumen de las fuerzas que determinan la deshonestidad



## ¿Qué hemos de hacer a continuación?

Así que en éstas estamos, rodeados de deshonestidad. Como dijo en 1873 un tal Apoth E. Cary:

*Estafar, estafar, en todas partes,  
en todos los tamaños y formas;  
sacad la estafa del hombre,  
y no queda nada salvo mentiras.*

*La filantropía sirve para  
disimular un fraude,  
la caridad tira de los farsantes;  
y nos estafan en casa, en el  
extranjero,  
y nos estafan dondequiera que  
vayamos.*

*Pues el mundo está lleno de  
farsantes,  
está dirigido por hombres  
deshonestos;  
se va uno, viene otro,  
y nos estafan una vez y otra vez.*

APOTH E. CARY,  
«Recollections of the Swindle  
Family»<sup>[1]</sup>

Como hemos visto, todos somos capaces de engañar, y asimismo expertos en contarnos historias sobre por qué, haciendo esto, no incurrimos en deshonestidad ni inmoralidad. Peor aún, somos proclives a «contraer» el virus

del engaño de otras personas, y en cuanto comenzamos a actuar de manera deshonestas, es probable que sigamos por ese camino.

Así, ¿qué hemos de hacer respecto a la deshonestidad? Desde hace poco estamos sufriendo una tremenda crisis económica que nos ha procurado una excelente oportunidad para analizar el fracaso humano y el papel que la irracionalidad desempeña en nuestra vida y en la sociedad en general. En respuesta a este desastre provocado por el ser humano, hemos tomado medidas para asumir algunas de nuestras tendencias irracionales, y hemos empezado a reevaluar debidamente el

enfoque de los mercados. El templo de la racionalidad ha sido zarandeado, y con una mejor comprensión de la irracionalidad deberíamos ser capaces de replantear y reinventar nuevas estructuras que, en última instancia, nos ayuden a evitar estas crisis en el futuro. Si no lo hacemos, habrá sido una crisis desperdiciada.

## **MEMENTO MORI**

**Se pueden establecer muchas conexiones entre la época romana y los bancos actuales, pero quizá la más importante sea**



*memento mori*. En el apogeo del poder de Roma, los generales romanos que habían logrado victorias importantes desfilaban por el centro de la ciudad exhibiendo su botín. Lucían solemnes túnicas de púrpura y oro, una corona de laurel y pintura roja en la cara mientras eran transportados en un trono. La gente los aclamaba, elogiaba y admiraba. Pero la ceremonia incluía otro elemento: a lo largo del día, un esclavo marchaba junto al victorioso general, y para evitar que se apoderase de éste un orgullo desmedido, le

**susurraba repetidamente al oído «memento mori», que significa «recuerda que morirás».**

**Si me encomendaran que ideara una versión moderna de la expresión, seguramente escogería «recuerda que puedes errar», o quizá «recuerda tu irracionalidad». Sea cual sea la frase, reconocer los puntos flacos es un primer paso crucial en el camino para tomar decisiones más atinadas, crear mejores sociedades y fortalecer nuestras instituciones.**

Dicho esto, nuestra siguiente tarea consiste en encontrar medios más efectivos y prácticos para combatir la deshonestidad. Las escuelas de negocios incluyen clases de ética en sus planes de estudio, las empresas mandan a sus empleados a seminarios sobre códigos de conducta y los gobiernos proponen políticas de transparencia. Cualquier observador ocasional del estado de la deshonestidad en el mundo se daría cuenta enseguida de que estas medidas no bastan. Y las investigaciones aquí presentadas dan a entender que los enfoques «tirita» están condenados al fracaso por la sencilla razón de que no tienen en cuenta la psicología de la

deshonestidad. Después de todo, cada vez que se crean políticas o procedimientos para impedir el engaño, se dirigen a cierta serie de conductas y motivaciones que deben cambiar. Y, por lo general, cuando se presentan intervenciones, dan por supuesto que está presente el SMORC. Pero, como hemos visto, este modelo simple tiene poco que ver con el alma máter del engaño.

Si tenemos verdadero interés en poner freno al engaño, ¿qué hemos de hacer? A estas alturas, espero que esté claro que si queremos dominar la deshonestidad, debemos comenzar entendiendo *por qué* de entrada las

personas se comportan de manera deshonestas. Con esto como punto de partida, podemos idear remedios más efectivos. Por ejemplo, según nuestro conocimiento de que en general las personas quieren ser honestas pero también están tentadas de sacar provecho de la deshonestidad, podríamos aconsejar recordatorios en el momento de la tentación, que, como hemos visto, son sorprendentemente eficaces. Del mismo modo, saber cómo funcionan los conflictos de interés y hasta qué punto influyen en nosotros pone de manifiesto que debemos evitar y regular los conflictos de interés en un grado mucho mayor. También tenemos

que comprender los efectos que tienen en la deshonestidad el entorno y el agotamiento mental y físico. Y, como es lógico, en cuanto entendamos el carácter contagioso de la deshonestidad podemos tomar nota de la Teoría de las Ventanas Rotas para combatir el contagio social del engaño.

Curiosamente, ya tenemos muchos mecanismos sociales que parecen estar diseñados específicamente para poner a cero nuestra brújula moral y superar el efecto «qué demonios». Todos estos rituales de puesta a cero —que van desde la confesión católica hasta el Yom Kippur, del Ramadán al Sabbath— nos

ofrecen oportunidades de serenarnos, detener el deterioro y pasar la página. (Para los no religiosos, consideremos los propósitos de Año Nuevo, los cumpleaños, los cambios de trabajo o las rupturas románticas como oportunidades de «puesta a cero»). Recientemente, hemos empezado a llevar a cabo experimentos básicos sobre la eficacia de estos enfoques de puesta a cero (utilizando una versión no religiosa de la confesión católica), y hasta ahora parece que revocan con éxito el efecto «qué demonios».

Desde la perspectiva de la ciencia social, la religión ha evolucionado de maneras que pueden ayudar a la

sociedad a contrarrestar tendencias potencialmente destructivas, incluida la tendencia a ser deshonesto. La religión y los rituales religiosos recuerdan de diversas maneras a las personas su obligación de obrar con sentido moral; recordemos, por ejemplo, el judío del *tzitzit* del capítulo 2 («Diversión con el factor de tolerancia»). Los musulmanes usan unos abalorios denominados *tasbeih* o *misbaha* con los que cuentan los noventa y nueve nombres de Dios varias veces al día. También existen la oración diaria y la oración confesional («Perdóname Padre, porque he pecado»), la costumbre de la *prayaschitta* en el hinduismo, e



innumerables recordatorios religiosos que funcionan más o menos como los Diez Mandamientos en nuestros ensayos.

En la medida en que estos planteamientos sean útiles, podemos pensar en crear mecanismos afines (bien que no religiosos) en los negocios y la política. Quizá deberíamos hacer que los empresarios y los funcionarios públicos efectuaran un juramento, cumplieran un código ético o incluso pidieran perdón de vez en cuando. A lo mejor estas versiones laicas del arrepentimiento y la petición de perdón ayudarían a los potenciales tramposos a prestar atención a sus acciones, pasar página y, de este modo, aumentar su

observancia moral.

Una de las formas más interesantes de ceremonias de puesta a cero son los rituales de purificación que realizan ciertas sectas religiosas. Uno de estos grupos es el Opus Dei, sociedad secreta católica en la que sus miembros se flagelan con látigos de enea. No recuerdo exactamente cuándo empezamos a hablar del Opus Dei, pero en un momento dado Yoel Inbar (profesor de la Universidad de Tilburg), David Pizarro y Tom Gilovich (ambos de la Universidad de Cornell) y yo nos preguntamos si la autoflagelación y conductas similares captan un deseo

humano básico de limpieza personal. ¿Podemos eliminar mediante el autocastigo la sensación de haber hecho algo malo? ¿Puede el dolor autoinfligido ayudarnos a pedir perdón y comenzar de nuevo?

Siguiendo el enfoque físicamente doloroso del Opus Dei, decidimos realizar un experimento mediante una versión más moderna y menos sangrienta que los látigos de enea: como material escogimos descargas eléctricas sólo ligeramente dolorosas. En cuanto los participantes llegaban al laboratorio de Cornell, pedíamos a unos que escribieran algo sobre sus experiencias pasadas que les hiciera sentirse

culpables, a otros sobre alguna experiencia que les pusiera tristes (una emoción negativa pero no relacionada con la culpa), y a los de un tercer grupo, sobre una experiencia que no les hiciera sentir ni bien ni mal. Después de que reflexionaran sobre uno de estos tres tipos de experiencias, les pedimos que tomaran parte en «otro» experimento que incluía la autoaplicación de descargas eléctricas.

En esta siguiente fase del ensayo, conectábamos la muñeca de los participantes a una máquina generadora de descargas. Una vez hecha la conexión, les enseñábamos a fijar el nivel de la descarga eléctrica y qué

botón debían apretar para aplicarse la sacudida dolorosa. Preparábamos la máquina en el nivel mínimo de descarga y les decíamos que pulsaran el interruptor y aumentarán el nivel de descarga, pulsaran el botón y aumentarán el nivel de descarga, pulsaran el botón, etcétera, hasta que ya no pudieran soportar la intensidad de la corriente.

En realidad, no somos tan sádicos como parece, pero queríamos ver hasta dónde llegaban ellos en la escala del dolor y en qué medida su nivel de dolor autoadministrado dependía de las condiciones experimentales. Pero sobre todo queríamos comprobar si el

recuerdo de experiencias pasadas ligadas a la culpa impulsaba a los participantes a limpiarse mediante el dolor. Y resultó que, en las condiciones neutra y triste, el grado de dolor autoinfligido era similar y más bien bajo, lo cual significa que las emociones negativas por sí mismas no generan un deseo de autoinfligirse dolor. Sin embargo, los de la condición culpable estaban mucho más predispuestos a autoadministrarse descargas de mayor intensidad.

Por difícil que sea valorar este respaldo experimental de la práctica del Opus Dei, los resultados sugieren que la purificación mediante el dolor de la

autoflagelación quizás aprovecha un método básico con el que afrontamos los sentimientos de culpa. Tal vez reconocer nuestros errores, admitirlos y añadir cierta forma de castigo físico es una buena receta para pedir perdón y pasar página. A ver, no estoy recomendando que adoptemos ahora mismo este enfoque, pero no me importaría que lo intentasen algunos políticos y hombres de negocios... sólo para ver si funciona.

Hace unos años, una mujer que conocí en una conferencia me contó un ejemplo más laico (y elegante) de puesta a cero. Su hermana, que vivía en Sudamérica, un día se dio cuenta de que, cada pocos

días, la criada robaba un poco de carne de la nevera. No le dio excesiva importancia (aparte de que a veces no tenía suficiente carne para preparar la cena, lo que podía ser frustrante), pero sin duda debía hacer algo al respecto. La primera parte de la solución fue poner un cerrojo en la nevera. Luego le dijo a la criada que, al parecer, algunas personas que trabajaban en la casa cogían de vez en cuando carne de la nevera, así que sólo ellas dos tendrían llave. También concedió a la criada una pequeña mejora económica por la responsabilidad adicional. Con el nuevo papel, las nuevas normas y el control añadido, cesaron los robos.



A mi juicio, este planteamiento funcionó por varias razones. Me parece que el hábito de robar de la criada se desarrolló más o menos como el engaño que hemos estado analizando. Quizá todo empezó con una pequeña acción individual («Cogeré sólo un poquito de carne mientras estoy limpiando»), pero tras haber robado una vez, fue mucho más fácil seguir haciéndolo. Al cerrar la nevera y dar a la criada una responsabilidad adicional, la mujer le ofrecía una vía para poner a cero su nivel de honestidad. También creo que confiarle la llave fue un elemento importante para cambiar su idea de robar carne y establecer en la casa la

norma social de la honestidad. Encima, si ahora para abrir la nevera hacía falta una llave, cualquier acto de robo sería más deliberado, más intencionado y mucho más difícil de justificar. Esto no se diferencia de lo sucedido cuando obligábamos a los participantes a desplazar el cursor a la parte inferior de la pantalla para que se viera el solucionario (capítulo 6, «Nos engañamos a nosotros mismos»).

La cuestión es que, cuanto más desarrollamos y adoptamos estos mecanismos, más capaces somos de poner freno a la deshonestidad. No siempre va a ser sencillo, pero sí es posible.

Es importante señalar que el establecimiento de un punto final y la oportunidad de un nuevo comienzo pueden tener lugar en una escala social más amplia. La Comisión de la Verdad y la Reconciliación en Sudáfrica es un ejemplo de este tipo de proceso. La finalidad de esta comisión pseudojudicial era posibilitar la transición desde el régimen de *apartheid*, que había oprimido duramente a la inmensa mayoría de los sudafricanos durante décadas, a un nuevo comienzo y a la democracia. Al igual que pasa con otros métodos basados en abandonar conductas

negativas, hacer una pausa y volver a empezar, el objetivo de la comisión era la reconciliación, no el castigo. Seguro que nadie pretendía que la comisión borrara todos los recuerdos y restos de la época del *apartheid*, ni que las profundas cicatrices que éste causó pudieran llegar a olvidarse o curarse del todo. Sin embargo, ha quedado como un importante ejemplo de cómo, al reconocer la mala conducta y pedir perdón, se pueden dar pasos importantes en la dirección correcta.

Por último, merece la pena intentar examinar lo que hemos aprendido sobre la deshonestidad desde una perspectiva

más amplia y ver qué nos enseña esto sobre la racionalidad y la irracionalidad en un sentido más general. A lo largo de los diferentes capítulos, nos hemos encontrado con fuerzas racionales que, a nuestro modo de ver, impulsan la conducta deshonestas... pero no lo hacen. Y existen asimismo fuerzas irracionales que, según nuestro parecer, no propician conductas deshonestas... pero sí lo hacen. Esta incapacidad para reconocer qué fuerzas intervienen de veras y cuáles son irrelevantes es algo que observamos de manera sistemática en las investigaciones sobre toma de decisiones y economía conductual.

Desde esta óptica, tenemos en la

deshonestidad un ejemplo excelente de las tendencias irracionales. Es omnipresente; no entendemos instintivamente cómo nos aplica su magia; y, lo más importante, no la vemos en nosotros mismos.

La buena noticia de todo esto es que no somos impotentes frente a las flaquezas humanas (incluida la deshonestidad). En cuanto conozcamos mejor la causa real de nuestra conducta no precisamente óptima, podemos comenzar a descubrir maneras de controlarla y mejorar los resultados. Éste es el verdadero propósito de la ciencia social, y estoy seguro de que, en los años venideros, el viaje será cada

vez más importante e interesante.

*Irracionalmente suyo,*

DAN ARIELY

# AGRADECIMIENTOS

A mí, escribir sobre investigaciones académicas me estimula y me llena, pero el placer cotidiano proviene de trabajar junto a increíbles investigadores/amigos: plantear ideas, diseñar experimentos, averiguar qué funciona y qué no, interpretar los resultados. Los estudios aquí descritos son en gran medida fruto del ingenio y los esfuerzos de mis colaboradores (véanse las siguientes biografías de mis colegas más destacados), y me siento afortunado por que hayamos sido todos capaces de viajar juntos por el paisaje



de la deshonestidad y juntos haber aprendido algo acerca de este tema tan importante y fascinante.

Doy también las gracias a los científicos sociales en general. El mundo de las ciencias sociales es un lugar cautivador en el que continuamente se generan ideas nuevas, se recopilan datos y se revisan teorías (unas más que otras). Cada día aprendo cosas de mis compañeros y reparo en lo mucho que no sé (para una lista parcial de referencias y lecturas adicionales, véase el final del libro).

Éste es mi tercer libro, y ya sería de esperar que supiera qué estoy haciendo. Pero el hecho es que yo no sería capaz

de gran cosa sin la ayuda de muchas personas. Mi más profundo agradecimiento a Erin Allingham, que me ayudó a escribir; a Bronwyn Fryer, que me ayudó a ver con más claridad; a Claire Wachtel, que dirigió el proceso con una elegancia y un talante raros en los editores; a Elizabeth Perrella y Katherine Beitner, que se las ingeniaron para ser mis sustitutas de Adderall y Xanax. Y al equipo de la Agencia Literaria Levine Greenberg, listo para echar una mano en cualquier momento. Aline Grüneisen hizo diversas sugerencias, unas muy perspicaces y otras que me suscitaron sonrisas. También estoy agradecido a Ania

Jakubek, Sophia Cui y Kacie Kinzer. Y dedico un agradecimiento muy especial a la persona que hace las veces de mi memoria externa, mis manos y mi alter ego: Megan Hogerty.

Por último, ¿dónde estaría yo sin mi encantadora esposa, Sumi? Para querer compartir la vida conmigo hay que ser una persona muy especial, aparte de que mi agitada vida y mi adicción al trabajo no lo ponen nada fácil. Sumi, subiré las cajas al desván cuando llegue a casa esta noche. Bueno, como será muy tarde, quizá lo haga mañana. No, ¿sabes qué? Lo haré seguro el fin de semana. Lo prometo.

*Con cariño, Dan*

# LISTA DE COLABORADORES

## **Aline Grüneisen**

Aline se incorporó a mi equipo de investigación poco después de llegar yo a Duke, y desde entonces ha sido una fuerza fundamental de energía y entusiasmo. No estoy seguro de si esto es parte de su plan, pero con el tiempo siento que cada vez dependo más de ella. Aline y yo hemos trabajado juntos en una amplia variedad de cuestiones, cuyo común denominador es que son todas innovadoras y divertidas. Actualmente, Aline es la directora de

laboratorio del Centro de la Retrospectiva Avanzada de la Universidad de Duke, y espero que siga conmigo muchos años más.

### **Ayelet Gneezy**

Conocí a Ayelet hace muchos años en un picnic organizado por amigos mutuos. Me causó una primera impresión muy positiva, y con el tiempo la he ido apreciando cada vez más. Ayelet es una persona maravillosa y gran amiga, por lo que resulta un poco extraño que los temas sobre los que decidimos colaborar fueran la desconfianza y la venganza. Lo que inicialmente nos impulsara a explorar estos temas acabó

siendo muy provechoso desde el punto de vista tanto personal como académico. En la actualidad, Ayelet es profesora en la Universidad de California, San Diego.

### **David Pizarro**

David y yo nos conocimos en un retiro académico estival de la Universidad de Stanford. Compartíamos un tabique que separaba nuestros respectivos despachos, y fue entonces cuando se produjo mi primera y verdadera toma de contacto con la música rap. Al cabo de unas semanas, comencé a disfrutarla, y David fue de lo más amable al compartir su colección de música conmigo (no

estoy seguro de hasta qué punto eso era legal). A lo largo de los años he pasado mucho tiempo con David, y siempre he aprendido mucho y he salido vigorizado; ojalá compartiera más tiempo con él. En la actualidad, David es profesor en la Universidad de Cornell.

### **Eynav Maharabani**

Conocí a Eynav en una de mis visitas a Israel. A la sazón, ella era una estudiante universitaria que justo empezaba a trabajar con Racheli Barkan. Me quedé impresionado con su mezcla de inteligencia, cortesía y seguridad en sí misma desde el principio, y fue esa mezcla de facultades lo que la



convirtieron una colaboradora fantástica. Actualmente, Eynav está trabajando en Abilities Solution, firma excepcional encargada de colocar a personas con discapacidades en empresas de alta tecnología.

### **Francesca Gino**

Francesca es una rara combinación de amabilidad, generosidad, conocimiento, creatividad y estilo. También tiene una energía y un entusiasmo inagotables, y el número de proyectos en los que está implicada en un momento dado equivale, en general, a lo que otras personas hacen en toda su vida. Como buena italiana, es también una de las mejores personas con

quien compartir una buena comida y un buen vino. Para mí fue muy triste el día que decidió mudarse de Carolina del Norte a Boston. En la actualidad, es profesora en la Universidad de Harvard.

## **Janet Schwartz**

Fue una suerte para mí convencer a Janet para que pasara unos años en el Centro de la Retrospectiva Avanzada. Janet tiene un interés especial en las irracionalidades ligadas a la asistencia médica (de las que hay muchas), y conjuntamente hemos estudiado hábitos de comida, dietas, consejos, conflictos de interés, segundas opiniones y diferentes enfoques para lograr que las

personas se comporten como si se preocuparan de su salud a largo plazo. Janet tiene un agudo sentido de la observación respecto al mundo que la rodea y además es una fabulosa contadora de historias que se ríe de sí misma y de todos cuantos hay alrededor. En la actualidad es profesora en la Universidad de Tulane, pero su espíritu sigue en el Centro.

## **Lisa Shu**

Lisa está tan llena de vida que a su lado el entretenimiento está asegurado. Tiene una especie de sexto sentido para la comida, las buenas ideas de investigación y la moda. Estas

cualidades hacen de ella no sólo una colaboradora perfecta sino también una gran compañera para ir de compras. Además de estudiar conducta ética, está interesada en la negociación. Y aunque no he tenido nunca oportunidad de negociar personalmente con ella, no me cabe duda de que en tal caso yo saldría perdiendo estrepitosamente. En la actualidad, Lisa cursa un doctorado en la Universidad de Harvard.

### **Mary Frances Luce**

Mary Frances era estudiante de doctorado en la Universidad de Duke unos años por delante de mí, y regresó como miembro de la facultad, también

llevándome unos años de delantera. Naturalmente, esto hizo que, con el tiempo, llegara a ser una buena fuente de consejos, aparte de que siempre ha sido muy amable y servicial. Hace unos años pasó a la oficina del decano, y tanto por mi bien como por el bien la escuela, espero no continuar siguiendo sus pasos. Ahora Mary Frances es profesora en la Universidad de Duke.

### **Maurice Schweitzer**

Para Maurice, casi todo lo que le rodea es interesante, y aborda los proyectos nuevos con una enorme sonrisa y una gran curiosidad. Lleva años diciéndome que juega muy bien a squash, y aunque

quiero comprobar personalmente hasta qué punto es eso cierto, creo que acabaré descubriendo que es mucho mejor que yo. Maurice también es siempre una buena fuente de sabiduría sobre el trabajo, la familia y la vida. Actualmente es profesor en la Universidad de Pensilvania.

### **Max Bazerman**

Max tiene una gran perspicacia sobre prácticamente cualquier asunto relacionado con las investigaciones, la política o la vida personal. Y siempre tiene algo inesperado e interesante que decir. Tras enterarme de que muchos de sus alumnos resolvían sus dilemas y

tomaban decisiones preguntándose «¿qué haría Max?», yo mismo intenté este planteamiento unas cuantas veces y puedo dar fe de su utilidad. En la actualidad, Max da clases en la Universidad de Harvard.

### **Michael Norton**

Mike es una interesante mezcla de inteligencia, autodesaprobación y sarcástico sentido del humor. Tiene una perspectiva excepcional de la vida, y considera que casi todos los temas son interesantes. Mike es una persona excepcional para discutir ideas, y su *feedback* suele ser una combinación de cosas extravagantes, inesperadas,

perspicaces y constructivas. A menudo imagino los proyectos de investigación como viajes, y con Mike he tenido aventuras que con otros habrían sido imposibles. En la actualidad es profesor en la Universidad de Harvard.

### **Nicole Mead**

Conocí a Nicole cuando ella estudiaba en la Universidad Estatal de Florida. Era tarde, tras una conferencia que yo había pronunciado, y acabamos bebiendo demasiado. Recuerdo que me quedé impresionado por las ideas que estábamos intercambiando, y en un momento dado le pregunté si a su juicio eran realmente buenas ideas o se debía



al alcohol. Nicole me aseguró que no era el alcohol, y creo que estaba más que acertada. Nicole ha tenido desde entonces muchas ideas buenas, y actualmente es profesora en la Universidad Católica Portuguesa.

### **Nina Mazar**

Nina llegó al MIT para una estancia de unos días con la finalidad de recabar opiniones sobre sus investigaciones y se quedó cinco años. Durante este período, pasamos infinidad de momentos divertidos trabajando juntos, y llegué a confiar muchísimo en ella. Nina es inmune a los obstáculos, y su disposición a asumir desafíos

importantes nos impulsó a llevar a cabo algunos experimentos especialmente difíciles en la India rural. Durante muchos años, esperé que no se marchara nunca, pero lamentablemente llegó el momento. Actualmente es profesora en la Universidad de Toronto. En una realidad alternativa, Nina es diseñadora de moda de alta costura en Milán.

### **On Amir**

On llegó al MIT a cursar el doctorado un año después que yo como profesor, y fue «mi» primer alumno. En calidad de tal, desempeñó un papel estupendo en la determinación de lo que yo espero de los estudiantes y en cómo veo la

relación profesor-estudiante. Además de ser excepcionalmente listo, On tiene una serie asombrosa de habilidades, y lo que no sabe es capaz de aprenderlo en uno o dos días. Siempre es estimulante trabajar y pasar tiempo con él. En la actualidad, es profesor en la Universidad de California, San Diego.

### **Racheli Barkan**

Racheli (Rachel) y yo nos hicimos amigos hace muchos años, cuando ambos estudiábamos en la universidad. A lo largo de los años hablamos de poner en marcha conjuntamente varios proyectos de investigación, pero en realidad sólo pudimos hacerlo cuando

ella fue a pasar un año en Duke. Resultó que el café es un importante ingrediente para traducir ideas en acción, y durante su visita pasamos muchísimos momentos divertidos e hicimos grandes progresos en una amplia variedad de proyectos. Racheli es increíblemente culta, lista y perspicaz; ojalá pasáramos más tiempo juntos. Actualmente es profesora en la Universidad Ben-Gurion del Negev, Israel.

### **Roy Baumeister**

Roy es una mezcla única de filósofo, músico, poeta y agudo observador de la vida humana. Sus intereses lo abarcan todo; al principio, su perspectiva suele

desconcertarme, pero después capto la sabiduría que hay en la misma y acabo pensando en sus opiniones un buen rato —y a menudo las hago mías—. Roy es una persona ideal con la que explorar y viajar. En la actualidad es profesor en la Universidad Estatal de Florida.

### **Scott McKenzie**

Scott era un entusiasta estudiante de Duke cuando se incorporó al Centro de la Retrospectiva Avanzada. Era muy sociable y tenía una habilidad natural para lograr que la gente hiciera lo que él quería, incluida la participación en nuestros estudios. Cuando llegó el momento de escoger un tema para un

proyecto de investigación independiente, escogió «engañar en el golf», y a través del proceso aprendí muchísimas cosas sobre ese noble juego. Actualmente, Scott está metido en el mundo de las consultorías.

### **Shahar Ayal**

Conocí a Shahar a través de amigos comunes y luego volvimos a coincidir cuando él cursaba su doctorado bajo la supervisión de otro amigo. Cuando terminó, nuestros caminos personales y profesionales se cruzaron, y él pasó unos años en el Centro de la Retrospectiva Avanzada como becario postdoctoral. A lo largo de esos años,

llegamos a conocernos uno a otro a un nivel más profundo y a pensar de forma más parecida (casi siempre para bien). Es un placer estar y trabajar con Shahar, y espero que podamos investigar juntos muchos años. Shahar es actualmente profesor en el Instituto Interdisciplinar de Israel.

### **Tom Gilovich**

Cuando yo cursaba el doctorado, asistí a una exposición de Tom, y me quedé asombrado por la calidad de su pensamiento y su creatividad. Tom tiene una capacidad excepcional para formular preguntas importantes y encontrar respuestas en sitios

interesantes. Por ejemplo, ha demostrado que los equipos con uniforme negro reciben más sanciones que sus adversarios; que en realidad los jugadores de baloncesto no «tienen rachas»; y que los jugadores de la NBA fallan más tiros libres cuando consideran mal pitada la personal. Siempre he querido ser un poco como Tom. En la actualidad es profesor en la Universidad de Cornell.

### **Yoel Inbar**

Conocí a Yoel cuando él era alumno de Tom Gilovich y David Pizarro, y fue entonces cuando comenzamos a trabajar juntos. Yoel es el arquetipo del



gafapasta moderno —guay y ganso a partes iguales, gran conocedor de las bandas de rock indie (de las que probablemente no hemos oído hablar) y de UNIX—. Yoel tiene interés en el asco y es un experto en maneras curiosas de dar asco a la gente (aerosoles de pedos, chocolate en forma de heces, alimentos extraños, etcétera). Actualmente es profesor en la Universidad de Tilburg, Holanda.

### **Zoë Chance**

Zoë es un volcán de creatividad y amabilidad. Hablar con ella viene a ser como estar en un parque de atracciones: sabemos que va a ser emocionante e

interesante, pero es difícil prever qué dirección tomarán sus comentarios. Además de amar la vida y la humanidad, es la mezcla ideal de investigadora y amiga. En la actualidad es becaria postdoctoral en la Universidad de Yale.

# BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS ADICIONALES

**Introducción. ¿Por qué es tan interesante la deshonestidad?**

*Basada en*

Tim Harford, *The Logic of Life: The Rational Economics of an Irrational World* (Nueva York, Random House, 2008) (hay trad. cast., *La lógica oculta de la vida: cómo la economía explica todas nuestras decisiones*, Temas de Hoy, Madrid, 2008).

# Capítulo 1. Test del Modelo Simple de Crimen Racional (SMORC)

*Basado en*

Jerome K. Jerome, *Three Men in a Boat (to Say Nothing of the Dog)* (1889; reimpresso, Nueva York, Tom Doherty Associates, 2001) (hay trad. cast., *Tres hombres en una barca: por no mencionar al perro*, Ícaro Ediciones, Granada, 2008).

Jeff Kreisler, *Get Rich Cheating: The Crooked Path to Easy Street* (Nueva York, HarperCollins, 2009).

Eynav Maharabani, «Honesty and Helping Behavior: Testing Situations Involving Temptation to Cheat a

Blind Person», tesis de maestría, Universidad Ben-Gurion del Negev, Israel (2007).

Nina Mazar, On Amir y Dan Ariely, «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance», *Journal of Marketing Research* (2008).

Nina Mazar y Dan Ariely, «Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications», *Journal of Public Policy and Marketing* (2006).

## **Capítulo 2. Diversión con el factor de tolerancia**

*Basado en*

Nina Mazar, On Amir y Dan Ariely, «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance», *Journal of Marketing Research* (2008).

Lisa Shu, Nina Mazar, Francesca Gino, Max Bazerman y Dan Ariely, «When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports», documento de trabajo, Unidad NOM [Negociación, Organizaciones y Mercados] de la Escuela de Negocios de Harvard (2011).

*Lecturas relacionadas*

Jason Dana, Roberto A. Weber y Jason

Xi Kuang, «Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes», *Economic Theory* (2007).

Christopher K. Hsee, «Elastic Justification: How Tempting but Task-Irrelevant Factors Influence Decisions», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1995).

Christopher K. Hsee, «Elastic Justification: How Unjustifiable Factors Influence Judgements», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1996).

Maurice Schweitzer and Chris Hsee, «Stretching the Truth: Elastic

Justification and Motivated Communication of Uncertain Information», *The Journal of Risk and Uncertainty* (2002).

## Capítulo 2B. Golf

### *Lecturas relacionadas*

Robert L. Goldstone y Calvin Chin, «Dishonesty in Self-report of Copies Made—Moral Relativity and the Copy Machine», *Basic and Applied Social Psychology* (1993).

Robert A. Wicklund, «The Influence of Self-awareness on Human Behavior», *American Scientist* (1979).



## Capítulo 3. Cegados por nuestras propias motivaciones

*Basado en*

Daylian M. Cain, George Loewenstein y Don A. Moore, «The Dirt on Coming Clean: The Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest», *Journal of Legal Studies* (2005).

Ann Harvey, Ulrich Kirk, George H. Denfield y P. Read Montague, «Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference», *The Journal of Neuroscience* (2010).

*Lecturas relacionadas*

James Bader y Daniel Shugars,

«Agreement Among Dentists' Recommendations for Restorative Treatment», *Journal of Dental Research* (1993).

Max H. Bazerman y George Loewenstein, «Taking the Bias Out of Bean Counting», *Harvard Business Review* (2001).

Max H. Bazerman, George Loewenstein y Don A. Moore, «Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias», *Harvard Business Review* (2002).

Daylian M. Cain, George Loewenstein y Don A. Moore, «When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the

Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest», *Journal of Consumer Research* (en imprenta).

Carl Elliot, *White Coat, Black Hat: Adventures on the Dark Side of Medicine* (Boston, Beacon Press, 2010).

## **Capítulo 4. Por qué lo echamos a perder cuando estamos cansados**

*Basado en*

Mike Adams, «The Dead Grandmother/Exam Syndrome and the Potential Downfall of American Society», *The Connecticut Review* (1990).

Shai Danziger, Jonathan Levav y Liora Avnaim-Pesso, «Extraneous Factors in Judicial Decisions», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (2011).

Nicole L. Mead, Roy F. Baumeister, Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer y Dan Ariely, «Too Tired to Tell the Truth: Self-Control Resource Depletion and Dishonesty», *Journal of Experimental Social Psychology* (2009).

Emre Oznedoren, Stephen W. Salant y Dan Silverman, «Willpower and the Optimal Control of Visceral Urges»,

*Journal of the European Economic Association* (2011).

Baba Shiv y Alexander Fedorikhin, «Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making», *The Journal of Consumer Research* (1999).

### *Lecturas relacionadas*

Roy F. Baumeister y John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (Nueva York, The Penguin Press, 2011).

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs y Dianne M. Tice, «The Strength Model of Self-Control», *Current*

*Directions in Psychological Science*  
(2007).

Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer,  
Nicole L. Mead y Dan Ariely,  
«Unable to Resist Temptation: How  
Self-Control Depletion Promotes  
Unethical Behavior»,  
*Organizational Behavior and  
Human Decision Processes* (2011).

C. Peter Herman y Janet Polivy, «A  
Boundary Model for the Regulation  
of Eating», *Research Publications-  
Association for Research in  
Nervous and Mental Disease*  
(1984).

Walter Mischel y Ozlem Ayduk,  
«Willpower in a Cognitive-Affective

Processing System: The Dynamics of Delay of Gratification», en *Handbook of Self-regulation: Research, Theory, and Applications*, editado por Kathleen D. Vohs y Roy F. Baumeister (Nueva York, Guilford, 2011).

Janet Polivy y C. Peter Herman, «Dieting and Binging, A Causal Analysis», *American Psychologist* (1985).

## **Capítulo 5. Por qué engañamos más si llevamos falsificaciones**

*Basado en*

Francesca Gino, Michael I. Norton y

Dan Ariely, «The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It», *Psychological Science* (2010).

*Lecturas relacionadas*

Dan Ariely y Michael L. Norton, «How Actions Create—Not Just Reveal—Preferences», *Trends in Cognitive Sciences* (2008).

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs y Dianne M. Tice, «The Strength Model of Self-control», *Current Directions in Psychological Science* (2007).

C. Peter Herman y Deborah Mack, «Restrained and Unrestrained Eating», *Journal of Personality*



(1975).

## **Capítulo 6. Nos engañamos a nosotros mismos**

*Basado en*

Zoë Chance, Michael I. Norton, Francesca Gino y Dan Ariely, «A Temporal View of the Costs and Benefits of Self-Deception», *Proceedings of the National Academy of Sciences* (2011).

*Lecturas relacionadas*

Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», *Psychological Bulletin* (1990).

Danica Mijović y Dražen Prelec, «Self-deception as Self-Signalling: A Model and Experimental Evidence», *Philosophical Transactions of the Royal Society*» (2010).

Robert Trivers, «The Elements of a Scientific Theory of Self-Deception», *Annals of the New York Academy of Sciences* (2000).

## **Capítulo 7. Creatividad y deshonestidad: todos somos cuentistas**

*Basado en*

Edward J. Balleisen, «Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State: A History of Business Fraud in

America», manuscrito.

Shane Frederick, «Cognitive Reflection and Decision Making», *Journal of Economic Perspectives* (2005).

Michael Gazzaniga, «Consciousness and the Cerebral Hemispheres», en *The Cognitive Neurosciences*, editado por Michael S. Gazzaniga (Cambridge, Mass., MIT Press, 1995).

Francesca Gino y Dan Ariely, «The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest», *Journal of Personality and Social Psychology* (2011).

Ayelet Gneezy y Dan Ariely, «Don't Get Mad, Get Even: On Consumers'

Revenge», documento de trabajo, Universidad de Duke (2010).

Richard Nisbett y Timothy DeCamp Wilson, «Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes», *Psychological Review* (1977).

Yaling Yang, Adrian Raine, Todd Lencz, Susan Bihrlle, Lori Lacasse y Patrick Colletti, «Prefrontal White Matter in Pathological Liars», *The British Journal of Psychiatry* (2005).

### *Lecturas relacionadas*

Jesse Preston y Danial M. Wegner, «The Eureka Error: Inadvertent Plagiarism by Misattributions of Effort»,

*Journal of Personality and Social Psychology* (2007).

## **Capítulo 8. El engaño como infección: cómo nos contagiamos del microbio de la deshonestidad**

*Basado en*

Nicholas A. Christakis y James H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* (Nueva York, Little, Brown, 2009) (hay trad. cast., *Conectados*, Taurus Ed., Madrid, 2009).

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (Nueva

York, William Morrow, 1993) (hay trad. cast., *Influencia en los demás*, Ediciones S [Sastre Vida, José Manuel], Barcelona, 1990).

Francesca Gino, Shahrar Ayal y Dan Ariely, «Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel», *Psychological Science* (2009).

George L. Kelling y James Q. Wilson, «Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety», *The Atlantic* (marzo de 1982).

Nina Mazar, Kristina Shampanier y Dan Ariely, «Probabilistic Price Promotions—When Retailing and

Las Vegas Meet», documento de trabajo, Escuela Rotman de Administración, Universidad de Toronto (2011).

*Lecturas relacionadas*

Ido Erev, Paul Ingram, Ornit Raz y Dror Shany, «Continuous Punishment and the Potential of Gentle Rule Enforcement», *Behavioral Processes* (2010).

**Capítulo 9. Engaño en colaboración:  
por qué dos cabezas no son  
necesariamente mejor que una**

*Basado en*

Melissa Bateson, Daniel Nettle y Gilbert Roberts, «Cues of Being Watched Enhance Cooperation in a Real-World Setting», *Biology Letters* (2006).

Francesca Gino, Shahr Ayal y Dan Ariely, «Out of Sight, Ethically Fine? The Effects of Collaborative Work on Individuals' Dishonesty», documento de trabajo (2009).

Janet Schwartz, Mary Frances Luce y Dan Ariely, «Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers», *Journal of Marketing Research* (2011).



## *Lecturas relacionadas*

Francesca Gino y Lamar Pierce  
«Dishonesty in the Name of Equity»,  
*Psychological Science* (2009).

Uri Gneezy, «Deception: The Role of  
Consequences», *American  
Economic Review* (2005).

Nina Mazar y Pankaj Aggarwal,  
«Greasing the Palm: Can  
Collectivism Promote Bribery?»,  
*Psychological Science* (2011).

Scott S. Wiltermuth, «Cheating More  
When the Spoils Are Split»,  
*Organizational Behavior and  
Human Decision Processes* (2011).

## **Capítulo 10. Final semioptimista: ¡las personas no engañan lo suficiente!**

*Basado en*

Rachel Barkan y Dan Ariely, «Worse and Worst: Daily Dishonesty of Business-men and Politicians», documento de trabajo, Universidad Ben-Gurion del Negev, Israel (2008).

Yoel Inbar, David Pizarro, Thomas Gilovich y Dan Ariely, «Moral Masochism: Guilt Causes Physical Self-punishment», documento de trabajo (2009).

Azim Shariff y Ara Norenzayan, «Mean Gods Make Good People: Different

Views of God Predict Cheating Behavior», *International Journal for the Psychology of Religion* (2011).

*Lecturas relacionadas*

Keri L., Kettle y Gerald Häubl, «The Signature Effect: How Signing One's Name Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self-Identity», *Journal of Consumer Research* (2011).

Deepak Malhotra, «(When) Are Religious People Nicer? Religious Salience and the 'Sunday Effect' on Pro-Social Behavior», *Judgment and Decision Making* (2010).



DAN ARIELY (n. Nueva York, Estados Unidos; 29 de abril de 1968) es un catedrático de psicología y economía conductual nacido en Estados Unidos y criado en Israel. Enseña en la universidad de Duke como profesor de psicología del comportamiento económico y es el fundador del Center

for Advanced Hindsight.

Además de sus escritos académicos ha publicado dos famosos libros *Las trampas del deseo* (2008) y *Las ventajas del deseo* (2010).

# Notas

[\*] El título hace mención al título original del libro, *The (honest) truth about dishonesty* (La honesta verdad sobre la deshonestidad), que por razones editoriales ha decidido cambiarse a *Por qué mentimos... en especial nosotros mismos*. (Nota del editor). <<

[\*] La avalancha de escándalos empresariales que han seguido desde entonces responde claramente a la pregunta. <<



[\*] Para las referencias a todos los materiales utilizados en este capítulo, y para lecturas relacionadas, véase la bibliografía y las lecturas adicionales al final del libro. <<

[\*] Además de explorar los temas de la deshonestidad, este libro habla fundamentalmente de racionalidad e irracionalidad. Y aunque la deshonestidad es fascinante e importante en los empeños humanos por derecho propio, también debemos tener en cuenta que es sólo un componente individual de la interesante e intrincada naturaleza humana. <<

[1] Ira Glass, «See No Evil», *This American Life*, National Public Radio, 1 de abril de 2011. <<

[\*] Los lectores de *Las trampas del deseo* quizá reconozcan parte del material presentado en este capítulo y en el capítulo 2, «Diversión con el factor de tolerancia». <<

[1] «Las Vegas Cab Drivers Say They're Driven to Cheat», Las Vegas Sun, 31 de enero 2001,  
[www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/](http://www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/) <<

[\*] X corresponde al número de cuestiones que los participantes afirman haber resuelto correctamente. <<

[\*] Una cuestión importante sobre el uso de recordatorios morales es si, con el tiempo, las personas se acostumbran a firmar esos códigos de honor haciendo que los recordatorios pierdan su efecto. Es por eso por lo que, en mi opinión, el enfoque correcto es pedir a la gente que escriba su propia versión del código de honor —así será difícil firmar sin pensar en la moralidad, de lo que deberá derivar una conducta más ética. <<

[\*] Resulta que unos años después Hacienda me hizo una auditoría, lo que fue una experiencia larga y desagradable pero muy interesante. No creo que tuviera nada que ver con esta reunión.

<<



[\*] Me parece que con las personas activamente contrarias al gobierno o a las compañías de seguros se produciría igualmente el efecto, aunque quizá estaría mitigado en cierto grado —algo que valdrá la pena analizar en el futuro.

<<

[\*] Pensemos en los casos en que la gente pide consejo sobre cómo comportarse en situaciones embarazosas: suele ser para un «amigo». <<

[\*] Siendo adolescente, explotó a mi lado una bengala de magnesio. Sufrí graves heridas de tercer grado, y durante los años siguientes fui sometido a varios tratamientos y operaciones quirúrgicas. Para más detalles, véanse mis libros anteriores. <<

[\*] Quizá la prueba más reveladora de la influencia de la industria farmacéutica es el hecho de que mi contacto para esta entrevista me pidió encarecidamente que no revelara su nombre para evitar que la industria lo pusiera en la lista negra. <<

[\*] Era la primera vez que me pagaban una buena cantidad por hora, y me intrigaba el hecho de empezar a contemplar muchas decisiones en términos de «horas de trabajo». Calculaba que por una hora de trabajo me podía permitir una buena cena y por un poco más podía comprar una bicicleta nueva. Me parece que es una manera interesante de pensar en lo que debemos comprar o no; un día quizá investigue sobre ello. <<

[1] A. Wazana, «Physicians and the Pharmaceutical Industry: Is a Gift Ever Just a Gift?», *Journal of the American Medical Association* (2000). <<

[2] Duff Wilson, «Harvard Medical School in Ethics Quandary», *The New York Times*, 2 de marzo de 2009. <<

[1] K. J. Winstein, «Inflated Credentials Surface in Executive Suite», *The Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2008. <<



[\*] El mercado de las falsificaciones se extiende mucho más allá de Chinatown y Nueva York, desde luego. Tras cobrar impulso durante más de cuarenta años, el fenómeno es actualmente un asunto de grandes proporciones. Falsificar es ilegal en casi todas partes del mundo, aunque la severidad del castigo varía de un país a otro, igual que la opinión de la gente sobre la moralidad de comprar cosas falsificadas. (Véase Frederick Balfour, «Fakes!», *Business Week*, 7 de febrero de 2005). <<

[\*] El rumor sobre este envío corrió por Duke como la pólvora y llegó a ser popular entre la gente que iba a la moda.

<<

[\*] El lector quizá se pregunte si recibir falsificaciones de regalo tendría el mismo efecto que elegir por nosotros mismos un producto falsificado. Tuvimos la misma duda y analizamos la cuestión en otro experimento. Y resultó que da igual si adquirimos un producto falso por nuestra cuenta o no; en cuanto lo tenemos, es más probable que hagamos trampa. <<

[\*] Cabe preguntarse si las personas son conscientes de las consecuencias descendentes de las falsificaciones. También lo estudiamos y descubrimos que no son conscientes de estos efectos.

<<

[<sup>1</sup>] Anne Morse, «Whistling Dixie», *The Weekly Standard* (blog), 10 de novembre de 2005. <<

[2] Geoff Baker, «Mark McGwire Admits to Steroids Use: Hall of Fame Voting Becoming a Pain in the Exact Place He Used to Put the Needle», [http://seattletimes.nwsources.com/html/marinersblog/2010767251\\_mark\\_mcgwi](http://seattletimes.nwsources.com/html/marinersblog/2010767251_mark_mcgwi):

<<

[\*] Utilizamos estas preguntas tipo SAT (Scholastic Assessment Test) en vez de las matrices estándar porque creíamos que nos conducirían de manera más natural a la sensación de «lo supe desde el principio» y al autoengaño. <<

[\*] Escribió la historia Anthony Frewin, ayudante de Kubrick, en la revista *Stop Smiling*, y fue la base de la película *Colour Me Kubrick*, protagonizada por John Malkovich como Conway. <<



[\*] No tengo nada contra el Ford Taurus, que seguramente es un magnífico automóvil; es sólo que, cuando me imaginaba conduciéndolo, no me parecía nada excitante. <<

[\*] Sospecho que existe una conexión entre la deshonestidad y los viajes en general. Quizá es porque cuando viajamos las reglas están menos claras, o acaso tenga que ver con estar lejos del entorno habitual de uno. <<

[<sup>1</sup>] Steve Henn, «Oh, Waiter! Charge It to My PAC», *Marketplace*, 21 de julio de 2008, y «PACs Put the Fun in Fundraising», *Marketplace*, 22 de julio de 2008. <<

[2] Steve Henn, «PACs Putt he Fun in Fundraising», *Marketplace*, 22 de julio de 2008. <<

[\*] Lo inteligente habría sido hacer jurar a los estudiantes al principio de cada clase; quizá lo haga la próxima vez. <<

[\*] Sospecho que muchas empresas que adaptan la ideología de maximizar el valor de las participaciones de los accionistas por encima de todo lo demás pueden usar este lema para justificar una gran variedad de malas conductas, desde engaños financieros y legales hasta medioambientales. El hecho de que la compensación de los ejecutivos esté vinculada al precio de las acciones probablemente sólo incrementa su compromiso con «el valor de las participaciones de los accionistas». <<

[1] Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford y Sarah P. Melner, «Teams in Organizations, Prevalence, Characteristics, and Effectiveness», *Small Group Research* (1999).

John Gordon, «Work Teams: How Far Have They Come?», *Training* (1992).

Gerald E. Ledford, Jr., Edward E. Lawler III, y Susan A. Mohrman, «Reward Innovations in Fortune 1000 Companies», *Compensation & Benefits Review* (1995).

Susan A. Mohrman, Susan G. Cohen, y

Allan M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work* (San Francisco, Jossey-Bass, 1995).

Greg L. Stewart, Charles C. Manz, y Henry P. Sims, *Team Work and Group Dynamics* (Nueva York, Wiley, 1999).

<<



[2] Bernard Nijstad, Wolfgang Stroebe y Hein F.M. Lodewijkx, «The Illusion of Group Productivity: A Reduction of Failures Explanation», *European Journal of Social Psychology* (2006).

<<

[3] Consejo de la ADA (Asociación Dental Americana) sobre Asuntos Científicos, «Direct and Indirect Restorative Materials», *The Journal of the American Dental Association* (2003). <<

[\*] Otra regla confusa es el curioso «principio de la prudencia», según el cual los contables no deben hacer que las cosas parezcan más halagüeñas de lo que son. <<

[\*] ¿Los dentistas hacen esto adrede, y los pacientes saben que están siendo castigados por su lealtad? Probablemente no es deliberado, pero, al margen de si es algo consciente o no, el problema sigue ahí. <<

[\*] Basándonos en estos resultados, podemos conjeturar que las personas que trabajan para organizaciones ideológicas como grupos políticos y otros sin ánimo de lucro quizá se sientan más cómodas infringiendo reglas morales, pues están haciéndolo por una buena causa y para ayudar a los demás.

<<

[1] *Montpelier* [Vermont] *Argus & Patriot*, 6 de marzo de 1873. <<