
**SENDHIL MULLAINATHAN
ELDAR SHAFIR**

Escasez

¿Por qué tener poco
significa tanto?



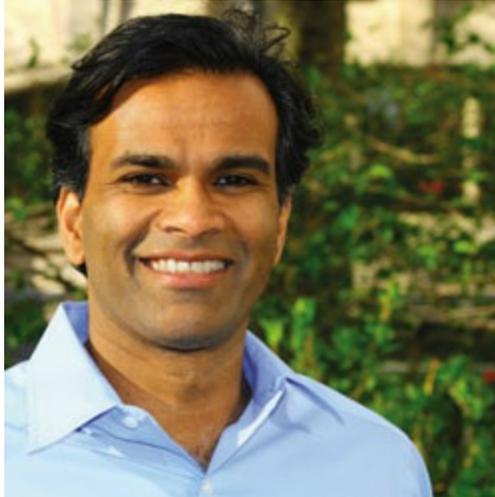


Foto: Alissa Fishbane

SENDHIL MULLAINATHAN (Tamil Nadu, India, 1973) es profesor de economía en la Universidad de Harvard. Es uno de los fundadores de Ideas42, una organización sin fines de lucro dedicada a diseñar soluciones a problemas sociales desde la economía del comportamiento, y del MIT Poverty Action Lab. Fue subdirector de investigación en la Oficina de Protección Financiera del Consumidor del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Realiza investigación sobre economía del desarrollo, economía del comportamiento y finanzas corporativas. Ha publicado numerosos artículos en las principales revistas de economía.

“Sendhil Mullainathan y Eldar Shafir son estrellas en sus respectivas disciplinas, y la combinación es superior a la suma de sus partes. Juntos logran mezclar rigor científico y un punto de vista irónico sobre los predicamentos humanos. Su proyecto brinda una sensación única: es la mejor combinación de corazón y cabeza que he visto en nuestro campo.”

DANIEL KAHNEMAN, psicólogo ganador del Premio Nobel de Economía en 2002, autor de *Pensar rápido, pensar despacio*



Foto: Jerry Nelson

ELDAR SHAFIR (Israel, 1959) es profesor en el Departamento de Psicología y Asuntos Públicos de la Universidad de Princeton. Junto con Mullainathan, es fundador de Ideas42. Ha recibido numerosos premios en el área de economía y es un conferencista muy activo. Sus líneas de investigación se encuentran en el razonamiento, el juicio, la toma de decisiones y cuestiones relacionadas con la economía del comportamiento, en especial en cómo la gente emite juicios y toma decisiones en situaciones de conflicto e incertidumbre.

“De acuerdo con este revelador tratado sobre la psicología de la escasez, la lucha ocasionada por contar con recursos insuficientes —tiempo, dinero, comida, compañía— hace que la mente se concentre para bien pero, principalmente, para mal [...] Los autores sustentan sus lúcidos y accesibles argumentos con un arsenal de fascinantes investigaciones [...] y lo aplican a todo de manera sorprendente, desde la aglomeración en los hospitales hasta la ignorancia financiera.”

Publishers Weekly

SECCIÓN DE OBRAS DE ECONOMÍA

ESCASEZ

Traducción
ROBERTO R. REYES-MAZZONI

SENDHIL MULLAINATHAN
ELDAR SHAFIR

Escasez

¿POR QUÉ TENER POCO
SIGNIFICA TANTO?



FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

Primera edición en inglés, 2013
Primera edición en español, 2016
Primera edición electrónica, 2016

Diseño de portada: Laura Esponda Aguilar

Título original: *Scarcity. Why Having Too Little Means So Much*
Publicado por Times Books, Nueva York
© 2013, Sendhil Mullainathan y Eldar Shafir
Todos los derechos reservados

D. R. © 2016, Fondo de Cultura Económica
Carretera Picacho-Ajusco, 227; 14738 Ciudad de México



www.fondodeculturaeconomica.com

Comentarios:

editorial@fondodeculturaeconomica.com

Tel. (55) 5227-4672

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio. Todos los contenidos que se incluyen tales como características tipográficas y de diagramación, textos, gráficos, logotipos, iconos, imágenes, etc. son propiedad exclusiva del Fondo de Cultura Económica y están protegidos por las leyes mexicana e internacionales del copyright o derecho de autor.

ISBN 978-607-16-3587-7 (mobi)

Hecho en México - *Made in Mexico*

*Para Amma, Appa y e3,
con y por amor incondicional.
S. M.*

*Para Anastasia, Sophie y Mia,
los amores de mi vida.
E. S.*

SUMARIO

Introducción

Primera parte

LA MENTALIDAD DE LA ESCASEZ

- I. Enfoque y visión de túnel
- II. Gravamen sobre el ancho de banda

Segunda parte

LA ESCASEZ CREA ESCASEZ

- III. Empaque y holgura
- IV. Experiencia
- V. Préstamos y miopía
- VI. La trampa de la escasez
- VII. Pobreza

Tercera parte

DISEÑAR PARA LA ESCASEZ

- VIII. Mejorar la vida de los pobres
- IX. Manejar la escasez en las organizaciones
- X. La escasez en la vida diaria

Conclusión

Reconocimientos

Índice analítico

Índice general

INTRODUCCIÓN

Si las hormigas son tan trabajadoras, ¿cómo tienen tiempo para ir todos los días de campo?¹

MARIE DRESSLER, actriz de cine,
ganadora del Oscar en 1931

Escribimos este libro porque estábamos demasiado ocupados para no hacerlo.

Sendhil le refunfuñaba a Eldar. Tenía más cosas que hacer que tiempo para hacerlas. Los plazos de entrega habían pasado de “vencidos” a “alarmantemente retrasados”. Apenado, había reprogramado las juntas. Su bandeja de entrada estaba llena de mensajes que requerían su atención. Imaginaba la cara de decepción de su madre al no recibir siquiera una ocasional llamada telefónica. El registro adhesivo de su automóvil estaba vencido. Y la situación empeoraba. Seis meses antes aquella conferencia a tan sólo una conexión aérea de distancia le había parecido una buena idea; ahora ya no tanto. Los retrasos se habían convertido en un círculo vicioso. Ahora también tenía la tarea adicional de volver a registrar su automóvil. Un proyecto había tomado una dirección equivocada como consecuencia de su respuesta tardía a un correo electrónico; volverlo al camino correcto requeriría incluso más tiempo. La acumulación de compromisos enfrentaba la peligrosa amenaza de derrumbarse.

Eldar no dejó de percibir la ironía de perder tiempo lamentando la falta de tiempo; Sendhil dejó de percibirla en parte y, sin inmutarse, describió su plan para salir del atolladero.

Primero, detendría el aumento de la marea de asuntos pendientes. Era necesario cumplir los compromisos anteriores y evitar en lo posible nuevas obligaciones. Rechazaría toda nueva solicitud. Evitaría retrasos adicionales en los proyectos antiguos trabajando meticulosamente hasta terminarlos. Con el tiempo, esta austeridad valdría la pena. La pila de pendientes que aguardaban su atención se reduciría a un nivel manejable. Sólo entonces se atrevería a pensar en nuevos proyectos y, por supuesto, tendría más prudencia antes de comprometerse. Sólo respondería “sí” en muy pocos casos y después de un cuidadoso escrutinio. No sería fácil, pero era necesario.

Fue satisfactorio realizar un plan. Por supuesto que sí. Como observó Voltaire hace mucho: “La ilusión es el primero de todos los placeres”.²

Una semana después, otra llamada de Sendhil: dos colegas estaban escribiendo un libro sobre los estadounidenses de bajos ingresos. “Es una gran oportunidad. Debemos escribir un capítulo”, dijo. Eldar recuerda que en su voz no había rastro de ironía.

Como era de esperarse, el capítulo era “demasiado bueno para dejarlo pasar” y acordamos escribirlo. Igual de previsible fue que esto resultara un error, escrito con prisa y retrasos considerables. Imprevisible fue que este error valiera la pena, pues creó una relación inesperada que con el tiempo daría origen a este libro. He aquí un extracto de nuestras notas para ese capítulo:

Shawn, jefe de personal en Cleveland, se estaba esforzando por ajustar sus gastos a sus ingresos. Ya estaba retrasado en el pago de muchas cuentas. Sus tarjetas de crédito estaban en el límite. El cheque de su sueldo se agotaba con rapidez. Como él decía: “dura más el mes que el dinero”. El otro día pagó accidentalmente con un cheque que le regresaron, pues calculó mal el dinero que tenía en la cuenta: había olvidado una compra de 22 dólares. Cualquier llamada telefónica lo ponía tenso: ¿otro acreedor que lo llamaba para “recordarle”? Estar sin dinero también afectaba su vida personal. A veces, en una cena, pondría menos de lo que le correspondía, porque estaba corto de dinero. Sus amigos lo entendían, pero eso no lo hacía sentirse mejor.

Y no veía el final de su angustiante situación. Había comprado un reproductor Blu-ray a crédito, sin tener que pagar ninguna cuota en los primeros seis meses. Eso había sido hacía cinco meses. ¿Cómo pagaría esta cuenta adicional al siguiente mes? Más y más dinero estaba ya destinado para pagar sus deudas anteriores. El cheque que le habían regresado tenía un significativo cargo adicional. Las cuentas pagadas con atraso conllevaban pagos extra por el retardo. Sus finanzas eran caóticas. Se encontraba en el fondo del pozo de las deudas y apenas podía mantenerse a flote.

Shawn, como muchas personas en su situación, recibía consejos financieros de muchas fuentes, todos muy parecidos:

No se hunda más. Ya no pida prestado. Reduzca su gasto al mínimo. Quizá sea difícil recortar algunos gastos, pero tendrá que aprender cómo hacerlo. Pague

sus deudas antiguas tan pronto como le sea posible. Con el tiempo, sin deudas nuevas, podrá manejar sus pagos. Una vez que esto suceda, manténgase atento para que no vuelva a pasar por lo mismo. Gaste y pida prestado con prudencia. Evite lujos que no pueda pagar. Si debe pedir prestado, tenga presente lo que le costará pagar.

Para Shawn, este consejo funcionó mejor en teoría que en la práctica. Resistir la tentación era difícil. Resistir todas las tentaciones era aún más difícil. Una chamarra de cuero que había estado admirando se vendió en una barata a un estupendo precio. A medida que se acercaba el día le parecía cada vez menos sensato escatimar en el regalo de cumpleaños de su hija. Había muchas formas de gastar más de lo que él había planificado. Al final Shawn se hundió de nuevo en deudas.

No tardamos mucho en observar la semejanza entre la conducta de Shawn y la de Sendhil. Los plazos no cumplidos para entregar trabajos académicos se parecen mucho a los retrasos en el pago de cuentas. Concertar dos reuniones a la misma hora —comprometer tiempo que no se tiene— es muy parecido a los cheques sin fondos —gastar dinero que no se tiene—. Cuanto más ocupado se esté, mayor será la necesidad de decir que no. Cuanto más endeudado se esté, mayor será la necesidad de abstenerse de comprar. Los planes para escapar de esta situación parecen razonables, pero es difícil llevarlos a cabo: requieren vigilar todo el tiempo qué comprar o a qué comprometerse. Cuando la atención flaquea —con la menor tentación de tiempo o de dinero— se hunde uno más. Shawn terminó atrapado en una deuda que no cesaba de aumentar. Sendhil terminó cada vez más abrumado por sus compromisos.

Este parecido es sorprendente porque las circunstancias son muy distintas. Por lo general consideramos que el manejo del tiempo y el del dinero son dos problemas muy diferentes. Las consecuencias del incumplimiento son distintas: el mal manejo del tiempo produce una sensación de incomodidad o un desempeño deficiente; el mal manejo del dinero, cargos adicionales o desalojos. Los contextos culturales son diferentes: retrasarse y no cumplir con un plazo de entrega tiene un significado particular para un profesional ocupado; retrasarse y no cumplir con el pago de una deuda tiene un significado diferente para un trabajador urbano con un salario bajo. Los entornos difieren. Los niveles de educación pueden ser diferentes. Incluso las aspiraciones pueden ser distintas. No obstante, a pesar de estas diferencias, la conducta final es notablemente

parecida.

Sendhil y Shawn tenían algo en común: cada uno de ellos sentía los efectos de la escasez. Por escasez entendemos *tener menos de lo que se percibe como necesario*.³ Sendhil se sentía presionado; pensaba que tenía muy poco tiempo para hacer todo lo que necesitaba hacer. Shawn se sentía atado monetariamente, con muy poco dinero para todas las cuentas que tenía que pagar. ¿Puede esta conexión común explicar su conducta? ¿Acaso la escasez misma hacía que Sendhil y Shawn manifestaran conductas tan parecidas?

Descubrir una lógica común de la escasez tendría grandes consecuencias. La escasez es un concepto amplio que trasciende con mucho estas anécdotas personales. Por ejemplo, el problema del desempleo es también el de la escasez financiera. Al perder un empleo, el presupuesto de repente queda muy ajustado: muy poco ingreso para pagar la hipoteca, las mensualidades del automóvil y los gastos diarios. El problema del creciente aislamiento social —“jugar solo al boliche”— es una forma de escasez social, de personas con muy pocos vínculos sociales.⁴ El problema de la obesidad es también, quizás a contracorriente de la intuición, un problema de escasez. Apegarse a una dieta requiere enfrentar el reto de tener menos para comer de lo que dicta la costumbre: un presupuesto de calorías muy ajustado o escasez de calorías. El problema de la pobreza global —la tragedia de multitudes de personas en todo el mundo que deben sobrevivir con uno o dos dólares diarios— es otra clase de escasez financiera. A diferencia del repentino y tal vez pasajero ajuste del presupuesto debido a la pérdida de empleo, la pobreza implica un presupuesto siempre ajustado.

La escasez relaciona más que sólo los problemas de Sendhil y Shawn: forma un acorde común en muchos problemas de la sociedad. Estos problemas se presentan en diferentes culturas, condiciones económicas y sistemas políticos, pero en todos actúa la escasez. ¿Puede existir una lógica común para la escasez, que opere en todos estos diversos escenarios?

Teníamos que responder esta pregunta. Estábamos demasiado ocupados para no hacerlo.

LA ESCASEZ CAPTURA LA MENTE

Nuestro interés en la escasez nos condujo a un notable estudio de hace más de medio siglo. Sus autores no pensaban que estaban estudiando la escasez, pero a

nuestros ojos estudiaban una forma extrema de ella: la inanición. Fue a finales de la segunda Guerra Mundial cuando los aliados se percataron de que tenían un problema.⁵ Conforme se adentraban en los territorios ocupados por los alemanes, encontraban grandes cantidades de personas al borde de la inanición. El problema no era la falta de alimentos; los estadounidenses y los británicos tenían suficiente para alimentar a los prisioneros de guerra y a los civiles que liberaban. Su problema era más técnico. ¿Cómo empezar a alimentar a quienes han estado al borde de la inanición por tanto tiempo? ¿Se debían dar comidas completas? ¿Se debía permitir comer tanto como quisieran, o se debe empezar subalimentándolas y aumentar poco a poco su ingesta? ¿Cuál era la forma más segura de sacar a las personas del borde de la inanición?

En esa época los expertos tenían pocas respuestas. Así, un grupo de la Universidad de Minnesota condujo un experimento para averiguarlo.⁶ No obstante, para saber cómo alimentar a las personas primero hay que hacerles pasar hambre. El experimento empezó con voluntarios: hombres saludables en un ambiente controlado en el que las calorías se les redujeron hasta que subsistían con los alimentos apenas necesarios para no sufrir daños permanentes. Tras unos cuantos meses, comenzó el experimento en sí: descubrir de qué forma respondían a diferentes regímenes alimenticios. No era un experimento en el que fuera fácil ser voluntario, pero se trataba de “la Guerra buena”, y los que por razones de conciencia se negaron a marchar al frente estuvieron dispuestos a hacer su parte.

Se alojó a los 36 sujetos del estudio en un dormitorio y se les supervisó con cuidado; se observó y registró cada aspecto de su conducta. Aunque a los investigadores les interesaba más la parte alimenticia del estudio, también midieron los efectos del hambre. Mucho de lo que sucede con quienes padecen hambre es muy visible. Los sujetos perdieron tanta grasa en sus nalgas que sentarse les causaba dolor; los varones tenían que usar almohadas. La pérdida de peso real se complicó por los edemas: los hombres acumularon poco más de seis kilogramos adicionales de fluidos debido a la inanición. Su metabolismo se hizo 40% más lento. Perdieron fuerza y resistencia. Un sujeto informó: “noto la debilidad en mis brazos cuando me lavo el pelo en la regadera, se fatigan completamente en el curso de esta sencilla operación”.

No sólo se debilitaron físicamente; también cambió su mentalidad. Sharman Apt Russell describe un almuerzo en su libro *Hunger* [Hambre]:

Los hombres se impacientaban al esperar en la fila si el servicio era lento. Eran posesivos con sus alimentos. Algunos se agachaban sobre sus bandejas y las protegían con los brazos. En su mayoría permanecían en silencio, con la concentración que comer merecía [...] Desapareció la aversión hacia ciertos alimentos, como la col. Consumían toda la comida, sin dejar nada. Después, lamían su plato.⁷

Esto es en gran medida lo que puede esperarse de personas que padecen mucha hambre. Sin embargo, algunos cambios mentales fueron más inesperados:

Apareció una obsesión con los libros de cocina y los menús de los restaurantes locales. Algunos dedicaban horas a comparar precios de frutas y verduras en varios periódicos. Otros consideraban dedicarse a la agricultura. Soñaban con nuevas carreras como propietarios de restaurantes [...] perdieron el deseo de enfrentar problemas académicos y se mostraron mucho más interesados en los recetarios [...] Cuando iban al cine, sólo les interesaban las escenas con alimentos.

Estaban concentrados en los alimentos. Por supuesto, si uno se está muriendo de hambre, la prioridad debe ser obtener más comida. Pero se concentraban de una manera que excedía cualquier beneficio práctico. La falsa ilusión de establecer un restaurante, comparar precios de alimentos y estudiar libros de recetas no alivian el hambre. En todo caso, el constante pensamiento en la comida —casi una obsesión— sin duda aumentó el sufrimiento del hambre. Ellos no lo eligieron. Un participante de Minnesota recuerda la frustración de pensar todo el tiempo en comida:

No conozco muchas otras cosas en mi vida que hubiera anhelado con tanta intensidad como el fin de este experimento. Y no fue tanto [...] por el malestar físico, sino porque hacía de la comida lo más importante de nuestra vida [...] la comida se convirtió en lo único central y de verdad importante en la vida. Y la vida es muy aburrida si eso es lo único. Es decir, si iba al cine, no me interesaban particularmente las escenas de amor, pero sí me fijaba cuándo comían y qué comían.

Estos hombres hambrientos no eligieron ignorar la trama para preferir la

comida. No eligieron dar mayor importancia a la comida. En cambio, el hambre se apoderó de su pensamiento y su atención. Esta conducta fue sólo una nota al pie de página en el estudio de Minnesota, pues de ninguna manera era lo que buscaban los investigadores. Para nosotros, es un ejemplo de la forma en que nos transforma la escasez.

La escasez captura la mente. Así como los sujetos hambrientos pensaban en comida, cuando padecemos cualquier clase de escasez, ésta nos absorbe. La mente se enfoca automática y poderosamente hacia las necesidades insatisfechas. Para el hambriento, la necesidad es la comida. Para quien está muy ocupado, puede ser un proyecto que debe terminar. Para quien carece de efectivo, puede ser el siguiente pago de la renta; para el solitario, la falta de compañía. La escasez es más que sólo el disgusto por tener muy poco. Cambia la forma de pensar. Se impone en la mente.

Esto es inferir demasiado a partir de un solo estudio. La inanición es un caso extremo: implica escasez, pero también muchos otros cambios fisiológicos. El estudio sólo contaba con 36 sujetos. La evidencia citada consiste en gran medida en los murmullos de hombres hambrientos, no en números rigurosos. Pero muchos otros estudios más precisos muestran los mismos resultados. No sólo eso, nos permiten ver con precisión cómo la escasez captura la mente.

En un estudio reciente se pidió a los participantes asistir al laboratorio más o menos a la hora del almuerzo sin haber comido nada durante tres o cuatro horas.⁸ A la mitad de estos sujetos hambrientos se le envió a que almorzara y se retuvo al resto. Así, la mitad tenía hambre y la otra no. Su tarea en el estudio era sencilla: observar una pantalla; aparecía fugazmente una palabra; identificar esa palabra. Así, por ejemplo, aparecía por un instante la palabra *take* [tomar, en inglés] y los sujetos tendrían que decidir si acababan de ver *take* o *rake* [rastrillo, en inglés]. Esto parece trivial, y lo habría sido excepto porque todo sucedía rápido. Muy rápido. La propia palabra aparecía por sólo 33 milisegundos, es decir, 1/30 de segundo.

Ahora bien, puede pensarse que los sujetos hambrientos se desempeñaron peor, por estar cansados y desconcentrados a causa del hambre. No obstante, en esta tarea en particular, la realizaron tan bien como los sujetos sin hambre. Excepto en un caso. Los sujetos hambrientos mostraron un desempeño mucho *mejor* con palabras relacionadas con alimentos. Fue mucho más probable que vieran correctamente la palabra *cake* [pastel, en inglés]. Este tipo de tareas está

diseñado para saber en qué piensa de manera predominante una persona. Cuando un concepto invade el pensamiento, se perciben más rápido las palabras relacionadas con él. Así, cuando los sujetos hambrientos identifican la palabra *cake* con mayor velocidad, se observa de inmediato que el primer plano en su mente lo ocupa la comida. En este caso no nos basamos en conductas extrañas, tales como hojear libros de recetas o planear abrir restaurantes, para hacer inferencias sobre su obsesión. La rapidez y la exactitud de sus respuestas revelan directamente que la escasez capturó la mente de los sujetos hambrientos.

Además, lo hace en un nivel subconsciente. Las minúsculas unidades de tiempo en esta tarea —resultados medidos en milisegundos— se pensaron para observar procesos rápidos, o lo bastante rápidos para permanecer ajenos al control consciente.⁹ Ahora conocemos mucho sobre el cerebro para saber lo que significan estas escalas de tiempo. Los cálculos complejos de mayor dificultad requieren más de 300 milisegundos. Las respuestas más rápidas dependen de procesos automáticos subconscientes. Así, cuando una persona hambrienta reconoce *cake* [pastel] más rápido no es porque haya *elegido* concentrarse más en esta palabra. Sucede más rápido que el tiempo necesario para elegir hacer algo. Por eso describimos la forma en que la escasez enfoca la mente con el término *capturar*.

Este fenómeno no es específico del hambre. En un estudio se observa que cuando los sujetos están sedientos reconocen con mucha mayor rapidez (otra vez en décimas de milisegundos) la palabra *water* [agua, en inglés].¹⁰ En todos estos casos la escasez opera de forma inconsciente. Captura la atención, sea que el sujeto lo desee o no.

Ahora bien, tanto la sed como el hambre son fuertes deseos físicos. Otras formas menos viscerales de escasez también capturan la mente. En un estudio se pidió a unos niños que calcularan de memoria, ajustando un instrumento físico, el tamaño de monedas estadounidenses comunes, de un centavo a 50 centavos.¹¹ Las monedas les “parecieron” más grandes a los niños más pobres, que sobrestimaron considerablemente su tamaño.¹² Las monedas de más valor —el cuarto de dólar y el medio dólar— fueron las más distorsionadas. Así como el alimento captura la atención de los hambrientos, las monedas capturaron la de los niños pobres.¹³ Esta mayor concentración hizo que estas monedas les “parecieran” más grandes. Ciertamente es que quizá los niños pobres simplemente no sean hábiles para recordar tamaños. Por tanto, los investigadores hicieron que

los niños calcularan el tamaño con las monedas enfrente de ellos, algo aún más sencillo. De hecho, los niños pobres cometieron incluso *mayores* errores con las monedas frente a ellos. Las monedas reales atrajeron aún más la atención que las monedas abstractas en la memoria (sin ninguna moneda cerca, los niños estimaron con mucha exactitud discos de cartón de tamaños similares).

La captura de la atención altera la experiencia. Durante una serie de eventos breves que atraen mucho la atención, como accidentes automovilísticos y robos, por ejemplo, la mayor atención produce lo que los investigadores llaman “la expansión subjetiva del tiempo”,¹⁴ una sensación de que tales eventos duran más, precisamente a causa de la mayor cantidad de información que se procesa. De igual manera, la captura de la atención por la escasez afecta no sólo lo que vemos o la rapidez con que lo hacemos, sino también la forma de interpretar el mundo. En un estudio sobre personas solitarias, se les mostró fotografías de rostros por un segundo¹⁵ y se les pidió que describieran la emoción que expresaban: ¿era enojo, temor, alegría o tristeza? Esta simple tarea mide una habilidad social clave: la de entender lo que siente otra persona. De manera sorprendente, las personas solitarias efectuaron *mejor* esta tarea. Bien hubiera podido pensarse que su desempeño sería peor —después de todo, su soledad tal vez implicase una ineptitud o inexperiencia social—.¹⁶ Sin embargo, este desempeño superior se explica cuando se considera la psicología de la escasez. Es exactamente lo que se puede predecir si los solitarios se concentran en su propia forma de escasez: el manejo de contactos sociales. Deben estar particularmente sintonizados con la lectura de emociones.

Esto implica que los solitarios también deben de mostrar un mayor recuerdo de la información social. En un estudio se pidió a las personas que leyeran un diario ajeno y se formaran una impresión de quién lo había escrito.¹⁷ Después se les pidió recordar detalles de las anotaciones en el diario. Las personas solitarias mostraron un desempeño igual de bueno que las que no lo eran. Excepto por un caso: recordaban mucho mejor las anotaciones que implicaban un contenido social, como las interacciones con otras personas.

Los autores de este estudio se basan en una anécdota que resume muy bien la forma en que la soledad cambia el enfoque: Bradley Smith, desafortunado en el amor y sin amigos cercanos, descubre que su percepción cambia después de un divorcio.

De repente, Bradley no puede evitar darse cuenta de las conexiones entre las personas —parejas y familias— con intenso y doloroso detalle. En uno u otro momento, la situación en que se encuentra Bradley puede habernos afectado a la mayoría de nosotros. Quizá, como Bradley, termina una relación romántica y uno se encuentra observando a las parejas tomadas de la mano en el parque. O los primeros días en una nueva escuela o un nuevo lugar de trabajo lo colocan a uno en un mundo de gente desconocida, en el que cada sonrisa, mal gesto o mirada en su dirección adquieren mayor importancia.¹⁸

Bradley, puede decirse, es el equivalente social de los hombres hambrientos, hojeando sus propios libros de cocina.

LA CIENCIA ORIGINAL DE LA ESCASEZ

Cuando le platicamos a un colega economista que estudiábamos la escasez, hizo la siguiente observación: “Ya hay una ciencia de la escasez. Quizá hayan oído hablar de ella. Se llama economía”. Por supuesto, tenía razón. La economía es el estudio de la forma en que usamos nuestros medios limitados para satisfacer nuestros ilimitados deseos, la forma en que personas y sociedades manejan la escasez física. Si usted gasta dinero en un nuevo abrigo, tendrá menos dinero para salir a cenar. Si el gobierno gasta dinero en un tratamiento experimental para el cáncer de próstata, habrá menos dinero para la seguridad en las carreteras. Es notable la frecuencia con que los análisis que en otros sentidos son muy perspicaces tienden a omitir estas compensaciones (omisión que nuestra teoría contribuye a explicar). Otras ideas intuitivas de la economía provienen de la comprensión de que la escasez física responde a los precios, a veces de manera inesperada. Los paleontólogos europeos en la China del siglo XIX aprendieron esta lección de la forma difícil.¹⁹ En busca de escasos huesos de dinosaurios, ofrecieron pagar a los aldeanos por fragmentos de huesos. ¿Cuál fue el resultado? La oferta respondió. Más fragmentos de huesos. Cuando los campesinos encontraban los huesos, los rompían para aumentar la cantidad de piezas para vender. No era lo que esperaban los paleontólogos.

Nuestro planteamiento de la escasez es diferente. En economía, la escasez es ubicua. Todos tenemos una cantidad limitada de dinero; ni siquiera las personas más ricas pueden comprar todo. Pero sugerimos que, si bien la escasez física es ubicua, la sensación de escasez no lo es. Imagine un día en el trabajo en que su

agenda muestra unas cuantas reuniones y su lista de actividades es manejable; dedica un tiempo no programado a almorzar con calma o a una reunión o a llamar por teléfono a un colega para ponerse al día. Ahora imagine otro día en el trabajo en que su agenda está llena de reuniones. El poco tiempo libre que queda lo debe dedicar a un proyecto ya retrasado. En ambos casos, el tiempo disponible era físicamente escaso. Usted tenía las mismas horas en el trabajo y más que suficientes actividades para llenarlas. No obstante, en un caso usted era más consciente de la escasez, de las limitaciones del tiempo; en el otro era sólo una realidad distante, si acaso lo tenía en cuenta. La sensación de escasez es diferente de su realidad física.

¿De dónde proviene la sensación de escasez? Desde luego, los límites físicos tienen su parte: dinero en la cuenta de ahorros, deudas, actividades por terminar. Pero lo mismo ocurre con nuestra percepción subjetiva de lo que importa: ¿cuánto debemos realizar? ¿Qué importancia tiene esa compra? Esos deseos se moldean según la cultura, la crianza e incluso la genética. Podemos anhelar algo debido a nuestra fisiología o porque nuestro vecino lo tiene. Así como el frío que sintamos depende no sólo de la temperatura absoluta sino también de nuestro propio metabolismo, de igual manera la sensación de escasez depende de lo disponible y de nuestros gustos.²⁰ Muchos analistas —sociólogos, psicólogos, antropólogos, neurocientíficos, psiquiatras y hasta especialistas en mercadotecnia— se han dado a la tarea de descifrar qué explica estos gustos. En la medida de lo posible, aquí evitamos ese análisis. Dejamos que las preferencias sean lo que son y nos concentramos en cambio en la lógica y las consecuencias de la escasez: en lo que ocurre en la mente al sentir que se tiene muy poco y en la manera en que esto determina nuestras decisiones y comportamientos.

Como primera aproximación, la mayoría de las disciplinas, incluso la economía, dice lo mismo sobre este asunto. La consecuencia de tener menos de lo que se desea es simple: no hay felicidad.²¹ Cuanto más pobres somos, menos cosas agradables podemos darnos el lujo de comprar, ya sea una casa en un buen distrito escolar o algo tan simple como sal y azúcar para condimentar la comida. Cuanto más ocupados estemos, menos tiempo libre tendremos para disfrutar, ya sea ver televisión o pasar el rato con la familia. Cuantas menos calorías podamos pagar, menos alimentos podremos saborear, y así sucesivamente. Tener menos es poco agradable. Además, puede tener repercusiones, por ejemplo, en la salud, seguridad o educación. La escasez genera insatisfacción y conflictos.²²

Si bien sin duda esto es cierto, en nuestra opinión se pasa por alto algo crítico. La escasez no es sólo una limitación física, es también un estado mental. Cuando la escasez captura la atención, cambia la forma de pensar, ya sea en microsegundos, horas, días o semanas. Lo primero en que se piensa afecta lo que se observa, cómo se ponderan las elecciones, cómo se delibera y, en última instancia, lo que se decide y la conducta. Cuando se vive en condiciones de escasez, los problemas se representan, administran y tratan de forma diferente. Algunas disciplinas estudian los estados mentales propios de casos particulares de escasez:²³ la forma en que una dieta afecta el estado de ánimo o cómo un contexto cultural particular puede afectar las actitudes de la población local de bajos recursos. Proponemos algo mucho más universal: la escasez, de cualquier clase, crea una mentalidad semejante. Y esta mentalidad contribuye a explicar muchos comportamientos y consecuencias de la escasez.

Cuando la escasez captura la mente, mejoran la atención y la eficiencia. Hay muchas situaciones cotidianas en las que es difícil mantener la concentración. Descuidamos el trabajo porque nos distraemos continuamente. Compramos artículos a precios exagerados en la tienda porque estamos pensando en otra cosa. Un plazo a punto de terminar o la falta de dinero nos concentran en la tarea inmediata. Con la atención bien concentrada es menos probable que nos descuidemos y cometamos un error. Esto es sencillo: la escasez nos captura porque es importante, merecedora de nuestra atención.

Pero no podemos escoger plenamente el momento en que la mente se concentra. Pensamos en un proyecto pendiente no sólo cuando trabajamos en él, sino también en casa cuando ayudamos a los hijos con sus tareas escolares. La misma captura automática que ayuda a concentrarnos se convierte en una carga el resto de nuestra vida. Como nos preocupa la escasez, como la mente regresa a ella una y otra vez, tenemos menos espacio mental para atender el resto de la cotidianidad. Esto no es sólo una metáfora. Es posible medir directamente la capacidad mental o, como la llamamos informalmente en inglés, *bandwidth*, el “ancho de banda”. Podemos medir la inteligencia fluida, recurso clave que afecta la forma de procesar información y tomar decisiones. Podemos medir el control ejecutivo, recurso clave que influye en cuán impulsivamente nos comportamos. Y observamos que la escasez reduce todos estos componentes del ancho de banda: disminuye la perspicacia, los pensamientos innovadores y el control. Además, los efectos son considerables. Por ejemplo, ser pobre reduce la

capacidad cognitiva de una persona en mayor medida que pasar toda una noche sin dormir. No es que los pobres tengan menor ancho de banda mental como individuos; lo que sucede, en cambio, es que la experiencia de la pobreza reduce el ancho de banda de cualquier persona.

Cuando se piensa en las personas de bajos recursos, naturalmente se piensa en una falta de dinero. Cuando se piensa en las personas atareadas o solitarias, se considera una falta de tiempo o de amigos. Pero nuestros resultados sugieren que la escasez de todas las variedades produce una reducción del ancho de banda y, como el ancho de banda afecta todos los aspectos de la conducta, esta disminución tiene consecuencias. Vimos esto con Sendhil y Shawn. Las dificultades de apegarse a un plan, la incapacidad de resistir la atracción de una nueva chaqueta de cuero o de un proyecto nuevo, los olvidos (el registro del carro, una llamada telefónica, pagar una cuenta) y los tropiezos cognitivos (la equivocación al calcular el saldo de la cuenta bancaria, el mal manejo de la invitación), todo ocurre debido a una disminución del ancho de banda mental. Hay una consecuencia de particular importancia: contribuye aún más a perpetuar la escasez. No fue una coincidencia que Sendhil y Shawn cayeran en una trampa y permanecieran en ella. La escasez crea su propia trampa.

Esto proporciona una explicación muy diferente de la razón por la cual los pobres siguen pobres, los adictos al trabajo no dejan de ser adictos al trabajo, los solitarios siguen solos y las dietas suelen fallar. Para entender estos problemas, las teorías existentes recurren a la cultura, la personalidad, las preferencias o las instituciones. ¿Cuáles son las actitudes de los endeudados respecto del dinero y el crédito? ¿Cuáles son los hábitos laborales de quienes están ocupados todo el tiempo? ¿Qué normas culturales y preferencias adquiridas guían los gustos culinarios de los obesos? Nuestros resultados sugieren algo mucho más fundamental: muchos de estos problemas se explican al tener en cuenta la mentalidad de la escasez. No decimos que la cultura, las fuerzas económicas y la personalidad no importen; claro que sí importan. Pero la escasez tiene su propia lógica que opera por encima de estas otras fuerzas.

Analizar todas estas trampas de la escasez juntas no implica que las consecuencias de todas las formas de escasez sean de igual magnitud. La mentalidad de la escasez opera con mucha mayor importancia en un contexto que en otro. Por ejemplo, con la estructura de la memoria humana se puede entender todo, desde lo trivial (por qué olvidamos dónde pusimos las llaves)

hasta lo importante (cuál es la credibilidad de los testigos presenciales) y hasta lo trágico (la aparición de la enfermedad de Alzheimer).²⁴ Asimismo, aunque la lógica de la escasez se asemeje en los diferentes dominios de la vida, su efecto puede ser muy diferente. Esto es cierto sobre todo al analizar el caso de la pobreza. Las circunstancias de la pobreza llegan a ser mucho más extremas, con frecuencia asociadas a contextos mucho más difíciles e implacables. Por ejemplo, la disminución del ancho de banda tal vez será mayor para los pobres que para los obsesionados con el trabajo o los que están a dieta. Por esta razón, más adelante prestaremos especial atención a los pobres.

En cierto modo, nuestro argumento en este libro es muy sencillo. La escasez captura nuestra atención y esto nos proporciona un beneficio muy estrecho: tenemos un mejor desempeño al ocuparnos de las necesidades apremiantes. Pero de manera más amplia, pagamos un costo: descuidamos otros asuntos y somos menos eficientes en el resto de nuestra cotidianidad. Con este argumento no sólo se explica cómo la escasez conforma nuestra conducta, también produce algunos resultados sorprendentes y arroja nueva luz sobre la forma en que podemos manejar nuestra escasez.

UNA INVITACIÓN

Este libro describe una “ciencia en proceso de creación”, un esfuerzo por explicar los apuntalamientos psicológicos de la escasez y, con ese conocimiento, entender una gran variedad de fenómenos sociales y conductuales. Gran parte del libro recurre a investigaciones originales llevadas a cabo en escenarios como laboratorios universitarios, plazas comerciales y estaciones ferroviarias, así como comedores gratuitos para los pobres en Nueva Jersey y campos de caña de azúcar en la India. También releímos estudios antiguos (como el estudio sobre el hambre) a la luz de nuestras nuevas hipótesis, reinterpretándolos de muchas maneras que quizá los autores originales no anticiparon. Con esta evidencia construimos nuestro caso para presentar una nueva perspectiva.

Una ventaja de trabajar con algo tan nuevo es que se puede presentar por igual ante expertos y ante quienes no lo son. Como nuestro argumento se fundamenta en diversos campos, de la ciencia cognitiva a la economía del desarrollo, pocas personas serán expertas en todas estas disciplinas, y en su mayoría serán principiantes al menos en lo que se refiere a parte del material que

presentamos. Teniendo esto en cuenta nos esforzamos para que todo el libro, incluso las partes técnicas, sea fácilmente accesible para un público amplio. También se presentan diversas anécdotas y viñetas; por supuesto, nunca sustituyen la evidencia cuidadosamente obtenida, pero sirven para hacer intuitivos los conceptos, para dar vida a las ideas. Por último, la solidez de nuestro argumento descansará desde luego en la evidencia que presentamos. Incluimos notas al pie para los lectores que deseen más detalles técnicos; más que limitarnos a proporcionar referencias, en ellas se analizan los detalles de los estudios, se mencionan otros que parecen demasiado tangenciales para incluirlos pero que de todos modos son importantes, y en general le permitirán profundizar si encontrara algo de su interés.

De ninguna manera se tiene el propósito de que en este libro se diga la última palabra. Se propone una nueva perspectiva para un problema muy antiguo, que debe considerarse con seriedad. Cada vez que aparece una nueva forma de pensar, deben interpretarse nuevas implicaciones, ponderarse nuevas magnitudes y entenderse nuevas consecuencias. Aún queda mucho por hacer, y en ese sentido nuestro libro es una invitación, un asiento en primera fila en un proceso de descubrimiento.

PRIMERA PARTE

LA MENTALIDAD DE LA ESCASEZ

I. ENFOQUE Y VISIÓN DE TÚNEL

HOBBS: ¿Todavía no tienes una idea para tu historia?

CALVIN: No puedes encender la creatividad como si fuera una llave de agua. Hay que tener el estado de ánimo adecuado.

HOBBS: ¿Cuál sería ese estado de ánimo?

CALVIN: El pánico del último minuto.

Calvin and Hobbes, BILL WATTERSON¹

HACE poco fuimos una noche a un restaurante vegetariano llamado Dirt Candy, por la creencia de su dueña, la chef Amanda Cohen, de que las verduras son “golosinas” que da la tierra. El restaurante era famoso por un platillo especial — un crujiente tofu con brócoli servido en salsa de naranja—, muy alabado por los críticos.² Tenían razón. Estaba delicioso: fue el favorito de la mesa.

Nuestra visita fue oportuna. Al día siguiente nos enteramos de que Amanda Cohen aparecería en *Iron Chef*, un popular programa de la televisión en que los chefs compiten preparando una comida de tres tiempos presionados por un tiempo muy limitado. Al empezar el programa se les informa el ingrediente sorpresa que deben tener todos los platillos, y tienen unas cuantas horas para diseñarlos y cocinarlos. El programa es muy popular entre aspirantes a cocineros, gourmets y personas que simplemente disfrutan de la cocina.

Al ver el programa pensamos que Cohen tuvo una suerte increíblemente fantástica. El ingrediente sorpresa fue brócoli, y, por supuesto, preparó su platillo distintivo, el que habíamos degustado la noche anterior, y a los jueces les encantó. Pero Cohen no fue afortunada en la forma en que nosotros pensamos. El ingrediente sorpresa, brócoli, no le permitía preparar algo que ya estuviera en su menú. Al contrario. Los episodios se filman un año antes. Sin embargo, como ella lo cuenta, “el tofu crujiente que ahora es parte del menú se creó para *Iron Chef*”.³ Esa noche creó el platillo que ahora la caracteriza. Esta clase de “suerte”, por decirlo así, es incluso más notable. Teníamos una experta que había pasado años perfeccionando su oficio y, sin embargo, uno de sus mejores platillos se creó con intensa presión, en un par de horas.

Desde luego, ese platillo no salió de la nada. Los arranques de creatividad

repentinos como éste se fundamentan en años de experiencia previa e intenso trabajo. La presión del tiempo enfoca la mente y obliga a condensar esfuerzos anteriores en un producto inmediato. Imagine que trabaja en la presentación para una reunión; en los días previos se esfuerza mucho, pero vacila. Quizá las ideas ya estén en su mente, pero debe tomar decisiones difíciles respecto de la forma de incluir todo. No obstante, una vez que se acerca la fecha de la reunión, no queda tiempo para avanzar muy despacio. La escasez presiona todas las elecciones. Las abstracciones se concretan. Sin el último empujón es posible ser creativo sin producir un producto final. Al ir a su presentación en *Iron Chef*, Cohen tenía en mente varios ingredientes secretos propios, ideas en las que había estado pensando durante meses e incluso años.⁴ La escasez no las creó; más bien, la obligó a reunir las en un solo platillo fabuloso.

Con frecuencia asociamos la escasez a sus consecuencias más calamitosas. Así concebimos en un principio este libro: las personas de bajos recursos empantanadas en deudas, las ocupadas, perpetuamente enfrascadas en su trabajo. La experiencia de Amanda Cohen es un ejemplo de otro aspecto de la escasez que con facilidad pasa inadvertido: la escasez nos hace más eficientes. A todos nos ha pasado que realizamos algo notable cuando tenemos menos, cuando nos sentimos presionados. Como estaba muy consciente de la falta de tiempo, Amanda Cohen se concentró en aprovechar toda su experiencia para crear un gran platillo. Según nuestra teoría, cuando la escasez captura la mente, enfoca nuestra atención para utilizar lo que tenemos en la forma más eficaz posible. Si bien esto puede tener repercusiones negativas, significa que la escasez también tiene beneficios. Empezamos este capítulo con estos beneficios y después mostramos el precio que tienen, como preámbulo de la forma en que la escasez a la larga termina en fracaso.

SACAR EL MÁXIMO PROVECHO A LO QUE SE TIENE

Algunos odiamos las juntas de trabajo; Connie Gersick, importante analista de la conducta organizacional, se gana la vida estudiándolas.⁵ Ha efectuado numerosos estudios cualitativos detallados sobre el desarrollo de estas reuniones, y los cambios de los patrones de trabajo y conversación durante ellas. Ha estudiado muchas clases de reuniones —entre estudiantes y entre gerentes—, aquellas cuyo propósito era ponderar opciones para llegar a una decisión y otras

cuya intención era motivar participaciones espontáneas en forma de lluvia de ideas para producir algo más tangible, como una campaña publicitaria. Estas juntas son muy diferentes entre sí. Pero en cierto modo todas son lo mismo. Todas empiezan sin enfoque, las discusiones son muy generales o tangenciales, las conversaciones crean digresiones y a menudo se apartan del tema. Los puntos sencillos se presentan con largas argumentaciones. Se discuten los desacuerdos sin llegar a una solución. Se pierde tiempo en detalles insignificantes.

Sin embargo, a mitad de la reunión, las cosas cambian. Se tiene, como lo llama Gersick, una *corrección a media reunión*. El grupo se da cuenta de que el tiempo se acaba y actúa con seriedad. Como ella dice: “El punto medio de la tarea fue el inicio de un ‘gran salto adelante’ cuando (el grupo) empezó a preocuparse por el tiempo límite y por lo poco que había avanzado. [En este momento] dio inicio una [...] fase de trabajo conjunto [con] un repentino incremento de energía para completar la tarea”. Zanján sus desacuerdos, se concentran en los detalles esenciales y dejan lo demás de lado. La segunda mitad de la reunión casi siempre produce progresos más tangibles.

La corrección a media reunión ejemplifica una consecuencia de que la escasez capture la mente. Una vez evidente la falta de tiempo, viene la concentración. Esto sucede incluso cuando se trabaja solo. Imagine que escribe un libro y en varias semanas debe entregar el capítulo que le ocupa. Se sienta a escribir. Tras unos cuantos párrafos, recuerda un correo electrónico que reclama su atención; cuando abre su bandeja de entrada ve otros mensajes que requieren respuesta. Antes de darse cuenta ya pasó media hora y todavía está en su correo. Como sabe que tiene que escribir, regresa a los pocos párrafos que completó y entonces, mientras “escribe”, se da cuenta de que está divagando: ¿cuánto tiempo se tardó en decidir si pedía pizza para el almuerzo, o cuándo fue la última vez que se midió el colesterol, o si ya renovó su póliza de seguro de vida con su nueva dirección? ¿Cuánto tiempo ha desviado su pensamiento sobre el tema hacia otras cosas vagamente relacionadas? Por fortuna, ya casi es hora de almorzar, y decide cerrar su computadora un poco antes de lo previsto. Luego de terminar el almuerzo con el amigo que no ha visto en mucho tiempo se queda platicando mientras toma con calma su café; después de todo, todavía faltan varias semanas para entregar ese capítulo. Y así continúa el día; se las arregla para escribir un poco, pero mucho menos de lo que había esperado.

Ahora imagine esta situación un mes después. El capítulo se debe entregar en un par de días, no en varias semanas. En esta ocasión, al sentarse a escribir, lo hace con un sentido de urgencia. Cuando recuerda el correo electrónico de su colega, mantiene su esfuerzo en vez de distraerse. Lo mejor de todo es que se concentra tanto que ni siquiera se acuerda del correo. Su mente no se distrae en el almuerzo, ni en su nivel de colesterol o el seguro de vida. Cuando almuerza con su amigo (si acaso no pospuso el compromiso), no se queda a platicar tomando café: su capítulo y la fecha de entrega están con usted ahí, en el restaurante. Al terminar el día esta concentración rindió frutos y usted logró escribir una buena parte del capítulo.

Los psicólogos estudian los beneficios de las fechas límite en experimentos más controlados. En un estudio se pagó a estudiantes universitarios para que revisaran las pruebas de imprenta de tres ensayos con una fecha límite muy holgada: tenían tres semanas.⁶ Su paga dependía de la cantidad de erratas que encontraran y de terminar a tiempo; tenían que regresar los tres ensayos en la tercera semana. En un giro interesante, los investigadores crearon un segundo grupo con más escasez: fechas límite más inmediatas; en este caso tenían que entregar un ensayo revisado cada semana durante las mismas tres semanas. ¿El resultado? Como en el experimento de pensamiento anterior, el grupo con las fechas más limitadas fue el más productivo. Se atrasaron menos (aunque tenían más fechas límite que cumplir), encontraron más errores tipográficos y ganaron más dinero.

Las fechas límite no sólo aumentan la productividad. En los Estados Unidos, los universitarios que cursan su último semestre, por ejemplo, también enfrentan una fecha límite. Tienen poco tiempo para disfrutar sus días universitarios restantes. En un estudio de la psicóloga Jaime Kurtz se observó cómo estos alumnos de último curso manejaban su fecha límite.⁷ El estudio comenzó seis semanas antes de la graduación. Seis semanas son suficientes para que los alumnos no registren del todo que ya se acaba su vida universitaria, y es a la vez un plazo lo bastante breve para que se sienta muy próximo. Para la mitad de los estudiantes, Kurtz ubicó el contexto de la fecha límite como algo inminente (sólo restaban unas cuantas horas) y para los demás, como una fecha lejana (parte del año). El cambio en la escasez percibida alteró la forma en que los estudiantes manejaron el tiempo. Cuando sintieron que tenían poco tiempo, trataron de aprovechar más cada día. Dedicaron más tiempo a participar en

actividades, a “absorber” lo más que podían de sus años universitarios. También informaron que estaban más felices, presumiblemente disfrutando más de todo lo que la universidad les ofrecía.

Se ha observado este efecto de la escasez de tiempo en campos muy diversos. En experimentos de mercadotecnia de gran escala, a ciertos clientes se les envió un cupón con una fecha límite, y a otros, otro sin fecha límite.⁸ A pesar de ser válidos por un periodo más largo, es menos probable que se usen los cupones sin fecha límite. Sin escasez de tiempo, el cupón no genera atención e incluso se le puede olvidar. En otro tipo de actividades, los investigadores empresariales observan que los vendedores trabajan más en las últimas semanas (o días) del ciclo de ventas.⁹ En un estudio que hicimos, descubrimos que los capturistas de datos trabajaban más a medida que se acercaba el día de pago.¹⁰

El periodista británico Max Hastings, en su libro sobre Churchill, observa que “la mente de un inglés trabaja mejor cuando ya casi es demasiado tarde”.¹¹ Quien haya trabajado con fechas límite puede sentirse como un inglés. Las fechas límite son eficaces precisamente porque crean escasez y centran la mente. Así como el hambre hizo que los alimentos tuvieran una presencia preponderante en la mente de los sujetos en el estudio sobre el hambre en la segunda Guerra Mundial, las fechas límite hacen que la tarea en curso predomine en la mente. Ya sea que resten pocos minutos de una junta de trabajo o algunas semanas en la universidad, la fecha límite está muy presente. Se dedica más tiempo a la tarea. Las distracciones son menos tentadoras. No hay sobremesa después del almuerzo cuando la fecha límite para entregar el capítulo ya está muy cercana, no se gasta tiempo en asuntos tangenciales cuando la junta está a punto de concluir y se disfruta lo más posible la universidad justo antes de graduarse. Cuando casi no hay tiempo, se le saca más provecho, ya se trate de trabajar o de disfrutar. A esto se denomina *dividendo del enfoque*: el resultado positivo de que la escasez se apodere de la mente.

EL DIVIDENDO DEL ENFOQUE

La escasez de cualquier clase, no sólo de tiempo, debe rendir un dividendo del enfoque. Lo vemos de forma anecdótica. Usamos menos pasta de dientes a medida que se vacía el envase. En una caja de chocolates caros, saboreamos (y atesoramos) los últimos. En los días finales de las vacaciones nos apresuramos a

ver todo lo posible. Escribimos con más cuidado, y para nuestra sorpresa frecuentemente mejor, cuando tenemos un límite estricto de palabras.

Al trabajar con el psicólogo Anuj Shah intuimos la forma de aprovechar todas estas implicaciones para comprobar nuestra teoría: si se aplica a todas las clases de escasez —no sólo de dinero o tiempo— también debe aplicarse a toda escasez artificial. ¿La escasez creada en un laboratorio también produce un dividendo del enfoque? El laboratorio permite estudiar la conducta en condiciones más controladas que, en general, en la vida real, y revela los mecanismos del pensamiento y de la acción. Esto continúa una larga tradición en la investigación psicológica de estudiar en el laboratorio cuestiones sociales importantes, como conformidad, obediencia, interacción estratégica, altruismo e incluso conducta criminal.

Para lograr este propósito, creamos un videojuego basado en *Angry Birds* [pájaros furiosos] para nuestra investigación.¹² En esta variante, que llamamos *Angry Blueberries* [arándanos furiosos], los jugadores arrojan arándanos a unos waffles con una honda virtual variando la fuerza para jalar la resortera y el ángulo. Los arándanos vuelan por la pantalla, hacen carambola con los objetos y “destruyen” los waffles a los que aciertan. Es un juego de puntería, precisión y física. Se deben adivinar las trayectorias y calcular los rebotes de los arándanos.

En el estudio, los sujetos jugaron 20 veces y ganaban puntos que se traducían en premios. En cada nueva ronda recibían otro conjunto de arándanos. Podían disparar todos los arándanos que tenían o guardar algunos para rondas futuras. Si terminaban las 20 rondas con arándanos ahorrados, podían jugar más rondas y acumular más puntos mientras les quedaran arándanos. En este juego, los arándanos determinan la riqueza. Más arándanos significan más disparos, lo que a su vez significa más puntos y un mejor premio. El siguiente paso fue crear una escasez de arándanos. Hicimos que algunos sujetos fueran ricos en arándanos (se les dieron seis arándanos por ronda) y otros pobres (sólo se les dieron tres arándanos por ronda).

¿Cómo les fue? Por supuesto, los ricos anotaron más puntos porque tenían más arándanos para disparar. Pero si lo vemos de otra manera, el desempeño de los pobres fue mejor: dispararon con mejor puntería. Esto no se debió a una mejora mágica en su agudeza visual. Los pobres dedicaron más tiempo a cada disparo (no había límite de tiempo para disparar). Apuntaron con más cuidado. Tenían menos proyectiles, por lo que fueron más prudentes. Los ricos, por otra

parte, simplemente disparaban los arándanos a diestra y siniestra. No era que los ricos, sólo porque tenían más proyectiles, se aburrían y decidieran usar menos tiempo en la tarea. Tampoco se trataba de que estuvieran fatigados. Incluso en los primeros tiros ya tenían menos concentración y cuidado que los pobres. Esto se ajusta a nuestro pronóstico. Por tener menos arándanos, los pobres en arándanos disfrutaron un dividendo del enfoque.

En cierto sentido, es sorprendente que la escasez de arándanos tuviera efectos similares a los de las fechas límite: escasez de tiempo. Tener pocos arándanos en un videojuego se parece muy poco a tener unos cuantos minutos restantes en una reunión o unas cuantas horas para la finalización de un proyecto. Concentrarse en cada disparo, en la fuerza para tirar de la resortera y cuándo soltarla se parece muy poco a las complejas decisiones que determinan la conversación y el ritmo laboral. Despojamos al mundo de toda su complejidad, excepto por la escasez, y no obstante se presentó la misma conducta. Estos resultados iniciales con los arándanos ilustran — independientemente de todo lo demás que pueda suceder en el mundo— que la escasez por sí sola crea un dividendo del enfoque.

Los efectos de la escasez en condiciones controladas muestran algo más. En la vida real, pobres y ricos difieren de muchas maneras. Sus diversos antecedentes y experiencias los llevan a tener diferentes personalidades, habilidades, salud, educación y preferencias. Quienes se encuentran trabajando en el último minuto con una fecha límite quizá sólo sean diferentes personas. Cuando se les observa conducirse de manera diferente, la escasez puede ser una razón, pero también es posible que tengan que ver muchas otras diferencias. En *Angry Blueberries* se dejó a la suerte quién sería “rico” (en arándanos) y quién “pobre”. Ahora, si parece que estos individuos se comportan de manera diferente, no puede atribuirse a ninguna diferencia personal inherente y sistemática; debe atribuirse a lo único que los distingue: su escasez de arándanos. Al crear escasez en el laboratorio de esta manera se desenmarañan los nudos que suelen rodear la escasez. Sabemos que la propia escasez debe ser la razón.

El dividendo del enfoque —mayor productividad cuando se enfrenta una fecha límite o la ventaja en la puntería de los pobres en arándanos— proviene de nuestro mecanismo central: la escasez captura la mente. La palabra *captura* es esencial en este caso: esto sucede inevitablemente y sin nuestro control. La escasez nos permite hacer algo que no podríamos hacer fácilmente sin ella.

De nuevo, en este caso el juego ofrece una visión sugerente. En teoría, los ricos en el juego *Angry Blueberries* pudieron emplear una estrategia que simulara que eran pobres. Cada uno de ellos pudo usar sólo tres disparos en cada ronda (al igual que los pobres) y ahorrado el resto. Esto les habría permitido jugar el doble de rondas que los pobres “verdaderos” y obtener el doble de puntos. En realidad, los ricos en arándanos ni siquiera se aproximaron al doble en el curso de cada juego.¹³ Desde luego, los jugadores tal vez no se dieron cuenta de esta estrategia; pero aunque lo hubieran hecho, poco habrían podido hacer al respecto.

Es muy difícil simular la escasez. El dividendo de la escasez ocurre porque la escasez se impone sobre nosotros al capturar nuestra atención por sobre todo lo demás. Vimos que así sucedió de una manera fuera de nuestro control consciente, que ocurre en milisegundos. Es por esta razón que la inmediatez de una fecha límite nos permite evitar distracciones y tentaciones tan rápido: en realidad las aleja. Así como no podemos hacernos cosquillas a nosotros mismos,¹⁴ es muy difícil engañarnos para trabajar con más intensidad simulando una fecha límite. Una fecha límite imaginaria será sólo eso: imaginaria. Nunca capturará nuestra mente en la forma en que lo hace una fecha límite real.

Esta información muestra que la escasez captura la atención en muchas escalas temporales. Vimos en la introducción que la escasez captura la atención en términos de milisegundos, el tiempo que tardaron las personas con hambre en reconocer la palabra *cake* [pastel]. La vimos en una escala de minutos (apuntar los arándanos), y de días y semanas (los alumnos en el último año de la universidad que aprovechan al máximo el tiempo antes de la graduación). El impulso de la escasez, que empieza en milisegundos, se acumula en conductas que duran escalas de tiempo mucho mayores. Todo esto ejemplifica la forma en que la escasez captura la mente, tanto subconscientemente como cuando actuamos más deliberadamente. Como diría el psicólogo Daniel Kahneman, la escasez captura la mente tanto cuando pensamos rápido como cuando pensamos lento.

VISIÓN DE TÚNEL

A las 10 de la noche del 23 de abril de 2005 Brian Hunton, del Departamento de Bomberos de Amarillo, Texas, recibió la que sería su última llamada.¹⁵

Algunas llamadas resultan falsas alarmas. Otras —como la casa en llamas de South Polk Street— son muy reales. Sin saber cuál es real y cuál no, los bomberos toman en serio cada llamada. Cada una de ellas crea literalmente un simulacro de incendio: los bomberos deben pasar de una relajada tarde en el cuartel a estar en el incendio, dispuestos a enfrentarse a las llamas. No sólo deben llegar lo más rápido posible, sino que lo deben hacer con su vestimenta protectora y totalmente preparados. Practican y procuran tener desempeños óptimos en cada paso. Incluso entrenan para vestirse con rapidez. Todo esto rinde sus frutos. A los 60 segundos de la llamada, Hunton y el resto de la tripulación estaban en sus lugares en el camión, con sus pantalones, sacos, capuchas, guantes, cascos y botas.

Quienes desconocen el mundo de los bomberos se sorprenden por la forma en que murió Hunton. No falleció a causa de quemaduras; tampoco por inhalar humo o por el colapso de algún edificio. De hecho, Hunton ni siquiera llegó al lugar del incendio. Cuando iba a toda velocidad a South Polk Street, el camión de bomberos tomó una curva muy pronunciada, la puerta izquierda de atrás se abrió, Hunton salió disparado y cayó de cabeza en el pavimento. La tremenda fuerza del impacto le causó un grave trauma en el cráneo, golpe del que murió dos días después.

La muerte de Hunton es trágica pero pudo prevenirse. Si hubiera llevado un cinturón de seguridad cuando la puerta se abrió accidentalmente pudo haberse llevado una buena sacudida, pero se habría salvado.

La muerte de Hunton es particularmente trágica pero no es única. Algunas estimaciones consideran que la segunda causa principal de la muerte de bomberos son los accidentes de tránsito, después de los ataques cardiacos.¹⁶ Entre 1984 y 2000, las colisiones con vehículos automotores representaron entre 20 y 35% de fallecimientos de bomberos.¹⁷ En 79% de estos casos los bomberos no llevaban cinturón de seguridad. Aunque no se tiene la certeza, es razonable suponer que si se hubieran abrochado el cinturón de seguridad se habrían salvado muchas vidas.

Los bomberos conocen estas estadísticas. Las aprenden en las clases de seguridad. Hunton, por ejemplo, se había graduado de una clase de seguridad el año anterior.¹⁸ “No conozco a un bombero que no se ponga el cinturón de seguridad cuando maneja su propio vehículo”,¹⁹ escribió Charlie Dickinson, vicedirector de la Administración de Bomberos de los Estados Unidos, en

2007. “Tampoco conozco a un bombero que no insista en que los miembros de su familia se pongan también el cinturón de seguridad. Entonces, ¿por qué los bomberos pierden la vida al caer de los vehículos cuando van a combatir los incendios?”

Al salir apresuradamente en respuesta a un llamado, los bomberos enfrentan escasez de tiempo. No sólo deben subir rápido al camión y llegar pronto al incendio, sino también hacer muchos preparativos mientras llegan. Conforman su estrategia en el camino. Con una computadora que llevan en el transporte estudian la estructura y el plano del edificio en llamas. Determinan sus estrategias de ingreso y de salida. Calculan la cantidad de mangueras que necesitarán. Todo esto debe hacerse en el breve tiempo que tardan en llegar al incendio. Y los bomberos impresionan por la forma en que manejan la escasez. Llegan a incendios muy alejados en minutos. Obtienen un gran dividendo porque se concentran. Pero este dividendo tiene un costo.

Concentrarse en una sola cosa significa descuidar otras. Todos hemos tenido la experiencia de estar tan absortos por la lectura de un libro o por un programa de televisión que no escuchamos la pregunta de un amigo que está sentado junto a nosotros. El poder del enfoque es también el poder de excluir cosas. En vez de decir que la escasez “enfoca” igual podríamos decir que la escasez produce “visión de túnel”: concentrarse únicamente en el manejo de la escasez que nos afecta en ese momento.

Con el término *visión de túnel* evocamos el estrechamiento del campo visual²⁰ por el cual los objetos dentro de esa imagen se enfocan con más claridad mientras estamos ciegos a todo lo periférico, lo que se encuentra fuera de ese campo de visión. Al escribir sobre la fotografía, Susan Sontag hizo un comentario famoso: “Fotografiar es enmarcar, y enmarcar es excluir”.²¹ Con “visión de túnel” nos referimos al equivalente cognoscitivo de esta experiencia.

Resulta que los bomberos no sólo se enfocan en llegar al incendio preparados y a tiempo, también adoptan una visión de túnel. Se descuidan otras consideraciones no relacionadas —en este caso, los cinturones de seguridad—. Por supuesto, los bomberos no tienen nada de especiales cuando se trata de la visión de túnel, y quizás haya otras razones por las que los bomberos no se ponen los cinturones de seguridad. Sin embargo, nunca nos pondremos un cinturón de seguridad si no lo tenemos en mente.

Concentrarse es positivo: la escasez nos enfoca en lo que parece, en ese

momento, lo más importante. La *visión de túnel* no es positiva: la escasez genera visión de túnel y descuida otras cosas, tal vez más importantes.

EL PROCESO DE DESATENCIÓN

La visión de túnel cambia la forma de elegir. Imagine que una mañana usted no asiste a su sesión normal en el gimnasio para terminar un trabajo. Se acerca una rígida fecha límite y ésta es su prioridad. ¿Cómo llegó a esta elección? Es posible que hiciera un intercambio razonado. Calculó la frecuencia con que ha ido recientemente al gimnasio. Ponderó el beneficio de una visita más en comparación con las necesidades inmediatas de su proyecto y decidió dejar de ir al gimnasio. Las pocas horas adicionales de trabajo esa mañana eran más importantes que el ejercicio. En este escenario, si usted hubiese estado libre de la influencia mental de la escasez, habría estado de acuerdo en que faltar al gimnasio ese día era la mejor elección.

En cambio, cuando tenemos visión de túnel elegimos de otra manera. La fecha límite crea su propio enfoque estrecho. Usted se despierta concentrado — con la mente muy ocupada— en sus necesidades más inmediatas. Quizá ni siquiera pase por su mente el gimnasio, ni mucho menos ingresará al túnel que ya está lleno. Deja de ir al gimnasio sin siquiera considerarlo. Además, aunque lo considerara, vería sus costos y beneficios de manera diferente. El túnel magnifica los costos —menos tiempo para su proyecto en este momento— y reduce los beneficios: esos beneficios de largo plazo en su salud parecen menos urgentes. Deja de ir al gimnasio sea o no la elección correcta, sea o no que un cálculo de rentabilidad neutral le haya hecho llegar a la misma conclusión. Por la misma razón por la que somos más productivos con una fecha límite —nos distraen menos pensamientos intrusos—, también elegimos de otra manera.

La visión de túnel cambia lo que viene a la mente. Para darse una idea de este proceso, intente esta sencilla tarea: enliste todas las cosas blancas que se le ocurra. Adelante, inténtelo. Para facilitar las cosas, daremos un par de elementos obvios para empezar. Dedique un minuto y vea cuántas otras cosas blancas puede mencionar.

Nieve	Leche			

¿Cuántas puede mencionar? ¿Fue más difícil de lo que creía?

La investigación muestra que hay una forma de facilitar esta tarea, y es *no* darle “leche” y “nieve”.²² En los experimentos, las personas a las que se “ayuda” así mencionan menos cosas en total, incluso con las dos palabras que adelantamos.

Este resultado avieso es una consecuencia de lo que los psicólogos llaman *inhibición*.²³ Una vez activado en la mente el vínculo entre “blanco” y “leche”, cada vez que piense en “cosas blancas” ese vínculo activado lo hace retornar a la leche (y lo activa aún más). En consecuencia, se inhiben todas las demás cosas blancas y es más difícil llegar a ellas. Su mente queda en “blanco”. Incluso pensar los ejemplos para este párrafo fue difícil. La “leche” es un objeto tan canónicamente blanco que, una vez activado, aleja a todos los demás. Ésta es una característica básica de la mente: enfocarse en una cosa inhibe los conceptos que compiten con ella. Inhibición es lo que ocurre cuando usted se enoja con alguien y es más difícil recordar sus rasgos agradables: el enfoque en los rasgos desagradables inhibe los recuerdos positivos.

La mente no sólo inhibe palabras o recuerdos. En un estudio se pidió a los sujetos escribir una meta personal, un atributo que describiera un rasgo (por ejemplo, “popular” o “exitoso”) que les gustaría tener.²⁴ A la mitad se le pidió que anotara una meta personalmente importante; a la otra, que anotara cualquier meta. Después, como en el anterior experimento de la leche, se pidió a los grupos que enlistaran tantas metas (importantes o no) como pudieran. Empezar con una meta importante hizo que se nombrara 30% menos metas. Así como “leche” tiende a excluir otros objetos blancos, activar una meta importante tiende a excluir otras metas que compiten con la primera. Concentrarse en algo que le importe tiende a hacerlo menos capaz de pensar en otras cosas que le importan. Los psicólogos llaman a esto *inhibición de metas*.

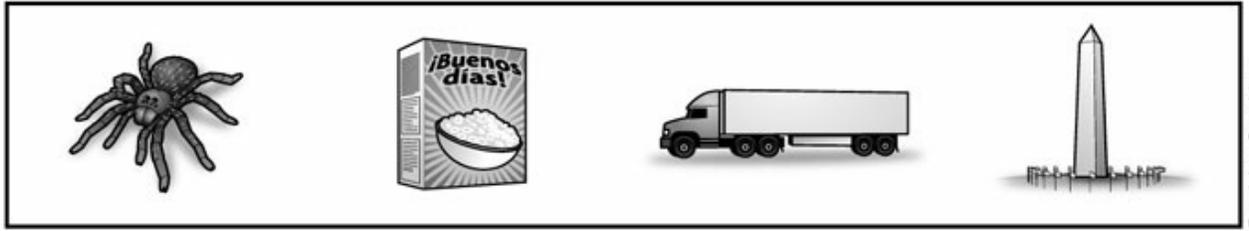
La inhibición de metas es el mecanismo de la visión de túnel. La escasez crea una meta muy importante —tratar con necesidades apremiantes— que inhibe otras metas y consideraciones. El bombero tiene una meta: llegar rápido al incendio. Esta meta inhibe otros pensamientos y les impide estorbar. Esto puede

ser bueno; su mente está libre de pensamientos sobre la cena o sus ahorros para el retiro y se enfoca en cambio en el incendio al que pronto se enfrentará. Pero también puede ser malo. Los asuntos no relacionados con la meta inmediata (como el cinturón de seguridad) no pasarán por su mente, y aunque pasen, los asuntos más urgentes los excluirán. Es en este sentido que se desatiende el cinturón de seguridad y la posibilidad de un accidente.

La inhibición es la causa tanto de los beneficios de la escasez (el dividendo del enfoque) como de sus costos. Inhibir las distracciones permite concentrarse. En nuestro ejemplo anterior, ¿por qué nuestro trabajo fue tan productivo con una fecha límite? Porque estuvimos menos distraídos. No nos pasó por la mente el correo electrónico del colega y, de haberlo hecho, lo habríamos descartado fácilmente. Y la inhibición de las metas fue la razón de esa menor distracción. El objetivo primario —terminar de escribir el capítulo— capturó nuestra mente. Inhibió todas las distracciones que demoran, como un correo electrónico, un videojuego o un bocadillo; pero también inhibió cosas que debíamos haber atendido, como el gimnasio o una llamada telefónica importante.

Nos concentramos y tenemos una visión de túnel, prestamos atención y desatendemos por la misma razón: lo que queda fuera del túnel se inhibe. Cuando se trabaja con una fecha límite, dejar de ir al gimnasio puede ser prudente o no. Simplemente no pensamos en ello (o no lo suficiente) de esa forma cuando decidimos dejar de ir al gimnasio por la fecha límite. La mente no está orientada hacia ese sutil problema de costo-beneficio; está orientada a la fecha límite. Se desatienden las consideraciones que quedan fuera del túnel, para bien o para mal. Piense en una controladora de tráfico aéreo que dirige varios aviones en el aire. Cuando un gran avión de pasajeros informa de problemas en los motores, ella se enfoca en él. Durante ese tiempo no sólo descuida sus planes para la comida, sino también los otros aviones bajo su control, inclusive alguno que podría encontrarse de repente en un curso de colisión.

Vimos el dividendo del enfoque en el experimento de *Angry Blueberries*. Y en el laboratorio también vemos las consecuencias negativas de la visión de túnel. Si la desatención inducida por la escasez no responde a la ponderación de costos y beneficios, debemos observar que la escasez crea desatención incluso cuando perjudica los resultados. Para someter esto a prueba hicimos otro estudio con Anuj Shah en el que dimos a los participantes tareas sencillas de memoria, cada una de las cuales tenía cuatro artículos, como los siguientes:

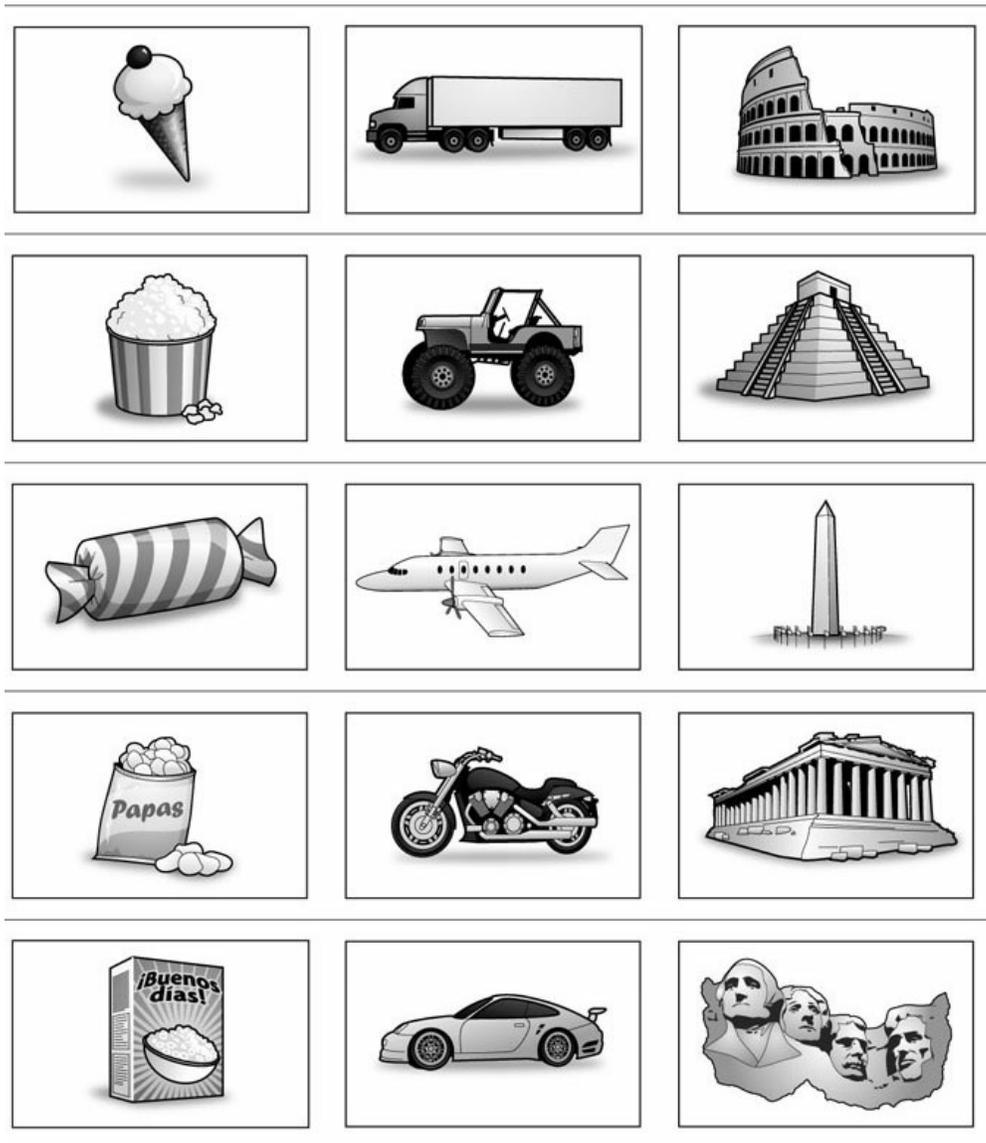


Los sujetos memorizaron estas imágenes y después se les pidió que las reconstruyeran. Se les dio una de las cuatro imágenes y se les pidió que recordaran las otras tres. Por ejemplo, después de ver los dibujos, se les pudo pedir:

Reconstruya la escena que contenía:



[Haga click aquí si desea una nueva ronda.](#)



Precision Graphics

Los sujetos tenían que recordar cuáles de los otros objetos —un alimento, un vehículo y un monumento— aparecían con la araña en la imagen original.²⁵ Se les daban puntos por las respuestas correctas y podían tardarse todo lo que quisieran. No hubo escasez de tiempo, pero sí de conjeturas. Sólo se les permitió una cantidad fija de conjeturas. Como antes, a unos los hicimos ricos en conjeturas y a otros pobres en conjeturas.

Para medir el costo de la visión de túnel, añadimos un giro inesperado. Hicimos que los participantes completaran dos juegos lado a lado. Se les dieron dos imágenes para memorizar y reconstruir. Y los hicimos pobres (pocas conjeturas) en un juego y ricos (muchas conjeturas) en el otro. Así, experimentaron escasez al reconstruir una imagen, pero no en la otra. Sus

ganancias totales dependieron de su desempeño en ambos juegos: tenían que aumentar al máximo el total de puntos que ganaban. Era como si tuvieran dos proyectos, uno con una fecha fija para mañana y el otro una semana después. Si las personas adoptaban una visión de túnel, sus ganancias en una de sus imágenes se compensarían con un peor desempeño en la otra.

En concordancia con el dividendo del enfoque, la eficiencia fue mayor en la imagen en que había menos conjeturas. Pero también hubo visión de túnel: se desatendió la otra figura. Y esto no fue eficiente. El desempeño de estas personas fue tan malo en la imagen que descuidaron que en general ganaron menos puntos que los sujetos que tuvieron menos conjeturas en *ambas imágenes*; ganaron menos aunque tuvieron un total mayor de conjeturas.²⁶ La escasez de conjeturas en ambos juegos significaba que no podían desatender ninguna, en tanto la abundancia en un juego provocó que desatendieran ese juego a expensas del juego en que se sentían pobres. Y se concentraron en exceso. Si el cambio de enfoque hacia el juego en que eran pobres hubiera sido deliberado, no lo habrían llevado a tal extremo. Es claro que no ponderaron los costos y beneficios de la visión de túnel; tan sólo siguieron en el túnel, lo cual, en este ambiente, los perjudicó.

Llamaremos a estas consecuencias negativas *gravamen de la visión de túnel*. Desde luego, que este gravamen sobrepase al dividendo del enfoque depende de los contextos y los beneficios. Si se cambia un poco el juego, el dividendo ganará. El motivo del estudio no era mostrar que los costos de la visión de túnel siempre predominan sobre los beneficios del enfoque; en cambio, el estudio muestra que las consideraciones de rentabilidad no determinan si se adopta la visión de túnel. La escasez captura nuestra mente de manera automática, y cuando lo hace, no compensamos mediante un cuidadoso cálculo de costo-beneficio. Se adopta la visión de túnel al manejar la escasez para obtener tanto beneficio como perjuicio.

GRAVAMEN SOBRE LA VISIÓN DE TÚNEL

Tomé un curso de lectura rápida y leí *La guerra y la paz* en veinte minutos. Trataba de Rusia.

WOODY ALLEN²⁷

Como los ejemplos anteriores son abstractos, terminemos con unas cuantas

viñetas intuitivas del gravamen de la visión de túnel en la vida diaria; no ilustran necesariamente cómo puede equivocarse la gente, sino cómo la visión de túnel la lleva a obviar ciertas consideraciones. En primer lugar presentaremos algunos consejos que aparecieron en *The Wall Street Journal* para ahorrar dinero:

Muy bien. Así que quiere ahorrar otros 10 000 dólares antes del día de Acción de Gracias. ¿Cómo? Una y otra vez ha escuchado las acostumbradas lecciones de frugalidad y ya hace lo obvio, como reducir el gasto en café, aumentar los *deducibles de sus seguros* (las cursivas son nuestras) y alejarse de las tiendas caras.²⁸

¿Es buena idea aumentar los deducibles? Para alguien con un presupuesto muy ajustado ésta es una pregunta difícil. Sí, ahorra dinero, pero con un costo. Quizá ahorre dinero de inmediato, pero corre el riesgo de pagar más en caso de un accidente. Una elección razonada sobre los deducibles sopesará ambas consideraciones. Sin embargo, con una visión de túnel, una consideración parece importante: la necesidad de ahorrar dinero ahora mismo. Aumentar los deducibles —como tomar menos café o ir menos al cine— ahorra dinero ahora y está bien firme en la visión de túnel; la otra consideración —cómo pagar si el automóvil se descompone— está fuera del túnel.

Esto puede hacer que la gente no sólo aumente sus deducibles, sino que renuncie por completo a los seguros. Los investigadores en los países en desarrollo han observado que es difícil que los campesinos pobres contraten cualquier tipo de seguros, sean de salud o de cosechas;²⁹ por ejemplo, el seguro de precipitaciones los protegería del daño que poca o demasiada lluvia infligiría a su modo de vida. La mayoría de los campesinos (en algunos casos más de 90%)³⁰ no se asegura ni siquiera con subsidios muy grandes. Lo mismo sucede con los seguros de salud.³¹ Cuando se les pregunta por qué, estas personas de bajos recursos explican que no pueden darse el lujo de tener un seguro. Esto es irónico porque se podría pensar exactamente lo contrario: que no pueden darse el lujo de *no* asegurarse. En este caso, el seguro es víctima de la visión de túnel. Para un campesino que se esfuerza por ganar dinero suficiente para comer y vivir durante la semana, la amenaza de pocas lluvias o los gastos médicos del próximo año parecen algo abstracto, y es claro que esto queda fuera de la visión de túnel. El seguro no tiene que ver con ninguna necesidad — alimentos, renta, colegiaturas— que ejerce presión sobre su mente en ese momento; en cambio,

las exagera: una presión adicional sobre un presupuesto ya de por sí presionado.

Otra manifestación de la visión de túnel es decidir emprender múltiples tareas. Tal vez revisemos correos electrónicos al “escuchar” una conferencia telefónica, o veamos unos cuantos mensajes electrónicos más en el celular mientras cenamos. Esto tiene el beneficio de ahorrar tiempo, pero tiene un costo: perder parte de lo tratado en la llamada múltiple o de lo que se platica durante la cena, o escribir un mensaje electrónico descuidado. Estos costos son más visibles cuando manejamos. Cuando se piensa en el conductor que hace muchas cosas se piensa en que habla por celular. De hecho, algunos estudios demuestran que hablar por celular (de manos libres) al manejar es peor que manejar con niveles de alcohol en la sangre superiores al límite legal.³² No obstante, también se puede pensar en alguien que maneje comiendo un sándwich. Los estudios revelan que comer al manejar es igual de peligroso.³³ Y es algo muy común: un estudio descubrió que 41% de los estadounidenses han consumido una comida completa — desayuno, almuerzo o comida— al volante.³⁴ Comer al manejar ahorra un poco de tiempo, pero se corre el riesgo de ensuciar la tapicería, tener un accidente y aumentar las probabilidades de sufrir una clase diferente de “llantita”: las personas consumen más calorías cuando están distraídas.³⁵ La visión de túnel promueve la realización de múltiples tareas por el posible ahorro de tiempo cuando se está en el túnel, mientras que los problemas que crea quedan fuera de él.

A veces, cuando tenemos visión de túnel, desatendemos por completo otros asuntos. Cuando estamos ocupados con un proyecto que debemos terminar pronto, no pasamos tiempo con nuestra familia, dejamos de ordenar nuestras finanzas o postergamos un examen médico periódico. Cuando hay una presión extrema de tiempo es fácil decir: “Puedo dedicar tiempo a mis hijos la próxima semana” en vez de: “En realidad los niños me necesitan. ¿Cuándo exactamente tendré tiempo para estar con ellos después?” Es difícil ver con claridad lo que queda fuera del túnel, es fácil subestimarlos y más probable es que se excluya.

Las empresas no son inmunes a la psicología de la escasez; por ejemplo, en épocas de austeridad, muchas recortan sus presupuestos de comercialización. En opinión de algunos expertos, esto no es una buena decisión de negocios. De hecho, se parece mucho a la visión de túnel. Como lo expresa un consejero para las pequeñas empresas:

En tiempos difíciles, muchos pequeños empresarios cometen el error de reducir su presupuesto de mercadotecnia al máximo o incluso de eliminarlo por completo. Sin embargo, los tiempos difíciles son exactamente cuando las pequeñas empresas más mercadotecnia requieren. Los consumidores están intranquilos y buscan cambiar sus decisiones de compra. Se les debe ayudar a encontrar los productos y servicios que ofrece el pequeño empresario para que los elijan en vez de otros, y para esto deben darse a conocer. Así, no elimine la mercadotecnia; de hecho, si es posible, aumentela.³⁶

Resolver este debate —eficacia de reducir la mercadotecnia durante una recesión— requeriría una gran cantidad de trabajo empírico. Lo que podemos decir es que los beneficios de la mercadotecnia se parecen mucho a lo que se desatendería en la visión de túnel al concentrarse en reducir el gasto este trimestre. La mercadotecnia —como la póliza de seguros— tiene un costo que queda dentro del túnel, mientras que sus beneficios quedan fuera de él.

En muchos de estos ejemplos cabe preguntarnos honestamente si esas elecciones son malas. ¿Cómo saber si el tiempo que ahorramos al comer manejando un automóvil no vale más que el riesgo de sufrir un accidente? Siempre es un dilema determinar si una decisión en particular estuvo equivocada. Si al concentrarse en la fecha límite usted descuida a sus hijos, ¿fue una mala decisión? ¿Quién puede saberlo? Depende de las consecuencias de tener un mal desempeño en el trabajo, del efecto de su ausencia en los niños e incluso de lo que usted desee en la vida. Un observador externo tendría que esforzarse mucho para desenmarañar estas consideraciones. Sin embargo, al exponer *cómo* opera la visión de túnel, cómo suelen ignorarse algunas consideraciones, el estudio de la mentalidad de la escasez aclara esta discusión aunque no resuelva estos debates.

Por ejemplo, esto nos indica que debemos ser cautos antes de inferir preferencias a partir de la conducta. Tal vez veamos que la persona ocupada descuida a sus hijos y concluyamos que sus niños no le interesan tanto como su trabajo; pero esto puede ser erróneo, así como sería equivocado concluir que al campesino que no compra seguros no le interesa particularmente la posibilidad de perder su cosecha debido al capricho de las lluvias. La persona ocupada puede tener una visión de túnel. Quizá valore mucho el tiempo que pasa con sus hijos, pero el proyecto que se apresura a terminar hace que todo esto quede fuera del túnel. Años más tarde tal vez reflexione sobre su vida y sufra mucha angustia

porque no dedicó más tiempo a sus hijos. Esta angustia es genuina y no un mero gesto para cumplir con una norma social. Es la desilusión predecible de cualquier persona que siga una visión de túnel. Los proyectos deben terminarse ahora, los niños seguirán aquí mañana. Al recordar cómo gastamos dinero y tiempo en momentos de escasez es probable que nos desilusionemos. La amenaza de la escasez inmediata es muy grande, y se descuidan asuntos importantes que no tienen que ver con ella. Cuando sufrimos escasez una y otra vez, estas omisiones se acumulan. A esto no se le debe confundir con una falta de interés; después de todo, la propia persona lo lamenta.³⁷

Al empezar este capítulo mostramos cómo la escasez captura nuestra atención. Vemos ahora que este mecanismo primitivo se transforma en algo mucho más grande. La escasez altera la forma de ver las cosas, nos hace elegir de otra manera. Esto crea beneficios: por el momento somos más eficientes. Pero también tiene un costo: al concentrarnos en una sola cosa descuidamos otras que en realidad valoramos.

II. GRAVAMEN SOBRE EL ANCHO DE BANDA

AHORA presentamos tres breves historias sobre la escasez que ejemplifican otra consecuencia del enfoque:

Uno de sus mayores clientes le informa que va a trabajar con otra empresa. Usted logra que la gerente de contabilidad le dé una última oportunidad de convencerla de que no lo haga. Ella accede, pero le dice que debe ser al día siguiente. Usted cancela sus demás reuniones y actividades. Dedicar todo su tiempo a este último esfuerzo. Sin embargo, hay un compromiso que no puede posponer. Esta noche es el juego decisivo del campeonato de softbol de la ciudad, en el que participa su hija. Por un momento considera no asistir al juego, pero su lado bueno gana (por escaso margen): seguramente para ella su esfuerzo es tan importante como el de usted por retener a su cliente. Cuando va al juego, su hija se da cuenta de que olvidó su amuleto de la buena suerte. Usted la recrimina antes de dar vuelta para recogerlo. Para cuando recupera la calma, ya es muy tarde. Ella ya estaba nerviosa por el juego y usted la puso más nerviosa. Una situación divertida se volvió muy tensa. Durante el juego, le es imposible disfrutarlo. No deja de pensar en la reunión con su cliente al día siguiente. No se trata de trabajar en ese momento, simplemente no puede concentrarse en el juego. Está distraída, y cuando su hija voltear ocasionalmente a verla, sabe que ella ya se dio cuenta. Por fortuna para usted, su equipo gana y el júbilo ayuda a disimular sus errores. Pero, sin duda, su comportamiento en esa noche no contaría para que le otorgaran el premio a la madre del año.

Juan tiene un examen mañana. Está en la universidad. Aunque sus padres ahorraron para la educación de todos sus hijos, no fue suficiente. Nunca se imaginaron que las colegiaturas aumentarían tanto. Juan es el más joven de cuatro hijos, y cuando le tocó el turno de ir a la universidad, el fondo destinado a sus estudios universitarios ya era insuficiente y las colegiaturas eran mayores. A pesar de esto, eligió una universidad de más prestigio y más

cara. Razonó que si iba a invertir en un título universitario, tal vez debía invertir en el que más valiera la pena. Obtuvo préstamos estudiantiles, ayuda financiera de la universidad y becas. Fue complicado, pero de alguna manera lo logró. Siempre pareció una buena elección. Hasta ahora. Dos becas que debían renovarse automáticamente se evaporaron de repente; la recesión afectó mucho a las fundaciones que las otorgaban y se vieron obligadas a reducir sus gastos. ¿Cómo pagaría el próximo semestre? Tenía que pagarlo en menos de un mes. ¿Le daría el banco otro préstamo para estudiantes? ¿Podría pagarlo? Podía pedirles prestado a su tía y a su tío; su padre se disgustaría muchísimo, pero ¿tenía otra opción? ¿Se debería transferir a la universidad pública local? Juan no lograba concentrarse. No dejaba de pensar en qué debía hacer. Preocupado, dejó pasar la reunión de un grupo de estudio a la que quería —necesitaba— asistir. No era el momento para un examen, pero no tenía opción. Cuando llega el día, trata de concentrarse pero su mente continúa ocupada en otras cosas. No contesta algunas preguntas fáciles y al final está doblemente preocupado. No sólo se preocupa por los pagos, también está molesto por su terrible desempeño en el examen.

El gerente de un restaurante de comida rápida que vende hamburguesas lamenta el problema que tiene con sus empleadas (a las que se pagan salarios bajos). “No se puede confiar en ellas”, dice. Se queja de que dedica la mayor parte del tiempo a convencerlas de que traten bien a los clientes. “Servicio al cliente quiere decir eso”, les informa. “Sonrían. Sean amables. Cuando el cliente les hable, platiquen con él de cosas sin importancia. Cuando el cliente sea un cretino no contesten a sus críticas. Su trabajo es ser corteses.” Dedicar el resto de su tiempo a corregir errores cometidos por descuido. “Cuando alguien quiere papas fritas medianas, ¿es muy difícil apretar el botón que dice ‘papas’?”, pregunta sin poder creerlo. No cabe duda de que se siente frustrado por sus trabajadoras. “Quizás a ellas sencillamente no les importa; quizá sea la educación en este país; quizá sea la forma en que las criaron”, dice.

Estas historias ilustran las diversas consecuencias de que la escasez capture la atención. En el capítulo anterior vimos que la visión de túnel distorsiona las compensaciones entre varias actividades. Al tratar de alcanzar objetivos de inmediato, dejamos de considerar el efecto futuro de aumentar el deducible del seguro. En cambio, en los casos que acabamos de ver, las personas tratan de

enfocarse en algo no relacionado con su escasez inmediata. Vemos a la ejecutiva apresurada no por elaborar su presentación para retener al cliente, sino sólo por ser madre. Vemos al alumno no cuando se preocupa de que los gastos se ajusten a los ingresos, sino cuando trata de concentrarse en su examen. Vemos a la trabajadora de bajos ingresos no cuando administra sus finanzas en casa, sino cuando sirve las hamburguesas.

Estas anécdotas ilustran una hipótesis fundamental: como el enfoque en la escasez es involuntario, y porque captura nuestra atención, entorpece la habilidad de concentrarnos en otras cosas. La ejecutiva quiere concentrarse en el juego de softbol de su hija, pero la escasez no deja de atraer su mente a otras cosas. Incluso cuando intentamos hacer otras cosas, la visión de túnel de la escasez nos hace volver a caer en ella. La escasez en un aspecto de la vida significa menos atención, menos mente, para otros.

Los psicólogos han estudiado mucho el concepto de *menos mente*. Si bien la investigación cuidadosa en la psicología emplea varias distinciones sutiles para captar esta idea, con el término *ancho de banda* mental cubriremos todos los matices.¹ El ancho de banda mide la capacidad de cálculo, la habilidad de prestar atención, de tomar buenas decisiones, de apegarse a un plan y de resistir las tentaciones. El “ancho de banda” se relaciona con todo, desde la inteligencia y las pruebas de desempeño escolar hasta el control de los impulsos, la resistencia a las tentaciones y el éxito en las dietas. En este capítulo se hace una afirmación audaz. Al regresarnos todo el tiempo a la visión de túnel, la escasez afecta el ancho de banda y como resultado inhibe las capacidades más fundamentales.

AQUÍ HAY MUCHO RUIDO

Imagine que está sentado en una oficina cerca de la vía del ferrocarril. Los trenes pasan ruidosamente varias veces cada hora. No son ensordecedores. No perturban las conversaciones. En principio, no hacen suficiente ruido para impedirle trabajar. Pero, por supuesto, claro que sí se lo impiden. Cuando usted trata de concentrarse, el ruido de cada tren lo distrae de lo que está haciendo. La interrupción en sí es breve, pero sus efectos duran más. Necesita tiempo para volver a concentrarse, para recordar lo que estaba pensando. Lo peor es que cuando usted se ha asentado nuevamente, pasa otro tren.

Esta descripción refleja las condiciones en una escuela en New Haven²

ubicada cerca de una ruidosa línea férrea. Para medir el efecto del ruido en los estudiantes, dos investigadores observaron que únicamente un lado de la escuela estaba orientado hacia la vía del ferrocarril, de modo que los alumnos en los salones de ese lado se hallaban particularmente expuestos al ruido, pero en todo lo demás sus condiciones eran similares a las del resto de los compañeros. Encontraron una diferencia notoria entre las clases de los dos lados de la escuela. Los estudiantes de sexto año de primaria del lado de las vías del tren estaban todo un año atrasados respecto de sus compañeros del lado más tranquilo. Se encontró evidencia adicional cuando la ciudad, motivada por este estudio, instaló aislantes acústicos. Los investigadores observaron que esto eliminaba la diferencia. Ahora los alumnos de ambos lados del edificio tenían el mismo desempeño. Toda una serie de estudios posteriores demuestra que el ruido perjudica la concentración y el desempeño. Aunque el efecto del ruido no lo sorprenda, la magnitud del efecto (todo un año escolar de diferencia en sexto año) sí debería hacerlo. De hecho, estos resultados reflejan muchos estudios de laboratorio que documentan los fuertes efectos incluso de la más ligera distracción.³

Ahora imagine que trabaja en una oficina agradable, silenciosa: sin interrupciones ni trenes. En cambio, usted está pensando en los pagos de su hipoteca y en lo difícil que es trabajar por cuenta propia. Su cónyuge y usted se sostienen con el trabajo de ambos, pero en realidad sólo una persona y cuarto obtiene ingresos. Se sienta para concentrarse en su trabajo. Pronto su mente empieza a divagar. “¿Tendremos que vender el segundo automóvil? ¿Debemos pedir otro préstamo?” De repente, su oficina ya no es tan tranquila. Es igual de difícil pasar por alto los ruidosos trenes del pensamiento. Son incluso más frecuentes e igual llegan sin invitación. No obstante, estos trenes se lo llevan consigo. “¿Tendremos que vender el segundo automóvil?” lleva a “Así tendríamos un poco más de dinero, pero dificultaría mucho el transporte, justo cuando necesito trabajar lo más que pueda. No hay que arriesgar el único trabajo estable que tenemos.” Viaja en estos trenes del pensamiento un rato antes de liberarse y concentrarse de nuevo en lo que debe hacer. Aunque esta oficina parece tranquila, está llena de interrupciones, interrupciones que se generan en usted.

Así es como la escasez cobra su impuesto sobre el ancho de banda. Las cosas que nos distraen, que ocupan la mente, no provienen por fuerza del exterior. Con

frecuencia nosotros mismos las generamos, y estas distracciones afectan nuestra atención más que un tren físico. Estos trenes del pensamiento resuenan con una importancia personal. La distracción por la hipoteca permanece porque es importante. No es un capricho pasajero sino una intensa preocupación personal. Es una distracción precisamente porque provoca la visión de túnel. La preocupación constante presiona la mente y hace caer en la visión de túnel. Así como el ruido exterior impide pensar con claridad, la escasez genera perturbaciones *internas*.

La noción de “perturbación interna” es común en las ciencias cognitivas y en la neurociencia. Muchos estudios documentan el profundo efecto de los pensamientos internos —incluso algo tan trivial como repetir una secuencia de números mentalmente— en la función cognitiva general. Además, años de estudio en los laboratorios, complementados con pruebas de fMRI (imagen de resonancia magnética funcional) revelan la forma en que el cerebro se concentra y se distrae. Una distinción común es entre el proceso “descendente”, en que la mente se dirige, por nuestra elección consciente, hacia lo que tiene que enfocarse, y el proceso “ascendente”, en que uno u otro estímulo capturan la atención en formas que es difícil controlar. Abordamos esto en la introducción, cuando las palabras relacionadas con alimentos capturaron la atención de quien tenía hambre. Usted conoce bien la sensación, por cualquier momento en que un movimiento rápido o un sonido capturaron su atención, alejándola de lo que estaba haciendo. Una forma particularmente notable de distracción, que no requiere ningún factor externo, es dejar vagar la mente. Sin darnos cuenta, el estado de reposo cerebral —la red por defecto— tiende a alejarnos de lo que estamos haciendo. Como corresponde a su nombre, esto ocurre sin contribución consciente, cuando nuestra mente “vaga”. De este modo, aunque con frecuencia dirigimos la actividad del cerebro, en ocasiones se pierde ese control. Para los estudiantes de la escuela cercana a las vías del ferrocarril, la habilidad de mantener la concentración en presencia de distracciones “ascendentes” depende también de la cantidad de trabajo que realice el cerebro, de lo “cargado” que esté. Los estudios de conducta y neuroimagen⁴ revelan que la distracción junto con la actividad cerebral relacionada con la presencia de elementos distractores aumentan cuando la actividad es alta. La atención descendente no puede impedir las intrusiones ascendentes. Cuando alguien lo llama por su nombre a través de un salón durante una fiesta, su atención cambia sin importar cuánto se esfuerce

en concentrarse en otra cosa.

La propia escasez captura la atención mediante un proceso ascendente. A esto nos referimos cuando decimos que es involuntario, que ocurre debajo del control consciente. Como resultado, la escasez —igual que los trenes o un ruido inesperado— también nos aleja incluso cuando tratamos de enfocarnos en otra cosa.

Un estudio pionero puso a prueba esta idea con una tarea muy sencilla para los sujetos: presionar un botón al ver un punto rojo en la pantalla.⁵ A veces, justo antes de que apareciera el punto, se veía muy rápido otra imagen en la pantalla. Para quienes no estaban a dieta, no tenía ningún efecto en el hecho de que vieran o no el punto. En cambio, en el caso de quienes estaban a dieta, ocurrió algo interesante. Era menos probable que vieran el punto rojo si acababan de ver una fotografía de alimentos. Por ejemplo, mostrar fugazmente la fotografía de un pastel redujo la posibilidad de que quienes estaban a dieta vieran el punto rojo inmediatamente después. Parecía como si el pastel los hubiera cegado. Esto sucedió sólo con imágenes de comida; las que no eran de comida no tuvieron ese efecto. Por supuesto, los que estaban a dieta no quedaron ciegos físicamente; sólo se distrajeron mentalmente. Los psicólogos llaman a esto *parpadeo de atención*. La imagen de los alimentos, ahora desaparecida, los hizo parpadear mentalmente. Cuando el punto apareció, su mente estaba en otra cosa: seguían pensando en la comida. Todo esto sucedió en una fracción de segundo, demasiado rápido para controlarlo. Demasiado rápido incluso para ser conscientes de ello. El título del estudio lo dice: “Todo lo que vi fue el pastel”.

El parpadeo de la atención es breve. Los efectos de distracción que produce la escasez, conjeturamos, durarían significativamente más. Para poner esto a prueba, hicimos un estudio con el psicólogo Chris Bryan, en el que dimos a los sujetos búsquedas de palabras⁶ como la siguiente:

BÚSQUEDA DE PALABRAS

D	N	O	V	I	G	Z	CALLE
I	T	J	M	S	F	E	ARBOL
Q	L	E	W	O	L	N	FOTOGRAFIA
K	W	C	E	L	B	X	NUBE
H	R	E	A	R	X	J	ALFOMBRA
W	P	C	S	W	T	A	LAMPARA
N	U	X	K	R	Z	S	DE DIA
							LLUVIA
							VACIO
							PUERTA

Los sujetos buscaron la palabra subrayada (en este caso, CALLE). Cuando la encontraban y hacían clic en ella, aparecía un nuevo cuadro y debían buscar la palabra siguiente. A otro grupo de sujetos se les dio la misma tarea, pero con palabras un poco diferentes. Por ejemplo:

BÚSQUEDA DE PALABRAS

O	Q	M	V	T	W	A	PASTEL
J	O	R	G	T	M	G	ARBOL
R	M	X	H	T	D	K	DONA
N	A	R	E	E	E	C	NUBE
T	O	E	K	F	P	Z	DULCES
Q	X	G	T	P	I	V	LAMPARA
J	P	A	S	T	E	L	CONSENTIRSE
							LLUVIA
							POSTRE
							PUERTA

Las palabras cuyo número de orden es par son las mismas para ambos grupos. Las palabras con número impar eran palabras neutrales para el primer grupo, pero tentadoras para el segundo: convertimos CALLE en PASTEL, FOTOGRAFÍA en DONA, etc. Después vimos cuánto tardaron los participantes en encontrar las

mismas palabras, las que tenían en común, las neutrales pares.

Para la mayoría de los sujetos, cambiar las palabras impares no tuvo ningún efecto. Pero no pasó lo mismo con los que estaban a dieta. Éstos tardaron 30% más en encontrar NUBE después de que acababan de buscar DONA. Los que estaban a dieta no fueron lentos en general: encontraron NUBE tan rápido como los que no estaban a dieta cuando estaba precedida por FOTOGRAFÍA. El problema fue la DONA.⁷ Es claro lo que ocurre. Es una versión de lo que los psicólogos llaman *interferencia proactiva*. La mención de la dona la ubica en el principal lugar de la mente. Los que no están a dieta buscan la palabra, la encuentran y prosiguen. Los que están a dieta, en cambio, la encuentran y se les dificulta proseguir. Incluso cuando están buscando la siguiente palabra, NUBE, esa dona, tan perturbadora como el tren de la escuela, sigue ahí, llamando la atención. Es difícil encontrar NUBE cuando la mente está en otra parte.

Sin duda le ha pasado algo así. Si no con comida, quizá con el tiempo. Usted enfrenta una fecha límite muy cercana para un proyecto pero debe asistir a una junta no relacionada con ese trabajo. ¿Cuánto de esta junta podrá procesar? Mientras está en la junta trata de concentrarse, pero a pesar de sus mejores esfuerzos su mente sigue vagando hacia la fecha límite. Su cuerpo está en la junta, pero su mente está en otra parte. Como la palabra DONA para el que está a dieta, la fecha límite no deja de alejarlo.

Imagine que navega por la red en su computadora portátil. En una computadora razonablemente rápida, pasa con facilidad de una página a otra. Pero imagine ahora que hay muchos otros programas abiertos en segundo plano. Escucha música, descarga archivos y tiene abiertas muchas ventanas para navegar. De repente, ya no está navegando, sino arrastrándose como tortuga por la red. Estos programas en segundo plano consumen los ciclos del procesador. Su navegador “cojea” porque tiene mucho menos poder de cálculo para operar.

La escasez hace algo similar a nuestro procesador mental.⁸ Al cargar con frecuencia la mente con otros procesos, se deja libre menos “mente” para la tarea inmediata. Esto nos lleva a la hipótesis central de este capítulo: la escasez reduce *directamente el ancho de la banda mental*; no la capacidad inherente de una persona, sino la capacidad disponible en el momento.

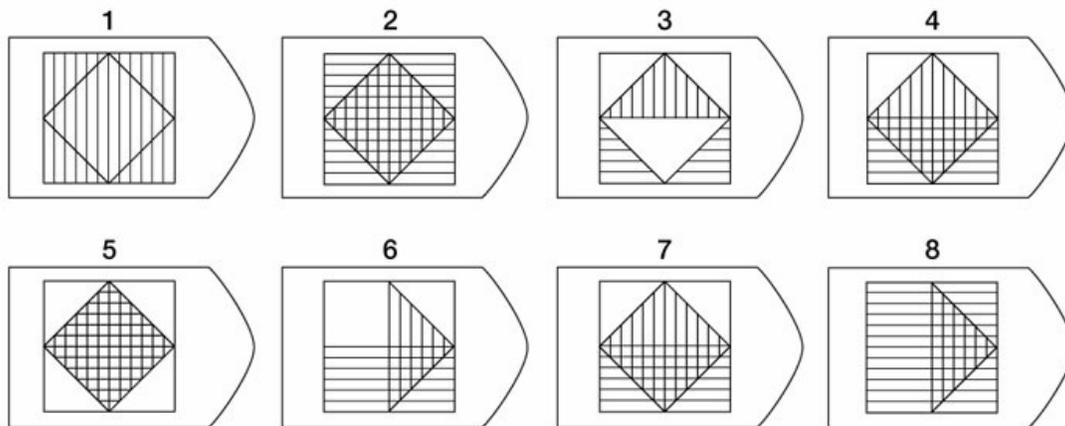
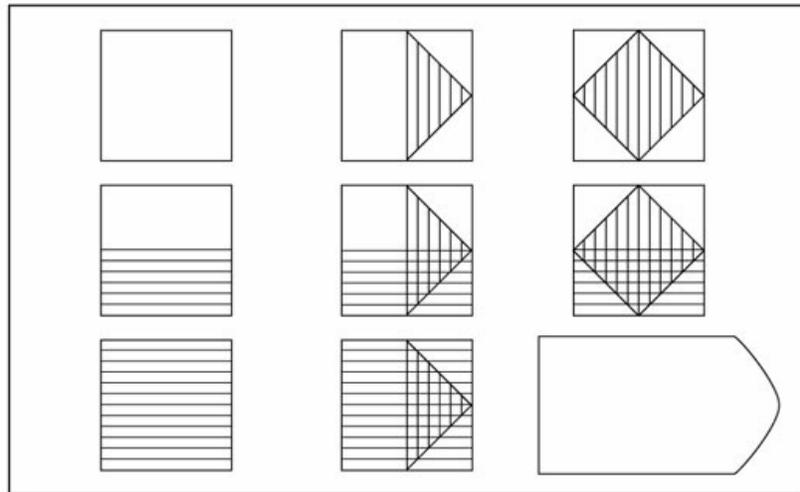
Para poner a prueba esta hipótesis es necesario afinar nuestra definición de *ancho de banda*. Utilizamos el término como una palabra genérica para varios conceptos psicológicos más detallados e investigados con cuidado. En efecto,

caminamos sobre una cuerda floja. En tanto que psicólogos, consideramos importantes las distinciones, funcionales y de otro tipo, entre los diversos conceptos y su correspondiente función cerebral, y *ancho de banda* es un término genérico que oscurece esas distinciones. Sin embargo, como científicos sociales interesados en los efectos de la escasez, estamos dispuestos a dejar de lado esos matices, así como es posible hablar de *democracia* o *partículas subatómicas* sin hacer referencia a sus distinciones más finas. Como punto intermedio, con el término general *ancho de banda* designaremos dos componentes amplios y relacionados de la función mental, que ahora explicaremos con mayor profundidad.

El primer componente puede denominarse a grandes rasgos *capacidad cognitiva*, los mecanismos psicológicos propios de nuestra habilidad de resolver problemas, retener información, razonar con lógica, etc. Quizá lo más prominente en esta categoría sea la inteligencia fluida, la habilidad de pensar y razonar en abstracto y resolver problemas independientemente de cualquier aprendizaje o experiencia específicos. El segundo es el *control ejecutivo*, concerniente a la habilidad de manejar actividades cognitivas, como planificación, atención, acciones de iniciación e inhibición, y control de impulsos. Muy semejante a un procesador central, el control ejecutivo es esencial para la habilidad de actuar de forma adecuada. Determina la capacidad de concentración, de desplazar la atención, retener algo en la memoria y efectuar múltiples tareas, y de autosupervisión. La capacidad cognitiva y el control ejecutivo son multifacéticos y ricos en matices. Y la escasez los afecta a ambos.

CAPACIDAD COGNITIVA

Una característica básica de la capacidad cognitiva es la inteligencia fluida. Para poner a prueba el efecto de la escasez en la capacidad cognitiva recurrimos a la medida más destacada y aceptada universalmente de la inteligencia fluida, la Prueba de las Matrices Progresivas de Raven,⁹ llamada así por ser el psicólogo británico John Raven quien la desarrolló en la década de 1930. Como ejemplo, vea la prueba siguiente, similar a una prueba normal de Raven, y pregúntese cuál de las opciones 1 a 8 corresponde al espacio faltante:



Tal vez recuerde esta prueba de sus días de escuela. Es un elemento común de las pruebas del coeficiente de inteligencia (CI).¹⁰ Aunque las pruebas de CI son complejas y heterogéneas, la mayoría está de acuerdo en que la Prueba de las Matrices Progresivas de Raven es uno de los componentes más importantes y confiables. La prueba de Raven no requiere ningún conocimiento de los sucesos del mundo y, si acaso, muy pocos estudios formales. Es la forma más común en que psicólogos, educadores, militares y otros profesionistas miden lo que se denomina inteligencia fluida, la capacidad de pensar lógicamente, y analizar y resolver problemas nuevos independientemente del conocimiento previo. Un mecánico que razona acerca de la causa por la cual no arranca un motor se vale tanto de conocimientos previos automovilísticos como de su habilidad de razonamiento. El mismo mecánico ante una matriz de Raven aplica sus habilidades de razonar en un contexto en el que no tiene experiencia; igual que

un campesino de la India. Así, la prueba de Raven es particularmente útil como medida de inteligencia general que supuestamente trasciende las culturas específicas. A pesar de todo, hay escépticos. Quienes conozcan las pruebas y su aplicación sin duda tendrán un mejor desempeño; quienes hayan estudiado geometría, también.¹¹ De hecho, se sabe que la escolaridad ayuda: los niños con más años de escuela tienen un mejor desempeño que los de su misma edad con menos años. Los debates acerca de lo que en realidad mide el CI persisten incluso en la inteligencia fluida. Por fortuna, estos debates carecen de importancia para nuestros propósitos. No se comparará la inteligencia fluida de una persona con otra, ni entre culturas. Lo que nos interesa es la forma en que la escasez afecta la capacidad cognitiva de la misma persona. Tal vez le parezca extraño que sea posible afectar la “capacidad” de una persona con tanta facilidad, pero éste es precisamente el punto: estamos acostumbrados a pensar en la capacidad cognitiva como algo fijo, cuando en realidad puede cambiar según las circunstancias.

Para observar el efecto de la escasez en la inteligencia fluida hicimos algunos estudios computarizados con nuestro alumno, Jiaying Zhao, en los que aplicamos la Prueba de las Matrices Progresivas de Raven en una plaza comercial de Nueva Jersey.¹² Primero, presentamos a la mitad de los sujetos escenarios hipotéticos sencillos, como el siguiente:

Imagine que su automóvil tiene algún problema que requiere un servicio que cuesta 300 dólares. El seguro cubre la mitad del costo. Usted debe decidir si le arreglan el automóvil o se arriesga y espera que todavía funcione un poco más. ¿Cómo tomaría esa decisión? Financieramente, ¿le sería fácil o difícil decidir?

Después de esta pregunta continuamos con una serie de problemas de Matrices de Raven. Conforme a los ingresos familiares que informaron los participantes, los dividimos, según la mediana, en ricos y pobres. En este escenario no encontramos ninguna diferencia estadística significativa entre ricos y pobres en el caso de las personas de la plaza comercial. Por supuesto, puede existir alguna diferencia, pero no lo bastante grande para detectarse en esta muestra. Ricos y pobres parecían listos por igual.

Aplicamos el mismo estudio con los demás sujetos, pero con una pequeña diferencia. En vez de la primera pregunta, se les planteó lo siguiente (el cambio

aparece en cursivas):

Imagine que su automóvil tiene algún problema que requiere un *costoso servicio de 3000* dólares. El seguro cubre la mitad del costo. Usted debe decidir si le arreglan el automóvil o se arriesga y espera que todavía funcione un poco más. ¿Cómo tomaría esa decisión? Financieramente, ¿le sería fácil o difícil decidir?

Todo lo que se hizo fue remplazar los “300 dólares” con “3 000 dólares”. Sorprendentemente, este cambio afectó a los dos grupos de manera diferente. Pagar la mitad de los 300 o de los 3 000 dólares fue fácil para los que estaban en buenas condiciones financieras. Podían pagarlos con ahorros o con tarjeta de crédito. Para los que no estaban en tan buenas condiciones tampoco era demasiado difícil obtener 150 dólares para pagar la mitad de una importante necesidad. No fue suficiente para ponerlos a pensar demasiado en la escasez y en sus propias finanzas.

No sucedió lo mismo con el gasto de 3 000 dólares para el automóvil: conseguir 1 500 dólares iba a ser difícil para los que tenían ingresos bajos. Un estudio de 2011 reveló que cerca de la mitad de los estadounidenses informó que no podrían obtener 2 000 dólares en 30 días aunque de verdad los necesitaran.¹³ Desde luego, la pregunta a los sujetos de la plaza comercial fue hipotética, pero era realista, y tal vez los puso a pensar en sus propios problemas monetarios. Tal vez su automóvil no esté descompuesto, pero experimentar escasez de dinero significaría que pensarían en problemas monetarios. Una vez que tocamos esa parte del cerebro, sería detectable el muy real pensamiento no hipotético sobre la escasez. *Sería difícil conseguir 1500 dólares. Mis tarjetas de crédito están al límite. Ya los pagos mínimos son muy grandes. ¿Cómo haré el pago mínimo este mes? ¿Puedo darme el lujo de atrasarme en otro pago? ¿Deberé pedir en esta ocasión que me paguen el salario por adelantado?* Un pequeño contacto puede generar todo un tumulto en el cerebro.

Y este tumulto afectó el desempeño. Los sujetos en buenas condiciones monetarias, sin ninguna presión, tuvieron un desempeño tan bueno en este caso como si se tratara del escenario fácil. El desempeño de los sujetos más pobres, por otra parte, fue significativamente peor. Un pequeño toque de la escasez y de repente parecieron mucho menos inteligentes. Preocupados por la escasez, obtuvieron menor puntuación en inteligencia fluida.

Hemos repetido estos estudios muchas veces, siempre con los mismos resultados. Esto no es sólo porque los 3 000 dólares sean *matemáticamente* más difíciles. Cuando presentamos problemas no financieros no encontramos absolutamente ningún efecto por dar números grandes o pequeños en forma similar. El efecto es específico de problemas difíciles de naturaleza financiera (para quienes no tienen mucho dinero). Tampoco es resultado de una falta de motivación. En una réplica del estudio se pagó a las personas por cada respuesta correcta en la prueba de Raven. Supuestamente, los participantes con ingresos bajos tienen un incentivo *mayor* para desempeñarse mejor: después de todo, el dinero es más importante para ellos. Pero no fueron mejores; de hecho, fueron un poco peores. Los participantes de bajos ingresos, a quienes podía suponerse les interesaría más el pago adicional, salieron de la plaza comercial con un poco menos de dinero después de contemplar los escenarios más difíciles, efecto que no se dio en los que estaban en mejor situación financiera.

En todas las repeticiones, los efectos fueron igual de grandes.¹⁴ Para entender la intensidad de estos efectos tomemos un estudio sobre el sueño como punto de referencia.¹⁵ En este estudio, un grupo de sujetos se acostó en una cama a una hora normal. A otro grupo se le obligó a quedarse despierto toda la noche. Experimentar una desvelada así debilita terriblemente. Imagínese usted después de pasar toda una noche sin dormir. A la mañana siguiente se despertó al grupo que durmió y se les aplicó a los dos grupos la prueba de Raven. No resultó sorprendente que los desvelados tuvieran un desempeño mucho más malo.

En comparación, ¿cuán grande fue nuestro efecto en la plaza comercial? Aún mayor. ¿Cuán listo se siente usted después de toda una noche sin dormir? ¿Cuán agudo mentalmente estará a la mañana siguiente? Nuestro estudio reveló que el mero hecho de hacer surgir las preocupaciones monetarias para los pobres mina el desempeño cognitivo incluso más que privarse gravemente del sueño.

Hay otra forma de entender la magnitud de nuestros hallazgos. Puesto que la prueba de Raven sirve para medir la inteligencia fluida, tiene una analogía directa con el coeficiente intelectual. La característica general de los estudios del CI es que suponen una distribución normal de las puntuaciones, con una media de 100 y una desviación estándar de 15 (la desviación estándar es una medida de dispersión de las puntuaciones en torno a su media; en una distribución normal, casi 70% de las puntuaciones se alejan de la media en menos de una desviación estándar). El efecto de una intervención se calibra al comparar sus efectos con la

desviación estándar. Por ejemplo, si una intervención tiene un efecto equivalente a la tercera parte de la desviación estándar, ese efecto corresponde más o menos a cinco puntos de CI.¹⁶

Según esa medida, nuestros efectos corresponden a entre 13 y 14 puntos de CI. De acuerdo con las clasificaciones descriptivas más comunes del CI, 13 puntos son la diferencia entre la categoría de inteligencia “promedio” y una considerada “superior”. O, en el sentido opuesto, perder 13 puntos significa ir de la categoría “promedio” a una categoría calificada “en el límite de la deficiencia”. Recuerde que estas diferencias no son entre personas pobres y ricas. En cambio, comparan el desempeño de la misma persona en circunstancias diferentes. La misma persona tiene menos puntos de CI cuando se preocupa por la escasez que cuando no lo hace. Esto es de la mayor importancia para nuestra historia. Los pobres reaccionan igual que los ricos cuando la reparación del automóvil cuesta poco, cuando la escasez no tiene un lugar prominente. Está claro que no se trata de la capacidad cognitiva inherente. Así como el procesador de una computadora se hace más lento con muchas aplicaciones, la persona pobre *parece* peor cuando parte de su ancho de banda está ocupado en otras cosas.

CONTROLEJECUTIVO

El segundo componente del ancho de banda es el control ejecutivo. Como ya se dijo, el control ejecutivo es multifacético, así que empezamos por considerar una de las muchas importantes funciones a las que contribuye, a saber: el autocontrol. A finales de la década de 1960, Walter Mischel y sus colegas realizaron uno de los más interesantes (o por lo menos uno de los más bonitos) experimentos psicológicos sobre la impulsividad.¹⁷ El personal de investigadores de Mischel sentaba a un niño de cuatro o cinco años de edad en un cuarto y ponía un malvavisco frente a él. Algunos niños lo miraban fascinados, otros se agitaban inquietos; todos lo querían. Y el niño podía tomarlo. Pero, antes de que pudiera comerlo, se le decía que había un truco; en realidad, era más bien una oportunidad. El investigador iba a salir del cuarto. Si el niño no se había comido el malvavisco cuando el investigador regresara, obtendría un segundo malvavisco. Los niños se enfrentaban con uno de los más antiguos problemas conocidos por la humanidad, lo que el científico social Thomas Schelling llama “la contienda íntima por el autodomínio”:¹⁸ el problema del autocontrol.

El autocontrol es aún una de las partes más difíciles de los estudios de psicología. Sabemos que son muchos los elementos que intervienen en la formación del autocontrol. Depende de la forma en que ponderemos el futuro. Y parece que lo hacemos de manera poco congruente. Las recompensas inmediatas (en este caso, un malvavisco) se destacan mucho y reciben una fuerte ponderación. Las recompensas en el futuro distante (dos malvaviscos después) se destacan menos y por tanto reciben una menor ponderación. Así, cuando pensamos en uno contra dos malvaviscos en el futuro abstracto, dos es mejor que uno. Pero cuando un malvavisco está frente a nosotros ahora, de repente es mejor que dos. El autocontrol también depende de la fuerza de voluntad, recurso cuyo funcionamiento no entendemos del todo, pero que se ve afectado, entre otras cosas, por la personalidad, la fatiga y la atención.¹⁹

Otro elemento importante del autocontrol es el control ejecutivo. Con el control ejecutivo se dirige la atención, se inicia una acción, se inhibe una respuesta intuitiva o se resiste un impulso. De hecho, una parte menos comentada pero repetida a menudo del estudio de Mischel es muy ilustrativa en este caso. Los niños que tuvieron más éxito en resistir la tentación del malvavisco lo hicieron al dirigir su atención a otras cosas.²⁰ En vez de ver o pensar en el malvavisco, pensaron en otras cosas. En vez de tener que resistir el deseo, tan sólo se las arreglaron para ignorarlo. Como afirma Mischel: “Una vez que uno se da cuenta de que la fuerza de voluntad no es más que un asunto de aprender a controlar la atención y los pensamientos, puede en realidad empezar a aumentarla”.²¹

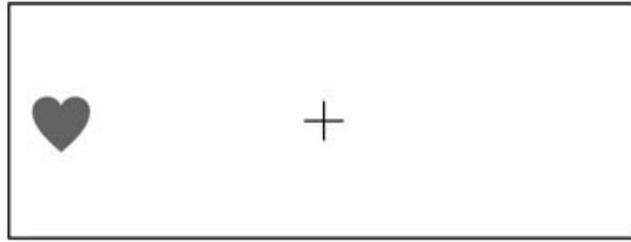
Esto proporciona un vínculo revelador entre el control ejecutivo y el autocontrol. Como el control ejecutivo contribuye a dirigir la atención y controlar los impulsos, una menor función ejecutiva dificulta el autocontrol. Varios experimentos ejemplifican vívidamente esta conexión. En un experimento se dio a los sujetos un ejercicio de memoria.²² A unos se les pidió recordar un número de dos dígitos; a otros, un número de siete dígitos. Después se llevó a los sujetos a una antesala en la que aguardarían que se les llamara para otras pruebas. Enfrente de ellos, en la sala de espera había rebanadas de pastel y frutas. La prueba real era saber qué elegirían mientras esperaban, mientras retenían esos números en la mente. Los que no estaban terriblemente ocupados con los números de dos dígitos, eligieron las frutas más veces. Aquellos cuya mente estaba ocupada recordando los números de siete dígitos, eligieron el pastel 50%

más de los casos. El pastel es la elección impulsiva. Se requiere una acción consciente para impedir la elección automática. Cuando nuestro ancho de banda se utiliza en otra cosa, como memorizar dígitos, tenemos menos capacidad para impedirnos a nosotros mismos comer el pastel.

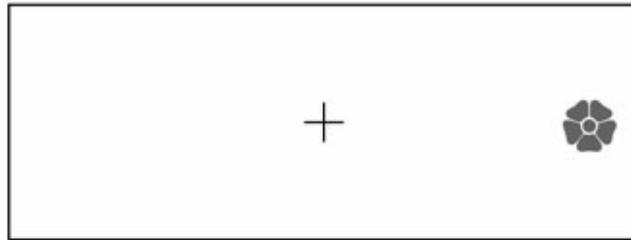
En otro estudio se sirvió comida a estudiantes australianos blancos, pero en este caso se trataba de algo para ellos asqueroso: una pata de gallina cocinada en un estilo chino que conservaba la pata intacta, con todo y garras.²³ El desafío para los sujetos fue que la comida la servía un experimentador chino, lo que creaba presión para comportarse con cortesía. Como sucedió con el estudio del pastel, se saturó la mente de algunos participantes: se les pidió que recordaran un número de ocho dígitos. Aquellos cuya mente no se saturó lograron mantener la serenidad, y no dijeron nada. No ocurrió igual con los sujetos cognitivamente saturados. Expresaron abruptamente comentarios toscos, como: “Esto es una porquería”, a pesar de sus mejores intenciones.

Ya sea que comamos un pastel cuya atracción debiéramos haber resistido o externemos algo que no era nuestra intención decir, un gravamen sobre el ancho de banda dificulta controlar los impulsos. Y como la escasez grava al ancho de banda, esto sugiere que la escasez no sólo disminuye la inteligencia fluida, sino que también puede reducir el autocontrol. Por tanto, el estudiante australiano reclama con brusquedad al experimentador chino, la ejecutiva presionada por la inminente presentación responde con brusquedad a su hija, y la empleada que está pensando en las cuentas por pagar se enfrenta a un cliente de malos modales.

Para analizar si la escasez reduce el control ejecutivo, dimos a los sujetos en la plaza comercial de Nueva Jersey una prueba con que se suele medir el control ejecutivo, que directamente pone a prueba la habilidad de inhibir las respuestas automáticas. Primero se presenta a los sujetos escenarios financieros hipotéticos, fáciles o difíciles, como antes. Ven dibujos como los siguientes: en sucesión rápida en la pantalla de una computadora. Se colocan los dedos de ambas manos sobre el teclado, y la tarea es presionar el mismo lado que el corazón y el lado *opuesto* a la flor. Así, si el corazón aparece a la derecha, se presiona a la derecha. Y si la flor aparece en la derecha, usted presiona a la izquierda.



o



La flor crea un impulso automático que es necesario resistir: presionar del mismo lado que el corazón es fácil; presionar el lado opuesto a la flor es difícil. Para hacer esto bien es necesario resistir el impulso de presionar rápido el mismo lado. Cuanto más control ejecutivo se tenga, mejor se hará. Esta prueba mide la capacidad de inhibir el primer impulso en favor de una respuesta diferente, sea resistir un pastel, controlar la lengua o, en este caso, resistirse a la flor.

Aunque esta tarea pone a prueba el control ejecutivo, muy diferente de la inteligencia fluida, los resultados fueron los mismos. Después de las preguntas financieras fáciles, los pobres y los que estaban en buena situación se parecieron mucho. Pudieron controlar sus impulsos en la misma medida, y cometieron más o menos la misma cantidad de errores. Pero las preguntas financieras difíciles hicieron que todo cambiara radicalmente para los pobres. Los sujetos en buena situación financiera conservaron los resultados tan buenos como los que habían tenido en el escenario fácil. Mostraron el mismo nivel de control ejecutivo. Los sujetos más pobres, por otra parte, ahora tuvieron un desempeño significativamente peor; fueron más impulsivos, presionaron equivocadamente el lado de la flor con mayor frecuencia. Aunque presionaron la tecla correcta 83% de las veces en los escenarios financieros fáciles, las veces que presionaron correctamente la tecla disminuyeron a 63% en los escenarios más difíciles financieramente. Un poco de escasez y de repente se tornaron impulsivos. Más

allá de la inteligencia fluida, la escasez parece reducir el control ejecutivo.

COSECHAS

Estos experimentos en la plaza comercial ponen a prueba nuestra hipótesis. Pero en cierto modo son artificiales. Muestran la forma en que se responde cuando provocamos pensamientos sobre la escasez, que inducimos con preguntas hipotéticas sobre dificultades financieras. No obstante, lo que nos interesa es la cotidianidad fuera de los confines de un experimento. ¿Grava la escasez los recursos cognitivos incluso cuando no hay investigadores acechándolos en la plaza comercial para hacerlos pensar en ella?

Mostrar esto es esencial para nuestro argumento, pero es difícil. No podemos tan sólo comparar a las personas pobres con las ricas en capacidad cognitiva y autocontrol. Muchas otras cosas —salud, amistades, educación— son diferentes entre ricos y pobres para atribuir a la escasez cualesquiera diferencias observadas. Se han intentado esas comparaciones una y otra vez sin ninguna solución clara a los problemas estadísticos inherentes a esas comparaciones. ¿Cómo observar los efectos de la escasez sin todas estas complejidades?

Fue más o menos en esta época cuando realizábamos trabajos de campo sobre la agricultura en la India con el economista Anandi Mani, y observamos algo interesante. Los agricultores obtienen su ingreso en un solo pago grande, de una sola vez, en el momento de la cosecha. Esto significa que el agricultor tiene una vida financiera muy diferente de la vida financiera de la mayoría de los trabajadores, a los que se paga de manera periódica (diaria, semanal o mensual). En cambio, un agricultor puede recibir dos pagos al año, o en ocasiones una vez al año. Imagine ahora un agricultor que recibe su pago en junio. Los meses siguientes inmediatos son muy buenos: tiene efectivo. Pero aunque sea prudente e intente dividir su gasto en todo este periodo, cuando llegue abril o mayo se verá apremiado por tener efectivo. Así, el *mismo agricultor* es rico en los meses que siguen a la cosecha y pobre en los meses anteriores a la cosecha.

Esto se aproximaba mucho a lo que necesitábamos: podíamos examinar el ancho de banda del mismo agricultor en los meses previos a la cosecha y en los posteriores. En vez de comparar a personas ricas y pobres, veríamos que la misma persona se conduce de manera distinta cuando está escasa de efectivo y cuando tiene mucho efectivo. Pero había una pequeña dificultad. ¿Podrían los

meses de cosecha imponer diferentes obligaciones que los meses normales? Por ejemplo, los festivales y las bodas son frecuentes durante los meses de cosecha, precisamente porque las personas son ricas en efectivo. Así, en vez de ver los efectos de la escasez quizá sólo veríamos los efectos de las celebraciones.

Para superar esto, elegimos la agricultura de la caña de azúcar, que tiene una característica peculiar. La caña de azúcar requiere un enorme ingenio para exprimir la caña y extraer el jugo (que una vez evaporado forma el azúcar). Los ingenios sólo procesan una determinada cantidad y la cosecha no puede quedar expuesta después del corte durante mucho tiempo. Por tanto, la caña de azúcar se cosecha durante un periodo de cuatro a cinco meses. En algunas zonas se cosecha durante todo el año. A menudo, lotes vecinos están en diferentes ciclos de cosecha. Un agricultor puede estar cosechando mientras que su vecino cosechó varios meses atrás, y a otro todavía le faltan meses para cosechar. Este hecho poco conocido nos dio la oportunidad que esperábamos. Ahora podíamos estudiar a los mismos agricultores cuando son pobres y cuando son ricos, *y* averiguar si no hay nada específico en los meses anteriores y posteriores a la cosecha. Después de todo, el mismo mes era anterior a la cosecha para un agricultor y posterior a la cosecha para su vecino.

Como esperábamos,²⁴ los datos mostraron que los agricultores estaban más presionados por el efectivo antes de la cosecha. De ellos, 78% había empeñado algo el mes anterior a la cosecha (y 99% solicitó alguna clase de préstamo), pero sólo 4% empeñó algo el mes posterior a la cosecha (y sólo 13% solicitó un préstamo). Antes de la cosecha, también era 11% mayor la probabilidad de que informaran tener problemas para pagar sus cuentas ordinarias.

Como ocurrió en la plaza comercial, en este caso medimos el control ejecutivo y la inteligencia fluida. Dimos a los agricultores la tarea de resolver las Matrices de Raven, pero no pudimos realizar la prueba del corazón y de la flor porque resultaba difícil administrarla en el campo. Por tanto, para el control ejecutivo elegimos otra prueba muy parecida, la prueba de Stroop. Esta actividad consiste en ver hileras de elementos, como *F F F F*, e indicar rápido cuántos elementos hay en la hilera. (En este caso, la respuesta es cuatro.) Cuando hay *2 2 2 2*, es difícil responder rápido “cuatro”. Es difícil por la misma razón que se le dificulta presionar rápido el lado opuesto cada vez que aparece la flor.²⁵

Con estas tareas, observamos que los agricultores se desempeñaron mucho peor antes de la cosecha que después de ella. El mismo agricultor era mucho

peor en las pruebas de inteligencia fluida y control ejecutivo cuando no tenía dinero (antes de la cosecha) que cuando lo tenía (después de la cosecha). De manera muy similar que los sujetos en la plaza comercial, la misma persona parecía menos inteligente y más impulsiva cuando carecía de efectivo. No obstante, en este caso nosotros no provocamos los pensamientos relacionados con la escasez, ni los evocamos. Esas ideas estaban ahí de forma natural cuando los agricultores carecían de dinero (el de la cosecha se había reducido a una pequeña cantidad), pero no cuando sí tenían (seguían forrados con el dinero de la cosecha).

Y de nuevo en este caso las magnitudes eran grandes. Los agricultores en la fase posterior a la cosecha resolvieron correctamente cerca de 25% más respuestas en la prueba de Raven. En términos de CI, como en el estudio previo del centro comercial, esto correspondería más o menos a 9 o 10 puntos. La brecha no es tan grande como la que se obtuvo en la plaza comercial, pero era previsible. Después de todo, en este caso no se les indujo a pensar en el dinero; tan sólo se midió su estado mental en un punto seleccionado arbitrariamente en el tiempo, su tendencia latente a que su ancho de banda estuviera gravado por la escasez. En la tarea del control ejecutivo se tardaron 11% más en responder y cometieron 15% más errores quienes no tenían dinero, muy parecido a los resultados del estudio en la plaza comercial.²⁶ Si hubiéramos encontrado a un agricultor cuando carecía de efectivo, habríamos considerado que su capacidad limitada era un rasgo personal. Sin embargo, por nuestro estudio sabemos que su limitación poco tiene que ver con su capacidad genuina como persona. Por sí solo, el estado de tener menos dinero en los meses anteriores a la cosecha lo hizo desempeñarse con menos inteligencia y mostró menos control cognitivo. No obstante, antes de considerar esto un triunfo de nuestra teoría, deben eliminarse otras posibilidades. Sabemos que la escasez (pobreza) cambia antes y después de la cosecha, pero ¿cambian también otras cosas?, y de ser así, ¿podrían ser las que motivan los cambios psíquicos? Destacan tres opciones.

En primer lugar, si los granjeros están en situación de pobreza antes de las cosechas, ¿pueden también estar comiendo menos? De ser así, ¿debería sorprendernos descubrir que su función cognitiva también era más lenta? Una peor nutrición y sencillamente el hambre pueden debilitar el cerebro.²⁷ No obstante, no era el caso de esos agricultores. No son tan pobres cuando tienen poco efectivo como para verse obligados a reducir su consumo de alimentos. Si

acaso, gastaban un poco menos de efectivo en alimentos después de la cosecha. Aunque observamos que gastaban menos antes de la cosecha, no gastaban menos en alimentos. En cambio, gastaban menos en otras cosas también importantes. Por ejemplo, podrían dar un regalo menos caro para la boda de su primo. En una cultura como la de la India, en que dar regalos no es algo voluntario sino una obligación (una forma de retribuir por regalos recibidos), esas reducciones en el gasto producen mucha angustia.

En segundo lugar, ¿acaso trabajaban más antes de la cosecha? Las actividades que preceden a la cosecha son muy intensas y pueden agotar a los agricultores. El agotamiento físico puede producir fácilmente agotamiento mental. De hecho, nuestras encuestas precedieron por un tiempo suficiente a la fecha de la cosecha (cuatro semanas es mucho tiempo en la agricultura), de modo que aún no comenzaba la parte fuerte de los preparativos para la cosecha. Los agricultores no trabajaban mucho o con más intensidad en la semana anterior a la cosecha que en la semana posterior.

Por último, el momento de la cosecha no es sólo cuando se recibe dinero, también es cuando se sabe cuánto se obtuvo. Los resultados en la agricultura varían mucho. Algunas cosechas son abundantes, y otras, muy malas. ¿El mero hecho de no saber lo que se va a ganar afectaría el estado mental de los agricultores? En el caso de algunos cultivos, como el del arroz, es una preocupación importante, pero no tanto en el caso de la caña de azúcar. Con sólo inspeccionar su tierra, un agricultor puede calcular fácilmente su ingreso. Casi todo el crecimiento del cultivo se presenta varios meses antes de la zafra. Los últimos meses sólo sirven para incrementar el contenido de azúcar del sembradío, no su volumen. No obstante, éste es problema del molino: a los agricultores se les paga únicamente por el volumen, no por el contenido de azúcar. La única razón por la que los agricultores no cosechan antes es porque el ingenio azucarero no se los permite. En resumen, los agricultores ya saben varios meses antes de la cosecha, con mucha precisión, cuánto se les pagará. Lo saben tanto antes como después de la cosecha.

Hay otras pequeñas objeciones, pero a final de cuentas queda claro que la *propia pobreza* es la que grava la mente.²⁸ Aunque no haya nadie que experimente con nosotros para recordarnos la escasez, la pobreza reduce la inteligencia fluida y el control ejecutivo. De vuelta al principio de esta argumentación, esto sugiere un giro importante en el debate sobre la capacidad

cognitiva de las personas de escasos recursos; es posible argumentar que sí tienen una menor capacidad *efectiva* que los que están en mejor situación económica. Lo anterior no se debe a que sean menos capaces, sino a que parte de su mente está capturada por la escasez.

OTRAS FORMAS DE ESCASEZ

Aproximadamente en esa época se me ocurrió que yo triunfaba en el mundo gracias a sólo una parte de mi cerebro. Mientras que una décima parte se dedicaba a la escuela, otra décima a mi hija y quizás otro 10% a las crisis y enfermedades familiares, el restante 70% de mi mente se concentraba todo el tiempo en los alimentos: las calorías en una uva, el volumen del recipiente de las palomitas de maíz, la ingeniosa utilización del agua como placebo. Pensé: “¿Cuánto avanzaría en el mundo si aprovechara mejor ese 70 por ciento?”

NATALIE KUSZ, “The Fat Lady Sings”²⁹

Todos sabemos que es difícil seguir una dieta: a todos nos cuesta resistir las comidas sabrosas. Sin embargo, el gravamen sobre el ancho de banda mental sugiere que observar una dieta es más que difícil. Es un impuesto mental. Los que siguen dietas, al realizar cualquier actividad, deben encontrarse con menos recursos mentales porque en parte les preocupa la comida.³⁰ De hecho, esto es lo que revelan algunos estudios; comparan varias mediciones cognitivas de personas a dieta y de quienes no están a dieta, como las que los psicólogos aplican para medir la capacidad cognitiva efectiva. A veces comparan a personas con ingesta limitada con personas que comen lo que desean; otras veces comparan a la misma persona en diferentes momentos, cuando está a dieta y cuando no lo está. Sin importar cómo lo hagan, se observa el mismo efecto. En diversas pruebas cognitivas, el resultado es que las personas simplemente se desempeñan peor cuando están a dieta. Además, cuando los psicólogos entrevistan a estos sujetos, observan un patrón común: la preocupación por la dieta domina la mente de quienes la siguen e interfiere con su desempeño.

Estos resultados no parecen provenir de una simple falta de calorías.³¹ No sorprende (pues muchos de los que intentan seguir una dieta fracasan) que los

efectos aparezcan incluso cuando no hay pérdida de peso. Además, las mediciones fisiológicas directas muestran que las deficiencias nutricionales no causan estas deficiencias cognitivas. Piense en esto de la siguiente manera: mientras pierde peso, usted está preocupado y se enfrenta a un gravamen del ancho de banda, pero si logra llegar a un nuevo equilibrio y decide que ya no es necesario limitar su alimentación, desaparece el gravamen sobre el ancho de banda. Por supuesto, es posible encontrar omisiones en estos datos: quienes siguen una dieta y quienes no lo hacen pueden ser diferentes por otras razones. Se necesitan más estudios para cuantificar el tamaño del gravamen sobre el ancho de banda de los que siguen dietas, pero llama la atención que los resultados en lo referente a la escasez de calorías reflejen lo que observamos al estudiar la escasez de ingresos.

Algo parecido ocurre con las personas solitarias. Un estudio aplicó una diferente medida del ancho de banda a los solitarios y a quienes no lo son; se trata de un refinado procedimiento llamado *prueba de audición dicótica*.³² A los participantes se les pide que escuchen dos diferentes sonidos, uno en cada oído. En un oído pueden escuchar la voz de una mujer y en el otro la de un hombre. La prueba mide cuánto se escucha en un oído y se evita la distracción que proviene del otro. Esta prueba se basa en un hecho interesante acerca del cerebro: su lateralización. En la mayoría de las personas predomina el oído derecho para el caso del lenguaje, lo que significa que es más fácil prestar atención a la información verbal presentada al oído derecho.³³ Cuando no se dan instrucciones, se tiende a enfocarse en la voz que se escucha en el oído derecho. De hecho, cuando se pidió a los sujetos que pusieran atención a lo que se decía al oído derecho, el desempeño de los solitarios y de los no solitarios fue igual. En comparación, concentrarse en el oído que no es dominante —el izquierdo— requiere ancho de banda mental. Se necesita el control ejecutivo para superar la propensión natural a fijarse en el oído derecho y hacerlo en el izquierdo. En este caso, los solitarios tuvieron un desempeño significativamente menor.³⁴ Fueron menos eficientes para superar su tendencia natural, menos eficientes en desconectar el oído derecho y escuchar el izquierdo. Es decir, los solitarios mostraron un ancho de banda deficiente; en este caso, menos control ejecutivo.

En otros estudios, los investigadores hicieron algo parecido a lo que hicimos en la plaza comercial. Pidieron a los sujetos que llenaran lo que pensaban era una prueba de personalidad, y luego, al azar, les dieron retroalimentación que los

hizo creer que las pruebas indicaban con claridad que socialmente estaban bien adaptados o que eran muy solitarios.³⁵ En forma aleatoria, e instantánea, los investigadores crearon la percepción de escasez al llevar a los sujetos a anticipar la soledad. Después de que la información quedó bien asimilada, aplicaron a los sujetos una prueba de Raven y observaron que el desempeño de los que anticipaban que serían solitarios fue peor. De hecho, al colocar a los sujetos en el escáner, observaron que cuando hacían que las personas pensaran que serían solitarias, se reducía la activación de las zonas cerebrales del control ejecutivo. Por último, en un estudio que se ocupó del control de los impulsos, cuando a los sujetos que anticipaban que serían solitarios se les daba la oportunidad de probar galletas con chispas de chocolate, comieron más o menos el doble que los demás.³⁶ Del mismo modo, la investigación sobre las dietas de los adultos mayores revela que quienes se sienten solos en su vida diaria tienen un consumo considerablemente más alto de comidas grasosas.³⁷

Finalmente, vemos efectos similares incluso con escasez artificial. Recuerde el estudio de los *Angry Blueberries* del capítulo 1. Observamos en juegos parecidos que los sujetos “pobres” (a los que se da menos recursos en el juego) tienen peores resultados en la tarea “corazón-flor” después de jugarlo.³⁸ Aunque (por ser pobres) juegan menos tiempo, están tan concentrados que al final tienen menos ancho de banda. Igual que quienes están a dieta, quienes tienen poco dinero y los solitarios, estos sujetos con pocos arándanos son gravados por la escasez.

ESCASEZ Y PREOCUPACIÓN

Por supuesto, la escasez no es lo único que grava al ancho de banda mental. Imagine que se pelea con su cónyuge una mañana. Quizás ese día no sea muy productivo en su trabajo. Ese día podría verse y actuar más distraído. Quizá no permanezca callado cuando debería haber guardado silencio. Parte de su ancho de banda mental se ocupa en protestar, molestarse y quizá resoplar por la pelea con su pareja. A usted también le quedará menos cerebro para cualquier otra cosa. Desde este punto de vista, todos tenemos preocupaciones y necesidades que gravan la mente.

Entonces, ¿por qué es tan especial la escasez?

La escasez, por su naturaleza, es un racimo de preocupaciones importantes. A

diferencia de una riña conyugal que puede ocurrir en cualquier parte y a cualquier persona, las preocupaciones por el dinero y el tiempo tienden a acumularse para los pobres y los atareados, y es muy raro que desaparezcan. Las personas de escasos recursos deben enfrentar preocupaciones monetarias persistentes. Los atareados deben enfrentar preocupaciones persistentes por la falta de tiempo. De manera previsible, la escasez crea una carga adicional con todas las demás preocupaciones. En forma constante y predecible, grava el ancho de banda. Todos pueden preocuparse: ricos y pobres pelean con sus cónyuges; a ricos y pobres les inquietan las actitudes de sus jefes. Pero, mientras sólo algunas personas en abundancia se preocuparán, todos los que sufren escasez lo hacen.

Este análisis genera otra pregunta importante. En todo lo que hemos visto sobre la escasez, ¿no nos referiremos al mero estrés de manera indirecta? En la vida diaria, con el término *estrés* se refieren muchas cosas. Sin embargo, científicamente, se han registrado considerables avances en la comprensión del estrés.³⁹ Ahora conocemos mucho mejor la bioquímica de la respuesta generalizada al estrés.⁴⁰ Incluso se identificaron las moléculas que intervienen — glucocorticoides (como cortisol), norepinefrina y serotonina—, así como algunas de sus funciones. Saber esto nos permite considerar con más cuidado si el estrés es el mecanismo biológico mediante el cual la escasez afecta la mente.

Incluso en nuestros datos hay razones para pensar que el estrés tiene algo que ver. Es de suponer que sufrir escasez genere estrés. Por ejemplo, en el estudio sobre las cosechas descubrimos que los granjeros estaban menos estresados después de las cosechas que antes, así como reducciones considerables en la variabilidad de la presión arterial, una medida frecuente del estrés.

Al mismo tiempo, es poco probable que el estrés sea el principal motivo de muchos efectos que observamos. Algunos de los efectos más importantes tienen que ver con la forma como la escasez grava lo que denominamos ancho de banda. En cambio, el estrés no tiene estos efectos predecibles. Algunos estudios muestran que el estrés *refuerza* la memoria operativa,⁴¹ y otros han encontrado evidencia ambivalente, incluso algunos indicios de que el control ejecutivo puede mejorar durante los periodos de estrés.⁴² Desde luego, los efectos crónicos del estrés son no obstante diferentes, pero los de la escasez que estudiamos son inmediatos: en el estudio de la plaza comercial, el mero hecho de recordar a las personas su dinero ejerció un efecto casi instantáneo sobre su capacidad mental. Además, mostramos un patrón particular de desempeño mejorado (el dividendo

del enfoque) y de desempeño disminuido (el gravamen sobre el ancho de banda), patrón que la ansiedad y el estrés no explican por sí solos.

Por último, pensar en todo esto como si fuera estrés y preocupación omite un aspecto más profundo. El gravamen sobre el ancho de banda no es un descubrimiento aislado. Surge del mismo mecanismo central que el dividendo del enfoque o de la forma como la visión de túnel conforma nuestras elecciones. Si nos centramos sólo en el estrés se omiten estas conexiones más profundas, y en última instancia se limitaría nuestro entendimiento de la mentalidad de escasez.

QUÉ SIGNIFICA EL GRAVAMEN SOBRE EL ANCHO DE BANDA

Las anécdotas con que iniciamos este capítulo quizá parezcan obvias a la luz del gravamen sobre el ancho de banda. No sorprende que la cajera no escuche la orden de papas fritas justo cuando pasa un tren. Así, usted (y su gerente) no se sorprenderían si, perdida en sus pensamientos para pagar su renta este mes, no estaba atenta cuando ordenó sus papas fritas. No es que sea descuidada; está preocupada. Pensamientos como “¿y si me retraso de nuevo en el pago de mi tarjeta de crédito?” son tan ensordecedores como el paso de un tren. La gerente que tiene una presentación urgente para conservar a su cliente trata de concentrarse en el juego de su hija. No obstante, sin darse cuenta, le da vueltas a la presentación del día siguiente. El estudiante trata de concentrarse en ese examen tan próximo, pero no deja de interrumpirlo la amenaza de la siguiente colegiatura. Incluso sonreír y ser agradable es difícil cuando la mente está sujeta a un gravamen. La empleada espeta a los clientes groseros con mayor frecuencia de lo que es su intención. La madre responde con brusquedad a su hija. Un ancho de banda con gravamen provoca descuido. El estudiante olvida la reunión de su grupo de estudio. La cajera que atiende el pedido oprime el botón equivocado.

El gravamen sobre el ancho de banda nos cambia de modo sorprendente y profundo. No es sólo su presencia, sino también su magnitud lo sorprendente. Los psicólogos han documentado durante décadas el impacto de la carga cognitiva en muchos aspectos de la conducta; algunos de los más importantes son los que se manifiestan en estas breves anécdotas: de la distracción y el olvido

al control de los impulsos. La magnitud de estos efectos sugiere una influencia considerable del ancho de banda mental sobre toda una serie de conductas, incluso aquellas como la paciencia, la tolerancia, la atención y la dedicación, que por lo general se engloban como “personalidad” o “talento”. Mucho de lo que atribuimos al talento o a la personalidad se basa en la capacidad cognitiva o el control ejecutivo. El gerente del restaurante explica con todos los lugares comunes la conducta de sus empleadas: falta de habilidad, falta de motivación o educación insuficiente, y un ancho de banda gravado se parece a cualquiera de éstos. La apresurada gerente de ventas, cuando contesta rudamente a su hija, parece una mala madre. El estudiante con presiones financieras que no responde preguntas fáciles parece incapaz o perezoso. Pero estas personas no carecen de habilidades ni de tacto, sólo padecen un fuerte gravamen mental. El problema no es la persona, sino el contexto de escasez.

Recuerde la metáfora de la computadora que opera lentamente por los programas que funcionan en segundo plano. Imagine que usted está sentado frente a esa computadora sin saber que operan otros programas. A medida que su navegador va despacio de página en página, usted puede llegar a una conclusión equivocada. Puede pensar: “qué computadora tan lenta”, confundiendo el procesador sobrecargado por otras tareas con uno lento por naturaleza. De igual manera, es fácil confundir una mente “cargada de escasez” con una mente por naturaleza menos capaz. Después de todo, esto es lo que el gerente del restaurante de comida rápida atribuye a sus empleadas. A diferencia del gerente, subrayamos que no afirmamos que la gente pobre tiene menos ancho de banda mental. Al contrario. Sostenemos que todas las personas, si fueran pobres, dispondrían de menos ancho de banda mental.

Todo lo anterior sugiere que debemos ampliar nuestra noción de escasez. Cuando pensamos que tenemos muy poco (tiempo, dinero, calorías), nos concentramos en las implicaciones físicas de la escasez: menos tiempo para divertirnos, menos dinero para gastar. El gravamen sobre el ancho de la banda mental sugiere que existe otra carencia, quizá más importante. Tenemos que arreglárnoslas con menos recursos mentales. La escasez no sólo provoca pedir prestado en exceso o dejar de invertir. Nos pone en desventaja en otros aspectos cotidianos. Nos atonta. Nos hace más impulsivos. Debemos ingeniarnos para salir adelante con menos mente disponible, menos inteligencia fluida y un menor control ejecutivo, lo que dificulta mucho la vida.

SEGUNDA PARTE

LA ESCASEZ CREA ESCASEZ

III. EMPAQUE Y HOLGURA

USTED está a punto de salir en un viaje de negocios.

Imagine cómo puede empacar una maleta convenientemente grande. Tal vez comience por acomodar todo lo esencial: artículos de tocador, trajes de oficina, dispositivos electrónicos. Como sobra espacio, puede añadir algunos artículos menos esenciales. Empaca un paraguas por si llueve, un suéter por si hace frío; también su ropa de gimnasio y su calzado para correr. (Tal vez esta ocasión tenga tiempo de hacer un poco de ejercicio.) Satisfecho, cierra la maleta todavía con espacio libre. Hay otras cosas que podría llevar, pero piensa que está bien con lo que ya empacó.

Ahora imagine que lleva una pequeña maleta al mismo viaje. Como antes, quizás empiece por llevar sólo lo esencial. Pero esto llena rápido toda la maleta. Saca todo y hace la maleta de nuevo, esta vez con más cuidado. Ordena y arregla metódicamente. Se muestra creativo para aprovechar mejor el espacio. Mete sus calcetines y un celular dentro de los zapatos y desenrolla su cinturón para alinearlos a los lados de la maleta. Esto deja un poco de espacio libre. ¿Debe llevar el suéter? ¿Será optimista y llevará su ropa de gimnasio, o el paraguas? ¿Es mejor arriesgarse a que llueva y darse la posibilidad de empezar a ponerse en forma? Empacar una maleta pequeña obliga a pensar en sacrificar una cosa por otra. Después de pensarlo, elige el suéter y presiona la maleta para cerrarla.

Tanto la maleta grande como la pequeña imponen límites: sin importar el tamaño de la maleta, es obvio que no cabe todo lo que posiblemente sea útil. Ambas maletas requieren una elección sobre lo que se empacará y lo que se dejará. No obstante, psicológicamente sólo la maleta pequeña parece un problema. La maleta grande se empaca casi sin prestar atención. La maleta pequeña se empaca cuidadosa y atentamente.

Ésta es una metáfora para muchos otros problemas de la vida. Hay una maleta de tiempo en la que se debe meter trabajo, ocio y tiempo con la familia. Hay una maleta de dinero en la que debe caber el pago de vivienda, vestido y todos los gastos. Algunas personas incluso tienen voluntariamente una maleta de calorías en donde meter todos los alimentos.

Como ilustra esta metáfora, cuando la escasez genera concentración, también

cambia la forma de empacar. Cambia la forma de administrar cada centavo, cada hora o cada caloría. También deja maletas empacadas de formas diversas. La maleta grande se empaca sin prestar mucha atención, con espacio libre. La maleta pequeña se empaca con cuidado y al límite.

Entender estas diferentes formas de empacar es crucial para entender cómo la escasez crea más escasez.

PENSAMIENTO COMPENSATORIO

El costo de un bombardero pesado moderno es éste: una escuela de ladrillo en más de 30 ciudades; dos plantas de energía eléctrica, cada una de las cuales abastezca a una población de 60 000 personas; dos hospitales completamente equipados; más o menos 80 kilómetros de carreteras de concreto. Pagamos por un solo avión de caza medio millón de fanegas de trigo. Pagamos por un solo barco destructor con nuevas viviendas que pudieron albergar a más de 8 000 personas.¹

DWIGHT EISENHOWER, 1953

Usted está cenando en un restaurante con sus amigos. El mesero describe los platillos del día y le pregunta qué quiere beber. Por lo general usted no bebe cocteles, pero algo en la lista de bebidas atrae su atención. ¿Cómo decide si lo ordena? Puede calcular cuánto tiempo pasará antes de que tenga que manejar. Puede esperar a ver si alguno de sus amigos ordena una bebida. Tal vez incluso considere si habrá que dividir la cuenta. O puede considerar si 10 dólares es un precio razonable. No obstante, lo más notable es el perro que no ladró. Hay una pregunta sin considerar: “¿Si pido este coctel, qué es lo que no compraré en cambio?” No se plantea esa pregunta porque casi parece absurda. *Da la impresión de* que compra el coctel sin tener que abstenerse de pedir otra cosa. Siente que no hay ningún intercambio.

Piense en lo extraordinario que es esto. Como problema de contabilidad básica, por supuesto que existe un intercambio. No importa lo rico que pueda ser, usted tiene una cantidad finita de dinero. Si gasta 10 dólares en algo, quedan 10 dólares menos para otra cosa (aunque sea el patrimonio que dejará a sus hijos). Esos 10 dólares deben venir de algún lado. Pero la mayoría de las veces no se siente así. Muchos de nosotros hacemos compras de 10 dólares como si no

hubiera ningún intercambio. No tenemos que sacrificar ninguna otra compra para hacer ésta. Llevado al extremo, se siente como si hubiera una corriente inagotable de billetes de 10 dólares en nuestro presupuesto. Si se nos presiona, de alguna forma sabemos que no es así, pero no actuamos de ese modo.

Sin embargo, a veces reconocemos los intercambios. Suponga que está a dieta y tiene enfrente el mismo coctel. Aunque quizás el precio de 10 dólares no lo haga contemplar los posibles intercambios, el “precio en calorías” tal vez sí lo haga considerarlos. De repente, debe responderse por esas 300 calorías adicionales. Si bebe ese coctel debe renunciar a algún otro alimento. ¿Vale la pena dejar de comer el postre? ¿O el bagel del desayuno siguiente? La dieta nos convierte en contadores de calorías. Las cuentas deben cuadrar en los libros. Reconocemos que tener una cosa significa dejar de tener otra. Nos sumergimos en lo que llamamos *pensamiento compensatorio*.

Desde luego, para el que tiene un presupuesto muy ajustado, los 10 dólares equivalen a las 300 calorías para quien está a dieta: se debe justificar el dinero que se gasta. En la metáfora de la maleta, una maleta pequeña nos obliga a reconocer que poner en ella más artículos significa que otros tendrán que quedar fuera. Quien empaca una maleta grande y piensa en la posibilidad de añadir un par de tenis, tan sólo considera si quiere o no llevarlos. Quien empaca una maleta pequeña piensa qué es lo que debe sacar para tener el espacio necesario.

La escasez obliga a pensar en compensaciones. Todas esas necesidades insatisfechas capturan nuestra atención y se sitúan en primer lugar en nuestra mente. Cuando tenemos poco efectivo, prestamos mucha atención a todas las cuentas que hay que pagar. Así, cuando consideramos comprar otra cosa, todas las cuentas están ahí, y el intercambio sale a la luz. Cuando trabajamos con una fecha límite rígida, todo lo que tenemos pendiente es lo único en que pensamos. Así, cuando pensamos dedicar una hora a otra cosa, todas las compensaciones se destacan. Cuando el tiempo o el dinero no son tan ajustados, no nos enfocamos tanto y el intercambio no es tan visible. Según esto, el pensamiento compensatorio es una consecuencia inherente de la escasez.

Para comprobar de forma más rigurosa levantamos una encuesta de pasajeros en una estación de trenes en Boston.² Les pedimos que enlistaran todo aquello en que pensaban cuando contemplaban comprar una televisión. En las respuestas aparecieron todos los candidatos obvios —el tamaño de la televisión, el grado de resolución de la pantalla y un buen precio—. Cuando después

dividimos nuestra muestra en grupos con ingresos altos y grupos con ingresos más bajos, observamos un patrón. Sólo algunas personas declararon un pensamiento compensatorio, también con razonamientos como: “¿A qué tengo que renunciar para comprarla?” Las personas que se preguntaron esto eran desproporcionadamente pobres. Los pobres manifestaron pensamientos sobre el intercambio casi el doble de veces que quienes estaban en mejor situación financiera (75% contra 40%).³ Ésta es una diferencia notable, en especial porque el límite de ingresos que usamos era en el mejor de los casos un burdo sustituto de la escasez. Algunos de quienes clasificamos en el grupo con buena situación económica bien pudieron experimentar escasez; por ejemplo, algunos con seguridad se sentían abrumados por su hipoteca, deudas por tarjetas de crédito, préstamos estudiantiles o por tener una familia numerosa.

El mismo estudio produjo una notoria irregularidad cuando lo realizamos en la India. Vimos que la escasez se determina por una interacción entre el presupuesto propio y el tamaño de los artículos. Como antes, cuando pedimos a los sujetos que pensarán en comprar una licuadora, los más ricos mencionaron el pensamiento compensatorio menos de 30% de las veces, en tanto que los más pobres lo mencionaron en más de 65% de sus respuestas. Sin embargo, cuando les preguntamos acerca de un artículo más caro —una televisión—, tanto ricos como pobres expresaron en sus respuestas el pensamiento compensatorio.⁴ Pensar o no en los intercambios depende del tamaño del artículo en relación con el presupuesto. La licuadora era una fracción significativa del presupuesto de los pobres, pero no del de los ricos. En comparación, la televisión era un gasto importante incluso para los hogares ricos en la India. Es decir, la licuadora suscitaba escasez en el caso de algunos, pero la televisión evocaba escasez para todos —porque habría costado mucho en relación con el presupuesto de todas las personas—, de la misma manera en que pensar en comprar un carro muy probablemente generaría un pensamiento compensatorio en el caso de la mayoría de los hogares estadounidenses.

HOLGURA

La metáfora del empaque de las maletas ilustra por qué la escasez hace que se piense en los intercambios. Las maletas grandes se empacan sin presionar el contenido. No se llena todo rincón ni toda hendedura. Aquí y allá quedan

espacios vacíos. A este espacio le llamamos *holgura*, la parte de nuestro presupuesto que no se utiliza gracias a la forma en que empacamos. Es característico de las maletas grandes. La holgura es consecuencia de no tener la mentalidad de escasez cuando empacamos en un espacio más que suficiente, de un acercamiento particular a la administración de recursos cuando tenemos abundancia. El concepto de holgura puede explicar nuestra tendencia a considerar (o dejar de considerar) los intercambios y a prestar atención (o no prestar atención) a los precios.

Imagine que después de empacar una maleta grande quiere meter otro artículo. Simplemente lo arroja en ella. No es necesario sacar ningún artículo. No es necesario volver a arreglar el contenido porque, para empezar, la maleta tiene suficiente espacio; tiene holgura. Pero con una maleta más pequeña, añadir algo requiere sacar algo. La falta de presiones, la holgura, es lo que nos permite sentir que no hay intercambios. ¿De dónde vienen los 10 dólares para el coctel? Si usted está en buena situación económica, le parece que no renuncia a nada a cambio del coctel, pues en cierta forma así es. La holgura paga la cuenta. Nos libera de la necesidad de hacer intercambios.

Todos hemos experimentado la holgura de tiempo. En una semana no muy ocupada, quedan espacios vacíos en las agendas. Deja un espacio de 15 minutos entre una y otra reunión, mientras que en semanas más ocupadas incluso se habría hecho alguna llamada telefónica rápida entre dos actividades. El tiempo está ahí, como el cambio en monedas que se deja en diferentes lugares de la casa. No se siente ninguna necesidad de utilizarlo. No se trabaja intensamente para que las actividades se ajusten. Cuando una colega le dice que lo llamará entre las 10 y las 11, no la presiona para determinar una hora exacta, tan sólo programa toda la hora para una llamada de 30 minutos.

Muchas personas también se relajan en lo que se refiere al dinero. Un estudio mostró que existe el doble de probabilidad de que los compradores de altos ingresos informen que no llevan cuentas de su gasto porque “no tienen por qué hacerlo; [ellos] ganan suficiente dinero”.⁵ Un estudio holandés reveló que las personas más ricas no elaboran mentalmente ningún tipo de presupuesto.⁶ Y los planificadores financieros suponen con frecuencia que se vive con holgura. Dan meticulosa cuenta de los artículos que implican un gran gasto pero después dejan que se gaste el resto como se quiera. Por ejemplo, Richard Jenkins, en MSN, sugiere apartar 10% como “dinero para diversiones”, la holgura del presupuesto,

literalmente, dinero para jugar.⁷

Desde luego, es muy sensato decidir deliberada y cuidadosamente no gastar todo lo que se pueda. Dejar algo para gastos inesperados puede ser una estrategia consciente, deliberada y sabia, una especie de seguro contra los caprichos de la vida. Aunque sólo se necesiten 25 minutos para llegar al aeropuerto, usted sale 45 minutos antes, por si acaso. Sin embargo, con *holgura* no nos referimos a la clase de espacio libre creado deliberadamente para enfrentar lo inesperado, es decir, la clase de espacio que sí se planifica o presupuesta con cuidado. Puede dejar espacio en la maleta para eventualidades posteriores, digamos para las compras que hace mientras está en Roma. Pero es preciso observar que ésa es una holgura intencional, del tipo que se prevé con reflexión, como el espacio que asigna a cualquier otro artículo.

La holgura, como la utilizamos, no es un espacio que deliberadamente no se usa, sino uno derivado de empacar en condiciones de abundancia. En los buenos tiempos no contabilizamos cuidadosamente cada dólar. Por lo general se elige una casa y un automóvil que dejan una cantidad considerable para cualquier otra cosa. Se tiene un sentido aproximado de la clase de restaurantes a los que se puede ir y con qué frecuencia para mantenerse con amplitud dentro del presupuesto. Se eligen las vacaciones en términos generales dentro de lo que se puede pagar en vez de calcular lo que hay en la cuenta bancaria y elegir unas que lleven justo al límite del presupuesto. Esta mentalidad es una característica de la abundancia y la holgura es el resultado.⁸

¿Por qué los pobres terminan con menos holgura y los ricos con más? Una metáfora de la naturaleza ejemplifica nuestra respuesta.

ABEJAS POBRES Y AVISPAS RICAS

Ninguna estructura construida por el hombre se levanta con el cuidado de un panal.⁹ Las abejas trabajadoras jóvenes engullen miel y excretan pequeñas partículas de cera. La tasa de cambio es alta: cada medio kilo de cera necesita 3.5 kilos de miel, lo que requiere más de 90 000 viajes de las abejas para recolectar el néctar de las flores. La cera se recolecta en pequeños montones, mientras las abejas se reúnen a su alrededor y los calientan con sus cuerpos, de modo que puedan moldearlos. Las abejas colocan estas piezas poco a poco en el lugar que les corresponde para crear las pequeñas placas que constituyen el panal. El

trabajo es pieza por pieza y local, sin ningún capataz que supervise el trabajo. Imagine construir un castillo de arena grano por grano, sin detenerse a ver lo que ha hecho y sin nadie que lo dirija. Ahora imagine hacer eso con cientos de sus amigos, en oscuridad total. Sin embargo, funciona. Las abejas crean paredes que se unen en un ángulo sorprendentemente exacto de 120 grados, que forman hexágonos perfectos a la vista. Cada pared tiene un espesor de menos de 0.1 mm, y las desviaciones son de sólo +/- 0.002 mm. Es una tolerancia de 2%; nada mal como norma de construcción. En comparación, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de los Estados Unidos permite una tolerancia de 10% en el espesor de los paneles de madera contrachapada para construcción.¹⁰

Como las abejas, las avispas del barro también construyen nidos, pero lo hacen con barro.¹¹ Después pican arañas y depositan hasta dos docenas de víctimas en el nido, ponen sus huevos y lo sellan. Al romper el huevecillo, las larvas se alimentan de las víctimas inmovilizadas, sobreviviendo así al invierno dentro del nido sellado. A diferencia de las abejas, las avispas no son constructoras refinadas. Las celdillas son más o menos cilíndricas, pero están recubiertas en forma errática, sin la precisión de los panales.

¿Por qué crean las abejas estructuras tan precisas y las avispas estructuras tan descuidadas? La escasez. Las avispas construyen con un material que abunda: barro; las abejas, con un material escaso: cera. La cera de las abejas debe conservarse, como el espacio en una maleta apretada o los dólares durante los malos tiempos. Construir mal significa desperdiciar cera, lo que es un incentivo para ser eficiente, para empacar bien. Por otra parte, las avispas cuentan con material abundante, mucho lodo hasta para desperdiciar. Las avispas pueden permitirse la holgura —construir burdamente— porque su material de construcción es barato. Las abejas no pueden permitirse esto porque su material es caro.

Algo semejante sucede con los pobres y los ricos. Imagine que antes de empacar la maleta, usted coloca en la cama los artículos que desea llevar consigo, los más valiosos a la izquierda y los menos valiosos a la derecha. Para un viaje de tres días, el primer par de ropa interior estará a la izquierda; un quinto par estaría a la derecha. Empieza por meter los artículos más valiosos de izquierda a derecha. Empaca algunos artículos antes de llenar la maleta, momento en que ya empacaría cosas no tan importantes, como el quinto par de ropa interior. Los espacios vacíos en las maletas de los ricos se forman a costa de artículos que no

les importan mucho. Las maletas de los pobres se llenan mientras todavía empacan artículos que les son muy necesarios. El espacio es muy importante en la maleta pequeña, mientras que los límites importan menos cuando las maletas son grandes. Los economistas llaman a esto utilidad marginal decreciente: cuanto más se tiene, menor será el valor de cada artículo adicional.

Hay una lógica casi económica en todo esto: los pobres tienen menos holgura porque pueden permitirse menos de ella. El material para empacar —espacio en la maleta— es barato para los ricos, como el barro, pero es caro para los pobres, como la cera. Así, los ricos empacan como avispa, en forma casual, ineficiente y con holgura. Y los pobres empacan como las abejas, con cuidado y sin holgura.

También está presente una profunda dinámica psicológica. Cuando los pobres y los ricos hacen una pausa cuando empacan, ambos tienen artículos fuera de las maletas. Como los artículos que no cupieron tienen un gran valor para el pobre, esos artículos capturan su ansiosa atención. Los pobres tienen visión de túnel respecto de esos artículos y no pueden evitar preguntarse: “¿Podré volver a arreglar todo y hacer que éstos también quepan?” Empacar captura su atención porque los artículos que se corre el riesgo de abandonar son importantes. Cuando el rico toma una pausa, los artículos que aún no empaca son de poco valor para él. Se les puede añadir, pero también se les podría dejar. Los ricos tienen holgura porque están menos concentrados en empacar.¹²

QUÉ COMPRAMOS CON LA HOLGURA

Una casa es sólo una pila de cosas con una cubierta encima.¹³

GEORGE CARLIN

¿A dónde va toda esa holgura? Si usted es como la mayoría, puede verlo por sí mismo. Vaya a su cocina y vea su despensa. Es probable que esté llena de cosas compradas en el pasado distante. Pero no es usted el único. Los gabinetes de las cocinas a lo largo de los Estados Unidos están llenos de sopas, jamones y comida enlatada que no se han consumido después de mucho tiempo. Este fenómeno es tan común que los investigadores en alimentos tienen un nombre para él: a esos artículos los llaman los “olvidados de la despensa”.¹⁴ Algunos cálculos sugieren que uno de cada 10 artículos comprados en la tienda está destinado a convertirse en un olvidado de la despensa.

De hecho, muchas casas son museos de objetos olvidados. Piense en la última vez que se cambió de casa o limpió un armario y se dijo: “¡No recordaba que tenía esto!” Los olvidados de los armarios son tan comunes que el bien escaso es el espacio, no el dinero. A veces es necesario rentar pequeños almacenes para guardar todo lo que se tiene. Algunos cálculos indican que se gastan más de 12 000 millones de dólares anuales en el alquiler de estas bodegas,¹⁵ tres veces más de lo que se gasta en la compra de música. En realidad, en los Estados Unidos hay más o menos 2 000 millones de metros cuadrados de bodegas personales. La Self Storage Association (asociación de almacenamiento personal) sostiene que “cada estadounidense podría pararse —todos al mismo tiempo— bajo el conjunto de los techos de las bodegas de almacenamiento personal”.¹⁶

No es sorprendente que la fortuna de la industria de estas bodegas dependa estrechamente de la holgura propia de los tiempos de abundancia. Como se describió en *The New York Times Magazine*:

La pereza humana siempre ha sido una gran amiga de los operadores de las bodegas de almacenamiento personal —me confió Derek Naylor, presidente del grupo consultor Storage Marketing Solutions—, porque, una vez almacenadas, a nadie le gusta dedicar todo un día a sacar sus cosas de la bodega. Mientras puedan pagarla, y sientan psicológicamente que pueden pagarla, dejarán ahí todas sus cosas para siempre. Ahora (durante la gran recesión que empezó en 2008), sin embargo, hay personas que vigilan sus tarjetas de crédito con más cuidado que antes —dijo—. De verdad prestan atención a lo que almacenan y se dan cuenta de que quizá no valga la pena pagar 100 dólares al mes por la bodega. Así que simplemente se deshacen de ellas.¹⁷

La holgura nos da libertad de guardar cosas que olvidamos después. Nos permite comprar una lata de una sopa exótica o satisfacer el capricho de comprar un aeroplano de control remoto. Si tenemos holgura, no nos sentimos obligados a cuestionarnos la utilidad de un artículo. No nos preguntamos: “¿usaré ese extractor de jugos lo suficiente para que valga la pena?”, ni: “¿de verdad usaré alguna vez ese par de llamativos zapatos para que valga la pena comprarlos en lugar de unos pantalones?” Como no hay un intercambio compensatorio, sólo pensamos: “¿por qué no?” Como la holgura nos libera de los intercambios, nos permite comprar artículos que por sí mismos, en ausencia de cualquier otra

consideración, tienen cierto atractivo.

Por supuesto, el resultado es ineficiencia y despilfarro. Cuando tenemos mucho tiempo, nos recostamos a holgazanear y el tiempo se va como agua. Unos minutos aquí y allá se suman unos a otros y se desperdician horas. Terminamos aprovechando seis horas de un día de 16 horas. Tardamos una semana en terminar un trabajo que podíamos haber hecho en dos días. Repetimos, no nos referimos a las horas que usted, después de reflexionar, asignó a “no tener nada importante que hacer”. Nos referimos al tiempo que nunca se asignó a una actividad o a la no actividad. Cuando tenemos tiempo libre, despilfarramos y pasamos las horas de manera casual. Y cuando tenemos dinero fácil, compramos cosas que rápidamente guardaremos y olvidaremos. Terminamos así con horas en las que no sabemos en realidad qué hicimos, con despensas llenas de latas de sopa que no comemos y bodegas llenas de artículos que olvidamos que teníamos.

Pero la holgura es más que mera ineficiencia. Considere la siguiente situación hipotética que presentamos a un grupo de estudiantes universitarios.¹⁸

Usted planea trabajar durante la tarde en la biblioteca en una breve tarea que debe presentar al día siguiente. Mientras camina por el campus, se entera de que un escritor a quien admira desde siempre está a punto de ofrecer una conferencia. ¿Sigue hacia la biblioteca a pesar de todo, o va en cambio a la conferencia?

A otro grupo se le presentó el mismo problema con una opción adicional (mostrada en cursivas), otra tentación para dejar plantada la biblioteca:

Usted planea trabajar durante la tarde en la biblioteca en una breve tarea que debe presentar al día siguiente. Mientras camina por el campus, se entera de que un escritor a quien admira desde siempre está a punto de ofrecer una conferencia *y de que —en otro auditorio— está por empezar una película extranjera que siempre ha querido ver*. ¿Sigue hacia la biblioteca a pesar de todo, o va en cambio a la conferencia *o la película?*

Si sólo se ofrece una opción atractiva, la conferencia, 60% se apegan al plan original, la biblioteca. Pero cuando se dan dos, incluso *más* personas (80%) eligen la biblioteca. Esto parece peculiar: se ofrecen más opciones atractivas y, sin embargo, es menos probable que se elija alguna de ellas. Esto sucede porque

es difícil decidir. Cuando la elección es entre la conferencia y la biblioteca, se decide qué es más importante ese día: el estudio o el ocio. Sin embargo, cuando hay dos actividades de esparcimiento, se suma otra elección: ¿qué actividad de ocio es más atractiva? Ante esta elección adicional, sencillamente se piensa: “olvidalo, me voy a la biblioteca”. Se evita la carga de elegir apeándose al plan original, eligiendo de hecho no elegir.

La holgura proporciona una forma fácil de evitar la carga de elegir. La única razón por la que se elige entre la película y la conferencia es porque el presupuesto de tiempo está muy ajustado. Si hubiera holgura de tiempo, se podría ir a las dos. Cuando se va a comprar ropa y hay dos prendas atractivas, un presupuesto ajustado obliga a elegir. Si en el menú hay dos sabores de helados que le gustan, la dieta le obliga a elegir el que prefiere. La holgura —de dinero, tiempo o calorías— le da el lujo de no elegir. Le permite decir: “me llevo los dos”. Al contrario del ideal de la “libre elección” de Milton Friedman, la holgura da la libertad de *no* elegir.¹⁹

AMPLIA POSIBILIDAD DE FALLAR

La holgura proporciona otro importante beneficio, ilustrado en el siguiente caso:

Alex y Ben pasan frente a una tienda de ropa. Cada uno ve una chaqueta de cuero. Ninguno de los dos tiene una, aunque siempre la han deseado. Ésta es perfecta. Pero es muy cara, 200 dólares, y no es muy práctica. Lo correcto sería seguir de largo, pero es difícil resistir los deseos insatisfechos durante mucho tiempo. Cada uno de ellos piensa: “¿por qué no?”, cede y hace una compra no aconsejable.

En ese tiempo Alex está en buena situación financiera. Regresa a su casa y piensa: “¡qué mala compra!”

Ben tiene poco efectivo. Regresa a su casa y piensa: “¡qué mala compra!” Y además: “ahora no tendré dinero para reparar el automóvil. Esto puede hacer que llegue tarde al trabajo, lo que puede provocar que...”

Ben enfrenta una situación más difícil que Alex. Por voluntad propia, tanto Alex como Ben cedieron a una tentación de 200 dólares y admiten que fue una mala compra. A ambos les faltan ahora los 200 dólares que costó cada chaqueta de cuero. Alex puede olvidar su error, pero Ben no. El mismo error,

consecuencias diferentes. La situación de Ben no es más difícil porque se haya topado con un vendedor insistente o altas tasas de interés; es más difícil porque carece de holgura.

¿Cómo se financiará esa tentación de 200 dólares? Para Alex, que está en buena situación financiera, su holgura la cubrirá. Ni siquiera antes de esa mala compra estaba gastando todo su presupuesto. Los 200 dólares provendrán de ese espacio sobrante. Por otra parte, para Ben, en mala situación financiera, no hay holgura. Sus 200 dólares deben cubrirse a costa de algo que había planeado, algo que consideraba indispensable. Su error le cuesta algo real. La holgura no sólo evita la necesidad de hacer intercambios: significa que los errores no implican un sacrificio real.

Considere un ejemplo semejante con el tiempo. En un estudio, los psicólogos preguntaron a estudiantes del último año de universidad que estimaran el tiempo que requerían para terminar su tesis.²⁰ El promedio fue 34 días. Cuando se les planteó la posibilidad de que hubiera cambios favorables o desfavorables para terminarla, estuvieron de acuerdo en que podría variar de 27 días (si todo marchaba bien) a 48 días (si algo salía mal). En realidad, tardaron en promedio 55 días. Esto no sólo es la falta de experiencia propia de estudiantes de licenciatura. Todo mundo, desde gerentes hasta productores de cine, padece la falacia de la planificación: todos somos demasiado optimistas al planear el futuro. Incluso los jugadores de ajedrez de primera dedican demasiado tiempo a los primeros movimientos y terminan con “problemas de tiempo”, con muy poco tiempo restante en el reloj para el final del juego.²¹

Aunque la falacia de la planificación es muy común, no toda la gente experimenta las mismas consecuencias. Suponga que tiene un proyecto que debe terminar a finales de mes. En realidad el proyecto requiere 40 horas de trabajo, pero usted calcula equivocadamente que sólo requerirá 30 horas, y planifica de acuerdo con esto. A medida que se aproxima la fecha límite, su error sale a la luz. Calculó 10 horas menos. ¿Cómo compensará su error?

Suponga que no está terriblemente ocupado. Las 10 horas faltantes son sólo una molestia. Observa su programa y encuentra formas de conseguir tiempo. Unos cuantos compromisos pueden modificarse fácilmente, algunas actividades pueden posponerse y, lo más importante, en su calendario hay espacios vacíos aquí y allá. Con un poco de malabarismos, usted está listo; encontró las 10 horas que necesita.

Suponga, en cambio, que ya está muy comprometido en esta semana. Ahora, esto sí es algo más que una molestia. Observa su agenda y se ve abrumado. Realmente es una mala situación. Como una tambaleante torre del juego Jenga, si se atrasa o mueve algo, toda la estructura se derrumbará. Como no tiene alternativa, con renuencia hace algunas elecciones. Pospone otro proyecto (sólo un poco menos urgente), aunque teme justificadamente —pero sin pensarlo— las consecuencias que esto traerá para usted. Usted pidió prestado, y tendrá que pagar el precio: la siguiente semana será una pesadilla todavía peor.

Para una persona menos ocupada, la holgura absorbe el error, lo que reduce las consecuencias. En cambio, la persona ocupada no puede encogerse de hombros tan fácilmente. Cada hora adicional debe obtenerse a costa de otra cosa. El *mismo* error tiene consecuencias mayores. Acabamos de ver cómo la holgura puede ser ineficiente. Compramos artículos destinados a convertirse en los olvidados de la despensa, y usamos el tiempo y el dinero de forma ineficiente. Aquí vemos que la holgura proporciona una eficiencia oculta. Nos da espacio para maniobrar, para intentar de nuevo cuando nos equivocamos. La holgura nos da espacio para equivocarnos.

La holgura también nos aísla de otra manera. Alex y Ben pagaron la misma cantidad de dólares por la chaqueta. No obstante, en cierto sentido, le costó más a Ben. El gasto de 200 dólares es sólo una pequeña fracción del ingreso de Alex, una pequeña fracción de su holgura, pero es una gran fracción de la de Ben. El mismo error en dólares es *proporcionalmente* más caro para Ben. Como lo describe el economista Abhijit Banerjee, el *impuesto de la tentación* es regresivo.²² Es una mayor carga para los que tienen menos.

Un estudiante egresado de economía, Dan Bjorkegren, puso a prueba esta noción con una extensa encuesta de los patrones de consumo en Indonesia. Clasificó algunos gastos como *bienes tentadores*. Sin duda, esta clasificación es subjetiva y está abierta a debate; otras investigaciones pedirían a los sujetos clasificar sus *bienes tentadores*. Sin embargo, como primera aproximación, éste fue un ejercicio que valió la pena, y la lista era muy razonable: cigarrillos, alcohol, otras sustancias adictivas, etc. Al observar la proporción del gasto que se destinó a estos bienes, Bjorkegren cuantificó el gravamen de la tentación. Lo que descubrió fue que para el grupo más pobre el gravamen de la tentación ascendía a 10% de su consumo total. A medida que la gente era más rica, el gravamen fue menor, hasta 1% de su consumo. Por supuesto, los ricos gastaban mucho más

dinero en esas tentaciones, pero proporcionalmente su gasto era menor.

Si los errores cuestan más y hay más oportunidades de fallar, ¿no nos haría la escasez más cuidadosos? Es más fácil decirlo que hacerlo. A menudo, el esfuerzo no basta para reducir el error. Muchos de estos errores no se deben al descuido, sino que están profundamente arraigados en nuestros procesos mentales. El esfuerzo y la atención por sí solos no nos liberan de la falacia de la planificación, ni nos recuerdan cosas que no están en la mente ni proporcionan una voluntad de hierro para resistir la tentación. Nuestras inclinaciones, resultado directo del funcionamiento del cerebro, no siempre responden bien a las consecuencias. Podemos ceder momentáneamente a la tentación y comer un bocadillo cuando gozamos de buena salud, pero también podemos ceder cuando padecemos diabetes. Podemos distraernos mientras estamos enfrascados con un simple videojuego, pero también al conducir un automóvil por la carretera. Las inclinaciones psicológicas con frecuencia persisten a pesar de consecuencias más extremas.²³

Si acaso, la escasez provoca errores mayores. El gravamen sobre el ancho de banda nos coloca en una posición en la que estamos propensos a cometer errores. Es probable que la persona ocupada cometa un error de planificación incluso mayor; después de todo, tal vez aún requiera atender su *último* proyecto y esté más distraída y abrumada —una forma segura de planificar mal—. Con el ancho de banda ocupado es más probable ceder ante los impulsos, más probable sucumbir a las tentaciones. Con poca holgura queda menos espacio para fallar. Con un ancho de banda muy ocupado es más probable fallar.

Esto nos permite observar las condiciones de la escasez desde un nuevo punto de vista. Las multas por retrasos son una sanción por planificar mal u olvidar algo; sin embargo, crean un ambiente aún más hostil para quienes viven en la escasez. La comida chatarra tan disponible puede causar obesidad en los pobres y ocupados, quienes, a su vez, están más expuestos y tienen menos capacidad de atención; es una amenaza menos grave para los ricos y los que tienen holgura. Los términos difíciles en los formatos de las hipotecas de bajo costo serán particularmente malentendidos (y tendrán mayores consecuencias) por quienes viven en escasez financiera. Los ambientes propicios para cometer errores que después se sancionan son un desafío para todos. Pero representan una dificultad particular para quienes se encuentran en contextos de escasez.

La escasez no sólo significa que hay menos espacio para cometer errores.

También significa que la oportunidad de fracasar es mayor. En nuestro ejemplo anterior de Alex y Ben, la chaqueta de cuero es la tentación: comprarla fue un error para los dos. Pero imagine si hubiéramos escrito la historia del siguiente modo:

Alex y Ben pasan frente a una tienda de ropa. Cada uno ve una chaqueta de cuero. Ninguno de los dos tiene una, aunque siempre la han deseado. Ésta es perfecta. Pero es muy cara, 200 dólares, y no es muy práctica. Alex, que tiene mucho dinero, decide: “¿por qué no?” No es que tenga mejores formas obvias de usar su dinero. Ben, que pasa por malos tiempos financieramente, se da cuenta de que es una mala compra. Debe resistir.

En este caso, comprar la chaqueta de cuero es un error para Ben, pero no para Alex. Después de todo, esto es lo que la abundancia nos permite. Nos posibilita comprar más cosas. La riqueza transforma las tentaciones en lujos costeables. El mismo bien es una tentación cuando se tiene poco, pero una mera frivolidad cuando se tiene mucho. El que está a dieta debe evitar la misma galleta que el que no está a dieta puede comer sin pensarlo dos veces. El que está ocupado debe evitar las distracciones —tomar una copa con los amigos o ver televisión para pasar el rato—, lo que el que no está ocupado disfruta sin pensarlo.

La escasez no sólo aumenta los costos del error, también proporciona más oportunidad para errar, para elecciones equivocadas. Es más difícil hacer algo bien porque son muchas las cosas —tiempo comprometido para los ocupados, gastos para los pobres— que se deben ajustar con cuidado en un presupuesto muy limitado. Para darse cuenta de esto, piense de nuevo en empacar. Imagine que a nosotros dos —Sendhil y Eldar— nos invitan a un día de campo. Sendhil tiene que llevar la fruta para una ensalada, y el encargo de Eldar es llevar dulces. Sendhil debe considerar con cuidado la mejor forma de empacar: con una sandía se ocupa gran parte del espacio en la bolsa, e incluso una piña dificulta empacar otra cosa. Quizás acomode algunos plátanos a los lados o meta unas uvas o fresas entre las manzanas y las peras. Para su problema al empacar no hay una logística sencilla: encontrar la mejor disposición es un reto. Contraste esto con la tarea mucho más sencilla de Eldar. Tan sólo echa unos cuantos dulces de sandía y otros de sabor naranja en una bolsa. La sacude para que el montón se acomode y luego echa algunos otros sabores. Quizás Eldar también tenga que hacer algunos intercambios; tal vez no le alcance el espacio para llevar todos los sabores que

quiere. Pero una vez hechas sus elecciones, su tarea es en esencia más fácil. No se requiere ningún talento para empacar esos dulces. Lo que distingue a las dos tareas es lo granular de los dulces. Las frutas son voluminosas, mientras que los dulces son pequeños, casi como granos de arena. La complejidad de empacar se facilita a medida que los artículos se granulan.

En la vida real, ¿empaca usted artículos granulares o voluminosos? Depende de su presupuesto. Con un presupuesto pequeño, el iPod parece voluminoso, y absorberá una considerable fracción de lo que gastará este mes. A medida que aumenta su presupuesto, el iPod ocupa cada vez menos espacio. Será una fracción cada vez más pequeña de su ingreso disponible; se hace más y más granular. Un mayor presupuesto no sólo provoca que las decisiones sean menos trascendentales; reduce la complejidad de empacar. Los presupuestos pequeños hacen que todo parezca más voluminoso y complejo al empacar; los presupuestos grandes hacen que todo parezca más granular y sea más fácil empacar.

Desde luego, incluso con un presupuesto grande, los artículos lo bastante grandes aún generan complejidad. Servir como jurado en un juicio penal importante (y prolongado) producirá complejidad incluso para una persona con mucho tiempo libre; la decisión de comprar una elegante casa veraniega requerirá de atención incluso en el caso de una persona acomodada. Pero, con abundancia, nuestras elecciones en promedio serán cada vez más granulares. Dejan de presionar sobre su presupuesto o su planificación.

Todo esto sugiere un estrato adicional. Si bien aquí nos enfocamos en la psicología proveniente de la escasez, su efecto puede ser más que psicológico; puede ser un hecho matemático. La escasez puede crear un problema logístico *más difícil* al empacar. La mente, ante el reto de la psicología que genera la escasez, puede verse obligada a navegar por un mundo de cálculos más complejos.²⁴

ESCASEZ Y HOLGURA

Iniciamos el libro con una definición de la escasez: una sensación subjetiva de tener más necesidades que recursos. Esto trasciende los límites físicos reales — sólo tal cantidad de dinero, tiempo, etc.— que todos necesariamente enfrentamos. El concepto de empacar delineó con claridad esta distinción. Los

límites físicos y los intercambios compensatorios siempre están presentes: las maletas, sin importar lo grandes que sean, tienen un tamaño fijo; pero no se perciben así. Una maleta pequeña hace sentir la escasez. Nos damos cuenta de los intercambios, sentimos que tenemos muy poco espacio. Una maleta pequeña también provoca que sea objetivamente más complicado manejar la escasez. Una maleta grande no sólo ofrece más espacio; elimina la sensación de escasez. No sólo se siente que hay suficiente espacio; ni siquiera nos damos cuenta de los intercambios compensatorios. Aunque los límites reales y los intercambios sean universales, la experiencia no lo es.

En este sentido, el concepto de holgura está en el meollo de la psicología de la escasez. Tener holgura permite la sensación de abundancia. La holgura no es sólo ineficiencia, es un lujo mental. La abundancia no sólo permite comprar más bienes; proporciona el lujo de empacar mal, el lujo de no tener que pensar, así como el lujo de que no importen las equivocaciones. Como observó Henry David Thoreau,²⁵ “un hombre es rico en proporción a la cantidad de cosas de las que puede prescindir”.²⁶

IV. EXPERIENCIA

HACE pocos años, Sendhil y un estudiante del doctorado (lo llamaremos Alex) estaban en las afueras de la ciudad de Chennai, en la India, buscando un *rickshaw* motorizado que los llevara a su siguiente junta de trabajo. Era una localidad en que los *rickshaw* no abundaban y la espera podía ser larga e incómoda: el día era húmedo y caluroso, el aire estaba lleno de polvo y arena; el termómetro llegaba a los 36.6 grados celsius, pero esto no captaba toda la molestia que se sentía. (Los veranos del sur de la India requieren sus propias correcciones de temperatura, el equivalente térmico de la sensación de mayor enfriamiento por el viento en los países de latitudes más septentrionales.) Diez polvorientos minutos después se detuvo un *rickshaw* y Sendhil sintió alivio, prematuramente, como se vería después.

Todo en Chennai requiere regateo. Su viaje normalmente les habría costado 40 rupias (80 centavos de dólar),¹ pero con Alex el conductor vio la oportunidad de cobrar a un extranjero una tarifa más alta. Empezó en 100, pero con algunos alegatos pasó con renuencia a 60, y se negó a bajar más. Sendhil estaba a punto de subirse, el calor era demasiado opresivo y debían ir a la junta de trabajo.

Sin embargo, Alex estaba en una posición inflexible, no pagaría las 60 rupias, y le dijo a Sendhil que no se subiría a ese *rickshaw*. “Otro coche pasará. Esperemos”, dijo. Sendhil se maldijo por haber regateado en inglés y no en tamil, pero estaba demasiado agotado para discutir, así que dejaron que se fuera el pequeño auto. Pasaron 10 minutos insoportables antes de que otro se detuviera. Por fortuna para ellos, este conductor estuvo de acuerdo en cobrar 40 rupias, y Alex se subió. Sendhil se subió después de él, prometiéndose que en el futuro trabajaría con estudiantes de doctorado más sensatos.

¿Por qué Alex no aceptó la oferta inicial? Su negativa se debió en parte a un sentido de justicia: nadie quiere que le cobren de más. Pero Alex ya había estado en la India durante algún tiempo, lo suficiente para ajustarse a la realidad de que en el cobro excesivo no había nada personal, simplemente es un hecho de la vida. Consideraba estas transacciones en términos puramente monetarios. “Estoy dispuesto a pagar más”, dijo Alex, “¡pero no 50% más!” Alex tomó una elección clara: decidió sufrir otros 10 o más minutos de calor y polvo para evitar que le

cobraran 50% más.

Ahora suponga que en otro contexto Sendhil hubiera propuesto: “Alex, quiero que pases 10 minutos en el sauna con la ropa puesta, con los automóviles sonando el cláxon cerca de tus oídos. ¡Ah!, también te arrojaré ocasionalmente un poco de tierra a la cara. Pero para que aproveches algo, aquí tienes 50 centavos”. Es probable que Alex no aceptara; lo más probable es que habría buscado un nuevo consejero en su facultad. Sin embargo, éste fue el intercambio que aceptó en Chennai. No sólo lo aceptó, insistió en él. ¿Por qué?

En otra ocasión, Sendhil regateó con otro conductor de *rickshaw* por unas cuantas rupias en nombre de un extranjero. En esta ocasión el conductor pasó del inglés al tamil. “¿Por qué regateas por esa cantidad?”, preguntó. “¡Esta cantidad de dinero no significa nada para él!” En cierto sentido, por supuesto que el conductor estaba en lo cierto: esas pequeñas cantidades no *debían* significar mucho para las personas acomodadas. No obstante, en otro sentido estaba equivocado. A veces las personas actúan como si estas pequeñas cantidades significaran mucho.

Para los psicólogos que estudian el juicio y la toma de decisiones, la conducta de Alex es muy predecible y, desde luego, no es necesario ir a la India para verla. Se ajusta a algunos de los descubrimientos más antiguos y persistentes sobre la forma en que las personas eligen. Pongamos como ejemplo el de unos sujetos a quienes se presenta uno de dos escenarios:

Imagine que pasó el día comprando. Un artículo que ha estado buscando es un reproductor de DVD. Al final del día encuentra una tienda que tiene la marca y el modelo que quiere por 100 dólares. Es un buen precio, pero no el mejor que ha visto este día. Una tienda —a la que se llega si se desvía 30 minutos de la ruta a su casa— lo tiene a 65 dólares. ¿Compra el reproductor de DVD de 100 dólares y se va a su casa o, en cambio, decide desviarse para comprarlo en 65 dólares en la otra tienda? Piense en lo que haría.

Imagine que pasó el día comprando. Un artículo que ha estado buscando es una computadora portátil. Al final del día encuentra una tienda que tiene la marca y el modelo que quiere por 1 000 dólares. Es un buen precio, pero no el mejor que ha visto este día. Una tienda —a la que se llega si se desvía 30 minutos de la ruta a su casa— lo tiene a 965 dólares. ¿Compra usted la computadora de 1 000 dólares y se va a su casa o, en cambio, decide desviarse

para comprarla en 965 dólares en la otra tienda? Piense en lo que haría.²

Ambos escenarios ofrecen la oportunidad de viajar media hora para ahorrar 35 dólares. Lo que se observa es que la mayoría elige tomar la desviación para comprar el reproductor de DVD, pero no por la computadora. Esto contradice el modelo económico estándar: la tasa de cambio entre el dinero y el tiempo debe ser constante. Pero en este caso varía en forma impresionante. Para ser más precisos, se podría pedir a las personas que enunciaran explícitamente cuánto necesitarían ahorrar para tomar el desvío, y así sería posible calcular el valor que las personas dan (implícitamente) a su tiempo. Los resultados son sorprendentes. Al cambiar el precio, es posible cambiar el valor de una hora de 5.64 (para los que consideran comprar una pluma de tres dólares) a 1 364 dólares (para los que consideran comprar un automóvil de 30 000 dólares).³ Esto significa que la frugalidad tiene una consecuencia perversa. Somos “centaveros” con los artículos pequeños, pero en cambio desperdiciamos dólares en los grandes. Así, la frugalidad en gran medida se desperdicia. Gastamos horas navegando en internet para ahorrar 50 dólares en un par de zapatos de 150 dólares. Sin embargo, no invertimos en una búsqueda de pocas horas para ahorrar 200 dólares en la compra de un automóvil de 20 000 dólares.

Estos hallazgos son importantes porque demuestran la forma en que las personas violan rutinariamente lo que los economistas llaman modelos “racionales” estándar de la conducta humana. Si el valor que una persona da a un dólar cambia con tanta facilidad, los análisis tradicionales de la conducta económica quedan muy en duda. Este y otros hallazgos relacionados favorecieron el ascenso de la “economía conductual”, el esfuerzo por incorporar la psicología a los modelos económicos. Ha tenido un efecto importante porque los resultados pueden aplicarse ampliamente. No sólo describen la curiosa conducta de Alex en la India, sino también la de estudiantes universitarios, de posgrado en administración, apostadores profesionales y ejecutivos de todo tipo.⁴ Siempre hemos supuesto que este hallazgo básico era un hecho en la conducta de cualquier persona.

EL EFECTO DE LA ESCASEZ

Junto con una estudiante del doctorado, Crystal Hall, aplicamos digitalmente

una versión de la pregunta sobre la computadora portátil y el DVD:

Imagine que un amigo sale a comprar un artículo cuyo precio es de 100 dólares. Aunque los precios de la tienda son buenos, un empleado informa a su amigo que en una tienda a 45 minutos de distancia ofrece en barata el mismo artículo por 50 dólares menos. ¿Le aconsejaría usted a su amigo que fuera a la otra tienda para ahorrarse 50 dólares en un gasto de 100 dólares?⁵

Como sucedió con la pregunta sobre la computadora/DVD, manipulamos lo que las personas vieron. Para algunos, fijamos el precio del artículo en 100 dólares; para otros, en 500 dólares, y por último, para otros fue de 1 000 dólares. El ahorro siempre fue el mismo: 50 dólares. Empezamos la prueba con un grupo de personas relativamente en buena posición económica. Cuando hicimos la prueba con los viajeros en la estación de trenes de Princeton, Nueva Jersey, encontramos lo que muchos otros investigadores antes que nosotros: 54% de las personas recomendaría ir a la otra tienda cuando el artículo cuesta 100 dólares; 39% cuando cuesta 500 dólares, y sólo 17% cuando cuesta 1 000 dólares. Los 50 dólares que se ahorrarían parecieron cada vez más pequeños a medida que el precio base aumentaba; para un artículo muy caro apenas parecía valer la pena hacer el esfuerzo.

Pero entonces hicimos el mismo estudio en un sitio alejado 19 kilómetros del anterior, en un comedor comunitario en Trenton, Nueva Jersey. Como sucede en la mayoría de los comedores comunitarios estadounidenses, la edad, el género y la raza de quienes concurrían a estos comedores variaban considerablemente, pero compartían un rasgo: todos tenían poco dinero. Esto nos llevó a predecir que estarían más dispuestos a realizar el viaje para ahorrar dinero. De hecho, eso es lo que observamos. Para el artículo de 100 dólares, ahora 76% pensaba que se debería hacer el viaje para ahorrar 50 dólares. Ahora bien, esto no es 100%, lo que puede deberse a muchas razones. Quizá también tenían poco tiempo o debían ocuparse de otras cosas, o quizá les desagradaba viajar, pues muchas personas de escasos recursos carecen de automóvil. Quizá las personas en el comedor comunitario —al igual que cualquiera— daban valor a su tiempo.

Sin embargo, lo que dio importancia a este estudio es lo que ocurrió al aumentar el precio base. Cuando el artículo costaba 500 dólares, el porcentaje dispuesto a hacer el viaje apenas cambió; fue 73%. Pero cuando el artículo subió a 1 000 dólares, este porcentaje aumentó un poco a 87%. Este pequeño

incremento puede deberse a la sensación de que en realidad se debe tratar de ahorrar cuando se está gastando tanto.⁶

Para la mayoría de las personas, un ahorro de 35 dólares parece grande para la compra de un reproductor de DVD que cueste 100 dólares (¡35% de descuento!), pero pequeño para la computadora portátil de 1 000 dólares (un ahorro de sólo 3.5%). No obstante, da la impresión de que nada de esto influyó en las personas del comedor comunitario de Trenton; sus respuestas apenas cambiaron. ¿Cómo afectó la escasez —de dinero en este caso— este hallazgo tradicional?

Para entenderlo, es necesario desviarnos un poco hacia la psicofísica de la percepción.

UN POCO DE INFORMACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN

Un médico alemán de nombre Ernst Weber, considerado uno de los fundadores de la psicología experimental, descubrió un hecho importante sobre el mecanismo de los sentidos. En uno de sus experimentos pioneros, un sujeto con los ojos vendados sostuvo en la mano un plato con pesas colocadas sobre él, y se le pidió que hiciera una señal cuando notara que el peso cambiaba a medida que añadían silenciosamente limaduras metálicas.⁷ ¿Cuánto peso adicional se requería para que se notara? ¿Cuál era la “diferencia mínima perceptible”? Weber descubrió que la menor diferencia perceptible, o umbral diferencial, es una fracción constante de la magnitud inicial. Cuando se trata del peso, la constante es más o menos $1/30$. Por tanto, si se sostiene una pesa de kilo y medio se requerirá añadir al menos 50 gramos para notar la diferencia; pero si se sostiene una pesa de 15 kilos se requerirá añadir al menos medio kilo antes de notarla.

Weber demostró que la percepción es muy relativa. Por ejemplo, el ojo no es un instrumento de medición de luz. Juzga la luminosidad en comparación con la luminosidad del fondo. En una cueva oscura, encender un fósforo produce una brillante flama de luz, lo bastante fuerte para iluminar los alrededores. Ese mismo fósforo apenas se detectaría en un café al aire libre durante una tarde despejada. En la vida diaria suelen ocurrir efectos similares en la percepción, por ejemplo, del tamaño relativo. Los fabricantes de detergentes para ropa se dieron cuenta hace mucho de que se usa más detergente cuando la tapa es más grande.⁸ Llenar una tapa pequeña casi hasta arriba es más que suficiente. Con la tapa más

grande, la línea de llenado sólo abarca una fracción del espacio disponible, y como lo que nos motiva son las cantidades relativas más que las absolutas, eso parece muy poco. Así, las personas la llenan un poco más, y se vende más detergente. El dinero, al menos en cierto grado, también se juzga relativamente de acuerdo con una referencia. Por eso importa más ahorrar 40% en un libro de 20 dólares que 1% en un refrigerador de 1 000 dólares. En Chennai, Alex sólo vio el dinero en forma parecida a como sus ojos verían un fósforo: respecto del antecedente. Sesenta rupias parecían mucho cuando el precio justo eran 40 rupias.

Si bien la percepción relativa forma parte intrínseca del mecanismo con que la mente procesa la información, la experiencia y la pericia permiten trascenderla. En un estudio de los psicólogos Simon Grondin y Peter Killeen se preguntó a dos grupos —uno de personas que no eran músicos y otro de músicos que tenían entre 11 y 23 años de capacitación musical— que reprodujeran intervalos de 6, 12, 18 y 24 segundos.⁹ Quienes no eran músicos obtuvieron los resultados esperados; cometieron errores proporcionales a la duración del intervalo: cuanto mayor era la duración del tono, mayor fue la variación. Consideraron la duración en términos relativos. En cambio, los sujetos con amplia capacitación en música presentaron una variabilidad relativa decreciente con la duración del intervalo; para los tonos más prolongados, estos músicos cometieron errores menos que proporcionales. Dio la impresión de que juzgaron respecto de una escala absoluta.

Esto ilustra que la experiencia, una mayor comprensión de las unidades, modifica la percepción. Los músicos expertos en intervalos tienen un sistema de medición *interno*: no se basan en estimaciones heurísticas intuitivas de duraciones de tiempo. Hay estudios que muestran que los cantineros de mayor experiencia son mejores al llenar los vasos o las copas, y es menos probable que influya en ellos la altura de la botella cuando se les pide una cierta cantidad de la bebida.¹⁰

La escasez también nos hace expertos: mejores empacadores. Sin el lujo de los espacios vacíos, llegamos a comprender el valor de cada centímetro de espacio en las maletas. Las personas de escasos recursos deben conocer el valor de cada dólar, las ocupadas, el valor de cada hora, y los que están a dieta, el valor de cada caloría.

Los investigadores de mercadotecnia estudian esta experiencia en formas muy

específicas. Levantan encuestas rápidas entre los compradores que salen del supermercado.¹¹ Toman las facturas de los compradores y preguntan por ejemplo: “¿Cuánto costó la pasta de dientes Crest que acaba de comprar?” A la mayoría de los compradores en buena situación económica no les va bien en sus respuestas. “¿El precio de la pasta de dientes Crest? ¿Quizá tres dólares? ¿Quizá cinco?” La mayoría ni siquiera sabe cuánto gastó en total, es decir, la cantidad que acaban de pagar momentos antes. Pero los compradores de bajos ingresos sí lo saben. Conocen con mucho más exactitud cuánto gastaron y el precio de los artículos que compraron. Esto lo observamos en un estudio nuestro, que diseñamos con el cuidado de distinguir entre el conocimiento y la frecuencia de la experiencia. Preguntamos a pasajeros en Boston la tarifa en que empezaba a contar el taxímetro.¹² Los ricos respondieron correctamente sólo 12% de las veces. Los aciertos de los menos acomodados fueron tres veces mayores. Esto a pesar de que los ricos utilizan taxis con mucho más frecuencia.

Conocer los precios a menudo implica algo más que sólo leer las etiquetas de los productos. Requiere estar atento, pues lo que se ve no siempre es lo que se paga. Por ejemplo, los impuestos de los cigarrillos son de dos tipos. En los Estados Unidos el impuesto sobre el tabaco se incluye en el precio, pero el impuesto sobre ventas no; se añade en el momento de pagar. Si usted sólo se fija en el precio marcado en el estante no incluirá el impuesto sobre ventas. Cuando cambia el impuesto sobre el producto —incluido en el precio visible—, los fumadores ricos y los fumadores pobres reaccionan.¹³ Ambos fuman menos. Pero no ocurre cuando cambia el impuesto sobre ventas, el precio oculto. Sólo los consumidores de bajos ingresos responden al cambio en éste. Sólo los consumidores de bajos ingresos consideran por igual los impuestos sobre el producto y los impuestos sobre ventas (como debe hacerse). No únicamente observan los precios: tienen un mejor desempeño al interpretar que el precio total es mayor que el que figura en el mostrador.¹⁴

Los consumidores de bajos ingresos también son más diestros en otras situaciones. Cuando se compra en el supermercado —digamos, una bolsa de papas o una lata de atún— se supone naturalmente que comprar el paquete más grande debe ser más barato por unidad y que esto ahorra dinero. En realidad, a menudo esto es equivocado. El paquete mayor puede costar más por unidad; puede haber un “costo adicional por la cantidad”. Una encuesta reveló que 25% de las marcas que ofrecían más de un tamaño imponía algún tipo de cobro por la

cantidad.¹⁵ Estos cobros adicionales no son una equivocación. *Consumer Reports* los denomina “trucos arteros del producto al consumidor”.¹⁶ El truco funciona mejor con los consumidores que no prestan mucha atención a los precios, que simplemente suponen que un paquete más grande será una mejor compra. (¿Cuántas veces lo ha supuesto usted?) En un estudio se examinó cuáles supermercados practican este “truco” y se observó lo que habría predicho nuestro análisis hasta ahora: en los supermercados en vecindarios de bajos ingresos es menos probable que cobren más por una mayor cantidad.¹⁷ Es más difícil engañar a alguien para que pague más cuando esa persona intenta aprovechar al máximo cada dólar que gasta.

En resumen, los pobres son expertos en apreciar el valor del dinero. Tienen su propio sistema de medición interno para apreciar lo que vale un dólar. No se basan en el ambiente para tener una idea de cuánto pagar. Las necesidades urgentes que están en primer lugar en su mente los ayudan a generar su propia escala interna. Tener su propia métrica interna significa que el escenario les afecta menos, igual que sucede con los tiempos precisos de los músicos expertos. Los que asisten a los comedores comunitarios no mostraron el mismo sesgo que Alex en Chennai, o que otros incontables sujetos con ingresos altos, porque estaban menos dispuestos a usar características arbitrarias del contexto para asignar valor al dinero.

Piense en lo sorprendente que es esto. Las personas de bajos recursos consideradas en estos estudios se comportan de manera más “racional”. En este caso se acercan más al ideal económico racional, se acercan más al *homo economicus*. Esto no sólo ilustra sobre la pobreza; también dice algo sobre la economía conductual. En esta última se considera un hallazgo clásico que el dinero se valora en términos relativos: supuestamente algo que caracteriza el pensamiento de todo mundo. No obstante, aquí vemos que la escasez derriba este hallazgo clásico —o al menos lo debilita—. De hecho, la escasez altera también muchos otros hallazgos.

EN REALIDAD, ¿CUÁNTO ME CUESTA ESTO?

Un día, cuando Sendhil estudiaba en la universidad, consideró comprar un Walkman (para quienes no saben qué es, era algo similar a un iPod que reproducía cintas grabadas, casets; si no sabe qué es un caset, pues bien, no

importa). El Walkman costaba 70 dólares. ¿Valía la pena pagar 70 dólares por un Walkman? ¿Debía comprarlo? Sin duda, el precio era justo: ya había buscado y en ninguna otra tienda estaba más barato. Pero ¿qué prefería tener?: ¿los 70 dólares en efectivo o el Walkman? ¿Qué eran para él los 70 dólares realmente? Es difícil tener una idea de lo que en realidad vale un dólar. Sendhil había desarrollado una técnica para decisiones como ésta. En ese tiempo, su alimento principal (en realidad, su única comida) eran los burritos de frijoles en Taco Bell. Aunque no entendía los dólares muy bien, sí entendía los burritos. Por tanto, decidió considerar todo en una escala de burritos de frijoles. En vez de preguntarse si prefería tener el Walkman o los 70 dólares, se preguntó si quería el Walkman o 78 burritos de frijoles. Los burritos parecían más tangibles, más reales que los dólares.

¿Por qué la necesidad de construir un punto de referencia, una forma de dar sentido a los 70 dólares? Por la holgura. La abundancia significa estar libre de los intercambios compensatorios. Al comprar algo en condiciones de abundancia no se siente la necesidad de renunciar a otra cosa. Psicológicamente, es una sensación agradable, pero se convierte en una dificultad al tomar decisiones. Si no se sabe a qué se renuncia, es difícil saber lo que cuesta algo y si vale la pena. La holgura y la ausencia de intercambios significan que no tenemos ninguna forma fácil, intuitiva, de valorar las cosas.

Por supuesto, la métrica de los burritos no fue un éxito abrumador para Sendhil. Pero no se aleja mucho de lo que sugieren algunos expertos. Un psicólogo que estudia el proceso de toma de decisiones sugirió una *app* para el iPhone que haría algo similar: usted diría: “me gustan las vacaciones en las Bahamas, zapatos, *lattes* y libros”.¹⁸ Después, cuando se sienta tentado a comprar algo, ese algo se traduce en términos de lo que le interesa. Así, dice: “oiga, este artículo en particular equivale más o menos a medio día en las Bahamas, a dos pares de zapatos y a un café *latte*”. Otros expertos sugieren un “precio en tiempo”. Suponga que gana 20 dólares por hora donde trabaja (neto: después de deducir costos de transporte, impuestos, etc.). Cuando usted compra un aparato para hacer helados de 80 dólares, se compromete a cuatro horas de trabajo, y cuando opta por un paquete mensual de cable cuyo precio es 60 dólares más caro, se compromete a tres horas más de trabajo cada mes a partir de entonces. (Una tasa de *latte* diaria le costará más o menos otras 50 horas de trabajo al año.)

Mientras reflexionaba sobre el Walkman, Sendhil se dio cuenta de lo desorientador que era este modo de pensar. Ya comía todos los burritos que quería. Suponga que eligió no comprar el Walkman. No por eso saldría de su casa e iría a comer *otros* 78 burritos. No estaba intercambiando el Walkman por 78 burritos. Para que esta forma de pensar funcionara, necesitaba saber en qué gastaría el dinero ahorrado. Sin duda no lo destinaría a comprar 78 burritos, así como abstenerse de comprar algo no haría que usted vacacionara en las Bahamas. Concretar el intercambio requiere seguir el dinero ahorrado y entender cómo se gastaría. Esto valía también para las demás sugerencias: ¿cómo elegir los artículos para comprarlos de forma que tuviera un sentido tangible?

En cambio, las personas tienden a buscar comparaciones con artículos de precio similar. Esto puede ser terriblemente desorientador. Muchos de esos artículos pueden no ser cosas que se comprarían de todos modos. De igual manera, el precio en tiempo (“esto es como cuatro horas de trabajo”) es desorientador porque en muchos casos usted no podrá optar por menos horas de trabajo si se abstiene de comprar el artículo, ni trabajará más horas si lo compra. Pensar en la mejor forma de utilizar el dinero tampoco es lo correcto. Si gasto 40 dólares en una cena estupenda, no es justo decir que cada 40 dólares que yo gaste me deben proporcionar el mismo placer. Aunque gaste correctamente, muy pocos gastos de 40 dólares podrán igualar esta magnífica cena. Pero ¿cuántas magníficas cenas de 40 dólares puedo tener en un día? El principio de los rendimientos decrecientes dice que los últimos 40 dólares que gaste —aquellos sobre los que reflexiono, y en los que pienso para los intercambios compensatorios— no producirán nada que se parezca a ese placer.

El problema con todos estos estándares de comparación es que no son reales. Pensar en intercambios compensatorios en situación de holgura es como tratar de guardar su pastel y a la vez comérselo. Como en realidad no hacemos muchos intercambios, en gran medida no dejan de ser invenciones. Sin esos intercambios, el valor de cantidades pequeñas no es algo en lo que realmente deba usted molestarse. Si tuviera 20 dólares más, ¿qué compraría que no haya comprado hasta ahora? Si está en buena situación financiera, ésta es en realidad una pregunta que nunca tendrá que contestar, ni pensar siquiera en planteársela. Si quisiera algo pequeño, ya lo habría comprado.

Estos problemas surgen porque, en situación de abundancia, no tenemos una

idea de lo que valen 10 dólares. Y esta ambigüedad nos deja expuestos a la manipulación. Las compras pueden parecer más o menos atractivas mediante juiciosas comparaciones. Cambiarse a una mejor habitación en sus vacaciones es una insignificancia si piensa en ello como una fracción de lo que paga de renta. Pero parece una fortuna si piensa en términos de los magníficos postres que podría comer a cambio. Las agencias de mercadotecnia —y las no lucrativas— aplican estas estrategias. Apoyar económicamente a un niño en África o comprar una aspiradora sólo cuesta unos centavos al día. Por supuesto, con holgura pareciera que esos centavos no salen de ningún bolsillo.

Tenemos algunos amigos adinerados que son frugales. A menudo, cuando les contamos sobre nuestro trabajo, mueven la cabeza afirmativamente y dicen: “¡así soy yo: muy centrado en el dinero!” Pero la frugalidad no captura la experiencia de la escasez. Los frugales tienen una escrupulosidad basada en principios respecto del dinero. Las personas de bajos recursos deben estar atentas cuando se trata de intercambios compensatorios. Cuando hacen una compra, los frugales consideran si el precio es “bueno”. Los pobres, en comparación, deben preguntarse a qué tendrán que renunciar para pagar ese precio. Sin llevar a cabo intercambios verdaderos, al frugal, como a todos los que viven en abundancia, le cuesta pensar en el sentido de un dólar. En consecuencia, se basa en el contexto. Tal es el caso de Alex con el *rickshaw*. Vendió su tiempo por tan poco (y de forma incongruente) porque determinó con su contexto el precio “razonable” para transportarse en el *rickshaw*. Alex era frugal, pero no pobre.

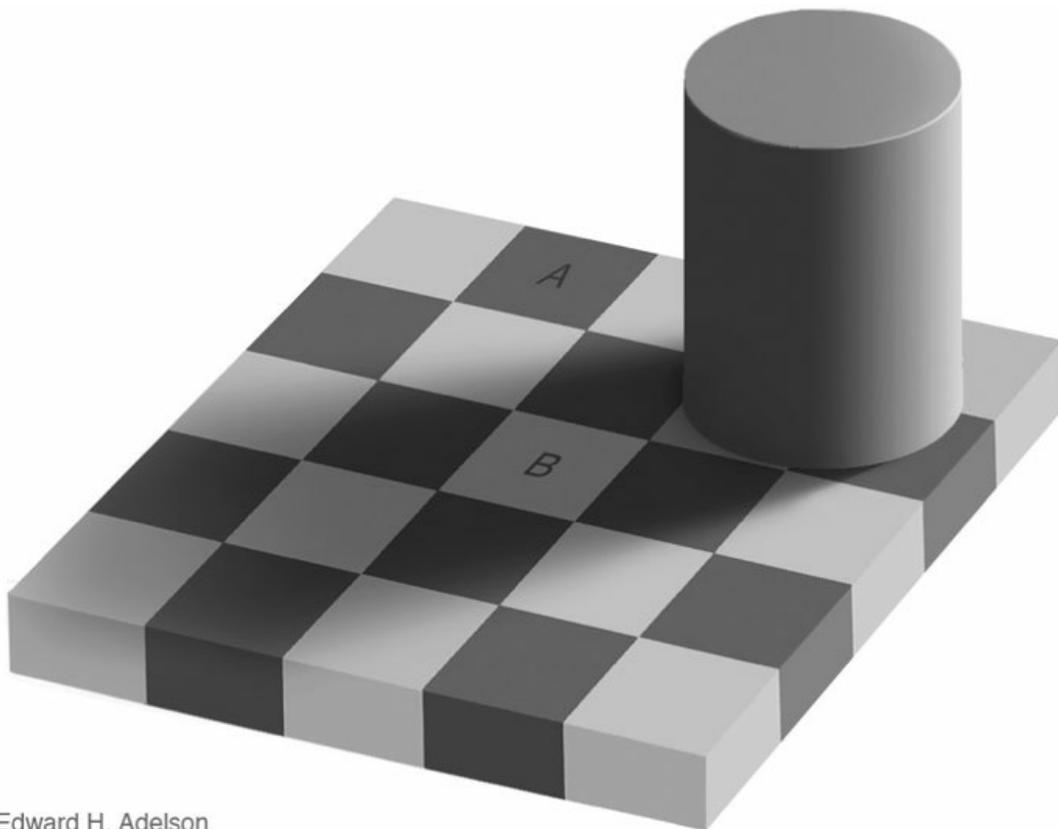
Un amigo nuestro, también investigador de la conducta, compró hace poco una trufa de coñac por tres dólares.¹⁹ Cuando más tarde se le preguntó si valía la pena, consideró otras cosas que pudo haber comprado: “seis barras de Snickers, un ejemplar de *The Sporting News* o una copa de buen vino con la cena”. O pudo ahorrar el dinero; no es mucho, pero si hacía otros sacrificios quizá pudiera obtener un apartamento más grande el año siguiente. También recordó que la televisión por satélite cuesta 49 dólares al mes y que casi no ha visto televisión últimamente. Con los 49 dólares al mes que ahorraría podría tener todas las trufas que quisiera. Al final admitió: “No sé”. La abundancia nos hace menos capaces de conocer el valor de un dólar.

Muchas inclinaciones e inconsistencias descubiertas por la economía conductual son en realidad casos de personas que se esfuerzan por conocer el sentido de un dólar. Sin un claro sentido de cómo valorar un ahorro de 50

dólares, las personas en el estudio que realizamos con Hall valoraron los 50 dólares con el precio base como escenario de fondo. En cambio, los pobres, que sí enfrentan intercambios compensatorios de 50 dólares, tienen la métrica interna de un experto (quizás aproximada) para lo que valen 50 dólares. En consecuencia, es probable que sean menos propensos a las incongruencias. En esta interpretación, debe haber situaciones en que la escasez dé a las personas de bajos recursos un sentido del valor de las cosas del que carecen quienes viven en abundancia. Y cuando carecer de un valor claro lleva a cometer errores predecibles, en esos casos los pobres evitarán los errores que cometen los que viven en la abundancia.

CONCEPTUALIZACIÓN

La investigación sobre la percepción nos da otra pista sobre la forma en que la gente puede intentar dar sentido a un valor incierto. En la percepción, el cerebro interpreta la información visual mediante muchos indicios contextuales. Y una vez que se entienden las señales que utiliza el cerebro, se pueden manipular un poco, lo que a veces genera resultados perversos. La ilusión del tablero de damas de Ted Adelson,²⁰ del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT en inglés), es una de nuestras ilustraciones favoritas que aprovechan este conocimiento:



Edward H. Adelson

En esta notable ilusión, el cuadrado A claramente parece más oscuro que el B. Lo que hace que sea una ilusión es que A y B tienen exactamente el mismo tono de gris. Tal vez no lo crea; incluso nosotros en ocasiones nos sentimos obligados a verificarlo, porque parece que algo está mal. Si no quiere creernos, tome una hoja de papel y corte un par de agujeros en ella que sólo ocupen los cuadrados A y B. Al compararlos verá que los cuadrados son de color idéntico. ¿Por qué se engañan tanto nuestros ojos?

En este caso el sistema visual da sentido a los objetos mediante los indicios del fondo de la imagen. Estos indicios del fondo afectan la forma en que se perciben los objetos que están al frente. El cuadrado B tiene un fondo diferente al del cuadrado A. No sólo está rodeado por cuadrados más oscuros; también se encuentra bajo la sombra aparente del cilindro. Como las cosas que están bajo una sombra se ven más oscuras, el ojo hará una corrección por la sombra, lo que hace que el objeto parezca más claro. El color que se percibe, de manera parecida a la distancia percibida, depende de los indicios circundantes. Como hemos visto, igual ocurre con el valor percibido.

Un experimento clásico que reportó en cierta ocasión el economista Richard Thaler es el equivalente, para el dinero, de esta ilusión óptica. Recreemos este

experimento con Anuj Shah. Hicimos que los sujetos consideraran dos escenarios que difieren sólo en las palabras entre corchetes: una tienda miscelánea en un caso y un lujoso centro vacacional en el otro.

Imagine que en un día caluroso está recostado en la playa. Todo lo que tiene para beber es agua helada. Durante la última hora ha estado pensando lo mucho que le gustaría disfrutar de una buena botella helada de su cerveza favorita. Un amigo se levanta para hacer una llamada telefónica y ofrece traerle una botella del único lugar cercano en que se vende cerveza: [una deteriorada tienda miscelánea de mal aspecto] [un lujoso centro vacacional]. Le advierte que la cerveza puede ser cara, y le pregunta cuánto está dispuesto a pagar por ella. Le dice que comprará la cerveza si cuesta lo mismo o menos que el precio que usted menciona, pero que, si cuesta más, no la comprará. Usted confía en su amigo y no hay ninguna posibilidad de negociar con el cantinero. ¿Qué precio le dará usted?²¹

Los encuestados en buena situación económica muestran un sesgo clásico de la toma de decisiones, como informó originalmente Thaler. Pagan más por la misma cerveza en el contexto del centro vacacional de lujo. En forma muy parecida a como se comportó Alex, esta diferencia en la disposición a pagar es una incoherencia. Una cerveza es una cerveza (y se consumiría la misma cerveza en la misma playa). Esa cerveza calmará su sed igual ya sea que provenga de la tienda miscelánea o del centro vacacional de lujo. El que está en situación acomodada, sin embargo, al no estar seguro de lo que tiene que pagar, determina un valor mediante el contexto.

Quienes no estaban en buena situación económica se comportaron de manera diferente. Su disposición a pagar en ambos contextos fue mucho más parecida. No es que dieran cantidades mayores o menores; tan sólo dieron respuestas más congruentes. Observe que lo que se les pregunta a los sujetos en este caso no es lo que ellos *esperarían* pagar. Tanto los de menos recursos como los adinerados responden lo mismo cuando se les pregunta: por supuesto, el centro de lujo cobrará más. La diferencia entre los dos grupos es sólo respecto de lo que cada uno estaría *dispuesto* a pagar. Ésa sería nuestra predicción: quienes tienen menos dinero tienen una mejor idea de lo que hay que pagar. Como no los afecta el contexto, dependen de su propia medición interna de lo que vale un dólar.

Esto nos da una especie de recomendación para saber hacia dónde mirar si

queremos “superar” los hallazgos tradicionales de la economía conductual, a saber: los hallazgos que dependen de la determinación de un valor a partir de un contexto local arbitrario. Con estos lineamientos se ha mostrado que la gente piensa en el dinero como si estuviera separado en diferentes compartimentos. Por ejemplo, los estudios muestran que cuando los precios de la gasolina suben, las personas cambian a una gasolina de menor calidad.²² Actuamos como si fuéramos “más pobres” aunque el costo adicional de la gasolina no afecte materialmente nuestro presupuesto general. E incluso entonces actuamos como si fuéramos más pobres “en gasolina”. (Piense en ello: si el dinero fuera el problema, igual se ahorraría al comprar galletas más baratas o jugar menos golf.) Esto es porque el dinero se mantiene en cuentas locales: un efecto negativo en la cuenta de la gasolina (mayores precios) genera frugalidad (y menor calidad) en esa cuenta. Esta idea de una contabilidad mental tiene muchas implicaciones. Por ejemplo, es la razón por la que podemos gastar una devolución de impuestos de 2 000 dólares en forma muy diferente a un aumento de 2 000 dólares en el valor de algunas acciones que tengamos. Somos 2 000 dólares más ricos en ambos casos, pero tratamos las dos cuentas (“dinero gratis” y “cuenta para el retiro”) como separadas y diferentes, a menudo con diferentes propensiones a consumir en ellas. Los pobres debían ser menos propensos a mostrar este efecto.²³

COSTOS DE OPORTUNIDAD

La confusión sobre el valor de las cosas se presenta porque no hacemos intercambios compensatorios —quizá ni siquiera sepamos cómo hacerlos— en situaciones de abundancia. Para ver esto directamente pedimos a los sujetos que imaginaran el siguiente escenario:

Usted compra un abono de boletos de la temporada corta para ver a su equipo favorito. Este abono incluye boletos para un programa fijo de ocho juegos. Aunque un boleto por juego cuesta 30 dólares, el abono de sus boletos costó sólo 160 dólares, o 20 dólares el boleto. A usted le agrada el conjunto de juegos incluidos en el abono, por lo que decide comprarlo.

Ahora imagine que la temporada está a punto de terminar y sólo le falta ver un juego. De hecho, este juego llama mucho la atención y actualmente los boletos se venden a 75 dólares en toda la ciudad. Usted está a punto de ir al

juego. Imagine cómo se siente con respecto al costo de asistir a ese juego.²⁴

A los sujetos se les pidió que evaluaran en qué medida cada uno de los siguientes enunciados ilustraba sus sentimientos acerca del costo de asistir al juego.

Siento que esto me cuesta 75 dólares, el valor actual del boleto y el precio que me habrían pagado si lo hubiera vendido.

Siento que me cuesta 20 dólares, el precio que pagué por el boleto.

¿Cuál es la respuesta correcta en este caso? Los economistas consideran que 75 dólares es el costo real: si no va al juego, puede vender el boleto y obtener 75 dólares (lo que ni siquiera incluye el intercambio compensatorio de tiempo). Los economistas llaman a eso costo de oportunidad: el sacrificio de cualquier otra cosa en la que pudo haber gastado el dinero. Las personas en buena situación económica interpretan esto equivocadamente. Es muy probable que digan 20 dólares. Muchos de ellos incluso eligen una tercera opción: 0 dólares, porque el boleto ya se pagó.²⁵ Puede entender por qué los que están en buena situación lo sienten así. Cuando hay holgura, 0 dólares (o 20 dólares porque es algo que sirve de base) parece “correcto”. Con holgura, no está dejando de ganar algo: vender el boleto no le serviría para comprar nada que no haya comprado ya.

En cambio, las personas de menos recursos tienen una idea clara de lo que pueden hacer con 75 dólares. Como resultado, observamos que es mucho más probable que informen que sienten como si los boletos les hubieran costado 75 dólares. De nuevo, parecen acercarse mucho más al ideal económico.

Cada año, muchos economistas de todo el mundo se reúnen para presentar sus investigaciones. (¿Le parece divertido? Todavía hay boletos.) En 2005, dos economistas, Paul Ferraro y Laura Taylor,²⁶ decidieron voltear la situación. Presentaron una pregunta parecida a la anterior ante más de 200 economistas profesionales. Las respuestas (era un tanto de esperarse) se alejaron del ideal económico. El economista Alex Tabarrok escribió en su blog:

Me costó creer que fuera posible, pero ¡78% de los economistas dio la respuesta incorrecta!²⁷ No es una pregunta difícil. No hay ningún truco. El costo de oportunidad es una cuestión clave en economía, las personas a quienes se les planteó esto se cuentan entre los mejores economistas del

mundo, una gran mayoría de ellos enseña introducción a la economía y, a pesar de todo, la respuesta correcta fue la menos popular.

¿Es tan sorprendente que los principales economistas del mundo no piensen de esta manera? Después de todo, se les paga bien y sus presupuestos son muy holgados. Sin la costumbre de enfrentar intercambios compensatorios menores, ¿por qué debían estar dispuestos a calcular costos de oportunidad menores? De acuerdo con los textos de economía, estos economistas dieron la respuesta incorrecta; pero si se les mide respecto de la conducta cotidiana, dieron la respuesta correcta. Muchas personas en buena situación económica —entre ellas estos economistas— no piensan en intercambios compensatorios para cantidades pequeñas.

Es posible interpretar que nuestros resultados sugieren que ser pobre hace que las personas sean mejores en los temas económicos que los mismos profesionales. También puede ser tentador concluir que los economistas serían más capaces en asuntos económicos si se les pagara menos, pero al menos un autor de este libro no está de acuerdo con esta conclusión.

La economía conductual nació por la observación empírica de que las personas incumplen varias predicciones básicas de la economía. No consideran los costos de oportunidad. Es muy fácil modificar su disposición a pagar por un artículo. Pero se supone que la economía sigue la lógica de la escasez. Así, es correcto suponer que sus predicciones son más verdaderas en el caso de quienes en realidad tienen una mentalidad de escasez.

Por supuesto, no proponemos que las personas de bajos recursos son siempre más racionales. Lo que tienen es una habilidad específica: son mejores cuando se trata de estirar la quincena. Hacen que un dólar rinda más. Se convierten en expertos en el valor del dinero. Esta pericia los hace ver más racionales, menos propensos a incongruencias, en algunos contextos. Pero esta experiencia local también se convierte en un estorbo. Junto con el enfoque que trae consigo la experiencia, se presenta también la visión de túnel, y con la visión de túnel llega un raudal de consecuencias negativas.

V. PRÉSTAMOS Y MIOPIA

No hay nada en la perspectiva de una lucha intensa e interminable por satisfacer las necesidades básicas de la vida que anime a ver hacia adelante; en cambio, hay todo para desalentar ese esfuerzo.¹

JACOB RIIS, *How the Other Half Lives*

EN UN informe reciente del Center for Responsible Lending apareció la historia de Sandra Harris:

Después de participar como estudiante en el programa de desarrollo de niños de familias de bajos ingresos Head Start, Sandra llegó a ser parte de la junta que administra el Head Start en el condado de New Hanover. En 2003 fue distinguida como empleada del año por su trabajo en la Universidad de Carolina del Norte en Wilmington (UNC-W), y los residentes de Wilmington la conocían como una celebridad en la estación de radio WMNX. Pero no todo marchaba bien para Sandra a pesar de las apariencias. Su esposo había perdido su trabajo como chef ejecutivo. La pareja, que siempre había pagado por adelantado la renta del mes y sus otras cuentas, se encontró en crisis de efectivo. El pago del seguro de su automóvil ya había vencido y Sandra sencillamente no podía pagar la cuenta.²

Entonces Sandra encontró una solución: un préstamo que se descontaría de su sueldo el día de pago. La idea era sencilla, obtendría efectivo ahora y lo pagaría junto con una comisión cuando recibiera su cheque en un par de semanas. Justo lo que necesitaba. Tomó el préstamo y pagó el seguro a tiempo. En el siguiente día de pago, Sandra estaba preparada para pagar el pequeño préstamo y la comisión de 50 dólares. “¿Sabes? —le dijo el cajero—, lo puedes renovar”, y en la mente de Sandra apareció el chispazo del pago de la cuenta de luz, aún pendiente. Pensó: “Tienes razón. Sí lo necesito”.

Sandra había empezado una cadena. El mes siguiente no fue más fácil que éste. Estaría incluso más presionada monetariamente y, por las comisiones, debería más. En los meses siguientes continuó renovando los préstamos, nuevos

préstamos para pagar el anterior. En algunos meses incluiría hasta las comisiones anteriores.

Después de una serie de renovaciones, el primer prestamista exigió que pagara todo el préstamo. Sandra no lo podía liquidar, por lo que fue a ver a otro prestamista, Urgent Money Service, y obtuvo un préstamo para pagarle al primero. Se fue hundiendo en deudas. Seis meses después, Sandra pagaba comisiones por renovación de seis préstamos respaldados con su sueldo. En junio de 2003, Sandra y su esposo estaban a punto de ser desalojados del apartamento donde habían vivido seis años. Sandra escribió: “Básicamente, terminamos por pedir prestado para pagar otro préstamo, y al final pagábamos entre 495 y 600 dólares al mes por comisiones, y sin amortizar los préstamos”.

Esta situación continuó al menos seis meses. El dinero que obtenía por los préstamos no era para sostener un lujoso estilo de vida, dijo Sandra. “La gente cree que tienes un estilo de vida que supera tus medios”, afirmó. Pero ella pagaba deudas, no compraba ropa. Sandra trabajaba intensamente para administrar las cuentas familiares en un momento de dificultades financieras...

Sandra entregaba cheques sin fondos. Le embargaron su automóvil. Aumentó sus exenciones fiscales con el fin de tener dinero para pagar sus cuentas y terminó debiendo miles de dólares en impuestos atrasados. Al final se desmoronó y terminó un turno en la estación de radio secando sus lágrimas entre segmentos. “No es fácil que yo llore”, dijo.

Las estadísticas sugieren que la historia de Sandra es común. En 2006 había en los Estados Unidos más de 23 000 casas prestamistas que respaldan préstamos con la nómina,³ lo que es más que todos los expendios de McDonald’s (12 000)⁴ y Starbucks (casi 9 000) juntos.⁵ Lo que hizo Sandra al renovar y acumular comisiones también es común. Tres cuartas partes de los préstamos respaldados por la nómina provienen de renovaciones, lo que en última instancia representa 3 500 millones de dólares por recargos al año.⁶

¿Por qué quienes necesitan efectivo buscan esos préstamos extremos que no podrán pagar? ¿Por qué se permiten caer en esa espiral descendente? Estas preguntas suelen provocar discusiones sobre la importancia de la responsabilidad personal o sobre negociantes sin escrúpulos que depredan a las

personas de bajos ingresos; generan discusiones sobre la miopía de los pobres y la necesidad de educación financiera. Los defensores de los consumidores denuestran al sector de préstamos por nómina como depredadores y presionan para que se prohíba su actividad. Otros señalan que, cuando una persona de verdad está necesitada, es mejor un préstamo, sin importar lo caro que sea, que no contar en absoluto con él. Mencionamos este ejemplo no porque queramos participar en este debate, sino porque ofrece una perspectiva importante para ver la escasez.

El problema no se limita a los préstamos respaldados con la nómina. Las personas presionadas por la falta de efectivo lo buscan de muchas formas, no sólo mediante ese tipo de préstamos. Una forma de obtener un “préstamo” es atrasar el pago de las cuentas. Casi una de cada seis familias en el quintil más bajo en la escala de ingresos (el 20% con ingresos más bajos) se atrasa en el pago de al menos una cuenta cada año. En el extremo de esas cuentas están las tarifas por “reconexión”. En un estudio se observó que a 18% de las familias más pobres se les suspendió el servicio telefónico⁷ y que a 10% se le había privado de algún servicio en un periodo de 12 meses. Pagar 40 dólares para que reconecten el servicio telefónico por no pagar a tiempo es como pagar 40 dólares por un préstamo para evitar la desconexión en primera instancia. En un estudio de 1997 se estimó que casi 5% del ingreso anual de las personas de bajos recursos se gastaba en reconexiones y comisiones por pagos atrasados y mantenimiento,⁸ cifra que sospechamos se incrementó drásticamente desde entonces. Sandra Harris también “pidió prestado”, primero al reducir su retención de impuestos y luego al atrasarse en el pago de sus impuestos. Los pobres de todo el mundo piden prestado, con frecuencia a prestamistas informales que cobran tasas tan extremas como las que se fijan a los préstamos respaldados con la nómina (y a veces más).⁹ Y a pesar de todo, los prestatarios pobres pagarán esas tasas no una vez, sino continuamente, lo que inicia la misma espiral descendente de los préstamos renovados.

Este fenómeno no es exclusivo de la gente de escasos recursos. Las personas muy ocupadas toman tiempo en préstamo, a menudo con tasas igualmente altas. Para ganar tiempo para un proyecto que pronto tendrá que entregarse, los muy atareados toman tiempo prestado al posponer otros trabajos. Como sucede con el préstamo que se cobra el día de pago, llega el momento de pagar: el trabajo que se pospuso debe hacerse ahora. También suele haber una “comisión” por el

tiempo prestado: posponer un trabajo aumenta el tiempo requerido para hacerlo. Enviar las declaraciones de impuestos por correo certificado habría requerido sólo minutos, pero el último día hay una fila que da vuelta a la manzana en la oficina de correos. Como se acerca una fecha límite, usted deja de mecanografiar las notas para una entrevista. Después tendrá que descifrar esas notas, lo que le exigirá más tiempo que si lo hubiera hecho cuando la entrevista estaba fresca en su memoria. Además, igual que los prestatarios que aceptan los descuentos de su cheque mensual, las personas muy ocupadas también renuevan sus deudas. Algo que usted iba a hacer hoy debe dejarse para otro día por algo que ayer pospuso para ahora. ¿Cuántas tareas se retrasan una y otra vez antes de efectuarlas? Por estas razones, en la siguiente ocasión que hay para hacerlas se encuentra con que no tiene más tiempo que el que tenía antes.

Los préstamos van de la mano con la escasez.

LA VISIÓN DE TÚNEL Y LOS PRÉSTAMOS

¿Por qué pedimos prestado cuando enfrentamos situaciones de escasez? Pedimos prestado porque adoptamos la visión de túnel, y cuando pedimos prestado nos atrincheramos más profundamente para el futuro. La escasez el día de hoy crea más escasez en el futuro.

Veamos el ejemplo de Sandra. La cuenta inicial que no podía pagar creó la escasez. Después adoptó la visión de túnel para que sus ingresos se ajustaran a sus gastos de ese mes. Con esa visión de túnel, el préstamo sobre su sueldo resultó muy atractivo. Sus beneficios se percibían dentro de la visión de túnel: le ayudaban a salir adelante ese mes. El costo del préstamo —la amortización y las comisiones— quedó fuera del túnel. El préstamo parecía ofrecer una solución al problema en que se enfocaba.

Nuestro propio estudio de campo cualitativo respalda la opinión de que la visión de túnel hace que el préstamo sobre la nómina se vea especialmente atractivo. Pregunte a un prestatario en el momento en que solicita el préstamo “¿cómo piensa pagarlo?” y por lo general obtendrá respuestas rápidas como: “Bueno, me pagan en una semana”. Insista un poco: “Pero ¿no tiene usted otros gastos?”, y encontrará exasperación, como si usted no entendiera nada. “¿No lo entiende? ¡Debo pagar la renta *este* mes!” Entre líneas, lo que se afirma es: “¡me estoy enfocando en lo que necesito hacer ahora!” El presupuesto del mes

entrante es una abstracción, algo de lo que nos ocuparemos después. Como todos los objetivos dignos de consideración que no importan cuando uno conduce el automóvil aceleradamente hacia el hospital, la economía de largo plazo del préstamo sobre su sueldo carece de importancia en ese momento. Por esta razón esos préstamos parecen tan atractivos: se recurre a ellos cuando hay visión de túnel por intentar resolver un problema inmediato, y su mejor característica es que en efecto lo resuelven rápida y eficazmente. Su peor característica no se percibe: que el problema volverá a presentarse en el futuro y quizá sea más grave.

Desde luego, nada de esto es exclusivo de ese tipo de préstamos o del dinero. Piense en posponer la contestación a un correo electrónico. Cuando asumimos esta deuda de tiempo, nos enfocamos en los beneficios: “En este momento debo hacer otras cosas”. No dedicamos mucho tiempo a preguntarnos: “¿cómo haré tiempo después para esto?” No es que no veamos los costos, simplemente no les ponemos mucha atención.

Aquí hay una importante suposición acerca de aquello en lo que fijamos nuestra visión de túnel. Sandra no tiene efectivo suficiente el día de hoy y además espera seguir careciendo de efectivo el mes próximo. Los que siempre están ocupados lo están en esta semana y así seguirán la semana siguiente. Quienes experimentan escasez la sufrirán no sólo ahora sino que, como es de esperar, también después. A pesar de esto, la visión de túnel se concentra en la escasez inmediata; saber que usted tendrá hambre el próximo mes no captura su atención de la misma manera en que la captura tener hambre hoy. La cuenta que está por vencer ahora genera advertencias intimidatorias; la cuenta que vencerá dentro de dos meses está aún por verse. Aunque reflexione con cuidado en la escasez del mañana, sólo la “conocería” en abstracto; no la *sentiría*, y por ende no capturaría su mente de la misma manera. Una razón de esto es el gravamen sobre el ancho de banda. El presente lo presiona automáticamente. No sucede así con el futuro. Prestar atención al futuro requiere ancho de banda, al cual grava la escasez. Cuando esto sucede, nos enfocamos aún más en el aquí y en el ahora. Necesitamos recursos cognitivos para medir nuestras necesidades futuras, y necesitamos control ejecutivo para resistir las tentaciones presentes. Al gravar nuestro ancho de banda, la escasez nos enfoca en el presente y hace que pidamos prestado.

Ya vimos información que apoya este supuesto. Recuerde el estudio sobre las

fechas límite del capítulo 1 en que un grupo de estudiantes tiene tres semanas para terminar una tarea, mientras que un segundo grupo enfrentaba una fecha límite cada semana. Atribuimos el mejor desempeño del segundo grupo al dividendo del enfoque. Pero, por supuesto, también el primer grupo enfrentaba una fecha límite, a tres semanas de distancia en vez de sólo una semana. Esto ilustra que la fecha límite de tres semanas no los presionaba tanto. De hecho, al principio, cada fecha límite semanal tampoco se sintió como una presión fuerte. Pero podemos imaginar lo que pasó. La fecha límite sólo importó cuando se estaba cerca de ella. Hasta entonces, era una abstracción; no evocaba la mentalidad de la escasez. Pero esa mentalidad surgió tres veces para los que tenían fechas límite semanales, y sólo una para los que tenían una fecha límite en tres semanas. Por cierto, todo esto debe parecernos conocido. Es la razón por la que tenemos un repentino aumento de productividad poco antes de una fecha límite que ya se había fijado desde antes.

La visión de túnel crea así una inclinación a la solicitud de préstamos. Como sólo la escasez más inmediata entra en el túnel, los préstamos son especialmente atractivos.¹⁰

Desde luego, obtener un préstamo no es necesariamente una mala decisión. Cuando de verdad se tiene más tiempo la semana siguiente, postergar algo es muy sensato. Solicitar un préstamo para pagar la renta si enfrenta un desalojo es sensato si recibirá pronto su pago mensual. Cuando contar con recursos en la actualidad —tiempo o dinero— de verdad proporciona un mayor beneficio que en el futuro, solicitar un préstamo es buena idea. No obstante, cuando tenemos visión de túnel, solicitamos préstamos por encima de lo que dicta este cálculo de rentabilidad. Al enfrentar escasez se solicitan préstamos tanto si es lo sensato en el largo plazo como si no lo es.

JUGUEMOS *FAMILY FEUD*

Esta explicación de las razones por las que se pide prestado es diferente de las acostumbradas. Para explicar por qué las personas de bajos recursos piden prestado en exceso no es necesario recurrir a una falta de educación financiera, a la avaricia de prestamistas depredadores ni a una falta de autocomplacencia exagerada. Para explicar por qué las personas muy ocupadas postergan algunas tareas y se retrasan no es necesario recurrir a una falta de autocontrol, a una

comprensión deficiente ni a la carencia de habilidades para administrar el tiempo. En cambio, solicitar préstamos es una simple consecuencia de la visión de túnel. Para poner a prueba esta idea recurrimos a una de nuestras herramientas favoritas: crear escasez artificial en el laboratorio.

Esta ocasión recurrimos a *Family Feud*, un programa de juegos en la televisión de los Estados Unidos con el que curiosamente estaba muy familiarizado nuestro colega Anuj Shah (no es lo que se esperaría de un estudiante de doctorado de Princeton muy ocupado y escaso de tiempo, como era en ese momento). A los concursantes en *Family Feud* se les pide que mencionen artículos de categorías como: “Cosas que Barbie, la muñeca, subastaría si necesitara dinero con urgencia”. Antes del programa se presentan estas categorías a 100 estadounidenses elegidos al azar, y dan las respuestas que consideran correctas. Después, los concursantes deben adivinar las respuestas más frecuentes, y ganan puntos en el caso de las que son más populares. La respuesta “el automóvil de los sueños de Barbie” gana 35 puntos, porque 35 de las 100 personas consultadas antes del programa dieron esa respuesta. (“Ken”, el amigo de Barbie, hace ganar 21 puntos.) Muchos programas con concursos de preguntas y respuestas se refieren a cuestiones triviales que requieren conocimientos esotéricos, lo que hace que la audiencia se pregunte si los concursantes leen almanaques por diversión. En cambio, las preguntas en *Family Feud* son accesibles y fascinantes porque no hay una sola respuesta correcta, sólo respuestas populares. Se democratiza la verdad; podría considerarse el primer programa de juegos posmoderno.

Shah se dio cuenta de la experiencia de escasez de los participantes de *Family Feud*: deben responder bajo presión, con muy poco tiempo para pensar. Las preguntas de la trivía requieren *recordar* una respuesta; ya sea que la sepa o no. En *Family Feud*, las preguntas requieren analizarse con un enfoque diferente, más creativo. Cuando se pregunta: “Mencione algunas cosas que Barbie vendería”, se clasifica entre varias respuestas posibles. Quizá se piense en cosas asociadas con Barbie y vea si algo de ello podría venderse. También puede pensar en las cosas que suelen venderse y ver si Barbie tiene algunas de ellas. Cada ruta conduce a respuestas diferentes, desde “Ken” hasta “automóvil”. Esas respuestas son meras adivinanzas: después debe revisarse el potencial de popularidad de cada una. La presión de tiempo significa que serán menos las rutas que se podrán seguir, y menor el tiempo para medir el potencial de cada respuesta. A

diferencia de las personas muy ocupadas que miden la escasez en horas o días, los concursantes de *Family Feud* la miden en segundos. En vez de decidir en qué proyecto trabajarán primero, deben decidir rápido cómo avanzar con las respuestas más populares.

Reclutamos a estudiantes de la Universidad de Princeton para jugar *Family Feud* en un ambiente controlado.¹¹ Los participantes jugaron varias rondas en una cantidad medida de tiempo; la cantidad de tiempo que se les asignó determinaba su “riqueza”. Los “ricos” tenían más tiempo; los “pobres”, menos. En cada ronda enfrentaban una nueva pregunta. Al final de todas las rondas, el número total de puntos que acumulaban se convertía en dólares.

Una vez creados a ricos y pobres, añadimos el elemento que de verdad nos interesaba: les dimos la opción de pedir prestado, con intereses. Cada segundo adicional que elegían utilizar en una ronda les costaba *dos* segundos que se deducían de su tiempo total. También hicimos que les fuera posible ahorrar: si terminaban pronto la ronda, el tiempo restante se “depositaba” de nuevo en su tiempo total.

Los pobres se enfocaron. Fueron más eficientes por segundo que los ricos: hicieron más conjeturas y obtuvieron más puntos. Esto fue así sobre todo en las últimas rondas, conforme se agotaba su tiempo total: los pobres hicieron 50% más conjeturas por segundo y acertaron más veces. Si los ricos se hubieran concentrado tanto como los pobres, habrían ganado muchos más puntos. Como dimos a los ricos más del triple de segundos, pudieron haber jugado el triple de rondas y ganado el triple de puntos. En cambio, sólo ganaron 1.5 veces lo que ganaron los pobres. Análisis adicionales confirmaron que ninguna de las razones habituales —que los ricos, que jugaron más tiempo, se aburrían, o que las mejores conjeturas se presentan al principio de cada ronda— explicaba estos resultados.

Los pobres fueron más eficientes porque adoptaron una visión de túnel. Como resultado, pidieron prestado mucho más que los ricos. A pesar de la elevada tasa de interés, los préstamos parecen muy atractivos con la visión de túnel, mucho más de lo que sería el caso si se les ve desde afuera del túnel. Así, los pobres recurrieron más a los préstamos para ayudarse en el momento. Pero al final esto los perjudicó. Cuando quitamos la capacidad de pedir prestado —ahora se jugarían las rondas lo mejor posible y después se pasaría a la siguiente—, los pobres ganaron 60 puntos más; el cambio no afectó a los ricos.

En otra versión del experimento, recreamos una trampa del tipo de los préstamos respaldados por la nómina, en forma parecida a la experiencia de Sandra. Los “pobres” de *Family Feud* renovaron los préstamos igual que quienes piden préstamos sobre su nómina. Empezarían a pagar su deuda en la ronda siguiente, reduciéndola sólo un poco. A medida que las rondas siguientes se acortaron cada vez más, los participantes sintieron la necesidad de pedir prestados más segundos. Los préstamos anteriores no tardaron en crear un círculo vicioso para los pobres. Presionados por el tiempo, también apresurados para hacer conjeturas productivas, pedían prestados cada vez más segundos. La mayor parte de su tiempo se destinaba a pagar sus primeros préstamos (más los intereses). Igual que antes, cuando se les permitió pedir prestado, a los pobres les fue peor que cuando *no* se les permitió pedir prestado, efecto que no sucedió entre los ricos.

Este estudio muestra la íntima relación entre el éxito y el fracaso en condiciones de escasez. Los concursantes de *Family Feud* pidieron prestado más cuando eran más productivos, cuando se dedicaron más, cuando de verdad sentían la necesidad de más tiempo. En cierto sentido, estaban en lo correcto al pedir prestado: con esos segundos adicionales tuvieron una buena oportunidad de pagar. Por otro lado, erraron al pedir prestado porque el rendimiento del préstamo no compensó la tasa de interés por pagar. Lo que observaban con la visión de túnel —un segundo adicional de verdad sería útil ahora— era correcto. Su error fue descuidar lo que pasaba afuera del túnel: ¿cuánto costarían estos segundos adicionales más tarde en el juego? Vale la pena señalar que tanto ricos como pobres mostraron este patrón de endeudamiento cuando eran particularmente productivos y estaban presionados. Es sólo que los pobres, como tenían menos segundos, estuvieron en esa situación más veces.

Así, ¿por qué los pobres pedían prestado más? ¿Se deben estos resultados a la visión de túnel o a otra cosa? Quizá la presión de tiempo hace que las personas pidan prestado por pánico. Después de todo, no todos los días hay que responder preguntas en 15 segundos. Replicamos estos hallazgos en muchos otros contextos. En el estudio de *Angry Blueberries* del capítulo 1 también se permitía pedir prestado. Observamos que los sujetos que tenían pocos arándanos azules pidieron prestado más y esta capacidad de pedir prestado los afectó más. De nuevo, el enfoque tuvo que ver: fue más probable que los que emplearon más tiempo en cada ronda pidieran prestado, y cuanto más se comprometían en el

juego más pedían prestado. Hemos experimentado con esto en muchos juegos semejantes y los resultados son congruentes: la escasez, en cualquier forma, siempre provoca pedir prestado.

O quizá nuestros resultados se deban a una miopía general. Por ejemplo, los investigadores han documentado una tendencia hacia el aquí y el ahora, que denominan *descuento hiperbólico* o *sesgo del presente*.¹² Sobrevaloramos los beneficios inmediatos a expensas de los futuros: por esto resulta difícil ahorrar, ir al gimnasio o pagar los impuestos en fecha temprana. Por supuesto, el sesgo del presente también puede generar pedir préstamos. Quizá los pobres piden prestado sencillamente porque tienen un mayor sesgo hacia el presente. De hecho, se ha esgrimido este argumento para explicar los préstamos reales. Lo que sorprende en nuestros datos es que *asignamos al azar* a los sujetos a la categoría de pobres: no se distinguieron de los “ricos” salvo por el resultado de arrojar una moneda al aire. A todas luces, el sesgo hacia el presente de ambos grupos en este estudio, ricos y pobres, debió tener una magnitud igual. De hecho, cualquier intento de analizar el pensamiento miope en el nivel de diferencias personales entre ricos y pobres —fuesen diferencias en el sesgo hacia el presente o de otro tipo— necesitaría explicar de alguna manera la forma en que la escasez provocó pedir prestado en nuestros contextos presentes, en los cuales ricos y pobres se designaron al azar y no podrían parecerse más.

Estos estudios apoyan nuestra hipótesis más general sobre el mundo: la razón por la cual los pobres piden prestado es la propia pobreza. No es necesario recurrir a la miopía ni a la ineptitud financiera para explicar esto. Sin duda, es posible que los prestamistas depredadores faciliten este tipo de préstamos, pero no son ellos los que los originan. El poderoso impulso de solicitar préstamos, la demanda de altos intereses y la espiral potencial de los préstamos, del tipo que crea una espiral descendente y parece tan imprudente, es una consecuencia directa de la visión de túnel.

La escasez nos hace pedir prestado y nos conduce a una mayor escasez.

DESCUIDAR EL FUTURO

Imagine que trabaja con una fecha límite ajustada. De repente, después de semanas de planeación, debe entregar su informe mañana y todavía no lo termina. Batalla toda la noche, hace lo que puede, pero hay un par de referencias

cuya fuente no puede localizar; no para mañana, de cualquier manera. Así, entrega a su jefe el informe tal como está, y espera lo mejor. Y se ocupa de otros asuntos urgentes. La siguiente semana, horas antes de salir en un viaje importante, recibe una nota de su jefe: “Faltan referencias en este informe. ¡Las necesito de inmediato!” Como un bumerán, la solución rápida para terminar el informe regresó en el peor momento. Igual que las solicitudes de préstamo, estas conductas parecen atractivas desde la visión de túnel, pero tienen potenciales consecuencias en espiral afuera de él: lo pueden enterrar más en la escasez.

Dos investigadores organizacionales ejemplifican esto con una anécdota sobre un fabricante de cables de acero:

Como el tiempo de operación de una máquina era importante, la compañía alentaba a los ingenieros de mantenimiento a arreglar las descomposturas *tan rápido como fuera posible* [las cursivas son nuestras]. Aun así, el desempeño general no mejoró. Sólo después de que la compañía empezó a conservar y analizar los registros máquina por máquina, en vez de persona por persona, se dieron cuenta [de la causa]. Los ingenieros [...] arreglaban todo rápido y pasaban a la máquina siguiente. Se arreglaba cada [...] descompostura hasta tres veces antes de resolver el problema por completo.¹³

En cierto modo, los ingenieros hacían justo lo que se les pedía: resolvían los problemas rápido. Cabe pensar que la dirección cometió un error clásico. Tal como dirían los investigadores organizacionales, “pagaron por A y esperaban B”. Pedían rapidez pero esperaban al mismo tiempo rapidez y calidad. Sin embargo, no se trata de un simple caso de incentivos que no corresponden al propósito; en este caso, tal vez los propios trabajadores habrían optado por el arreglo rápido si de ellos hubiera dependido la decisión. Al terminar las cosas rápido, los ingenieros adoptaron una visión de túnel. Dentro de su túnel, una solución rápida era justo lo que se necesitaba. Cortar camino y dejar de lado los detalles era la solución perfecta; el costo vendría después. Al igual que un préstamo caro, una solución rápida sin mucho cuidado se ve atractiva dentro de la visión de túnel. Nos ahorra un poco en el momento aunque genere mayores gastos en el futuro. Además, en ese futuro tendremos más cosas que hacer, más cosas que arreglar, más cuentas que pagar. Optar por la solución rápida sin molestarnos en los detalles es muy parecido a solicitar un préstamo, equivale a abstenerse de invertir y comprometer recursos ahora para que el trabajo se lleve a cabo

correctamente.

Las personas con poco dinero también toman soluciones provisionales. ¿Necesita una lavadora y no tiene el dinero necesario? Compre el aparato más barato; desde luego, durará menos, pero ese problema queda fuera de la visión de túnel. Cuando se le desinfla una llanta del automóvil puede optar por ponerle un parche barato en vez de comprar una nueva. Usted sabe que la llanta parchada es menos aconsejable, menos segura y que dura menos que una llanta nueva. Pero eso no se percibe porque también queda fuera de la visión de túnel. Por el momento, dentro de la visión de túnel, el parche facilita mucho la vida. Igual que un arreglo rápido que ahorra tiempo en el momento, todos estos arreglos rápidos permiten economizar dinero ahora. Y a medida que se acumulan los parches —para los ingenieros, para los que escriben informes y para los pobres— también se acumulan los costos de largo plazo.

Para el autor Stephen Covey, es útil clasificar las tareas según su importancia y su urgencia.¹⁴ Observa que las personas ocupadas emplean su tiempo en tareas a la vez importantes y urgentes. Esto es lo que significa trabajar bajo la presión de una fecha límite. Se consigue aumentar la producción al trabajar en las tareas que importan y que deben entregarse pronto. Llamáramos a esto un dividendo del enfoque.

A la vez, argumenta, las personas ocupadas tienden a descuidar los asuntos *importantes pero no urgentes*. Son tareas que siempre se pueden posponer. Y se posponen. En ninguna parte se ve esto con más claridad que en las oficinas o en las casas. Cuando estamos muy ocupados, nuestros hogares y oficinas están muy desordenados. Siempre hay algo más urgente que mantener el orden, lo que nunca es de verdad urgente. Por supuesto que no decidimos tener una vida desordenada; más bien el ambiente caótico sólo “aparece” mientras nos ocupamos de lo urgente. El hogar o la oficina desordenados son resultado de una secuencia de pequeñas elecciones, en su mayor parte pasivas, que no requieren esfuerzo y de las que no nos damos cuenta. Apresurándose para llegar a una junta, pone usted un montón de correos encima de otra pila de papeles. Al contestar el teléfono deja abierto el libro que leía en el sofá. Muchas cosas pequeñas, después de las cuales uno se encuentra en medio del desorden. Aunque no es urgente, sí es importante. Resulta menos productivo y menos agradable trabajar y vivir en un espacio desordenado.

Posponer una actividad importante pero no urgente es como pedir prestado.

Se ahorra tiempo ahora al no llevarlas a cabo, pero se incurre en un costo futuro: habrá que encontrar tiempo (tal vez más tiempo) para realizarlas en algún momento futuro. Mientras tanto, quizá tenga que pagar un costo por no haberlas realizado o perderá los beneficios que habría obtenido si las hubiera llevado a cabo. Tener una oficina desordenada hace que su trabajo sea igualmente menos productivo. Se dedica mucho tiempo a encontrar los papeles que quedaron debajo del correo. Cada día se incurre en un pequeño costo, y este costo nunca es lo bastante grande para hacer que la acción se considere urgente, como lo sería si se tuviera una fecha límite. En cambio, es como si la oficina descuidada lo desangrara mediante miles de pequeñas cortadas.

La escasez, y la visión de túnel en particular, hace que se pospongan cosas importantes pero no urgentes —limpiar la oficina, hacerse una colonoscopia, tramitar un testamento—, que se descuidan con facilidad. Sus costos son inmediatos, grandes, y es fácil posponerlos, además de que sus beneficios no están dentro de la visión de túnel. Entonces, esperan el momento en que ya se hayan hecho las cosas urgentes. No se realizan estas pequeñas inversiones aunque los beneficios futuros sean considerables.

La tendencia a posponer elecciones importantes pero no urgentes aparece tanto con el dinero como con el tiempo. Presentamos a continuación un ejemplo. Los ropavejeros en la India van por las calles de la ciudad buscando ropa vieja y paños usados de los que las personas se quieren desprender y pueden venderse para usarlos de nuevo. Como puede suponerse, es un trabajo con bajos ingresos: un trapero por lo general gana menos de un dólar al día. Pero también es una labor que requiere poca inversión: además de la mano de obra, el único equipo es un carrito que empujan y que vale unos 30 dólares. No obstante, en su mayoría, los ropavejeros no son propietarios de sus carritos; los rentan, y el alquiler varía de cinco a 10 dólares al mes. A casi todos los ropavejeros les gustaría ahorrar para comprar un carrito, pero nunca logran completar lo que les costaría.

Invertir en un carrito es una actividad importante, pero no urgente. Igual que mantener ordenada la oficina, tiene beneficios en el futuro, pero siempre puede aguardar; ahora mismo no es imprescindible. Desde luego, la ironía es que si el ropavejero tuviera un carrito, tendría un gasto menos (su alquiler) y no le sería tan difícil lidiar con algunos otros gastos. Por supuesto, esto también es cierto de su oficina: si estuviera más ordenada usted ahorraría tiempo y no acabaría tan estresado (y tendría más tiempo para limpiar la oficina). El carrito es sólo uno de

los muchos ejemplos que ofrecen quienes hacen investigaciones sobre la pobreza: los pobres, que necesitan esos rendimientos más que nadie, no invierten ni siquiera cuando los rendimientos son altos, lo que no se justifica por instituciones financieras débiles ni por una carencia de habilidades.

Si todo esto le parece un tanto conocido, tal vez sea porque haya oído que se discute en política. Se observa un enfoque similar en lo urgente a costa de lo importante en las operaciones de los gobiernos que, durante décadas de austeridad presupuestaria, han recortado drásticamente la inversión en infraestructura. Por ejemplo, el mantenimiento de los puentes es una inversión fundamental. No obstante, se trata de una inversión que es fácil posponer cuando se busca austeridad presupuestaria y se requieren recortes. Los puentes que se deterioran son importantes, pero no urgentes, por lo que, según un informe de 2009 de la American Society of Civil Engineers, más o menos uno de cada cuatro puentes rurales y uno de cada tres urbanos en ese país son deficientes.¹⁵

FALLAR AL PLANIFICAR

Varias de las conductas estudiadas comparten un rasgo en común: las personas se comportan de forma miope. Esto nos conduce a la conclusión más básica sobre la visión de túnel. Cuando nos enfocamos tan intensamente en subsistir, planeamos con menos eficacia. Desde luego, hay estudios que muestran que la planificación es un problema para todos; pero la escasez lo agrava mucho más.¹⁶

Piense en esto de la siguiente manera. Un buen día quizá consulte su calendario para ver lo que tiene pendiente ese día, quizás incluso para darse una idea de lo que le depara la semana. Saber lo que debe hacer le ayuda a prepararse mentalmente, anticipar una cita difícil o estudiar los detalles para no llegar sin ninguna preparación a una junta. En cambio, un día en que está muy ocupado usted simplemente actúa y no se detiene ni un momento a ver los pendientes; no está seguro de quiénes estarán en la junta ni de qué trata. Y esto no sólo es por falta de tiempo. Tal vez sí tenga poco tiempo para trabajar, pero su mente está tan enfocada en todo lo pendiente que su visión se nubla. No ve más allá de las primeras juntas ni lo que sigue.

Detenerse para ver mejor el problema, alejarse de él por un momento y proyectar su pensamiento hacia adelante requiere una perspectiva más amplia y

algunos recursos cognitivos. Pensar en las cuentas por pagar el mes siguiente, otras fuentes de ingresos que pueda prever, compromisos de tiempo nuevos que puedan presentarse, todo esto requiere cierta capacidad cognitiva restante; con la mente enfocada en la escasez presente, la previsión corre el riesgo de convertirse en otra víctima del gravamen de la visión de túnel.

¿Es posible recrear esto también en un juego del tipo de *Family Feud*? Como antes, se pidió a los sujetos que jugaran varias rondas. De nuevo, determinamos que algunos sujetos serían ricos (con muchos segundos en cada ronda) y otros pobres (sólo unos cuantos segundos). Pero ahora les dimos la oportunidad de mirar un poco hacia adelante, de modo que pudieran prepararse para las rondas futuras. A la mitad se le dio un anticipo de la pregunta de la siguiente ronda. Podían pensar en esa pregunta al tiempo que pensaban en la ronda actual. Podían dirigir su atención y ahorrar o pedir prestado según pensaran que podían gastar más o menos tiempo en ella.

Estos anticipos ayudaron. Más exactamente, ayudaron a los ricos, que pensaron en la siguiente pregunta, aprovecharon la información y obtuvieron más puntos. Por otra parte, los pobres no tuvieron un mejor desempeño a pesar de la anticipación de la pregunta siguiente. Estaban tan enfocados en la ronda actual que no gastaron los recursos mentales requeridos para mirar hacia adelante. La escasez los mantuvo atados al presente, incapaces de beneficiarse por una breve visión de lo que podría ocurrir en el futuro.

Hay un tema recurrente en muchas de las formas que asume el gravamen de la visión de túnel. La escasez hace que surjan conductas que producen miopía. Cuando estamos ocupados, ignoramos los costos para la salud (en el futuro) de comer afuera. No pensamos en las implicaciones de pagar préstamos con el sueldo mensual (en el futuro) cuando estamos escasos de fondos. No consideramos los beneficios (futuros) de mantener ordenada nuestra oficina cuando trabajamos bajo la presión de una fecha límite. Por supuesto, habrá excepciones, asuntos presentes en la mente sin importar dónde estemos. Puede olvidarse de una junta este día si está ocupado pensando en su boda el próximo año. Esto es parte de la belleza de la mente humana. Sin embargo, por lo general, los problemas de la escasez presionan en el presente. Mañana podemos ser también pobres (en tiempo o dinero), pero ése es otro problema y se deja para otro día. La escasez nos captura ahora, y produce un gravamen por la visión de túnel y nos hace actuar como miopes.

No obstante, lo notable en este relato es que la miopía no es una falla personal. La visión de túnel no es un rasgo personal. Después de todo, sería muy aventurado decir que Sandra es miope. Ascendió desde un programa Head Start hasta convertirse en la empleada del año en UNC-W y miembro de la junta directiva del programa. De igual manera, tampoco describiríamos a la gente ocupada que conocemos como miope. Además, es probable que los estudiantes en nuestros estudios de laboratorio no ingresaran a Princeton por miopía. Muchas de las personas más ocupadas y que toman tiempo prestado son las mismas que invirtieron años en carreras exigentes y planificaron con cuidado cómo salir adelante. De hecho, en lo que se refiere a rasgos personales, estas personas son todo menos miopes; es con más precisión el contexto de la escasez el que las hace actuar de esa manera.

Los túneles limitan la visión de todos.

VI. LA TRAMPA DE LA ESCASEZ

A todo lugar se llega a pie si se tiene tiempo.¹

STEVEN WRIGHT

EL MERCADO de Koyambedu, en Chennai, India, es todo un espectáculo. Se extiende por más de 16 hectáreas, y en él se apretujan 2 500 tiendas que venden de todo, de mangos a caléndulas. Decenas de miles de compradores pasan delante de sus coloridos puestos como si se tratara de la hora pico en el metro. Muchas cosas atraen la mirada. Pero quizá lo más interesante sea lo más fácil de pasar por alto.

En las horas previas al amanecer llegan al mercado los vendedores callejeros. Quien conozca las ciudades más pobres del mundo habrá visto vendedores callejeros y tal vez les haya comprado algo. En Chennai se sientan al lado del camino, a veces con un pequeño puesto, pero en la mayoría de los casos sólo con una tela o lona, y pregonan sus verduras, frutas o flores frescas. El modelo de su negocio es muy sencillo. Una vendedora común compra cerca de 1 000 rupias (20 dólares) de la mercancía en la mañana.² La vende durante el día más o menos en 1 100 rupias para obtener una ganancia bruta de 100 rupias (poco más de dos dólares).³ Utiliza dos insumos: su propio trabajo y las 1 000 rupias para comprar su mercancía cada día. Algunos vendedores ponen las 1 000 rupias de su propio dinero, aunque la mayoría (según nuestros datos, más de 65%) lo pide prestado. Ese préstamo no es barato: el vendedor promedio paga 5% diario sobre lo que pide prestado. Es decir, al final del día, la mitad de la ganancia bruta de 100 rupias se va al pago del interés. Este interés que los vendedores pagan por sus préstamos es quizá la historia más fascinante en Koyambedu.

Tal vez piense que sólo un economista puede reunir las palabras *fascinante* y *tasa de interés*, pero considere lo siguiente: casi todos los vendedores tienen un poco de holgura en su presupuesto, algo de lo que pueden privarse. Pueden comprar una taza de té, un bocadillo, como una *dosa*, o alguna golosina para su hijo o nieto. Suponga que en vez de gastar, digamos, cinco rupias en estos artículos cada día, una vendedora compra su mercancía con esas cinco rupias. De esta manera pide prestadas cinco rupias menos cada día. Parecería que la

vendedora necesitará 200 días para liberarse de su deuda de 1 000 rupias de esta manera. En realidad, sólo necesitaría 30 días. Éste es el poder del interés compuesto (sobre todo cuando la tasa de interés es alta). Una tasa de 5% al día se acumula rápido.

La magnitud es sorprendente. Al reducir su gasto un poco, la vendedora se libera de sus deudas en 30 días. Al quedar libre de sus deudas, duplica su ingreso por el resto de sus días de trabajo. Un programa social para los pobres que duplicara su ingreso en un mes se consideraría increíble, demasiado bueno para ser cierto. No obstante, aunque todos los vendedores tienen acceso a este “programa”, no lo utilizan. Y persisten en mantener esa situación. En nuestra muestra, la vendedora habitual ha pedido prestado durante 9.6 años.

La vendedora está atrapada. Pero de particular interés es la forma en que quedó atrapada. Estamos acostumbrados a pensar en la escasez como una parte de la realidad que se nos impone. Y en algunos casos es cierto. La diferencia entre una persona que vive en los países en vías de desarrollo con sólo un dólar al día y alguien que vive en los países desarrollados con 100 dólares al día tiene poco que ver con la conducta y todo que ver con el lugar de nacimiento. Pero algunos casos de escasez —como sucede con los vendedores— en parte son resultado de la conducta humana. La vendedora podría ser mucho menos pobre si se comportara de otra manera.

La condición de la vendedora es un ejemplo de lo que llamaremos *trampa de la escasez*: una situación en que la conducta de una persona contribuye a su escasez. Las personas que caen en las trampas de la escasez, como la vendedora, pueden heredar componentes de escasez ajenos a su control. Si la vendedora hubiera nacido en Nueva York sería considerablemente más rica. Pero nos interesa en particular la parte de la escasez que se deriva de nuestra conducta, y, más que eso, saber cómo la escasez genera esa conducta, cómo la escasez se perpetúa y con frecuencia se amplifica sola por medio de lo que hacemos cuando caemos en la mentalidad de la escasez.

Sean dos estudiantes, Félix y Óscar. Félix dedica una buena parte de sus fines de semana a las tareas pendientes y las entrega a tiempo. Está ocupado, pero relajado. Por otra parte, Óscar, con el mismo talento y las mismas clases, está abrumado por la falta de tiempo. Trabaja más horas, siente que lo presionan y entrega sus tareas apurado y retrasado cada semana. ¿Por qué Óscar está mucho más ocupado? No asiste a más clases. No es una persona menos productiva. Lo

que ocurre es que Óscar está siempre un paso atrás: trabaja en las tareas de la semana *anterior*. A diferencia de Félix, para quien el tema está fresco en su mente porque acaba de asistir a la clase, Óscar requiere más tiempo para recordar el tema de la clase de la semana previa e intenta mantenerlo separado (sin olvidarlo) del tema de la clase de esta mañana. Óscar se esfuerza más pero no obtiene mejores resultados. Está un paso atrás.

Usted puede estar también un paso atrás con el dinero. Imagine ahora que Óscar y Félix son granjeros que siembran el mismo cultivo estación tras estación. Félix compra semillas y fertilizantes, y cubre sus propios gastos hasta el momento de la cosecha con sus propios ahorros; Óscar pide prestado para lo mismo. Así como Félix, el estudiante, estaba más relajado, Félix, el granjero, ahora parece más rico. Óscar tiene menos para gastar. Aunque tanto Félix como Óscar ganan lo mismo, parte del ingreso de Óscar se destina a pagar el interés de su préstamo. De nuevo, el problema es que Óscar está un paso atrás. El ingreso de Félix se destina a invertir en la estación siguiente; el de Óscar, a pagar el préstamo de la estación anterior.

Estos ejemplos muestran cómo la escasez no se relaciona sólo con los recursos físicos. En ambos casos, Félix y Óscar disponen de los mismos recursos, pero Óscar sufre escasez y Félix no. En el primer caso, Félix y Óscar disponen de la misma cantidad de trabajo y tiempo; en el segundo, de la misma cantidad de tierra e ingreso. Sus diferentes resultados provienen de la forma en que usan esos recursos.

Este contraste entre Félix y Óscar aclara el significado que damos a la trampa de la escasez. Ambos enfrentan limitaciones claras, pero Óscar está atrapado en la escasez por su propia conducta. En términos más generales, la trampa de la escasez no es una mera escasez de recursos físicos. Se basa en una mala utilización de esos activos de modo que hay una escasez *efectiva*. Es estar siempre un paso atrás, siempre estar pagando los gastos del mes anterior. Es una forma de administrar y utilizar lo que se tiene de modo que parece y se siente que incluso se tiene menos. Una escasez inicial se agrava por conductas que la magnifican.⁴

A menudo se observa escasez en el mundo y se pasa por alto. Podemos ver a Óscar, el granjero, que solicita préstamos todo el tiempo y pensar: “gasta mucho, no puede ahorrar”. Podemos ver a Óscar, el estudiante, trabajar largas horas, no cumplir con las fechas y pensar: “trabaja demasiado, no debería esforzarse

tanto”. Pero una vez que se entiende la lógica de la trampa, fácilmente podríamos también decir: “Óscar gasta muy poco (recuerde, gasta menos que Félix, que tiene la misma cantidad de tierra)” u “Óscar no trabaja lo suficiente (trabaja más, pero no tiene mejores resultados que Félix)”. El problema no es cuánto se gasta sino la forma en que se gasta. El prestatario eterno gasta menos en lo que quiere; gran parte de su ingreso se destina a pagar préstamos. La persona que siempre está atrasada gasta menos tiempo para hacer las cosas; gran parte de su tiempo se gasta en intentar ponerse al corriente. De modo más concreto, podemos ver a los vendedores y pensar que tienen muy poco dinero para ahorrar. Podemos pensar que tienen muy poco ingreso. Desde luego, esto es cierto. Pero también caen en la trampa de la escasez por otras razones.

En este capítulo describimos las trampas de la escasez, cómo funcionan y por qué caemos en ellas, y por qué, como la vendedora que no separa cinco rupias cada día, no hacemos lo que nos sacaría de la trampa de la escasez.

MALABARISMO

Para comprender por qué nos quedamos atrapados, primero debe entenderse una característica de las trampas de la escasez que no se toma en cuenta. La encontramos en nuestro propio trabajo por primera vez durante un proyecto con el economista Michael Faye sobre los préstamos respaldados por joyas en las aldeas rurales de Tamil Nadu, India. Estos préstamos equivalen a empeñar joyas. Trabajábamos con un banco en una aldea pobre en el que se ofrecían préstamos respaldados por joyas con un interés de 13% anual,⁵ y nos sorprendió enterarnos de que los clientes por rutina preferían tratar con el prestamista local, que cobraba una tasa mucho más alta, de más de 70%. La idea en la aldea era que los préstamos respaldados por joyas se usaban en emergencias; eran un último recurso. Además, el prestamista siempre estaba ahí. Su horario era flexible. Se podía tocar a su puerta los fines de semana y obtener un préstamo, mientras que el banco sólo abría de lunes a viernes y parte del sábado. Pero, claro, en una emergencia tal vez usted no podría esperar. Es lo que se haría una vez que se tiene la visión de túnel. Tenía sentido, al menos al principio.

Sin embargo, vimos entonces la información sobre lo que se consideraba exactamente una emergencia. El número 3 de la lista parecía razonable: gastos médicos. Los números 2 y 1 eran más sorprendentes: inscripciones escolares y

colegiaturas, y compras de semilla. Cabe suponer que las personas sabían de antemano cuándo se tenían que pagar las cuotas escolares y cuándo necesitarían más dinero para sembrar. ¿Cómo es posible que esto fuera una emergencia? De hecho, al indagar más, ni siquiera algunos gastos médicos eran en realidad emergencias; el dinero se destinaba a cirugías ya planificadas, como cataratas o partos. ¿Por qué la gente reaccionaba ante estos sucesos sólo en el último minuto? ¿Por qué trataban algo rutinario, ya previsto, como si fuera crisis?

Sin duda usted ya pasó por esto. Cuando está concentrado en hacer que el presupuesto alcance para la semana no se ocupa de los detalles de lo que puede ocurrir la semana que viene. Después, cuando llega esa semana, lo sorprenden algunas cosas que se presentan y que debió anticipar. No aprovechó la semana anterior de descuentos en el boleto de avión que ofrecía una aerolínea y que desde hace mucho usted sabía que necesitaría, o apenas le informa a su pareja que ya se agotaron los boletos para un espectáculo al que tiempo atrás habían acordado asistir, emocionados. En el trabajo, después de terminar frenéticamente un proyecto, queda aturdido al darse cuenta de que sólo quedan dos días para terminar otro. Hace muy poco faltaban semanas para esa fecha límite. Aquello de lo que siempre estuvo “consciente” es ahora una brutal sorpresa.

Si deja que esto suceda por algún tiempo lo llevará a lo que llamamos *malabarismo*: el paso continuo de una tarea urgente a la siguiente. El malabarismo es una consecuencia lógica de la visión de túnel; cuando la tenemos, “resolvemos” problemas local y temporalmente; hacemos lo que podemos en el presente, pero esto crea nuevos problemas para el futuro. La cuenta de este día genera un préstamo, que se convierte en otra cuenta (un poco mayor) en el futuro. Un tratamiento médico barato funciona por un tiempo, pero más tarde necesitaremos una atención médica más cara. Cuando lanzamos al aire muchas pelotas, con la visión de túnel nos concentramos en la pelota que está a punto de caer. A veces resolvemos el problema definitivamente. Lo más frecuente es que atrapemos la pelota justo a tiempo sólo para lanzarla de nuevo al aire.

El malabarismo es la razón de que los sucesos predecibles se consideren crisis. Cuando se hacen malabares, la concentración se dirige a las pelotas que están a punto de caer y se descuidan las que están en el aire. Cuando esas pelotas descienden “de repente” sorprenden al malabarista enfrascado en la visión de

túnel, es decir, se encuentra ante una crisis. Un observador puede ver que las pelotas están descendiendo por algún tiempo. Como espectadores imparciales, podemos ver que el gasto en colegiaturas se presentará pronto; para la persona de escasos recursos que hace malabares con sus finanzas, sólo se hará real cuando sea inminente.

Esta forma de manejar la escasez conduce a un estado financiero desastroso. A medida que se recurre a la solución más a mano para el problema inmediato, con el transcurso del tiempo estos ajustes de corto plazo crean una compleja red de compromisos. El resultado es un confuso remiendo de recursos y obligaciones. Para quien está ocupado, esto significa agendas recargadas y forzadas como la que se presentó en el capítulo I, con pilas de asuntos pendientes que casi se derrumban y citas sobrepuestas. Para quien no tiene mucho dinero, significa una vida financiera complicada. Las detalladas investigaciones del interesante libro *Portfolios of the Poor* muestran que los pobres utilizan más o menos 10 instrumentos financieros en promedio.⁶ En Bangladesh, 42 hogares recurrieron a un instrumento —un préstamo de corto plazo sin intereses— más de 300 veces en un año. En cualquier momento, las personas de escasos recursos en estos estudios debían dinero a muchas fuentes, y a la vez también a ellas les debían dinero muchas otras personas, serie de parches que se crearon durante meses e incluso años por considerar con visión de túnel el problema más urgente del momento.

Las decisiones —sea sobre una nueva compra o una nueva inversión— deben ahora sortear este conjunto cada vez más complejo de parches. El legado de las elecciones previas complica cada decisión nueva. Al hacer malabares —mediante la propia conducta— se complica el problema. El confuso estado financiero creado por la trampa de la escasez aumenta la complejidad y dificultad de ajustar los gastos a los ingresos.

El malabarismo no consiste en estar ocupado todo el tiempo. En algunos lugares, las personas de bajos recursos tienen varios trabajos y en realidad están ocupadas. Pero en otros lugares tienen mucho tiempo libre y, a pesar de todo, hacen malabarismos. En agricultura, hacia el final del ciclo de la cosecha es cuando se presenta la mayor actividad del malabarismo. Éste es el momento en que se agota el dinero de la cosecha anterior. Es cuando, en nuestros estudios, las personas muestran menos inteligencia fluida y menor control ejecutivo. A la vez, es la época en que los agricultores tienen poco que hacer excepto aguardar

que las cosechas maduren. La información sobre la utilización del tiempo sugiere que en esos días trabajan muy pocas horas.⁷ No obstante, hay mucho malabarismo. Éste no tiene nada que ver con urgencias y poco tiempo; más bien se trata de que se tienen en mente demasiadas cosas; gran parte del ancho de banda termina dedicado a las pelotas que están en el aire a punto de caer.

Estas dos características —estar un paso atrás y el malabarismo— definen la trampa de la escasez. La vida en la trampa de la escasez significa tener incluso menos de lo que se podría tener. Consiste en ponerse al día, tratar con cada pelota a punto de aterrizar y con el confuso conjunto de parches que se forma como resultado. Y gran parte de esto es consecuencia de la conducta en condiciones de escasez, lo que plantea una pregunta obvia: ¿por qué? Si hay varias formas de manejar un recurso fijo, ¿por qué quedamos atrapados en la que es tan terriblemente ineficiente? ¿Por qué no salimos de la trampa?

SALIR DE LA TRAMPA

Ya vimos una razón primordial por la que permanecemos atrapados en la escasez: la visión de túnel nos hace pedir prestado. Y cuando las tasas de interés son altas, como en el caso de los vendedores en el mercado, este impulso tan básico crea más escasez. Esto no sólo ocurre con los vendedores; es lo que le pasó a Sandra y sus préstamos descontables de su sueldo, de lo que tratamos en el capítulo v. Aunque este mecanismo es poderoso, la psicología de la escasez dificulta salir de la trampa también por otras razones.

Para salir de la trampa de la escasez se requiere, primero que nada, formular un plan, algo que una mentalidad de escasez no acepta con facilidades. Planear es importante, pero no urgente, exactamente lo que la visión de túnel hace que descuidemos. Planificar requiere distanciarse un paso, pero el malabarismo nos mantiene atrapados en la situación actual. Al concentrarse en la pelota que está a punto de caer es muy difícil ver el panorama completo. Sería agradable ya no tener que esforzarse en ponerse al día, pero antes hay mucho que hacer para saber cómo. Justo ahora tiene que pagar la renta. Justo ahora tiene que entregar ese proyecto en la fecha límite. La planificación de largo plazo claramente está afuera de la visión de túnel.

Y, desde luego, quizá lo más importante, la planificación requiere ancho de banda, al cual grava mucho la escasez. La vendedora de Koyambedu está

preocupada cada día con una docena de consideraciones. ¿Cuánta verdura y fruta debe comprar y de qué calidad? ¿Qué mercancías le quedan para vender, y si se conservan frescas para el día siguiente? ¿Por qué se vendió tan poco este día, y si seguirá esta situación? Todo propietario de negocios piensa en esto en algún momento. El propietario de una importante empresa, que puede darse el lujo de equivocarse en ocasiones, toma estas decisiones y sigue adelante. Sin embargo, en el caso de la vendedora, estos pensamientos persisten. Aumentan la carga del ancho de banda mental, y por ende hacen que su mente retorne a ellos incluso después de que piense que tomó una decisión. ¿De verdad debe proveerse para el festival de la semana siguiente? ¿Se está arriesgando demasiado? Estas ideas perturban su atención. Crean, como vimos antes, un gravamen muy real sobre su ancho de banda. En esas condiciones es difícil concentrarse en formular un plan para escapar de su trampa de la escasez.

Para empeorar las cosas, el plan requerido es mucho más complicado que el sencillo que se acaba de bosquejar. ¿Será la estrategia correcta separar cinco rupias al día? ¿Algunos días debería separar más? ¿Qué hará en los días en que de verdad necesite ese dinero? Como siempre, esto no es algo que sólo atañe a los vendedores. En la introducción describimos un “plan” sencillo para que Sendhil y Shawn salieran de sus apuros: rechazar compromisos nuevos o no comprar nada más. Sería mucho más difícil formular un plan real. ¿Debe realmente Shawn evitar cualquier gasto nuevo? ¿Y los gastos que pueden ahorrar dinero en el largo plazo, como una consulta dental periódica o llantas nuevas para el automóvil? ¿Y qué deudas deben pagarse primero? ¿Las más inmediatas? ¿Las más antiguas? ¿Las más grandes? El malabarismo y la trampa de la escasez nos llevan a un confuso conjunto de obligaciones. Descubrir la mejor forma de salir no es un desafío cualquiera.

Por último, aunque se formulara un plan, probablemente su ejecución sea difícil. Como ya vimos, a menudo las mejores intenciones no pueden cumplirse. En el momento, frente a un proyecto o compra especialmente atractivos, con frecuencia no podemos negarnos a aceptar. Seguir un plan requiere ancho de banda y control cognitivo, y la escasez nos deja con menos de ambos.

El malabarismo dificulta aún más salir de la trampa. Ocurre lo inesperado. Usted por fin ideó un plan para salir y de repente lo multan porque el registro de su automóvil ya está vencido. Pospuso el registro, una de las muchas pelotas que arrojó al aire. Y ya cayó. Una obligación más lo regresa a la trampa de la escasez.

Todo esto es complicado por la falta de holgura. Suponga que la vendedora juiciosamente evita gastar en casi todo, todos los días. Está atenta y controlada, y junta dinero como se describió. Entonces, un buen día, se descuida y hace una compra impulsiva. Se distrae, calcula mal, algo parece valer la pena; después de todo, el dinero está allí. Y ahora se perdieron semanas de esfuerzo mental y control físico. Escapar de la trampa de la escasez no requiere únicamente un acto ocasional de vigilancia. Requiere vigilancia constante, permanente; es necesario resistirse a casi todas las tentaciones casi todo el tiempo.

Ahora bien, ¿es posible fortalecer la fuerza de voluntad con la práctica? Al tener que ejercitarla constantemente, ¿no podrían las personas de bajos recursos desarrollar una fuerza de voluntad más poderosa? Hay poca evidencia de que la fuerza de voluntad se fortalezca con el uso (piense en la ironía de esto respecto de la opinión común: ¡que los pobres tuvieran *mayor* fuerza de voluntad!).⁸ Aunque la pobreza sí aumentara la fuerza de voluntad hay razones para pensar que esto no bastaría para producir la casi infalibilidad requerida. Sea como fuere, hay mucha evidencia en contra.

Investigaciones recientes muestran que el autocontrol en realidad puede desgastarse conforme se utiliza. Por ejemplo, en un estudio se puso a un grupo de personas que estaban a dieta en un cuarto con bocadillos muy tentadores (Doritos, Skittles, cacahuates salados, M&M) y se les dio a resolver una actividad en computadora.⁹ Para algunos, los bocadillos estaban colocados muy a la vista en una mesa junto a ellos. Para otros, se colocaron los bocadillos lejos, sin ser una tentación. Al terminar la tarea en la computadora, se les dio a los sujetos acceso a grandes recipientes de helados. Quienes se sentaron junto a los bocadillos, resistiendo continuamente a la tentación, al final cedieron. Comieron una cantidad mucho mayor de helado que los que fueron menos tentados por los bocadillos más distantes. Los investigadores en este campo asemejaron la fuerza de voluntad a un músculo que se fatiga al usarse. Según esto, una necesidad persistente de resistir la tentación agota la fuerza de voluntad, y dificulta más escapar de la trampa de la escasez.

LA RAÍZ DEL PROBLEMA

Las trampas de la escasez son particularmente penosas por la sensación de que con un solo esfuerzo, una vez libre de todas sus deudas, una persona puede

romper el ciclo. “Si sólo tuviera más tiempo”, se lamenta quien siempre está atrasado, “podría hacer lo que tengo pendiente y así en adelante mantenerme al día”. Para la vendedora, si tuviera el dinero para comprar la fruta (en vez de ahorrarlo poco a poco) saldría de la trampa de la deuda, y su ingreso se duplicaría. En todos estos casos parece que una sola infusión de recursos resolvería el problema.

Para ver lo que sucede decidimos dar a los vendedores de Koyambedu el efectivo que necesitaban. Junto con el economista Dean Karlan hicimos un estudio con cientos de vendedores. A la mitad de ellos tan sólo les dimos seguimiento durante un año, y llevamos un registro de sus finanzas. Dimos a la otra mitad la oportunidad de salir de la trampa: compramos toda su deuda. De la noche a la mañana los convertimos de prestatarios en ahorradores potenciales. Y sus ingresos en efecto se duplicaron.

Queríamos entender cómo y por qué la escasez atrapa. Considere, por ejemplo, algunas explicaciones comunes de la razón por la cual los vendedores se entranpan en deudas. Una es que prefieren endeudarse en vez de ahorrar porque no cuentan con un lugar seguro para guardar sus ahorros. Quizá no sepan cómo recurrir a un banco y les preocupe la seguridad del efectivo guardado, que alguien podría robar o sus familiares apropiarse de él con facilidad. Si así fuera, cuando les dimos el efectivo debieron comprar algo duradero y seguro, y continuar pidiendo prestado, lo que con el tiempo los habría regresado a la trampa de la escasez.

Otra explicación es que simplemente los vendedores son miopes: están atrapados en la trampa de la deuda porque no piensan lo suficiente en el futuro. Nos parece que los hechos desmienten esta explicación. Estos vendedores se levantan a las tres de la mañana para viajar en un atestado camión durante 45 minutos y comprar sus mercancías; pasan todo el día al rayo del sol. Difícilmente parecen ser éstas las acciones de una persona miope. Aun así, cabría argumentar que, al menos en lo relativo a sus finanzas, los vendedores se enfocan muy poco en el futuro. Si ése fuera el caso, entonces, una vez que les dimos el dinero lo habrían despilfarrado. Es posible imaginar la rapidez con que una persona con esta miopía gastaría una buena cantidad de dinero. Los vendedores no tardarían en encontrarse de nuevo en la trampa de la deuda.

Una tercera explicación: suponga que los vendedores sencillamente no entienden el poder del interés compuesto. Después de todo, nos sorprendió el

hecho de que sólo requerirían de 30 días para librarse de sus deudas —lo rápido que se acumulan los pagos del interés—; quizá también sería una sorpresa para ellos. Para el vendedor que prefiere pedir prestado y no se da cuenta del costo acumulativo de su préstamo, el préstamo diario le parece más barato de lo que en realidad es. Como darle el efectivo no habría cambiado su percepción del interés acumulado, podía seguir pensando que el préstamo es barato y pronto caería de nuevo en la trampa de la deuda.

Pensamos que había mucho que aprender simplemente dándoles a los vendedores la inyección de fondos única que necesitaban para librarse de la trampa de la deuda. Después observamos la conducta de estos vendedores ya sin deudas durante el año siguiente.

Durante los primeros meses, los vendedores sin deudas no recayeron en la trampa. No gastaron el efectivo en cosas poco provechosas. No decidieron guardarlo de alguna otra forma por seguridad. No empezaron a pedir prestado de nuevo. Parecía que ahora percibían los riesgos en la trampa de la deuda y se esforzaban en mantenerse afuera de ella. Esto concuerda en gran medida con la información cualitativa: los vendedores parecían entender plenamente que era caro quedarse un paso atrás. Igual que la persona ocupada que se atrasa en sus compromisos, parecían plenamente conscientes de que pagaban un elevado precio por vivir en la trampa de la escasez.

Pero ésta no es toda la historia. En los siguientes meses recayeron en su situación anterior, poco a poco, o, mejor dicho, uno por uno. Al terminar el año acumularon tanta deuda como aquellos a quienes no les habíamos pagado la deuda. Así, si bien la información no respalda las explicaciones usuales —los vendedores no recayeron de inmediato—, tampoco la opinión de que quienes están en la trampa de la escasez sólo necesitan una sola inversión total que les libre de la deuda.

¿Cómo explicar esta conducta? ¿Por qué recaen con el tiempo los vendedores? ¿Qué es lo que en la trampa de la escasez funciona tan radicalmente para cambiar su vida de nuevo, incluso después de que se les da suficiente dinero para duplicar sus ingresos?

CRISIS

El meollo del problema es la falta de holgura. Incluso después de que le dimos el

dinero, el vendedor sigue viviendo con menos de dos dólares al día. Después de todo, su ingreso no sólo debe alimentarlo a él. Cuando todo es tan ajustado, suponga que encuentra un obstáculo en su camino —una pariente se va a casar y usted debe darle un regalo—. En un lugar como la India, la costumbre social dicta que se debe dar un buen regalo, por lo que la forma de enfrentar este obstáculo depende en parte de que el vendedor esté en un ciclo de deudas o en uno de ahorros.

En un ciclo de deudas, el vendedor enfrenta un desafío difícil. Debe ceder algo: ¿a qué renunciar para comprar el regalo? O quizá sólo compre un regalo más barato. Adopta la visión de túnel pero el crédito no es una gran opción, pues ya recurre al prestamista para comprar fruta y verdura. Sorteja la dificultad sacrificando lo poco que puede. Tal vez lamenta perder lo que tiene que sacrificar para comprar el regalo y a la vez se sienta avergonzado por el regalo no tan bueno que puede comprar.

Ahora imagine al vendedor en un ciclo de ahorro, después de sacarlo de su deuda. Cuando enfrenta la necesidad súbita de adquirir un regalo, también cae en la visión de túnel. Debe responder ante esta urgente necesidad. Tiene a mano, además, una solución fácil: efectivo que no usa. Por supuesto, sólo es para emergencias, pero ésta es una. Puede pedir prestado su capital de trabajo y adquirir el regalo de bodas con el dinero disponible. ¿Cómo saldrá de otro ciclo de deudas? ¿Cuáles son los costos? Ahora conocemos las respuestas: “No me puedo preocupar por eso ahora”. Estas preocupaciones quedan estrictamente afuera del túnel.

En este caso, el vendedor cae de nuevo en la trampa de la escasez porque su presupuesto no tiene la holgura suficiente para superar las crisis que enfrenta. Las crisis mayores que su holgura lo empujan de nuevo a la psicología de la escasez y, una vez allí, las primeras víctimas son los ahorros. Aunque esa evidencia nunca es inequívoca, la información que dan los vendedores apoya esta interpretación. Los vendedores no retornan a esa condición de inmediato, sino poco a poco, uno por uno, como si las descartaran, exactamente lo que se esperaría cuando las crisis los afectan esporádicamente. En muchos casos, los vendedores informaron que una crisis era como el detonante para volver a pedir prestado y su situación empeorara.

Todo esto debe resultar muy conocido, si se piensa en ello en el contexto del tiempo. Imagine que regalamos tiempo a alguien muy ocupado y siempre

retrasado: las obligaciones vencidas desaparecen y se resuelven todos los compromisos pendientes. Esta persona ahora muy ocupada y antes abrumada por sus compromisos puede llevar la delantera un rato. Pero es probable que con el tiempo también tenga un tropezón: un fallo técnico inesperado en un proyecto importante, una complicación médica en el hogar, el mero cansancio o una pérdida momentánea de productividad, y de repente se retrasa otra vez.

Cualquier inestabilidad es una amenaza cuando se vive al borde de una trampa de la escasez, porque, con poca holgura para amortiguarla, es casi seguro que se sienta la inestabilidad. En *Las finanzas de los pobres* los autores señalan que la vida de las personas de bajos recursos está llena de inestabilidad y crisis; quienes viven con dos dólares al día no siempre pueden obtenerlos.¹⁰ A veces obtendrán tres dólares y otras sólo un dólar. La vida en los niveles inferiores es volátil. En los Estados Unidos y otras naciones desarrolladas, esa volatilidad puede ser menor, pero no deja de ser pronunciada. Los pobres tienen ingresos variables de muchas fuentes. Con frecuencia tienen varios trabajos, todos en potencia intermitentes. Muchos de sus empleos son por hora, y las horas varían mucho. Desde luego, la pérdida de un trabajo es siempre una grave posibilidad. Los gastos inesperados —la descompostura del automóvil o una enfermedad— también son un problema. Considere el siguiente relato, proveniente de entrevistas en un centro de estudios superiores en Nuevo México:

Las reparaciones [de automóviles] son gastos inesperados. Los informantes describieron reparaciones de cientos de dólares, lo que representa un porcentaje significativo de sus ingresos mensuales. Para pagar estas reparaciones, los informantes pidieron prestado a amigos y parientes, buscaron ayuda financiera [...] o esperaron beneficios financieros que les cayeran en las manos, en un pago único, como las ayudas financieras académicas.¹¹

Lo que más importa es la holgura disponible para hacer frente a cada nueva crisis. Es por esto que la inestabilidad tiene un efecto tan grande. Sin suficiente holgura, ¿de dónde obtener el dinero para arreglar su automóvil cuando se descompone? Si hay ahorros líquidos, se usan. Si existiera una buena situación financiera, se reduciría el gasto en otros consumos, quizás usted se abstendría de la costosa cena que planeaba para el fin de semana. Si tiene un segundo automóvil, quizá postergaría la reparación hasta obtener cuidadosamente el

dinero para reparar el primero. Todas éstas son opciones fáciles y baratas. Pero cuando no hay ahorros ni un segundo automóvil, y no hay cenas que cancelar, esto se convierte en un grave desafío: ¿dónde obtener dinero? En ese momento predomina la visión de túnel. Se pide prestado. Se inicia el camino de regreso a una trampa de la escasez.

Todo esto sugiere que debemos profundizar en la noción de escasez. La escasez no es sólo una brecha entre los recursos y los deseos *en promedio*. Aunque haya muchos días con holgura, como en el caso de los vendedores, son los días de escasez los que importan. Para salir de la trampa de la escasez no basta tener en promedio más recursos que deseos. Es por igual importante tener suficiente holgura (o algún otro mecanismo) para manejar las grandes crisis que pueden presentarse en cualquier momento. Los científicos sociales —y en particular los economistas— conocen desde hace tiempo la importancia de la incertidumbre para los resultados. Sabemos que la incertidumbre sobre los rendimientos reduce las inversiones, que el flujo de ingresos incierto crea ansiedad y renuencia. Sin embargo, este análisis contempla desde otra perspectiva la incertidumbre y la inestabilidad en el contexto de la escasez. Se ve que los periodos de escasez provocan conductas que terminan por llevar a una trampa de la escasez. Y con trampas de la escasez, los que de otra manera serían periodos de abundancia interrumpidos por momentos de escasez pueden convertirse sin demora en escasez perpetua.

Por cierto, esto no significa que la única forma de evitar las trampas de la escasez sea contar con los recursos suficientes para hacer frente a todas las crisis. No significa que la única manera de resolver el problema de los vendedores sea darles incluso *más* dinero. En cambio, este análisis destaca la necesidad de instrumentos para amortiguar las crisis. Si el vendedor obtuviese un préstamo de bajo costo o cuentas de ahorro líquidas —a las cuales sólo se acceda en caso de emergencia— le daría la holgura necesaria en esos momentos críticos en que no hay holgura. De igual manera, los seguros contra algunas de estas crisis también resolverían el problema. Por supuesto, mucha gente se ha dado cuenta de los beneficios de esos elementos amortiguadores. Pero los beneficios parecen mucho mayores de lo previsto. Se convierten no sólo en amortiguadores del riesgo, sino también son diques que impiden retroceder a la trampa de la escasez.

Es posible culpar de la recaída del vendedor en la trampa de la escasez a las crisis que lo afectan, pero también se observa una falta de amortiguadores. Como se sabe que se enfrenta a un ambiente volátil, ¿por qué no separar dinero como precaución cuando se está en mejores tiempos? Por supuesto, los vendedores de la India no son los únicos que cometen este error. Las personas de escasos recursos de todo el mundo tienen muy pocos ahorros *líquidos*. Como ya se dijo, los estudios informan que la mitad de los estadounidenses manifiesta que no pueden obtener 2 000 dólares en 30 días si enfrentaran una emergencia.¹² Además, las estadísticas muestran que quienes no cuentan con mucho dinero, que están expuestos a más crisis, tienden a tener incluso menos ahorros líquidos.

Vistos así, los problemas de los vendedores empezaron mucho antes de la crisis. Las semillas de la trampa de la escasez se sembraron en un periodo de al menos relativa abundancia. Y la misma dinámica parece prevalecer también en el caso del tiempo. Se trabaja febrilmente para terminar un proyecto, hay un retraso y la vida se vuelve miserable, y se promete no volver a hacer esto de nuevo. Cuando pasa la fecha límite uno por fin puede relajarse. La siguiente fecha límite es hasta dentro de algunas semanas. Qué bueno poder descansar. Unas cuantas semanas después se asombra de lo rápido que pasa el tiempo. De nuevo trabaja febrilmente contra el reloj. Al igual que la escasez de los vendedores, su escasez se genera en los errores que cometió durante los periodos de relativa abundancia.

Durante los periodos de abundancia desperdiciamos tiempo o dinero. Nos relajamos demasiado. En el estudio de la cosecha del capítulo II, los granjeros eran pobres antes de la cosecha, pero no tenían por qué serlo. Si hubieran administrado mejor su dinero después de la cosecha, no se habrían encontrado sin fondos hacia el final del ciclo. Eran pobres justo antes de esta cosecha porque no manejaron bien sus finanzas cuando todavía tenían recursos. Esto es diferente del problema de tener que pedir prestado cuando se es pobre. Esto se trata del desperdicio cuando el dinero abunda. El resultado es un ciclo marcado por periodos recurrentes de abundancia seguida por amenazantes periodos de escasez, ciclo que es posible evitar.

Hasta ahora nos hemos enfocado en problemas causados por la mentalidad de la escasez. Tomamos la visión de túnel y descuidamos otras cosas. Nuestro ancho de banda está gravado, tenemos menos visión de futuro y somos más

impulsivos. Todo esto puede sugerir inadvertidamente que durante los periodos de abundancia podemos calcular perfectamente y somos más previsores. Por supuesto que no somos así. Décadas de investigación revelan que, incluso en las mejores épocas, mejor dicho, *especialmente* en las mejores épocas, nos volvemos propensos a postergar las decisiones, a enfocarnos exageradamente en el presente y a manifestar episodios de gran optimismo. Dejamos para más tarde asuntos que es necesario atender. Gastamos dinero que debimos ahorrar. Administramos mal nuestra abundancia, ahorramos y avanzamos demasiado poco para aislarnos de la escasez que puede llegar a presentarse. Desde luego, tanto el rico como el pobre lo hacen así. Pero los ricos, como tienen holgura, pueden superarlo, mientras que los pobres y los muy ocupados, que casi no tienen holgura, caerán en la trampa de la escasez tan pronto se presente una crisis.

Mantenerse fuera de la trampa de la escasez requiere más que abundancia. Requiere suficiente abundancia de modo que, incluso después de gastar demasiado o dejar los asuntos para más tarde, sigamos teniendo suficiente holgura para administrar la mayoría de las crisis; suficiente abundancia para que incluso después de dejar para más tarde muchas tareas tengamos todavía suficiente tiempo para cumplir con una fecha límite inesperada. Mantenerse fuera de la trampa de la escasez requiere suficiente holgura para tratar con las crisis que trae el mundo y los problemas que nosotros mismos nos imponemos.

Con todo esto en mente, vemos que las trampas de la escasez surgen por varias razones interrelacionadas, que se remontan al núcleo de la mentalidad de la escasez. La visión de túnel nos hace pedir prestado, de modo que empleamos con menos eficacia los mismos recursos físicos, lo que provoca quedarnos un paso atrás. Como tenemos visión de túnel, descuidamos otras cosas y nos encontramos con la necesidad de hacer malabarismos. La trampa de la escasez se vuelve un asunto complicado, parecido a una tela llena de parches por los compromisos retrasados y las costosas soluciones de corto plazo que constantemente debemos volver a revisar y corregir. No tenemos el ancho de banda para planificar la forma de salir de esta trampa. Además, cuando planificamos, carecemos del ancho de banda necesario para resistir las tentaciones y persistir. Por otra parte, la falta de holgura significa que no tenemos capacidad para absorber las crisis. Todo esto se agrava por no aprovechar los preciosos momentos de abundancia para crear futuros

amortiguadores.

OTRO TIPO DE TRAMPA DE LA ESCASEZ

Imagine a una persona en una ciudad nueva. En su antigua ciudad tenía muchos amigos, pero aquí no conoce a nadie. Después de unos cuantos días, su existencia solitaria empieza a pesarle. Habla por teléfono con sus amigos de su antigua ciudad, pero no es lo mismo. Cena frente a la televisión, pues se siente algo tímido para salir solo a cenar. ¿Qué se hace para conocer nuevas personas? Decide intentarlo en un sitio de encuentros en la red, y después de unos cuantos intercambios de mensajes logra concertar una cita. Pero, a medida que se acerca el día, se encuentra cada vez más nervioso, más de lo que nunca había estado ante una cita. Ésta empieza mal. Trata de bromear, pero está tenso, y la tarde es un fracaso. Está tan preocupado con lo que dirá a continuación que es difícil prestar atención a lo que dice su compañera. Se da cuenta de que se está esforzando demasiado. La cita es un desastre.

Puede decirse que esta persona está atrapada en una escasez social. Su soledad le dificulta encontrar nuevos amigos y crea conductas que contribuyen a su soledad. Pero esta trampa de la escasez es diferente de lo que hemos considerado hasta ahora. No hay préstamos; no se deja de ahorrar para enfrentar crisis futuras. En cambio, los problemas —hacer una mala broma o no escuchar— se generan por esforzarse demasiado en ser simpático, por concentrarse mucho en la escasez.

Algunos estudios muestran que los solitarios se enfocan en exceso.¹³ En uno de ellos, los investigadores pidieron a las personas que se consideraban solitarias que hablaran ante una grabadora. No se les dio una tarea específica. Simplemente debían describirse a sí mismos y ser interesantes. Lo único que sabían es que otra persona los escucharía y evaluaría. Predeciblemente, cuando los evaluadores escucharon lo que los solitarios decían, no se impresionaron. En su evaluación consideraron a los solitarios significativamente menos interesantes que los que no estaban solos. Esto no es sorprendente. Se podría decir: “tal vez por esto es que están solos”.

Otra versión del experimento muestra que esta interpretación omite algo importante. En esta versión, los participantes solitarios hablaron ante una grabadora con una diferencia significativa. En esta ocasión no esperaban que

nadie los escuchara ni juzgara. Sólo hablaron y se comportaron tal como eran. En estas grabaciones, jueces independientes evaluaron y opinaron que los solitarios eran tan interesantes como los que no lo eran. El problema de los solitarios no es que fueran aburridos ni desagradables. Su problema es que tenían un mal desempeño cuando creían que era importante. Tampoco se trataba de una falta de conocimientos. Recuerde el estudio de la introducción: los solitarios eran mejores al interpretar las emociones ajenas: ése era el dividendo de su enfoque. Pero cuando consideraban que era mucho lo que estaba en juego, no utilizaban bien esas habilidades. Puede decirse que los solitarios se sofocan. Recuerde cuando se le traba la lengua o se siente particularmente inepto. Si es como nosotros, quizá recuerde algunas situaciones sociales que arruinó precisamente porque deseaba que salieran muy bien.

Desde luego, sofocarse no es algo exclusivo de los solitarios. En ninguna actividad es más transparente la ansiedad bajo presión que en los deportes. En el baloncesto, el tiro libre es uno de los tiros más fáciles de hacer. No es lejos de la canasta y se efectúa con un ritmo propio, sin nadie cerca. El mismo nombre sugiere lo fácil que es un tiro libre. Hace algún tiempo, el récord mundial lo tenía un hombre de 72 años que anotó 2 750 tiros libres seguidos.¹⁴ En principio no debería ser difícil para nadie acertar más de 90% de las veces si se ha practicado lo suficiente. No obstante, algunos jugadores lo encuentran extremadamente difícil. En la temporada 2002-2003 el jugador profesional Bruce Bowen fue un ejemplo claro de este problema. En ese año sólo anotó 40% de sus tiros libres.¹⁵ El problema de Bowen no era una falta de habilidad, pues podía anotar tiros mucho más difíciles. En esa misma temporada fue líder de la liga en anotaciones de tres puntos, con 44%. El tiro de tres puntos se lanza desde una distancia mucho mayor y a menudo desde un ángulo difícil. Debe lanzarse rápido y la mayor parte de las veces hay un jugador contrario enfrente o que se aproxima corriendo. No obstante, en esa temporada a Bowen le fue mejor con estos tiros que con los libres.

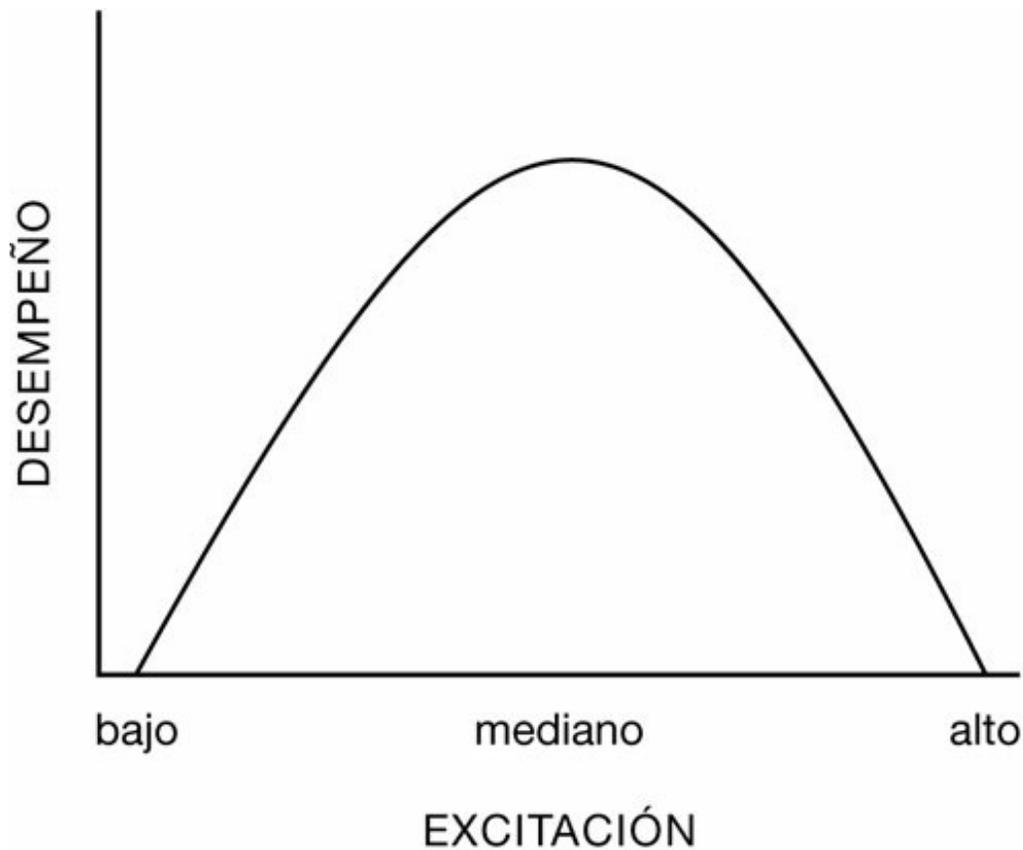
Cualquier aficionado a los deportes conoce numerosas historias de jugadores que se abrumen por la presión. El jugador de baloncesto que no anota un sencillo tiro libre con el que ganaría el juego. El golfista que falla el tiro corto hacia el hoyo en el momento más importante. Sin importar lo brillante que haya sido su juego hasta ese momento, siempre hay algo de turbación en esos instantes. La tensión es alta justo porque se teme, y quizás incluso se anticipe,

que la ansiedad hará fallar.

Ahora los investigadores conocen mejor la psicología de la ansiedad bajo presión, o asfixia. En los deportes muchas acciones se efectúan en forma consciente o automática. Es posible pensar en el movimiento de los brazos durante un tiro libre. Es posible concentrarse en seguir el movimiento completo de un *swing* en el golf. O es posible hacerlos automáticamente, con la mente en blanco. Para los atletas profesionales, estas actividades son tan rutinarias que son notoriamente buenos al hacerlas sin pensar. De hecho, son *mejores* cuando las hacen así.¹⁶ (La siguiente vez que corra por las escaleras, piense en el movimiento de sus pies, pero no nos eche la culpa si se tropieza; aunque sea un profesional para subir y bajar escaleras, si piensa en lo que hace su eficiencia disminuirá.) Para un jugador novato, si recuerda retraer el codo al lanzar un tiro libre (o completar el golpe de la raqueta en tenis) mejorará su juego. La atención consciente ayuda. En el caso de un profesional, todas estas acciones deben hacerse de forma automática. En este nivel de habilidad, el enfoque adicional impide que la coordinación de los músculos ocurra de la forma más rápida y natural. Los atletas fallan *justamente porque* se enfocan bajo presión.

La ansiedad bajo presión es sólo la punta del iceberg de un fenómeno mucho más amplio. Los psicólogos han descubierto en virtud de una gran variedad de tareas que el desempeño y la atención, o la estimulación, están asociadas con una curva en forma de *U* invertida.¹⁷ Si hay muy poca atención, el desempeño es débil; demasiada atención y la excitación excesiva empeoran de nuevo el desempeño.

Para tareas muy a la izquierda del pico de la *U* invertida, prestar atención es bueno; para otras —lanzar tiros libres si es un profesional del baloncesto— nos encontramos en el otro lado de la curva, es decir, prestamos excesiva atención. Los tiros libres son difíciles para algunos buenos jugadores porque se concentran demasiado. Bruce Bowen no tenía tiempo para pensar en sus tiros de tres puntos. Pero los tiros libres le daban demasiado tiempo para pensar. Para empeorar las cosas, cuanto más se intenta no pensar en una cosa, tanto más se piensa en ella. A esto los psicólogos llaman el proceso irónico.¹⁸ Si se pide a alguien que no piense en un oso polar, no podrá dejar de pensar en él.



De regreso con los solitarios, ahora vemos por qué su desempeño es tan malo. Se abruma precisamente porque la escasez hace que se enfoquen demasiado. También hay una *U* invertida para la conversación. Una persona distraída y que no presta atención a la conversación no es interesante. Alguien que se enfoca demasiado en ella puede parecer poco independiente o necesitado. Los solitarios se desempeñan mal precisamente porque no pueden pensar en otra cosa que no sea manejar su soledad. Les va mal porque su situación se encuentra a la derecha de la *U* invertida. En vez de escuchar a su compañero y charlar trivialidades, se enfocan con mucha atención en pensar: “¿le agrado?” o “¿será divertida esta anécdota?” Así como los jugadores de baloncesto tienen mejor desempeño cuando se concentran menos en los tiros libres, a los solitarios les iría mejor si se centraran menos en su necesidad de socializar. No obstante, la escasez les impide hacerlo; hace que su mente se concentre justo en lo que deben evitar.

Las personas que están a dieta enfrentan un problema similar. Uno de los desafíos más grandes de la dieta es el autocontrol. La mejor y más fácil forma de resistir un impulso es ante todo no dejar que surja el impulso. Si no se piensa en un bocadillo en particular, es más fácil evitarlo. Pero si se piensa en él, cuanto antes salga de la mente será más sencillo resistir. Pensar en postres deliciosos

sólo dificulta todo. La dieta crea una escasez de calorías, y a su vez esa escasez hace que los postres se asienten firmemente en la mente. Los estudios revelan que la comida termina por estar presente por encima de todo en la mente de quienes están a dieta y no sólo porque tengan hambre, sino también por la escasez que enfrentan. En un estudio, la preocupación por la comida aumentó más entre quienes estaban a dieta y acababan de comer una barra de chocolate. Fisiológicamente tenían más calorías; psicológicamente, exacerbaron los intercambios que necesitaban hacer. Es difícil seguir las dietas justo porque uno se enfoca en lo que intenta evitar.

En ambos casos, la característica clave de la escasez —que se apodera de la atención— se convierte en un obstáculo. Las personas que siguen una dieta y las solitarias tienen que luchar con su escasez justo porque las hace enfocarse en cada detalle.

EL LADO BUENO DE LAS COSAS

Los pobres siguen pobres, los solitarios siguen solos, los ocupados siguen ocupados y quienes están a dieta no la cumplen. La escasez crea una mentalidad que perpetúa la escasez. Si todo esto parece deprimente, considere el punto de vista alternativo: los pobres son pobres porque carecen de habilidades; los solitarios son solitarios porque son desagradables; las personas que siguen dietas carecen de fuerza de voluntad, y los ocupados siguen ocupados por carecer de la capacidad para organizar su vida. Desde este punto de vista, la escasez es una consecuencia de profundos problemas personales muy difíciles de cambiar.

Por el contrario, la mentalidad de la escasez es un resultado contextual, más abierto a la solución. En vez de un rasgo personal, es un resultado de condiciones ambientales que produce la propia escasez, condiciones que a menudo es posible manejar. Cuanto más entendamos la dinámica de la forma como la escasez afecta a la mente humana, tanto más probable será encontrar formas de evitar o al menos aligerar la trampa de la escasez.

VII. POBREZA

Antes de criticar a una persona debería caminar un kilómetro en sus zapatos. Así, cuando la critique, habrá avanzado un kilómetro y además tendrá sus zapatos.¹

JACK HANDEY, guionista
de *Saturday Night Live*

SIN DUDA, la pobreza es el ejemplo más difundido e importante de la escasez. La amplitud y profundidad de la pobreza en el mundo moderno es impresionante. La UNICEF estima que 22 000 niños mueren cada día debido a la pobreza.² Casi mil millones de personas son analfabetas a tal grado que ni siquiera pueden firmar con sus nombres.³ La mitad de los niños del mundo vive por debajo de la línea de pobreza global.⁴ Más o menos 1 600 millones de personas viven sin electricidad. Incluso en un país como los Estados Unidos, la pobreza es cada vez más marcada. Casi 50% de todos los niños en los Estados Unidos tendrá que recurrir en algún momento a alimentos subsidiados.⁵ Cerca de 15% de los hogares en los Estados Unidos tuvieron en cierto momento dificultades al procurar alimentos para su familia durante el año.⁶

Hasta ahora hemos tratado las variedades de la escasez como si fueran intercambiables. Pasamos de las dietas a la pobreza profunda y de ésta a las presiones por la falta de tiempo sin ocuparnos de las diferencias. Después de todo, ésta es nuestra tesis. Si la escasez suscita una psicología singular sin importar su fuente, entonces estamos en libertad de tratar las variedades de la escasez como si fueran iguales. Si existe una psicología común de la escasez, ¿no debería aplicarse también todo lo que observamos en los pobres a los que están muy ocupados o a quienes siguen una dieta?

Sólo porque las diferentes formas de escasez comparten elementos comunes no significa que tengan resultados similares. En química, los mismos elementos básicos pueden producir compuestos diferentes, según las proporciones. El carbono y el oxígeno producen bióxido de carbono —esencial para la vida— o pueden formar monóxido de carbono, contaminante mortal.⁷ Los mismos ingredientes, resultados muy diferentes. Nuestro análisis de la escasez sigue una

lógica similar. Están los ingredientes comunes: visión de túnel, endeudamientos, carencia de holgura, gravamen sobre el ancho de banda. Pero éstos tienen resultados muy diferentes, según el contexto. Cuando se trata de la escasez de dinero, los préstamos son una característica evidente. En el caso de la soledad, no obstante, ni siquiera queda claro qué significa el hecho de pedir prestado. Ese ingrediente particular, como el átomo adicional de oxígeno, simplemente no está presente en el caso de los solitarios. Los ingredientes de la pobreza crean circunstancias particularmente hostiles para la mentalidad de la escasez.⁸

Un profesionista acomodado muy ocupado se encuentra en esa situación porque tiene muchos proyectos. Podría estar menos ocupado si simplemente aceptara menos proyectos. En realidad, puede elegir tener menos escasez. Su grado de escasez es, en cierta medida, voluntario.

Esta discrecionalidad proporciona una válvula de seguridad de importancia fundamental que puede limitar la presión y el daño que produce la escasez. La turista que frenéticamente trata de ver Italia en una semana sólo puede ser presionada hasta cierto punto por su falta de tiempo. En algún momento puede simplemente decir: “olvidalo, veré el Coliseo en otra visita”, o “me quedaré en Roma otro día y veré menos del sur de Italia”. Esta válvula de seguridad limita el daño y la profundidad de la trampa de la escasez. Para quienes tienen un poco de discrecionalidad, la trampa de la escasez sólo los amenaza hasta cierto punto. Los que se comprometen en exceso pueden incumplir algunas fechas límite. Quienes están a dieta pueden dejarla en ciertas ocasiones. Los que están muy ocupados pueden irse de vacaciones.

Pero nadie puede tomar vacaciones de la pobreza. Nunca es una opción decidir no ser pobre —aunque sea un poco—. No hay un equivalente en el mundo de la pobreza a la opción que tiene la persona que está a dieta de decidir que vivirá con sobrepeso, o la posibilidad de renunciar a algunas de sus ambiciones del que está muy ocupado. Sería ingenuo sugerir que los pobres de las comunidades rurales de la India deben enfrentar su escasez de dinero sencillamente moderando sus deseos. Es muy difícil dejar de lado los deseos básicos, la vestimenta, vivir sin enfermedades, incluso juguetes modestos para dar alegría a los hijos. Los pobres no son los únicos que tienen escasez impuesta por circunstancias externas. La persona a dieta por causa de una enfermedad grave, los muy solitarios y los que están muy ocupados porque tienen que tomar dos trabajos para pagar la renta, todos tienen pocas opciones. La falta de

opciones crea una forma particularmente extrema de escasez.

Este análisis aclara lo que queremos decir cuando hablamos de la pobreza. Nos referimos a casos de escasez económica en los que hacer los cambios que se desean, o se cree que se necesitan, simplemente no es viable. Algunas de estas necesidades difíciles de cambiar son biológicas, como el hambre para el campesino que se dedica a la agricultura de subsistencia, y algunas son conceptos sociales. Lo que sentimos necesitar depende de lo que tienen los demás y de aquello a lo que nos acostumbramos. Por ejemplo, las instalaciones de plomería doméstica difícilmente harían que alguien en el mundo desarrollado se sintiera hoy en día increíblemente afortunado, y sin embargo era algo inconcebible hasta el último cuarto del siglo XIX, y aún es un sueño en muchos lugares del mundo hoy en día. Para el campesino de agricultura de subsistencia es un lujo. Para alguien que vive en Nueva Jersey es una necesidad. Conducir un automóvil era un símbolo de estatus en la década de 1950 y todavía lo es en muchas partes del mundo. En otras, es una necesidad. La siguiente es una pregunta profunda y compleja: ¿cómo se comparan exactamente estas necesidades? ¿El estadounidense pobre que no puede darse el lujo de una instalación de plomería se siente igual que el campesino pobre que no puede comprar una camisa o el pobre de Europa que no puede comprar un automóvil? Hay muy poca evidencia para saber cómo comparar psicológicamente estas dos formas de pobreza: absoluta y relativa. Para nuestros fines, todas son ejemplos de pobreza.

La pobreza es extrema de otra manera. Considere a los padres de un recién nacido, que de repente se encuentran con poco tiempo. Tampoco tienen la opción de “querer menos”; hay que llevar al bebé al doctor y darle de comer, y se le deben cambiar los pañales, y se le debe abrazar, y se le debe bañar y mecer en brazos (todo el tiempo) para que se duerma. Hay tantas actividades no discrecionales con las que hacer malabares. Pero si se es un padre con dinero, su escasez de tiempo puede aligerarse de otra manera. Puede contratar una niñera o una trabajadora doméstica, pedir por teléfono que le lleven su comida en vez de cocinar, emplear a un contador, a un jardinero, todo lo cual liberará algún tiempo. De igual forma, si sigue una dieta y tiene mucho dinero, puede comprar comida sabrosa pero saludable. El dinero, en tanto que es intercambiable, sirve para compensar otras formas de escasez.

Lo contrario —intentar aligerar una escasez de dinero— es mucho más difícil.

Sin duda es posible trabajar unas horas más, pero en la mayoría de los casos no es mucho, y esto sólo genera riqueza adicional limitada e incluso más ocupaciones y agotamiento. Menos dinero significa menos tiempo. Menos dinero significa que es más difícil socializar. Menos dinero significa alimentos de menor calidad y menos saludables. La pobreza significa escasez de los propios artículos que sostienen casi todos los demás aspectos de la vida.

Con la psicología de la escasez creamos un puente de empatía. Conectamos la experiencia de una forma de escasez (digamos, el tiempo) con otra forma (dinero). Tras conocer lo que es tener mucha necesidad de algo de tiempo, podemos empezar a imaginar qué será necesitar desesperadamente un poco más de dinero o incluso más amigos. Con este puente establecimos un vínculo entre la ocupada gerente que se altera por el poco tiempo de que dispone antes de una fecha límite y la persona con poco efectivo que se preocupa porque no tiene suficiente para pagar la renta.

No obstante, este puente de empatía sólo lleva hasta cierto punto. Después de todo, la gerente puede decir: “olvídalo; dedicaré menos esfuerzo y cambiaré la proporción de tiempo entre mi vida y mi trabajo”, mientras que la persona agobiada por la falta de dinero no puede decir sencillamente: “olvídalo; después de todo no necesito mi apartamento”. Por tanto, si bien tanto el dinero como el tiempo gravan el ancho de banda mental, la *magnitud* de esos gravámenes —su importancia— es muy diferente.

EL ELEFANTE EN LA SALA

La mayoría de las conversaciones trata sobre el elefante en la sala: lo que todo mundo ve pero nadie menciona.

Considere el caso de la diabetes, que afecta a 285 millones de personas en todo el mundo.⁹ Es una enfermedad grave con consecuencias como coma, ceguera, amputaciones y muerte. Por fortuna, ya es tratable. Los medicamentos —pastillas o inyecciones— administrados con regularidad impiden que la diabetes produzca mucho daño. A pesar de todo, la diabetes aún es un problema importante. Parte del problema es farmacológico: la medicina no cura por completo la enfermedad. Pero una parte mayor del problema es psicológica. Para que una medicina funcione, hay que tomarla. No obstante, los diabéticos sólo toman su medicina entre 50 y 75% de las veces que deberían hacerlo, lo que

reduce en gran medida su eficacia.¹⁰

Piense en lo sorprendente que es esto. Décadas de investigación médica transforman una enfermedad debilitante y mortal en una enfermedad controlable. Nos tropezamos en el último kilómetro, en el más trivial de los pasos: tomar una pastilla o ponerse una inyección. Este último kilómetro es un problema que afecta gran parte de las experiencias médicas. Hace 20 años habríamos estado eufóricos al contar con los medicamentos antirretrovirales actuales para tratar el VIH. A pesar de esto, millones de personas han muerto porque no tomaron sus medicinas regularmente. Para la tuberculosis, el problema es tan grande que se diseñó un protocolo estándar de tratamiento en los países en vías de desarrollo, TOD (terapia con observación directa), sólo para abordar este problema: una persona acude todos los días con el paciente para observar que se tome la pastilla. En algunos países no se puede cubrir el costo de proporcionar la medicina para la tuberculosis; no porque las pastillas sean caras —son antibióticos baratos—, sino porque el costo de la estrategia TOD es demasiado alto. Uno tras otro, los notables descubrimientos médicos sufren tropiezos por el incumplimiento de las recetas, esa característica errática de la conducta humana.

El incumplimiento de las recetas afecta a muchas personas, pero se concentra sobre todo en un grupo: las personas de escasos recursos. Aunque las personas que no cumplen con sus tratamientos pertenecen a todos los niveles de ingreso, esto sucede con más frecuencia con los pobres. En enfermedad tras enfermedad —VIH, diabetes, tuberculosis— se repite el mismo patrón. Sin importar el lugar, la clase de medicamento o los efectos secundarios, algo permanece igual: los pobres toman sus medicamentos con menor regularidad.

En un contexto muy diferente, considere el caso de los rendimientos agrícolas. La cantidad de la cosecha que se cultiva en una parcela afecta a toda la sociedad. Determina los precios de los alimentos, el comercio mundial, el impacto sobre el medio ambiente e incluso la población que es viable sostener en el planeta. Su importancia quizá sea mayor para el campesino, pues todo su ingreso depende de este rendimiento. Como sucede con la medicina, la tecnología ha hecho importantes progresos para mejorar los rendimientos y la sustentabilidad: mejores semillas, técnicas de cultivo y métodos de agricultura orgánica. No obstante, como los doctores del caso anterior, los científicos agrícolas que trabajan en estos temas continuamente se quedan perplejos ante la conducta de

los campesinos.

Desde hace miles de años los agricultores saben que quitar la mala hierba mejora en forma impresionante el rendimiento de la cosecha. La mala hierba absorbe los nutrientes y el agua que aprovecharía la cosecha principal. Quitar la mala hierba requiere poca habilidad o maquinaria, aunque sí es un trabajo tedioso. A pesar de lo anterior, los campesinos en las partes más pobres del mundo no arrancan la mala hierba. Se calcula que las pérdidas en algunas partes de África por no eliminar la mala hierba llegan a más de 28% del rendimiento total.¹¹ En Asia, se calcula que el crecimiento no controlado de la mala hierba cuesta hasta 50% de la producción potencial de arroz.¹² Es posible que estas estimaciones sean muy altas. Pero incluso un incremento de 10% en la producción sería un pago fantástico a cambio de unos cuantos días de trabajo aburrido. Además, como arrancar la hierba aumenta la producción sin utilizar más dinero o tierra, un aumento de 10% en el rendimiento significa un incremento de 20 a 30% en las ganancias, una suma considerable. No obstante, muchos agricultores dejan este dinero en el limbo al no quitar la hierba o no dedicar suficiente tiempo a esta tarea. E incluso en estas regiones del mundo, quienes más lo hacen son de nuevo los campesinos más pobres.

Pasemos ahora a otro caso, el de los padres. Los investigadores dedican mucho tiempo a estudiar la forma en que las personas crían a sus hijos. ¿Gritan los padres sin necesidad? ¿Brindan apoyo y amor cuando es necesario? ¿Son congruentes al aplicar las reglas, o hacen demandas arbitrarias y de forma irregular? ¿Responden positivamente cuando el niño se porta bien? ¿Cuánto interactúan con su hijo en vez de sentarlo frente a la televisión? ¿Lo ayudan con sus tareas?

De las décadas invertidas en esta investigación surge un amplio tema: los peores padres son los pobres. Son más estrictos con sus hijos, menos consecuentes, están más desconectados de ellos y por tanto parecen menos afectuosos.¹³ Es más probable que desahoguen su ira en sus hijos: un día reprenden al niño por una cosa y al día siguiente lo reprenden por lo contrario;¹⁴ no se relacionan con sus hijos en formas esenciales;¹⁵ les ayudan menos en sus tareas; dejan que el niño vea la televisión en vez de leerle un libro.¹⁶ Ahora sabemos más acerca de lo que conforma un buen ambiente familiar, y es menos probable que los pobres lo proporcionen.

Los pobres fallan de muchas maneras. En los Estados Unidos, los pobres son

más obesos.¹⁷ En la mayor parte de los países en desarrollo es menos probable que envíen a sus hijos a la escuela.¹⁸ Los pobres no ahorran lo suficiente. Es menos probable que los pobres vacunen a sus hijos.¹⁹ Es mucho menos probable que los más pobres del pueblo se laven las manos o purifiquen el agua antes de beberla.²⁰ Cuando están embarazadas, es menos probable que las mujeres pobres se alimenten bien o busquen cuidados prenatales.²¹ Podríamos continuar indefinidamente.

Estos hechos se presentan uno tras otro cual debate tedioso de intención insidiosa (por citar burdamente a T. S. Eliot). La pregunta que salta a la vista en este caso es muy antigua y casi la hemos agotado: ¿por qué los pobres tienen un desempeño tan malo y de tantas maneras?

Es el elefante en la sala.

ENFRENTAR AL ELEFANTE

Cuando enfrentamos hechos perturbadores es natural dudar primero de su interpretación. Quizá los pobres no “dejan” de tomar sus medicinas, quizás estas pastillas sean muy caras. ¿Por qué no deshieran? Porque están muy ocupados. ¿Por qué no son mejores padres? Porque crecieron en circunstancias similares y nadie les enseñó a ser buenos padres. Sin duda, todos estos problemas de acceso y costos y habilidades tienen algo que ver. Pero una y otra vez, al observar las estadísticas, estos factores no explican por sí solos sus fallas. Por ejemplo, los pobres en los Estados Unidos que están en el programa Medicaid no pagan nada por sus medicinas, y no obstante no las toman regularmente. Los pobres en las zonas rurales informan que disponen de mucho tiempo entre cosechas, y a pesar de esto no deshieran. Estas fallas no pueden descartarse por circunstanciales: en el centro de todo hay un problema de conducta.

Otra respuesta instintiva es cuestionar los hechos mismos. Que los pobres fallen o no depende de quién lo vea. Quizá no fracasan. Quizá los que generaron los datos sean tendenciosos. Hay mucha psicología convincente para apoyar esas afirmaciones. En un estudio, por ejemplo, los sujetos ven un video de una niña pequeña, Hannah, en una prueba.²² Su desempeño es ambiguo: responde bien algunas preguntas difíciles y se equivoca en otras fáciles. Un grupo de sujetos observa a Hannah delante de un fondo que sugiere que proviene de una familia pobre; otro la mira delante de un fondo que sugiere que proviene de una familia

de clase media alta. Ambos grupos la observaron resolver la prueba y después juzgan su desempeño y habilidades. Los que observaron a la Hannah “pobre” notaron más errores, por lo que juzgaron que tuvo un mal desempeño y supusieron que estaba en una clase de grado inferior a la que infirieron quienes observaron a la Hannah “rica”.

Parece fácil que nuestra interpretación de los datos de los pobres esté sesgada. En vista de los estereotipos tan negativos sobre los pobres, definidos en esencia por un fracaso (¡son pobres!), es natural atribuir su fracaso personal a ellos mismos. Entonces, ¿es sorprendente que los investigadores “vean” que los desfavorecidos fallan? Por desgracia, al observar con más detalle, no es posible sacar al elefante de la sala tan fácilmente. La mayoría de estos datos presentan correlaciones genuinas, no sólo percepciones tendenciosas.

Tampoco es posible desechar los datos como resultado de las tendencias políticas de los investigadores. En muchos casos, los investigadores que recopilan estos datos no tienen ninguna idea preconcebida, y cuando la tienen, a menudo es contraria a lo que descubren. En otras ocasiones, los hallazgos son incidentales en su investigación y no algo que procurasen encontrar. Los investigadores agrónomos y los médicos recopilan grandes conjuntos de datos en los que el ingreso es sólo una de las variables; informan sobre éste entre muchas otras correlaciones. No buscaron lo que descubrieron sobre los pobres, ni lo anunciaron con bombo y platillos. Además, cuando los investigadores al fin se enfocan en la pobreza, con frecuencia se acercan a sus sujetos con un sesgo favorable. Los académicos que trabajan en el tema de las familias o en los problemas de obesidad, o cualquier otra de diversas especialidades que se enfocan en la pobreza, tienden a tener una afinidad natural con sus sujetos, y en realidad se muestran incómodos con sus hallazgos. Quizá lo más convincente sea la absoluta amplitud y profundidad de esta evidencia. No proviene de un solo estudio ni de un fragmento polémico de una investigación. Muchos esfuerzos han acumulado una gran cantidad de datos. Y en conjunto muestran un elefante muy grande.

Si no podemos descartar al elefante, ¿cómo darle sentido? Un modo es suponer que la causalidad va del fracaso a la pobreza; entonces los pobres son pobres precisamente porque son menos capaces. Si sus ingresos dependen de las buenas elecciones, entonces de esto se deriva naturalmente que quienes fallan terminan por ser pobres. Este punto de vista enfrenta varias complicaciones. Las

circunstancias del nacimiento —como el continente— tienen un gran efecto en la posibilidad de que alguien sea pobre. Aun así, una opinión prevaleciente explica la fuerte correlación entre la pobreza y el fracaso con la afirmación de que el fracaso causa la pobreza.

Nuestros datos sugieren que la causalidad va por lo menos con la misma frecuencia en el otro sentido: la pobreza —la mentalidad de escasez— causa el fracaso.

LOS PADRES

Un estudio acerca de la crianza se enfocó en los controladores de tráfico aéreo.²³ Lo que atrajo la atención hacia ellos fue que sus empleos cambian día con día y son muy intensos. A veces hay muchos aviones en el aire, mal clima, congestión y retrasos. En esos días la carga cognitiva —concentrados por completo durante muchas horas en que los aviones aterricen a salvo— es muy alta. Otros días están más relajados, sin tantos aviones en el aire o en la mente. Lo que los investigadores descubrieron fue que con la cantidad de aviones en el aire en un determinado día se predecía la calidad de su conducta como padres esa noche. Cuantos más aviones, peores padres. O, si no le importa verlo de modo más vulgar, piense en esto de la siguiente manera: el mismo controlador de tráfico aéreo se comportaba más como padre de “clase media” después de un día fácil en el trabajo y más como “pobre” después de un día difícil.

Desde luego, esto ya lo sabe. Llega a su casa después de un día frustrante y largo. Todo lo que quiere es paz y tranquilidad, pero sus hijos están entusiasmados viendo dibujos animados. El sonido de la televisión no está excesivamente alto, pero sí lo suficiente para destrozar sus nervios. Les pide a sus niños que la apaguen, feliz por haber logrado no ser brusco. Le responden que es su hora de ver televisión, que usted les había prometido explícitamente que podían ver televisión si terminaban su tarea, lo que ya hicieron. Vacila por un momento, pero el ruido es demasiado. “Sólo apaguen esa maldita televisión”, les grita irritado. Más tarde, se siente mal. No es la forma en que le gustaría tratar a sus maravillosos hijos, pero no se pudo contener.

Y tendría buenas razones para estar molesto consigo mismo. Aunque la investigación sobre la crianza de los niños es confusa, hay pocas cosas que surgen con claridad como algo bueno, y son muy intuitivas. La coherencia está

muy cerca de ser la primera en la lista. A los niños les es difícil y les produce ansiedad aprender algo —disciplina, reglas de conducta, un sentido de comodidad— si los padres son inconstantes en lo que les dicen y en su aplicación. No obstante, es más fácil decirlo que hacerlo. Ser un buen padre, incluso aunque sepa lo que tiene que hacer, es difícil. La coherencia requiere atención, esfuerzo y firmeza constantes.

Ser buen padre por lo general requiere ancho de banda. Requiere decisiones complejas y sacrificios. Debe motivarse a los niños a que hagan cosas que no les gustan, se deben cumplir citas, planificar actividades, reunirse con profesores y reflexionar sobre lo que le informan, contratar profesores particulares o ayuda adicional y luego supervisarla. Esto es difícil para cualquier persona, sin importar los recursos con que cuente. Es mucho más difícil cuando el ancho de banda mental está reducido. En ese momento no hay la claridad de mente necesaria para ser paciente, o hacer lo que se sabe que es lo correcto. Un espacio aéreo congestionado durante el día deja una mente saturada esa noche. Un día difícil como controlador de tráfico aéreo en el trabajo contribuye a que sea un peor padre en casa.

Las personas de escasos recursos tienen su propio tráfico aéreo. Hacen malabares para pagar renta, préstamos, cuentas atrasadas, y cuentan cada día que falta para que les paguen su cheque. Emplean su ancho de banda para administrar su escasez. Así como los controladores de tráfico aéreo tienen la mente saturada, igual ocurre con los pobres. Un observador externo que se encuentre en la sala sin saber todo lo que satura su mente, concluirá que estos padres carecen de habilidades.

Un estudio reciente mostró cierta evidencia de esto. Como vimos, los padres pobres reciben subsidios mensuales de alimentos, pero para finales de mes se están agotando. El final del mes es cuando su ancho de banda mental está más gravado, y cuando es más difícil ser buen padre. La economista Lisa Gennetian y sus colegas mostraron que es también el momento en que los hijos de quienes reciben subsidios de alimentos tienen más probabilidad de manifestar mala conducta y terminar castigados en la escuela.²⁴

Ser buen padre requiere muchas cosas. Pero ante todo requiere una mente libre. Ése es un lujo que los pobres no pueden darse.

Los pobres no sólo tienen poco dinero, también tienen poco ancho de banda libre. Esto es justo lo que vimos en los estudios de la plaza comercial y de las cosechas. La misma persona, cuando padecía pobreza —o estaba propensa a pensar en sus problemas monetarios— tuvo un peor desempeño en varias pruebas. Mostró menos inteligencia fluida. Mostró menos control ejecutivo. Con la escasez en su mente, simplemente tenía menos mente para dedicarla a otros asuntos.

Esto es importante porque muchos comportamientos, y no sólo la conducta como padres, dependen del ancho de banda mental. Por ejemplo, un ancho de banda sobrecargado significa una mayor propensión a olvidar. No tanto lo que se sabe (lo que los psicólogos llaman memoria declarativa), como la marca de su primer automóvil, sino lo que se refiere a lo que los psicólogos llaman memoria prospectiva, memoria de las cosas que se planificó recordar, como llamar al doctor o pagar una cuenta antes de su vencimiento. Estas tareas deben mantenerse presentes en la mente, y se les descuida cuando el ancho de banda se reduce. ¿Debemos sorprendernos entonces porque los pobres dejen de tomar su medicina? Para algunos puede ser difícil creerlo: ¿cómo es posible olvidar algo tan importante? Pero la memoria no funciona así. Sus recuerdos no trabajan en función del valor de largo plazo. Es muy cierto que nadie olvida tomar sus analgésicos: el dolor es un recordatorio constante. Pero las enfermedades como la diabetes son “silenciosas”; sus consecuencias no se dejan sentir de inmediato. No hay nada que recuerde a una persona cuyo ancho de banda mental está sobrecargado que tome sus medicinas.

Otra consecuencia es menor productividad laboral. Casi toda tarea —desde atender una orden de comida rápida hasta arreglar los anaqueles de alimentos— requiere memoria operativa, la capacidad de mantener varios datos activos en la mente hasta usarlos. Al gravar la memoria operativa, la pobreza empeora el desempeño. Aminorar la productividad porque el procesador mental está ocupado con otras preocupaciones. Esto crea una situación trágica en que las personas de bajos recursos, quienes más necesitan el producto de su trabajo, también tienen más gravada su productividad.

Un ancho de banda mental gravado en exceso significa una menor capacidad para procesar nueva información. ¿Cuánto se retendrá de una clase si la mente se distrae todo el tiempo? Ahora piense en una estudiante universitaria con bajos ingresos cuya mente no deja de retornar al pago de su renta. ¿Cuánto retendrá?

Nuestros datos sugieren que gran parte de la correlación entre ingreso y desempeño en las aulas puede explicarse por el gravamen del ancho de banda. Y no sólo se obstaculiza el aprendizaje en el aula. Muchos programas de salud pública confían en que las personas de escasos recursos asimilen nueva información. Las campañas tratan de educar al público sobre la importancia de la comida saludable, fumar menos, recibir cuidados prenatales, hacerse exámenes para detectar el VIH, etc. En los países pobres, los agentes de extensión agrícola informan a los campesinos sobre los cultivos o las plagas más recientes. No debe sorprendernos que estos esfuerzos tengan menos éxito entre los pobres, en particular las campañas para que fumen menos, coman de manera más saludable o adopten las últimas prácticas agrícolas. Asimilar nueva información requiere memoria operativa.

El gravamen sobre el ancho de banda también significa menos recursos mentales para ejercer autocontrol. Después de un largo día en el trabajo, ¿se usará el hilo dental?, ¿o se dirá: “no importa, lo haré mañana”? Para empeorar las cosas, la lucha constante con la pobreza (y la escasez en general) agota aún más el autocontrol. Cuando se puede comprar tan poco, hay tantas cosas que es necesario resistir, que su autocontrol termina arrasado. Ahora imagine que es un campesino preocupado por igualar sus gastos a sus ingresos esta semana. Se va a dormir preocupado por pagar el dentista de su hijo, que se queja de dolor de muelas. Tal vez tenga que renunciar a la noche que pasaría con sus amigos y a la que quiere asistir. Y debe deshierbar pronto. Se despierta cansado y ansioso. Al igual que con el hilo dental, es fácil imaginar que pensará: “deshierbaré mañana”.

Vemos esto en las estadísticas sobre los fumadores: es menos probable que los fumadores con presiones financieras persistan en un esfuerzo por dejar de fumar.²⁵ Los pobres también terminarán más gordos; comer bien es un esfuerzo de autocontrol. Un estudio observó que cuando las mujeres de bajos ingresos se mudaban a vecindarios con mayores ingresos, las tasas de obesidad extrema y diabetes disminuían en gran medida;²⁶ tal vez otros factores contribuyeron también, pero es casi seguro que la disminución de la tensión tuvo algo que ver. Ser buen padre requiere autocontrol. Ir al trabajo incluso cuando uno se siente mal requiere autocontrol. No gritarle a su jefe ni a un cliente requiere autocontrol. Asistir regularmente a capacitación laboral requiere autocontrol. Cuando se vive en una zona rural, asegurar que sus hijos vayan a la escuela todos

los días requiere autocontrol. Muchos “fracasos” propios de la pobreza se entienden por el gravamen sobre el ancho de banda mental.

Por último, piense en lo siguiente: tiene una importante presentación mañana, para lo cual se preparó intensamente. Conoce el valor del descanso, por lo que se asegura de terminar el trabajo a las cinco de la tarde. Regresa a su casa, disfruta de una buena cena con su familia y se acuesta temprano. Pero su mente no deja de pensar en la presentación. Así, a pesar de que necesita dormir, no duerme bien. Las investigaciones sobre el sueño muestran que no es el único. En un estudio se instruyó a 38 personas que generalmente dormían bien para que se durmieran tan rápido como les fuera posible.²⁷ A algunos se les dijo que después de la siesta pronunciarían un discurso. A casi nadie le gusta pronunciar discursos. De hecho, a este grupo le resultó más difícil dormirse y su sueño fue más inquieto. Otros datos sobre los insomnes muestra también que es más probable que sean personas que se preocupan más.²⁸ Es decir, es difícil dormir bien cuando la mente está pensando.

Ésta es quizá la forma más perniciosa y perjudicial de largo plazo en que la escasez puede gravar el ancho de banda: las ideas de escasez socavan el sueño. Los estudios sobre los solitarios muestran que no duermen bien y lo hacen menos horas.²⁹ Estos efectos son muy fuertes en el caso de los pobres: también tienen un sueño de baja calidad.³⁰ Además, no dormir lo suficiente puede tener efectos desastrosos. El ejército de los Estados Unidos ha mostrado que la falta de sueño provoca que los soldados disparen en contra de sus propias tropas.³¹ El buque petrolero *Exxon Valdez* se estrelló en Alaska en 1989 supuestamente en parte porque la tripulación no había dormido o no había dormido bien.³² Estos efectos se acumulan. Los estudios revelan que dormir de cuatro a seis horas cada noche durante dos semanas genera una disminución de desempeño comparable a dejar de dormir durante dos noches seguidas.³³ El sueño insuficiente afecta más el ancho de banda mental.

Algo de lo que más carecen los pobres es ancho de banda. La mera lucha por estirar los ingresos les deja menos de este recurso vital. Este déficit no es de la clase fisiológica estándar, que tiene que ver con la falta de nutrición o las tensiones durante la primera infancia que obstaculizan el desarrollo cerebral. El ancho de banda tampoco se ve afectado permanentemente por la pobreza. Es la carga cognitiva actual por empatar gastos e ingresos: cuando aumenta el ingreso, también aumenta la capacidad cognitiva.³⁴ El ancho de banda de los agricultores

se restauró tan pronto recibieron los pagos por la cosecha. La pobreza en sí misma grava el ancho de banda y disminuye la capacidad.

El ancho de banda tiene que ver en casi todo aspecto de la conducta. Con él se calculan las probabilidades de ganar en el póquer, se juzgan las expresiones faciales, se controlan las emociones, se resisten los impulsos, se lee un libro o se piensa con creatividad. Casi toda función cognitiva superior se fundamenta en el ancho de banda. No obstante, es fácil pasar por alto un gravamen del ancho de banda. Quizá la mejor analogía sea la siguiente: piense en hablar con alguien que hace otra cosa, digamos, que navega por la red, mientras habla con usted. Si no supiera lo que hace, ¿qué le parecería?, ¿estúpido?, ¿confundido?, ¿desinteresado?, ¿que está en otro lado? Un gravamen sobre el ancho de banda crea la misma percepción.

Así, si quiere entender a las personas de bajos recursos, imagine que su mente está distraída. No durmió mucho la noche anterior. Se le dificulta pensar con claridad. El autocontrol parece todo un desafío. Está distraído y se perturba fácilmente. Y esto sucede todos los días. Además de los otros desafíos materiales que trae consigo la pobreza, trae un desafío mental.

A la luz de todo esto, el elefante en la sala ya no parece tan sorprendente. Las fallas de los pobres son parte esencial de la desgracia de ser pobre en primer lugar. En estas condiciones todos habríamos fallado (y lo hemos hecho).

¿EL GRAVAMEN SOBRE EL ANCHO DE BANDA ES EL CULPABLE?

Empezamos con una pequeña muestra de observaciones que señalaban al elefante en la sala. En una gran variedad de circunstancias, la pobreza parece correlacionarse con el fracaso. Ofrecimos una explicación de estos hallazgos: el gravamen sobre el ancho de banda. Pero ¿cómo saber que es en realidad la explicación? Por ejemplo, cabe preguntarse si el gravamen del ancho de banda es lo bastante grande para explicar todo, desde el incumplimiento de un tratamiento hasta el olvido de quitar la hierba mala. Pensamos que sí lo es. En el estudio de la plaza comercial del capítulo II, en el que el grupo de ingresos bajos ni siquiera calificaría como verdaderamente pobre, el gravamen del ancho de banda fue considerable, más o menos entre 13 y 14 puntos del coeficiente intelectual, con un efecto igualmente amplio sobre el control ejecutivo. En el estudio sobre las

cosechas en la India encontramos un efecto que iba de ocho a nueve puntos sobre el coeficiente intelectual, e incluso uno mayor sobre el control ejecutivo. Son, como señalamos, efectos muy grandes sobre la función cognitiva. En términos de la clasificación usual del CI, varían de la inteligencia “normal” a la “superior”, o de “normal” a “lento”, o incluso al “límite de la deficiencia”. El gravamen sobre el ancho de la banda no sólo es grande, sino que el hecho de encontrarlo en dos contextos muy diferentes es una poderosa confirmación. Los pobres de la India rural son muy diferentes de los compradores de bajos ingresos de la plaza comercial de Nueva Jersey, y sin embargo en líneas generales mostraron gravámenes parecidos del ancho de banda. Por tanto, no es irracional esperar que el gravamen sobre el ancho de banda desempeñe un papel igualmente grande en la vida de las personas de escasos recursos de cualquier otro lugar.

El gravamen al ancho de banda es una explicación atractiva porque aborda un conjunto diverso de fenómenos. Las explicaciones del fracaso de los pobres suelen ser muy parciales. Quizá los campesinos no retiran las malas hierbas por razones culturales; quizá los diabéticos no toman sus medicinas por los efectos secundarios; quizá los padres pobres simplemente carecen de conocimientos. Estas explicaciones son muy dispersas porque las circunstancias de las personas de bajos recursos son muy diferentes. Lo que la gente no sabe en Trenton podría saberlo en Nairobi, y lo que es la norma en Nairobi podría no serlo en las áreas rurales de Filipinas. En cambio, un solo mecanismo fundamental, el ancho de banda, puede interpretar este diverso conjunto de hechos empíricos mediante conductas, tiempo y lugares. Con seguridad, las circunstancias específicas también tienen importancia para entender la vida de los menos favorecidos, pero la importancia del ancho de banda es fundamental y se aplica en todas las circunstancias.

Entender el papel del ancho de banda también permite entender mejor las circunstancias específicas de los pobres. La enfermedad, el ruido, la desnutrición ya no son sólo simples fuentes de miseria sino también formas adicionales del gravamen sobre el ancho de banda. Considere la idea de que las personas de escasos recursos carecen de ciertas habilidades básicas. En vez de ver esto como un hecho establecido, se puede considerar que el gravamen sobre el ancho de banda es una razón de esta insuficiencia. Cualquier forma de adquisición de habilidades, sea el aprendizaje de habilidades sociales o el desarrollo de buenos

hábitos de gasto, requiere ancho de banda. Si los pobres carecen de éste, están en desventaja para adquirir habilidades útiles.

Todo esto ofrece una nueva lente a través de la cual entender la pobreza. Es necesario observar los datos recopilados —cumplimiento de recetas, retiro de hierba mala, crianza de los hijos y otras conductas— con una lente cognitiva que considere la escasez. En vez de conductas aisladas, cada una de las cuales requiere su propia explicación, debe considerárselas consecuencias previsibles de anchos de banda sobrecargados. Esta perspectiva también sugiere un nuevo enfoque para recopilar datos. Cuando se estudia la pobreza, se tiende a concentrarse en las condiciones materiales, pero también deberían observarse las condiciones psicológicas, es decir, observar el ancho de banda. De esta manera, los enigmas que enfrentemos serán menos enigmáticos. Para entender a los pobres se debe reconocer que ellos se enfocan, adoptan una visión de túnel y cometen errores; que no sólo carecen de dinero, sino también de ancho de banda.

TERCERA PARTE
DISEÑAR PARA LA ESCASEZ

VIII. MEJORAR LA VIDA DE LOS POBRES

DURANTE la segunda Guerra Mundial, a los militares estadounidenses les preocupaba la recurrencia de accidentes de los aviones al aterrizar por la retracción de las ruedas.¹ Después de aterrizar, los pilotos retraían las ruedas en vez de los alerones. Como se puede imaginar, retraer las ruedas de un aeroplano mientras está en tierra no es buena idea. Para resolver el problema llamaron a un experto. El teniente Alphonse Chapanis había estudiado psicología, y era la persona ideal para saber qué pasaba por la mente de esos pilotos. ¿Por qué eran tan descuidados? ¿Estaban cansados? ¿Se relajaban demasiado pronto pensando que ya podían “desconcentrarse” después de una misión difícil? ¿Se trataba de un problema de entrenamiento?

No tardó en observar un indicio: el problema se limitaba a los pilotos de bombarderos, los que volaban aviones B-17 y B-25. Los pilotos de transporte no cometían ese error. Esto ayudó a Chapanis a superar sus propios prejuicios. Decidió no tratar de averiguar lo que pensaban los pilotos y en cambio observar las cabinas de los aviones. En estos bombarderos, los controles de las ruedas y de los alerones estaban juntos y eran casi idénticos. En comparación, los aviones de transporte tenían controles muy diferentes. Lo que separaba a los pilotos de bombarderos de los pilotos de unidades de transporte eran las cabinas de mando. En un tipo de cabina era muy fácil cometer un error.

Esta experiencia transformó el diseño de las cabinas. Chapanis y otros analistas se dieron cuenta de que muchos errores de los pilotos en realidad eran errores en el diseño de las cabinas. Hasta entonces, la atención se había puesto en el entrenamiento de los pilotos, en estar alerta, en producir “pilotos excelentes” que cometiesen pocos errores. Pero las conclusiones de Chapanis cambiaron esto. Por supuesto, es necesario entrenar a los pilotos; claro que es preciso seleccionar a los mejores. Pero sin importar lo bien que se les entrene o se les seleccione, cometerán errores, en especial si se les coloca en contextos confusos.

El error es inevitable, pero los accidentes no lo son. Un buen diseño de la cabina no debe propiciar errores y, lo más importante, debe impedir que los

errores se conviertan en tragedias. Chapanis resolvió el problema de los bombarderos al colocar una pequeña rueda de hule al final de la palanca del tren de aterrizaje, de modo que los pilotos supieran cuál era la palanca que activaban. Una buena cabina proporciona soporte en caso de que uno *pueda* cometer un error. Una alarma de baja altitud junto al altímetro ayuda a asegurar que un piloto que vuele a poca altura de verdad quiera volar a esa altura. Los aeroplanos son mucho más seguros hoy en día no sólo porque se construyen mejores alas o motores, sino también porque ahora se controla mejor el error humano.

LA CONDUCTA DE LOS POBRES

Chapanis empezó frustrado por la conducta de los pilotos. De manera parecida, muchos analistas se frustran por la conducta de los pobres. Por ejemplo, los programas de capacitación para quienes tienen ingresos bajos en los Estados Unidos padecen de ausentismo, abandono del programa y no logran que se inscriban los beneficiarios potenciales.² Los programas de microfinanzas en el mundo en desarrollo lamentan que sus clientes no inviertan lo suficiente en actividades con altos rendimientos: en cambio, emplean los préstamos para pagar otras deudas, resolver emergencias (como colegiaturas vencidas) o sólo para comprar bienes duraderos de consumo.³ Y los programas de vacunación se ven afectados cuando la gente no se vacuna, con el resultado de que enfermedades debilitantes pero prevenibles continúan con pleno vigor en gran parte de los países en desarrollo.

Hemos visto esto en nuestro propio trabajo. En cierta ocasión fuimos consejeros de un programa de bienestar laboral en los Estados Unidos que procuraba ayudar a conseguir trabajo a las personas que recibían asistencia pública. Uno de los mayores problemas eran los propios participantes en el programa. A pesar de aconsejarseles repetidas veces que se presentaran en el lugar de trabajo con ropa profesional, a menudo no lo hacían. Muchos tenían *curriculum vitae* descuidados, con formatos mal hechos y errores de mecanografía. Aunque a veces esto se debía a la falta de conocimiento o habilidad, en gran medida se trataba de fallas que les impedían dar continuidad al proceso para ejecutarlo como se había planificado. Incluso después de recibir instrucciones, pocos aprovechaban las computadoras disponibles para dar un buen formato a sus *curriculum vitae* o los ofrecimientos de vestimenta más

adecuada. Cuando por fin se programaban las citas, los participantes llegaban sin sus *curriculum vitae* ni vestían su mejor ropa; en muchos casos ni siquiera se presentaban.

Pero quienes diseñan estos programas sociales en raras ocasiones adoptan la perspectiva de Chapanis. En vez de observar la cabina, suponen que el problema está en la persona. Suponen que el problema es una falta de comprensión o de motivación. Por tanto, continúan con sus esfuerzos por educar o fortalecer los incentivos. En los países desarrollados esto provoca una discusión sobre la “cultura del bienestar”. Una solución ha sido establecer un límite de los años durante la vida de una persona para que reciba apoyo de los programas de bienestar social. Esto se originó por un simple impulso: motivar a los desempleados para que busquen trabajo. También generó críticas hacia los programas de ayuda, y en ocasiones ha motivado a los funcionarios públicos a dejar de lado las meras transferencias; por ejemplo, cobrar el agua potable en vez de proporcionarla gratis. Otras veces ha dado lugar a programas con fuertes incentivos, como los programas de transferencias condicionales de efectivo, en que la cantidad de la ayuda que se recibe depende de que se siga una serie de conductas reconocidas como “buenas”.

Pero ¿por qué no observar el diseño de la cabina en vez del desempeño del piloto? ¿Por qué no observar la estructura de los programas en vez de las fallas de los beneficiarios? Si aceptamos que los pilotos se equivocan y que es necesario estructurar las cabinas en forma adecuada para inhibir esas equivocaciones, ¿por qué no hacer lo mismo en el caso de los menos favorecidos? ¿Por qué no diseñar programas que toleren más las equivocaciones?

Podemos preguntar lo mismo en el caso de los programas contra la pobreza. Considere los programas de capacitación, donde el ausentismo y las deserciones son altos. ¿Qué sucede cuando, abrumado y agotado, un participante deja de asistir a clases? ¿Qué pasa cuando se distrae en clase? La siguiente clase resulta mucho más difícil. Faltar a una, dos o más clases y salirse del programa se convierte en un resultado natural, quizás incluso en la mejor opción, pues el participante ya no entiende mucho de lo que trata la clase. Un plan de estudios rígido —en que cada clase se basa en la anterior— no es un ambiente propicio para estudiantes cuyo ancho de banda está sobrecargado. Faltar a una u otra clase implica para nuestro estudiante un descenso del cual posiblemente no se recupere. Los diseños de los programas suponen que si a las personas se les

motiva lo suficiente, no cometerán errores. Aquellos que no se molestan en llegar a la clase a tiempo, según se argumenta, no deben de estar interesados: no “merecen la capacitación”.

Pero la psicología de la escasez predice que estos errores serán muy comunes, quizás incluso inevitables, sin importar lo motivada que esté la persona. Imagine que llega usted a su casa luego de trabajar todo el día, preocupado por no saber dónde conseguirá dinero para la renta de este mes y otras cuentas, y además financiar la fiesta de cumpleaños de su hija. No ha dormido bien. Hace unas semanas se inscribió en un programa de capacitación en computación, que algún día podrá ayudarle a conseguir un mejor trabajo. Pero esta noche los beneficios de esa capacitación son abstractos y parecen muy lejanos. Está agotado y sobrecargado por cosas más urgentes, y ni siquiera está seguro de que aprenderá algo. Ahora, suponga que transcurrieron algunas semanas. Para entonces ya faltó usted a otra clase y, cuando asiste, entiende menos que la vez anterior. Al final decide que por el momento ya es demasiado; dejará de asistir a las clases y se inscribirá en otra ocasión, cuando su vida financiera esté más ordenada. El programa al que asistió no estaba diseñado para tolerar faltas, amplificaba sus errores, que eran previsibles, y a final de cuentas lo echó de ahí.

Pero no necesariamente debe ser así. En vez de insistir en que no se cometan errores o en cambiar conductas, es posible rediseñar la cabina. Por ejemplo, se puede modificar el plan de estudios para que haya módulos programados para iniciarse en diferentes fechas, que corran en paralelo. ¿Faltó a una clase y quedó rezagado? Vaya a una sesión paralela en la que este tema se trate una o dos semanas después. Si pierde un módulo, puede ponerse al día cuando se inicie la ronda siguiente. Es cierto que tardará más en terminar, pero al menos completará el curso. Tal como son ahora, los programas de capacitación se proyectan sin tener en cuenta las posibles fallas de los participantes, como si no se les permitiera o no se esperara que los participantes sufran tropiezos. Pero las personas de menos recursos —incluso, o quizás especialmente, cuando están desempleadas— tienen muchos problemas que resolver, y muchos de ellos no se pueden combinar con ser estudiante. Dejar de asistir a una clase en un programa de capacitación mientras se lucha con la escasez no es lo mismo que hacer novillos o irse de pinta en la secundaria. Las clases seriadas a las que no se debe faltar funcionan bien para el estudiante de tiempo completo, pero no tienen sentido para las personas de bajos recursos que hacen malabares.

Es importante recalcar que la tolerancia con las inasistencias no sustituye la responsabilidad personal. Al contrario, tolerar las inasistencias es una forma de asegurarse de que quien tiene menos recursos logre mejorar cuando deba responder por ella, como tanta gente lo hace. La tolerancia ante las inasistencias posibilita que las oportunidades concedidas a las personas se ajusten al esfuerzo que le dedican y a las circunstancias que enfrentan. No elimina la necesidad de trabajar intensamente,⁴ más bien permite que ese intenso esfuerzo dé mejores resultados para quienes responden al desafío, así como las palancas mejoradas en la cabina les permitieron destacar a los pilotos concentrados en su trabajo. Es una forma de garantizar que los pequeños errores —consecuencia inevitable del gravamen del ancho de banda— no echen por tierra todo el esfuerzo realizado.

INCENTIVOS INEFICACES

¿Recuerda el límite de años para los subsidios de bienestar social mencionados? Se basaron en la idea de que el ciclo de entradas y salidas de ese programa se debía a la falta de motivación de los menos favorecidos. Era común oír que las personas entraban y salían del programa porque el sistema facilitaba dejar de trabajar. Para corregir esto, en los Estados Unidos se impuso un límite de años en el principal programa de bienestar social (que ahora se llama Ayuda temporal para las familias de escasos recursos). Hoy en día una persona sólo puede estar en el programa un total de cinco años durante toda su vida.⁵

Un límite de años no necesariamente carece de sentido. Los límites crean escasez, según esta lógica, que puede hacer que se “administren” mejor los recursos. Esto casi se fundamenta en la psicología de la escasez. Pero esta lógica está viciada. Vimos que las fechas límite funcionan cuando son urgentes, cuando la mente se concentra en ellas. Un límite de largo plazo, como una fecha límite lejana, sólo es urgente a medida que se aproxima, cuando ya se va a vencer. Para quienes actualmente hacen malabares y tienen visión de túnel, el límite, dentro de varios años, quedará fuera de la visión de túnel hasta que ya esté muy cerca. Hasta que el límite se convierta en una amenaza inminente, se le descuidará y sólo en muy raras ocasiones pasará por la mente de la persona. Y para entonces ya será muy tarde. Sin duda, esto no es lo que querían quienes elaboraron el plan: años sin pensar en la fecha límite seguidos por pánico en el último instante y el ulterior fracaso para recibir más ayuda. En cierto modo, es el peor de los

arreglos posibles: penaliza pero no motiva.

Los límites son más eficaces una vez que se entiende la visión de túnel. Para que un límite afecte la conducta debe entrar en el túnel. Una forma sería enviar recordatorios bien visibles de los meses que faltan. Al atraer la atención sobre el límite se forzaría la introducción de este problema distante en la visión de túnel. Otra forma es cambiar la estructura del límite. Vimos que las frecuentes fechas límite intermedias tienen un mayor efecto que una sola fecha límite distante. Por tanto, una mejor solución sería crear límites menores pero más frecuentes; quizás, en vez de años, sólo unos cuantos meses en un determinado periodo de pocos años; quizá, para que las consecuencias de superar el límite sean más pequeñas pero inmediatas, fáciles de detectar y de sobrevivir a ellas, tal vez una disminución en los pagos en vez de eliminarlos por completo.

En esto hay una lección general para saber cómo estructurar (y cómo no estructurar) los incentivos. Es poco probable que los incentivos que quedan fuera de la visión de túnel funcionen. Imagine que trata de alentar a que se vacunen los hijos de padres que se esfuerzan en estirar sus ingresos *este* mes. ¿Qué es más atractivo para ellos, un pago dentro de uno o dos meses, o un pago ahora? En un estudio en las zonas rurales de Rajastán, India, un solo kilogramo de lentejas demostró ser particularmente eficaz para que la gente se vacunara.⁶ Las recompensas y sanciones en un futuro distante son menos eficaces para quien tiene visión de túnel. Un subsidio considerable en un programa de ahorros que se pague dentro de varios años es bueno, aunque hace que esos ahorros sean un “asunto importante pero no urgente”, por lo que queda fuera de la visión de túnel y puede descuidarse indefinidamente. Para que un incentivo funcione, las personas deben verlo. La mayoría de los incentivos, a menos que estén bien diseñados, corre el riesgo de quedar fuera del túnel, lo que los hace invisibles e ineficaces.

EL ANCHO DE BANDA TIENE UN PRECIO

Las transferencias de efectivo condicionadas son una forma cada vez más popular de transferir dinero a las personas de bajos recursos: la cantidad de efectivo depende de su buena conducta.⁷ Los estudios muestran que estos programas funcionan; los beneficiarios responden a los incentivos monetarios. Pero es sólo un lado de la moneda. El otro lado es que muchos beneficiarios

potenciales no responden. De nuevo, en este caso los incentivos quedan fuera de la visión de túnel; los pagos se recibirán en el futuro y las conductas deseadas no son las que están dentro del túnel ahora. Pero esto plantea otra pregunta: aunque fuera posible ubicar esos incentivos dentro del túnel, ¿convendría hacerlo? Cada incentivo adicional grava el ancho de banda mental. Para capitalizar el pago adicional por el examen médico de un hijo, la madre debe conseguir la cita, recordar cumplirla, encontrar el tiempo para ir y regresar, y obligar al niño a ver al doctor (¡a ningún niño le gusta!). Cada uno de estos pasos requiere un poco de ancho de banda. Y ésta es sólo una conducta. Los programas de transferencias condicionadas de efectivo procuran alentar docenas, si no cientos de estas buenas conductas. El mero hecho de entender esos incentivos y hacer los intercambios necesarios —decidir cuáles valen la pena y cuáles no, así como cuándo— requiere ancho de banda.

Nunca nos preguntamos si así es como queremos que la gente de escasos recursos utilice su ancho de banda. Nunca tenemos en cuenta este costo al determinar las conductas que más vale la pena promover. Cuando se diseñan programas contra la pobreza se reconoce que los pobres tienen poco dinero, así que se tiene cuidado para que lo conserven. Pero no se piensa que el ancho de banda mental también es escaso. En ningún lugar se ve esto con más claridad que en el impulso de educar. La primera respuesta a muchos problemas es dar a la gente las habilidades de las que carece. Al enfrentar problemas de crianza, se ofrece a los padres programas que les enseñen esas habilidades. Cuando se enfrentan errores financieros —demasiados préstamos con intereses muy altos— se proporcionan clases de educación financiera. En el caso de empleados que carecen de habilidades sociales, se ofrecen clases de “habilidades interpersonales”. Tratamos la educación como si fuera la solución que menos invade la vida personal, un bien legítimo. Pero con un ancho de banda limitado, esto no es verdad. Aunque sin duda la educación es algo bueno, se trata como si no conllevara un precio para los menos favorecidos. Sin embargo, el ancho de banda sí supone un precio alto, pues la persona no se enfoca y el esfuerzo habrá sido en vano, o se enfoca pero tiene que pagar el gravamen del ancho de banda. Cuando la persona de verdad se enfoca en la capacitación o en los incentivos, ¿en qué *deja de* enfocarse? ¿En realidad esa nueva clase vale el poco tiempo de calidad que logre pasar leyendo o con los hijos? Hay costos ocultos en el gravamen sobre el ancho de banda.

E incluso cuando se decide que la educación es la opción más conveniente, hay formas que permiten economizar el ancho de banda, como se muestra en un estudio de la economista Antoinette Schoar y sus coautores. Estaban trabajando con una institución de microfinanzas llamada ADOPEM, en República Dominicana, cuyos clientes tenían pequeñas empresas —tiendas misceláneas, salones de belleza, servicios de alimentos— por lo general sin empleados.⁸ ADOPEM creía que sus clientes cometían errores en su contabilidad y que por lo general no entendían las finanzas tan bien como se necesitaba. La solución parecía sencilla: educar en finanzas básicas. Así, Schoar les dio un módulo de capacitación financiera básica, del tipo que suele ofrecerse a los microempresarios en todo el mundo. Su reacción al leer el material fue: “¡Ay! ¡Qué aburrido!” (y ella enseña finanzas en el MIT). El curso duraba varias semanas y se centraba en las técnicas de contabilidad tradicionales, llevar los libros de entradas y salidas diarias, administración de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y calcular ganancias e inversión.

En un mundo con ancho de banda ilimitado valdría la pena saber todo eso. Pero en el mundo real, Schoar pensaba que podía ofrecer algo mejor a sus clientes. Reunió a un grupo de los mejores empresarios locales para ver cómo manejaban sus finanzas. Tampoco llevaban una contabilidad compleja, pero hacían algo que no hacían los empresarios de menos éxito: seguían buenas reglas generales. Por ejemplo, varios ponían el efectivo de la tienda en una caja y se pagaban un salario fijo. Esto impedía mezclar el dinero del negocio y el del hogar, lo que dificulta saber cuánto se gasta en la casa en comparación con lo que el negocio produce (algunas mujeres conservaban un rollo de billetes en la copa izquierda de su sostén y el otro rollo en la copa derecha). Ésta no es exactamente una contabilidad por partida doble, pero era eficaz y simple. Economizaba ancho de banda y conservaba la mayoría de los beneficios.

Schoar recopiló las mejores reglas prácticas y diseñó una clase diferente de “educación financiera” basada en ellas. Su clase fue más breve y mucho más fácil de entender. Utilizaba mucho menos ancho de banda, lo cual se reflejó en los resultados. La asistencia aumentó y al final de la clase sobre las reglas financieras prácticas los participantes estaban muy contentos y pedían más; muchos incluso dijeron que *pagarían por otra clase ellos mismos*. Por lo general, es necesario convencer a la gente para que regrese a las clases sobre educación financiera.

Esa baja en el consumo de ancho de banda también facilitó la comprensión y

eficacia de la clase. En las inspecciones de seguimiento fue más probable que los participantes aplicaran las reglas generales que los complejos principios de contabilidad. Esto se demostró en el balance final. Los ingresos —las ventas reales de los negocios— aumentaron en el caso de los estudiantes de las reglas generales prácticas, en particular en las semanas malas, cuando las prácticas mejoradas son más importantes: tuvieron 25% más ingresos en las semanas malas. En cambio, la capacitación tradicional en finanzas para principiantes no tuvo ningún efecto. La lección es clara: economizar el ancho de banda genera altos rendimientos.

Ya sea en los intercambios que se tienen que hacer, en la forma de estructurar la educación, en los incentivos creados o en la forma de manejar el fracaso, entender la psicología de la escasez cambia de manera impresionante el diseño de los programas sociales. Por supuesto, nada de esto constituye un remedio mágico que ponga fin a la pobreza. Los problemas son profundos. Sin embargo, estar conscientes de la psicología de la escasez y de los desafíos que presenta en el campo de la conducta permite mejorar los modestos rendimientos de las acciones contra la pobreza.

EL ANCHO DE BANDA SE CREA

Usted es una madre soltera con dos empleos. Hace malabares para poder con todo. Además del malabarismo financiero que se acaba de mencionar, debe también hacerlo con la guardería, la cual es cara. Conoce un programa subsidiado en gran parte pero que sólo acepta a uno de sus hijos, y cierra demasiado temprano, lo que no le ayuda para cumplir con su segundo trabajo. Por tanto, elige soluciones parciales. Hace arreglos para que su hijo menor quede al cuidado de su abuela. También debe encontrar transporte para uno de sus hijos de la escuela a la casa de su abuela y de la guardería para el otro. Como usted trabaja en el sector de servicios, el cuidado de sus hijos depende de las horas que su supervisora le conceda. Ella es agradable y trata de ayudarla, pero hay una inestabilidad inevitable.

Ahora imagine que le ofrecemos un programa de guardería infantil con un buen subsidio. ¿Qué obtiene de él? Seguramente le ahorra tiempo al transportar a sus hijos de ida y vuelta. Podría también ahorrar dinero, ya sea explícitamente (el programa es más barato que el anterior) o implícitamente (si tenemos en

cuenta el tiempo de su abuela). Pero también le daría algo más, incluso más valioso, algo que usted puede gastar en muchas cosas. Le estaría regresando todo el ancho de banda que suele utilizar para inquietarse, preocuparse y hacer malabares con todos sus arreglos. Le quitaría una carga cognitiva. Como vimos, esto ayudaría a su control ejecutivo, más ampliamente a su autocontrol, incluso con los cuidados que dedica a sus hijos. Aumentaría su capacidad cognitiva general, su capacidad de enfocarse, la calidad de su trabajo o cualquier cosa a la que quiera dirigir su mente. Desde esta perspectiva, la ayuda con el cuidado de los niños es mucho más que eso. Es una forma de construir capital humano de la clase más profunda: crea ancho de banda.

Por lo general, cuando los expertos evalúan este programa de guarderías ven sólo los resultados más concretos: ¿logró la madre trabajar más horas?, ¿llegó tarde a su trabajo menos veces? Sin embargo, puede ser una perspectiva muy limitada. Lo que el programa hace es liberar la mente, ofrece un ancho de banda mayor, algo que no es fácil medir. Si el programa fructifica, sus beneficios se mostrarán en muchos contextos. Si no hay otras variables, debería observarse directamente y ver el impacto mental de este programa. ¿Mejora la memoria operativa? ¿Mejoran el control de los impulsos y el autocontrol? Parte de nuestro pesimismo sobre los programas actuales proviene del error para apreciar y por ende medir esos efectos. Si vemos en forma muy limitada este programa de guarderías no observaremos muchos de sus beneficios más amplios. En conjunto, una intervención exitosa puede producir mucho más que un rendimiento modesto. Pero si no observamos dónde se encuentran las necesidades más profundas y dónde se acumulan los beneficios, estamos condenados a subestimar su efecto.

Además del cuidado infantil, hay muchos ejemplos en todo el mundo de la forma en que se puede aumentar el ancho de banda. El primero proviene de las finanzas. Recuerde que mucho del malabarismo entre las personas de bajos recursos se origina porque tienen que luchar contra las emergencias diarias. Si fuera posible ayudar a las personas a enfrentar esas emergencias se crearía nuevo ancho de banda. Lo inherente a estas emergencias es que son graves: hay una necesidad inmediata de efectivo. La necesidad no es de grandes cantidades, se trata de cantidades pequeñas, como comprar un uniforme para la escuela. Dicho de otro modo, lo que más desean los pobres es lo que el prestamista les ofrece fácilmente: una cantidad pequeña de dinero, que se entregue rápido y se

pague rápido, que les ayude en un caso de imperiosa necesidad. En cambio, la clase de finanzas que se ofrece a los pobres suele basarse en el principio contrario: cantidades modestas o grandes proporcionadas lentamente y con prudencia. Esos préstamos pueden ser útiles para invertir. Pero si se enfrentan emergencias, no hay el ancho de banda necesario para invertir. ¿Debe sorprendernos que, a pesar de la presencia de respetables instituciones microfinancieras, las personas sigan prefiriendo a los prestamistas? En la India sometimos a prueba un pequeño préstamo de muy corto plazo con KGFS, institución financiera que ofrece todos los servicios y atiende a los menos favorecidos en zonas rurales. Nos sorprendió la alta demanda de préstamos en promedio menores de 10 dólares.⁹ El producto no ayuda a crear riqueza; no convierte a nadie en empresario. A primera vista, no es la cantidad de dinero que puede transformar la vida. Sin embargo, podría hacer justo eso. La trampa de la escasez empieza por enfrentar emergencias y adoptar una visión de túnel, para hacer cosas con enormes costos ocultos fuera del túnel. Si se cambia eso, se cambia la lógica de la pobreza.

También podemos ir a la fuente. Los flujos de ingreso con frecuencia son irregulares e inestables en los países en desarrollo porque los trabajadores carecen de empleos formales estables. Incluso en países desarrollados, muchos individuos con bajos ingresos que tienen trabajo enfrentan mucha volatilidad en sus ingresos y ganancias. Como ya se vio, la volatilidad del ingreso es una fuente importante de la necesidad ulterior de realizar malabarismos. ¿Por qué no tratar de mitigarla? Un mayor enfoque en la creación de empleos seguros e ingresos estables para los pobres en todo el mundo podría realizar una transformación psicológica.

Pero es posible ir más allá. Tendemos a enfocarnos en los grandes efectos, como emergencias médicas o seguros contra lluvias excesivas. Sin duda son importantes. No obstante, cuando se hacen malabares, los efectos pequeños tienen consecuencias igualmente grandes. Para el campesino pobre, la enfermedad de una vaca reduce el ingreso diario lo suficiente para hacer que caiga en la trampa de la escasez. Por tanto, se debe procurar asegurar a los pobres contra estas crisis en apariencia “pequeñas”. En los Estados Unidos, algo tan sencillo como las horas de trabajo irregulares (una semana se trabaja 50 horas pero en la siguiente sólo 30) puede generar malabarismos y perpetuar la escasez. Una solución sería crear un equivalente del seguro de desempleo contra esas

fluctuaciones de horas laborales, que para los pobres pueden ser incluso más perniciosas que perder el empleo.

Vimos que casi todas las crisis que se deben al malabarismo e inducen a la visión de túnel suelen ser muy previsibles. Por un lado, la repentina necesidad de dinero para fertilizantes se considera una crisis; por otro, es totalmente previsible. Se presenta cada año, pero cuando se hacen malabares, no se ve venir. Esto indica el gran valor potencial de encontrar formas de amortiguar esas crisis. Una es idear productos financieros que ayuden a los pobres a crear una holgura en los ahorros. Es posible hacerlo mediante alguna técnica para manejar la escasez que tratamos antes. Por ejemplo, podemos utilizar la visión de túnel en nuestro favor. Ofrecer préstamos con intereses altos para tratar con las crisis urgentes. Estos préstamos parecerán atractivos con la visión de túnel y es posible utilizar las tarifas altas para crear una cuenta de ahorros.

Mejor aún, podemos crear productos que impidan caer en los “bomberazos”.* Vimos cómo la escasez y el malabarismo a menudo se presentan después de una administración relajada durante los tiempos de abundancia relativa. ¿Por qué no ayudar entonces? Elaborar un producto financiero que tome los pagos de la cosecha del agricultor y los reparta para proveer efectivamente un ingreso mensual. Éste es sólo un ejemplo. En términos más amplios, gastamos cantidades enormes de recursos en la planificación financiera para el retiro. Ayudar a los menos favorecidos a escapar de una vida de malabares y emergencias continuas contribuiría del mismo modo a esa transformación.

Todo esto refleja una perspectiva más profunda, y un tanto diferente, de la pobreza. Se centra no sólo en el obvio recurso escaso entre los pobres, el ingreso, sino también en ese otro recurso menos visible pero igualmente fundamental: el ancho de banda. Las consideraciones sobre el ancho de banda sugieren que algo tan sencillo como proporcionar efectivo *en el momento oportuno* trae muchos beneficios. Si se hace bien, dar a una persona 100 dólares sirve para tener tranquilidad mental. Y esa tranquilidad permite que la persona haga más cosas bien y evite errores caros. Un programa de transferencias de efectivo en Malawi mostró una reducción de 40% de intranquilidad psicológica de los participantes de bajos ingresos.¹⁰ Entender cómo proveer transferencias en el momento oportuno y medir sus efectos más amplios son otras formas de aproximarnos a políticas que respondan a las necesidades de ancho de banda.

Todo esto es una forma radical de volver a conceptualizar las políticas contra la

pobreza. Obliga a reconocer las muchas formas en que se relacionan entre sí diferentes conductas. Entendemos que las rentas, los alimentos y las colegiaturas forman parte del presupuesto doméstico. Ahora bien, en vez de tratar la educación, la salud, las finanzas y los cuidados de los niños como problemas separados, se debe reconocer que todos forman parte de la capacidad personal de ancho de banda, y así como un gravamen financiero crea caos en el presupuesto, un gravamen en el ancho de banda provoca el fracaso en cualquiera de las varias situaciones que debe atender una persona. Por el contrario, solucionar algunos de estos cuellos de botella puede tener consecuencias de largo alcance. El cuidado de los niños proporciona algo más que el mero cuidado de los hijos, y el producto financiero correcto hace mucho más que sólo crear un ahorro para los malos tiempos. Cada uno de ellos libera ancho de banda, potencia el CI, reafirma el autocontrol, aumenta la claridad del pensamiento e incluso mejora el sueño. ¿Parece exagerado? Los datos sugieren que no es así.

UN PROBLEMA PERSISTENTE

El combate contra la pobreza ha sido una lucha contra la corriente. Programa tras programa fracasan o a lo más presentan un éxito modesto. Las redes de seguridad social tienden a ser pegajosas. En los Estados Unidos, una vez que una persona cae en una red de seguridad social, es muy probable que regrese de nuevo una y otra vez.¹¹ Y parece que los programas de capacitación sólo tienen una eficacia moderada. Los investigadores que tratan de medir sus efectos encuentran algunos beneficios: vale la pena invertir en ellos pero no influyen en el curso de la pobreza. Cambiar los vecindarios también ayuda sólo un poco. En un experimento en los Estados Unidos se trasladó a miles de familias de zonas residenciales de bajos ingresos a zonas residenciales de personas con altos ingresos.¹² Se observaron pequeños efectos, sobre todo en el estrés y la calidad de vida, pero los patrones subyacentes de la pobreza no cambiaron.

Los resultados son similares en otros países. Las microfinanzas —que proporcionan préstamos de baja cuantía para ayudar a empezar una pequeña empresa— se promueven como algo que genera muchas transformaciones. Si bien es probable que el impacto de las microfinanzas sea positivo, hoy en día varios estudios sugieren que es poco probable que cambien la lógica fundamental de la pobreza.¹³ Los programas de alimentación muestran algún

impacto en el aprendizaje de los niños. La educación tiene un rendimiento considerable pero limitado. Durante años, organizaciones sin fines de lucro han tratado de proporcionar varios “paquetes integrales” para enfrentar las diversas necesidades de los menos favorecidos. Sin duda, se trata de buenas obras; pero también sólo han obtenido resultados modestos.

Aclaremos que no se trata de una crítica a los programas actuales. La pobreza es un problema difícil. Incluso los rendimientos modestos contribuyen a inversiones sociales encomiables. No obstante, lo que planteamos es una sugerencia de lo que se puede mejorar. Cuando encontramos programas que han tenido un éxito limitado, podemos vernos tentados a inferir que proporcionan algo que la gente no quiere o no considera importante. Pero quizá el problema no esté en lo que estos programas intentan proporcionar sino en la forma misma en que se hace llegar lo que ofrecen. Igual que las cabinas de los bombarderos de la segunda Guerra Mundial, estos programas podrían tener más éxito si estuvieran mejor diseñados. Y un mejor diseño tendría que incorporar las percepciones fundamentales sobre el enfoque y el ancho de banda provenientes de la psicología de la escasez.

IX. MANEJAR LA ESCASEZ EN LAS ORGANIZACIONES

EL ST. JOHN'S REGIONAL HEALTH CENTER, hospital de cuidados intensivos en Misuri, tenía un problema con sus quirófanos.¹ Se realizaban unos 30 000 procedimientos quirúrgicos al año en 32 quirófanos, y su programación empezaba a dificultarse; siempre estaban reservados. En 2002 se utilizaba 100% de los quirófanos del hospital. En consecuencia, cuando surgía una emergencia —y a menudo representaban 20% de la afluencia total—, el hospital se veía obligado a desplazar cirugías programadas desde mucho tiempo antes. “Como resultado, el personal a veces realizaba cirugías a las dos de la mañana, los doctores solían esperar varias horas para realizar procedimientos que sólo tardaban dos horas, y los miembros del personal por lo general trabajaban tiempo extra no planificado”, según un estudio en el que se resumieron los singulares sucesos posteriores.

Éste era un caso clásico de escasez: más cirugías que quirófanos. El St. John's había caído en una trampa de la escasez. El hospital siempre estaba atrasado, y como estaba atrasado tenía que reprogramar las cirugías, se le dificultaba cumplir con la normatividad referente a las horas de sueño y laborales, y cada vez era menos eficiente. Reorganizar circunstancias como ésta sale caro. Y, al menos en el corto plazo, estos esfuerzos exacerban la escasez porque una parte del ya insuficiente presupuesto se “desperdicia” en la reorganización. El hospital era como una persona con exceso de compromisos que descubre que sus tareas tardan demasiado, en parte porque la persona tiene demasiados compromisos y no puede considerar la tarea adicional —y tardada— de retroceder y reorganizarse.

Pero el St. John's tenía que resolver esto. La administración del hospital trajo un consejero del Institute for Healthcare Improvement, quien estudió el problema analíticamente, con la ventaja de no tener que centrarse en las presiones diarias que enfrentaba el hospital. Se le ocurrió una solución sorprendente: dejar sin usar un quirófano. El doctor Kenneth Larson, cirujano general y traumatológico del St. John's, respondió como cabría imaginar: “Ya estamos demasiado ocupados y quiere que dejemos sin usar un quirófano. Está

loco”, recuerda.

No obstante, esta recomendación tenía una lógica bien meditada, ilustrativa para manejar la escasez. A primera vista, lo que faltaba en el St. John’s eran quirófanos. Ninguna redistribución resolvería ese problema. Pero al observar con más cuidado, lo que faltaba era algo un poco diferente. Hay dos clases de cirugías: programadas e imprevistas. Hasta ese momento, las programadas ocupaban todos los quirófanos; las imprevistas, cuando se presentaban (y siempre se presentaban), requerían cambiar la programación ya establecida. Desplazar una cirugía programada para atender una emergencia tenía un costo, parte del cual era financiero —horas extras— y parte tal vez médico —más errores—. Pero además había un costo de eficiencia. Hacer que la gente tenga que trabajar sin aviso hasta muy tarde es menos eficiente. Se es menos competente en cada actividad y cada cirugía tarda más.

Sin las alteraciones que imponían las emergencias —todo mundo en sus horas programadas y con menos tiempo en cada actividad— hubo suficientes quirófanos para todos los casos. La escasez de quirófanos no era en realidad una falta de espacio para las operaciones, sino una incapacidad para acomodar emergencias. En esto hay una analogía cercana a las personas de bajos recursos que están endeudadas, cuyo dinero a menudo podía bastar para vivir un poco mejor si se gastara sin presiones ni crisis. Pero gran parte de ese dinero se destina a pagar deudas. No se trata sólo de un presupuesto ajustado; lo que ocurre es que una parte considerable del dinero se destina a la necesidad de ponerse al corriente. En el caso del St. John’s no se trataba de que fuera demasiado “pobre” en quirófanos; era que, cuando se presentaba una emergencia, el espacio que apenas bastaba para las tareas programadas se destinaba a ella y después se intentaba de nuevo ponerse al corriente.

“Todos suponían que, como era imposible prever el flujo de cirugías no programadas, separar un quirófano ‘sólo para imprevistos’ sería una forma ineficiente de utilizar el espacio”, dijo Christy Dempsey, vicepresidente de la unidad de emergencias de traumatología, quien impulsó la iniciativa. Resultó que los términos cirugía “no programada” o “imprevista” desorientan un poco: implican que estas cirugías son impredecibles. Desde luego, si bien es imposible saber cuándo se van a presentar estas cirugías, sí es posible predecir que lo harán, como ocurre con las crisis que afectan a los pobres o a los muy ocupados. Siempre hay una sucesión continua de casos “no anticipados”. ¿Por qué no

apartar un quirófano específicamente para los casos no programados? De esa manera, todos los demás quirófanos quedan totalmente ocupados y funcionarían sin las dificultades que generan las sorpresas, y todas las cirugías no programadas se harían en el quirófano designado para ese fin.

Dio resultado. Una vez que se designó un quirófano específico para cirugías de emergencia, el hospital logró atender 5.1% más cirugías. La cantidad de cirugías realizadas después de las tres de la tarde disminuyó 45%, y los ingresos aumentaron. Sólo un mes de prueba bastó para que el hospital decidiera que el cambio sería definitivo. En los dos años siguientes las cirugías aumentaron entre 7 y 11% cada año.

De hecho, una vez que el hospital empezó a darse cuenta de los beneficios del cambio, se percibieron otras posibilidades. Los cirujanos preferían programar las cirugías al principio de la semana para asegurarse de que las visitas posoperatorias no cayeran en fin de semana, práctica que provocaba una distribución desigual de las cirugías electivas. Este desequilibrio quedó a la vista una vez que ya no hubo emergencias quirúrgicas que la ocultaran. Poco después, el St. John's empezó a distribuir las cirugías electivas de manera uniforme entre todos los días de la semana, y esto produjo más beneficios.²

LA POCO APRECIADA HOLGURA

El caso del hospital St. John's ilustra algo fundamental sobre la trampa de la escasez. La falta de quirófanos que padeció el hospital era en realidad una falta de holgura. Muchos sistemas requieren holgura para trabajar bien.³ Las antiguas grabadoras de cinta requerían un poco más de cinta en el mecanismo para que no se rasgara. Los molinos de café no funcionan bien si se llenan. Las carreteras funcionan mejor con 70% de su capacidad; los embotellamientos de tránsito son consecuencia de una falta de holgura. En principio, si el tránsito ocupa 85% de la capacidad de una carretera y todos los automóviles van a la misma velocidad, se acomodarían fácilmente con algún espacio entre ellos. Pero si un automovilista acelera un poco y luego tiene que frenar, los que van detrás también tienen que frenar. Así disminuye mucho su velocidad, y resulta que es mucho más fácil reducir la velocidad de un automóvil que aumentarla de nuevo. Esta pequeña crisis —alguien que altera la velocidad correcta y luego tiene que frenar— provoca que el tránsito se haga considerablemente más lento. Unas cuantas crisis más y

el tránsito se detiene. Con 85% de la capacidad hay suficiente carretera pero no suficiente holgura para absorber las pequeñas crisis.

A pesar de todo, incluso los que lo saben subestiman la holgura todo el tiempo.

Usted acostumbraba tener un maravilloso asistente siempre dispuesto a realizar lo que le asignara con poca antelación, de buen modo y bien. Pero entonces un consultor de gestión empresarial descubrió que tenía mucho tiempo libre. Se reorganizó el departamento y ahora usted comparte al asistente con otras dos personas. Los datos sobre el uso del tiempo en las oficinas muestran que esto es mucho más eficiente; ahora el tiempo del asistente está tan ajustado como el suyo. Pero ahora las solicitudes de último minuto, con poco tiempo, no se atienden de inmediato. Esto significa que, con su pesada carga de trabajo, incluso la más pequeña crisis lo retrasa. A medida que se atrasa, empieza a hacer malabares y se retrasa cada vez más. El asistente era una importante fuente de holgura. Él tenía en cuenta el manejo de las “emergencias” cuando todo su tiempo normal estaba completamente programado. El hecho mismo de que la capacidad del asistente no se aprovechara del todo, como ese quirófano del hospital St. John’s, es lo que lo hacía valioso.

El impulso normal cuando hay mucho que hacer es empaquetar apretado, tanto como se pueda para que todo quepa. Y cuando no se empaqueta todo con estrechez, se siente que quizá no se hace lo suficiente. De hecho, cuando los expertos en eficiencia encuentran trabajadores con “tiempo libre”, a menudo se esfuerzan para que esos trabajadores utilicen su tiempo “de manera más eficiente”.⁴ Pero la consecuencia es que se pierde holgura. Cuando uno está saturado de tareas, quedar atrapado en el ocasional embotellamiento de tránsito, que para otros sólo es un poco molesto, desorganiza por completo la agenda. Se llega tarde a la primera junta de trabajo, y como no hay tiempo intermedio, esto retrasa para la segunda, y por fuerza retrasa para la tercera tarea. Al final no queda más remedio que dejar para otro día una de las “apretadas” obligaciones de este día excepto que, por supuesto, el día siguiente también se programó “con eficiencia” y a final de cuentas posponer una obligación termina por costar caro. ¿Ya le ha pasado? Desde luego que sí. Usted subestima la holgura. El menor contratiempo impone una obligación que ya no puede soportar, y comprometer el presupuesto de mañana siempre conlleva un interés elevado.

No creamos holgura porque nos concentramos en lo que debemos hacer

ahora y no pensamos lo suficiente en todo lo que se puede presentar en el futuro. El presente es inminentemente claro, mientras que las contingencias futuras presionan menos y es más difícil imaginarlas. Cuando el futuro intangible se enfrenta con la realidad del presente, la holgura parece un lujo. Después de todo, es justo lo que parece insuficiente para ahorrar. ¿Qué hacer? ¿Se debe dejar espacio en la agenda, digamos de tres a cuatro de la tarde lunes y miércoles, por si se presenta algo inesperado, a pesar de que es mucho lo que se debe hacer y para lo cual hay tan poco tiempo? De hecho, sí. Es lo que se hace al asignar 40 minutos para ir en automóvil a un sitio a media hora de distancia, o al separar dinero del presupuesto familiar mensual a ahorrar y enfrentar días difíciles en el futuro. Al enfrentar escasez, la holgura es necesaria. No obstante, es muy frecuente dejarla fuera de los planes. Desde luego, esto se debe en gran medida precisamente a que la escasez dificulta tener en cuenta la holgura.

HOLGURA Y ABOTAGAMIENTO

El mal manejo de la holgura no sólo ocurre entre individuos; también se aplica a las organizaciones. Durante la década de 1970 y principios de la de 1980 existía la percepción de que muchas empresas estaban “abotagadas”.⁵ Algunas industrias tenían tanto efectivo que los ejecutivos gastaban sin ningún cuidado. Pagaban de más por bienes raíces y adquisiciones de otros negocios, no negociaban por precios más bajos ni se preocupaban por el resultado final. El efectivo se malgastaba tanto que algunas empresas petroleras valían menos que su petróleo; el mercado anticipaba que sólo desperdiciarían sus activos. La ola de adquisiciones empresariales en la década de 1980 fue una medida para resolver esto. La lógica era sencilla: compre estas empresas y ejerza presión endeudándolas; haga que pasen de la abundancia a la escasez. La disciplina que les imponga la deuda —en nuestra terminología, el enfoque que produce la escasez— mejorará su desempeño. Los ejecutivos empezarán a prestar más atención, gastarán con más prudencia y producirán mayores ganancias.

En realidad, una serie de estudios empíricos mostró que, cualesquiera que fueran sus otras consecuencias, las adquisiciones empresariales mejoraron el desempeño corporativo.⁶ Una razón es que el abotagamiento corporativo exacerba el problema de los incentivos de los gerentes. Gastan mal porque gastan dinero ajeno. El abotagamiento producto del exceso de dinero que no les cuesta

provoca gastos en lujos que los directivos disfrutaban pero que son inútiles desde el punto de vista de los accionistas. Cuando aumentan los préstamos apalancados y se reduce el abotagamiento, los gerentes manejan mejor sus gastos.

El apalancamiento también funcionó gracias a la psicología de la escasez. Las empresas se simplificaron y mejoraron en parte por la misma razón por la que las fechas límite mejoran la productividad y los pasajeros de bajos ingresos de los taxis saben cuánto se les va a cobrar. Ser un gerente que presta mucha atención y mantiene los costos bajos requiere mucho esfuerzo cognitivo. Debe negociar con diligencia con los proveedores y estudiar cada partida para decidir si el gasto es necesario. Es más fácil llegar a esta clase de enfoque en condiciones de escasez y no de abundancia. Incluso las empresas privadas, en que los gerentes gastan su propio dinero, se “abotagan” cuando están inundadas de dinero.

Pero, como vimos, la holgura promueve el desperdicio y a la vez es benéfica. Cuando se trata de reducir, es difícil diferenciar el desperdicio de la holgura y, de hecho, muchas empresas apalancadas quedaron al borde de la bancarrota.⁷ Frente a esa realidad, adoptaron la visión de túnel. Si la década de 1980 fue una lección del poder de reducir el abotagamiento, la década de 2000 fue una sobre el peligro de la miopía gerencial. Quizás estos dos casos estén relacionados. Reduzca mucho los gastos innecesarios, elimine demasiada holgura y se quedará con gerentes que hipotecarán el futuro para ajustar gastos e ingresos en el presente.

EL ORBITADOR DE MARTE

En diciembre de 1998 la NASA lanzó el orbitador de reconocimiento de Marte.⁸ Las misiones a Marte están motivadas por siglos de fascinación humana con un planeta cercano a la Tierra, de un tamaño muy parecido (incluso la duración del día es similar a la de un día terrestre) y en el cual existe una pequeña pero tentadora posibilidad de vida. Era poco probable que este orbitador realizara descubrimientos importantes por sí mismo. Pero era una avanzada. Proporcionaría datos valiosos para misiones futuras, quizá para un descenso tripulado en Marte. El lanzamiento fue la culminación de un proyecto que costó 125 millones de dólares e implicó decenas de miles de horas de esfuerzo. Como lo indica su nombre, se diseñó para permanecer en una órbita estable cerca de Marte desde la cual recopilar datos.

No es fácil permanecer en una órbita estable alrededor de un planeta. A medida que el satélite se acerca, la gravedad lo atrae. Si el satélite se aproxima muy lentamente, la atracción de la gravedad será lo bastante fuerte para que se estrelle en la superficie. Si el satélite va demasiado rápido, la gravedad no tendrá suficiente fuerza: el satélite pasará rozando el planeta y continuará en otra dirección. A la velocidad apropiada (y el ángulo correcto, por supuesto), la fuerza de la gravedad es justo la suficiente para colocar al satélite en una órbita estable. Claro que determinar la velocidad adecuada requiere cálculos complejos y precisos. A medida que el orbitador se aproximaba a Marte, tendría que encender sus propulsores de reversa para disminuir la velocidad lo suficiente para entrar en órbita alrededor de Marte. Como se requieren 10 minutos para que una señal llegue desde la Tierra, todo esto se programó con antelación. Todo lo que podía hacer el control desde la Tierra era sentarse y escuchar (con retraso). Por fortuna no hay muchas sorpresas en medio del espacio. Los cálculos astrofísicos tienen una precisión que les produce envidia a los ingenieros que trabajan en la Tierra.

Nueve meses y medio después del lanzamiento, el 23 de septiembre de 1999, el orbitador llegó a Marte y empezó a ejecutar el procedimiento de aproximación. Esto le llevaría detrás de Marte, lo que impediría cualquier contacto durante varios minutos. Pero entonces se recibieron señales de que algo andaba mal: no llegaba ninguna transmisión desde la nave espacial, aunque el orbitador ya debía haber vuelto de atrás de Marte. Con cada tenso segundo desaparecía un poco de esperanza. Por fin, el personal de la base de control se dio por vencido. Se pensó que el orbitador se había estrellado.

Después de un fracaso público así habría investigaciones detalladas. ¿Qué pasó? ¿Por qué se estrelló? ¿Qué se pudo haber hecho para prevenirlo? ¿Quién era el culpable? Los fracasos, en particular los de sistemas complejos, por lo general tienen muchas causas. Sin embargo, en este caso el culpable era obvio y digno de interés periodístico. Los propulsores de reversa se encendieron con mucha fuerza. Pero lo particularmente intrigante fue el grado al que el empuje se detuvo. La NASA calculó que el coeficiente del empuje deseado respecto del que se obtuvo en realidad fue una cifra curiosamente conocida, 4.45. Es el número con que se hacen conversiones entre las unidades de fuerza del sistema métrico y del británico. Este embarazoso error pronto quedó a la vista.

Varios subcontratistas construyen por partes los satélites como el orbitador. Los propulsores de reversa, a cargo de una empresa, interpretaron en libras —

unidad de fuerza del sistema de medición inglés— los datos del empuje que se les dieron. El procesador central, que construyó otra empresa, proporcionó el empuje en newtons, unidad del sistema métrico. Cada vez que el procesador dijo “X”, los propulsores de reversa escucharon “4.45 veces X”. (Cuando el procesador decía “10” se refería a 10 newtons, pero los propulsores escuchaban “10 libras”, el equivalente a 44.5 newtons.) Resultado: el orbitador disminuyó demasiado su velocidad y quedó atrapado por la fuerza de gravedad de Marte. Para un proyecto tan importante, fue un error cómico pero de graves consecuencias.

Los errores son inevitables. Los ingenieros de la NASA lo saben. Por esto se llevan a cabo interminables pruebas e inspecciones. Entonces, ¿qué pasó? En los meses anteriores al lanzamiento, todo el equipo del Laboratorio de Propulsión a Chorro (Jet Propulsion Laboratory) estaba atrasado en el programa. Tenían menos personal del necesario y no concentraron toda su atención en los detalles del proyecto hasta que ya fue muy tarde. Cualquiera puede atrasarse, y se ha observado que las organizaciones en “bomberazos”, que luchan con emergencias, tienden a asignar grupos de trabajo más pequeños a los nuevos proyectos, porque gran parte del personal todavía se destina a enfrentar la última emergencia. Sin embargo, a diferencia de los trabajadores de otras industrias, estos ingenieros no tenían acceso al recurso universal de quienes se retrasan en sus tareas: ampliar la fecha límite. Las órbitas celestes rigen las fechas de lanzamiento: la ubicación de Marte y otros cuerpos celestes determinan una ventana de lanzamiento muy angosta. Es difícil negociar con el calendario astronómico.

La fecha límite tan ajustada creó largas horas de trabajo. Pero también creó la visión de túnel. El enfoque fue en cumplir con la fecha del lanzamiento. Se pospuso lo que no se relacionaba directamente con este objetivo y resultó que nunca se volvió a tratar. El error 4.45 fue una consecuencia. Los propios datos de los ingenieros mostraban que algo estaba mal mucho antes del lanzamiento. Notaron las anomalías. Pero descifrar su origen era una tarea más que añadir a la lista de pendientes y, con tanto que estaba todavía por hacer, no todo fue posible. Buscar el origen de las aparentes anomalías fue una de las cosas que se omitieron. Otra fue una simulación conjunta de los propulsores de reversa y el procesador, que habría revelado directamente el problema. Se sacrificaron las inspecciones y las pruebas de equilibrio, se pasaron por alto señales potenciales

de problemas, todo con el fin de cumplir con la fecha de lanzamiento. Ahora usted ya puede reconocer esto como una consecuencia lógica de la visión de túnel.

No se trata en este caso de una visión retrospectiva. Un informe de la NASA al Laboratorio de Propulsión a Chorro *antes de que el orbitador se estrellara* destacaba el problema. Los retrasos iniciales del proyecto (quizá por la falta de personal), se argumentaba, provocaban atajos y omisiones. El personal trabajaba muchas horas y cometía errores. El retraso inicial generaba más ineficiencia. Peor aún, se dejaban de lado pruebas básicas, las que parecían menos urgentes. En esencia, el informe predijo el patrón que provocó la confusión y al final que el orbitador se estrellara.

Esto es más que un síntoma de los retrasos. Una vez que se contó con la autopsia técnica, quienes estudiaron la caída del orbitador buscaron las razones organizativas del fracaso. Concluyeron que una de ellas fue el paradigma que había adoptado la NASA: “Más rápido, mejor y más barato”, que subrayaba los ahorros de costos y la reducción de calendarios. Los equipos empezaron a tener poco tiempo y adoptaron una visión de túnel. Y entonces empezaron a descuidar otros asuntos. En este caso descuidaron comprobaciones cruciales porque, aunque importantes, no eran urgentes; no eran cruciales para la tarea que les ocupaba: hacer que el lanzamiento se realizara a tiempo.

LA TRAMPA DE LOS “BOMBERAZOS”

Tanto el hospital St. John’s como la NASA cayeron en la trampa de los “bomberazos”. Tal como lo describen los analistas Roger Bohn y Ramchandran Jaikumar, las organizaciones que enfrentan emergencias a base de “bomberazos” comparten varios rasgos en común.⁹ En primer lugar, tienen “demasiados problemas y no tienen tiempo”; en segundo, resuelven los problemas urgentes pero dejan para después los que no lo son, sin tener en cuenta su importancia; en tercer lugar, esto provoca una cascada, de modo que el trabajo pendiente aumenta. En términos sencillos, se dedica el tiempo a combatir la emergencia inmediata y surgen constantemente nuevos incendios porque no se hace nada para prevenirlos. En el hospital St. John’s los cirujanos estaban tan ocupados con los pacientes de ese momento que no podían retroceder para contemplar el conjunto general de pacientes. En la NASA los ingenieros estaban tan ocupados

en su intento de cumplir con la fecha límite para cada componente que no comprobaron si los componentes se ajustaban entre sí. La trampa de los “bomberazos” es un caso especial de la trampa de la escasez.

Un estudio muy completo de un periodo de cinco años de cuatro de las empresas manufactureras más importantes de los Estados Unidos documentó ejemplos múltiples de “bomberazos”. Como expresó un gerente: “Si se observa nuestra asignación de recursos en los proyectos tradicionales, siempre empezamos tarde y no asignamos personal al proyecto con la suficiente rapidez [...] luego asignamos tanta gente como sea necesario [...] la asignación de recursos llega a su punto máximo cuando lanzamos el proyecto”.¹⁰ Basados en sus años de estudio, los investigadores concluyen: “Hay pocas imágenes más comunes en los análisis actuales de gerencia de investigación y desarrollo que aquella sobre el equipo de ingenieros sobrecargados de trabajo que dedican horas extra a completar un proyecto en los últimos días antes de su lanzamiento”.

Los “bomberazos” no sólo provocan errores, sino una clase de error muy predecible: se descuidan tareas importantes pero no urgentes. Como implica su nombre, se dedica el tiempo a enfrentar el problema urgente (el “incendio”); otros problemas, sin tener en cuenta su importancia, quedan sumergidos bajo el más urgente (el olvido de los cinturones de seguridad al ir a combatir un incendio). Como resultado, los problemas estructurales —importantes, pero que pueden esperar— nunca se resuelven. Cuando Microsoft lanzó su software Windows 2000, salió al mercado con 28 000 errores (*bugs*) reconocidos.¹¹ El grupo que trabajó en el proyecto sabía que entregaban un producto con muchos problemas, pero ya se habían atrasado respecto de la fecha límite. Como resultado, de inmediato empezaron a trabajar en un primer parche que corregiría todos los errores que sabían que habían enviado. No fue agradable estar en ese grupo cuando empezaron a llegar informes de nuevos errores.

La trampa de los “bomberazos” implica mucho malabarismo. Hay tanta concentración en la inminente fecha límite que al terminar se observa que el siguiente proyecto ya está muy cerca de la fecha límite. Casi todos hemos estado en esta situación en algún momento, e intuimos que los “bomberazos” son una trampa por todas las mismas razones por las que la escasez es una trampa. Una vez que se empieza con los “bomberazos”, es difícil no salir quemado. Cuando los grupos trabajan desesperados en un proyecto que ya se debía haber terminado,

empiezan tarde en el nuevo proyecto, lo que garantiza “bomberazos” también en ese proyecto y que estarán siempre retrasados.¹²

Entender la lógica de la escasez y de la holgura reduce la posibilidad de caer en la trampa de los “bomberazos”. No obstante, sabemos que la visión de túnel permite dejar de lado otras consideraciones. Una solución, al menos en las organizaciones, es administrar y garantizar explícitamente una disponibilidad de holgura. Hay una lección en la forma en que los bancos tratan de administrar el riesgo. Los bancos reconocieron desde hace mucho que los gerentes, al concentrar la visión de túnel en el balance final, no consideran el riesgo lo suficiente. Como lo demostró la crisis de 2008, la afirmación anterior no es nada exagerada. En fechas más recientes, muchos bancos crearon el cargo de “director de riesgos”, separado del resto de la gerencia, para informar directamente al director general. Deben aprobar productos financieros, préstamos y otras transacciones desde el punto de vista del riesgo. A diferencia de los gerentes, que se enfocan (con visión de túnel) en las transacciones más atractivas, obtener grandes ganancias y las metas de ventas, el único propósito de estos ejecutivos es supervisar el riesgo.

De igual manera, a medida que se reduce el abotagamiento y la holgura con él, quizá convenga a las organizaciones contar con alguien adentro que no tenga una visión de túnel respecto de un mejor aprovechamiento de recursos: una persona, alejada de la visión de túnel diaria, cuyo trabajo sea asegurar que la organización tenga suficiente holgura y no se enfoque en lo que hay que hacer hoy sino en las crisis posibles de los ajustados planes para mañana. Alguien debe garantizar que quienes se concentran en obtener las metas inmediatas de los proyectos no pidan prestado a los proyectos futuros, y agoten así las holguras y hundan a la organización en un agujero de ancho de banda en el futuro. No es coincidencia que al asesor contratado por el St. John’s se le retirara claramente de la lucha por obtener el siguiente quirófano disponible.

ADMINISTRAR EL RECURSO ESCASO CORRECTO

Se verá que el trabajador de verdad eficiente no satura su día con trabajo, sino que se dirige con paso despreocupado a su tarea rodeado por un halo de facilidad y sosiego.¹³

HENRY DAVID THOREAU

Hay otra lección en la experiencia de la NASA. Cuando el personal del Laboratorio de Propulsión a Chorro empezó a retrasarse, la gerencia hizo lo que hace la mayoría de los gerentes: aumentó las horas. Se vio una escasez de tiempo —el orbitador debe lanzarse pronto— y se dedicó más tiempo para enfrentar esa situación. Ésta es una reacción común a la escasez de tiempo. ¿Un proyecto se retrasa respecto de lo programado? Ponga más gente a trabajar en el problema para recuperar el tiempo. Y si una organización necesita más empleados —el tiempo apremia, y la contratación y capacitación de nuevas personas consume tiempo—, haga que su personal trabaje más horas, al menos hasta que se pueda contratar personal adicional. A primera vista parece una solución obvia y lo más fácil para hacer más con una cantidad fija de recursos. No obstante, esto quizá no sea tan sensato como parece. Se reconoce una forma de escasez —el tiempo que resta para terminar el proyecto— pero se ignora otra forma de escasez: el ancho de banda. Descuida las consecuencias de un menor ancho de banda en el desempeño.

Considere el uso de los teléfonos celulares. Hoy en día 10 estados prohíben usar teléfonos celulares sin manos libres mientras se maneja un automóvil en los Estados Unidos.¹⁴ Esto tiene cierta sensatez, y sin duda otros estados los imitarán. Después de todo, con una sola mano en el volante aumenta la propensión a ser un conductor menos eficiente y con respuestas menos ágiles. Pero aquí también se parte de una suposición importante, aunque oculta. Resulta que es mucho más probable que los conductores que sostienen un teléfono celular sufran un accidente,¹⁵ pero igual sucede con los que llevan auriculares.¹⁶ El problema no está en las manos, sino en la mente. En un estudio mediante simulación, los conductores que usaban teléfonos con dispositivos manos libres no vieron el doble de señales de tránsito en comparación con los que no hablaban por teléfono.¹⁷ Naturalmente, pensamos que conducir un vehículo es una actividad que requiere recursos físicos, pero la conducción segura requiere más que dos manos: también requiere ancho de banda.

De igual manera, con frecuencia deja de prestarse atención al ancho de banda al programar el tiempo. Es lógico pensar en el tiempo que tarda completar una lista de tareas pendientes, no el ancho de banda que requiere o recibe. Piense en la forma en que los ingenieros del Laboratorio de Propulsión a Chorro respondieron al problema de la fecha límite próxima. Dedicaron más *horas* de ingeniería al problema pero no necesariamente obtuvieron más ancho de banda,

y cabe argumentar que los ingenieros agotados por el trabajo excesivo tal vez dedicaron a su trabajo *menos* ancho de banda total a pesar del mayor número de horas.

Hace casi un siglo Henry Ford distinguió entre horas y ancho de banda. Su decisión de instituir una semana laboral de 40 horas en su fábrica tuvo una clara motivación tanto de ganancias como de intereses humanitarios. Como observa un comentarista:

Cuando Henry Ford tomó su famosa decisión de adoptar la semana de trabajo de 40 horas en 1926 recibió muchas críticas de los miembros de la Asociación Nacional de Manufactureros. Pero sus experimentos, que realizó durante 12 años, le demostraron con claridad que reducir el día laboral de 10 a ocho horas —y la semana de seis a cinco días— aumentaba la producción total por trabajador y reducía el costo de producción. Ford habló con entusiasmo de los beneficios sociales de una semana laboral más corta, y explicó con sencillez que un mayor tiempo disponible para consumir era bueno para todos. Pero el punto central de su argumento fue que la reducción de horas por turno significaba más producción.¹⁸

Es difícil encontrar datos sobre los experimentos originales de Ford. Sin embargo, en los casi 100 años transcurridos desde estos experimentos se efectuaron estudios semejantes. Uno de ellos, sobre proyectos de construcción, demostró que “donde un calendario laboral de 60 o más horas semanales se mantiene durante más de aproximadamente dos meses, el efecto acumulativo de una menor productividad provocará el retraso de la fecha de entrega, superando la fecha que se habría alcanzado con el mismo grupo de trabajo en semanas de 40 horas”.¹⁹ En una industria muy diferente, un desarrollador de software observó que cuando su personal empezó a trabajar semanas de 60 horas, en las primeras semanas se hacía mucho más trabajo, pero en la quinta los empleados producían menos que cuando trabajaban semanas de 40 horas.²⁰

Otro estudio observó un departamento de cirugía cardiotorácica cuando aumentaban los pacientes por cada trabajador de servicios médicos.²¹ También en este caso hubo un aumento en la productividad en el corto plazo. A los pacientes se les trataba con más rapidez, pero con un costo. Ocurrieron casos de negligencia. Tratar a más pacientes con más rapidez disminuía la calidad: era más probable que los pacientes fallecieran. De hecho, ni siquiera los beneficios se

conservaron. Un aumento sostenido en la carga de trabajo provocó a la larga un *incremento* del tiempo para tratar a cada paciente.

El efecto en la productividad también se presenta de otras maneras. Esto afirma un investigador sobre la innovación en el lugar de trabajo:

Al final de cada entrevista pregunté a los sujetos qué harían ante todo para estimular la innovación en su organización si de repente fueran omnipotentes. Por mucho, la respuesta más común fue el tiempo; pero a menudo matizaron su respuesta: no querían más tiempo de la misma clase, querían más tiempo no estructurado y sin condicionar a producciones o procedimientos. La directora de administración [...] expresó lo anterior muy bien cuando dijo que le hacía falta “tiempo para distraerse [...] para mirar por la ventana [...] tiempo para dejar que las cosas se asienten [...] tiempo para leer y reaccionar”.²²

En cierto modo, nada de esto debe sorprender. Así como nos agotamos físicamente y necesitamos descansar, también nos agotamos mentalmente y necesitamos recuperarnos. En cambio, con una escasez prolongada, las cargas sobre el ancho de banda tienden a acumularse. Para entender el mecanismo, considere algo tan sencillo como el sueño. Las personas con escasez de tiempo que trabajan más horas tratan de incluir más en lo que les queda de cada día; se descuidarán y tendrán que hacer arreglos parciales. El sueño es un candidato obvio. Cuando falta tiempo, se duerme un poco menos y se obliga a unas pocas horas más de trabajo. No obstante, los efectos del sueño en la productividad son impresionantes. Los estudios han mostrado repetidas veces que cuando los trabajadores duermen menos se sienten menos motivados, cometen más errores y se distraen con más frecuencia.²³ Un ingenioso estudio muestra esta situación mediante observaciones en el inicio y terminación de cada horario de verano, noches en que, debido al cambio de horario, las personas pierden sueño. Se observó que las personas emplean 20% más tiempo en algo llamado *cyberloafing* —buscar en la red contenidos no relacionados con el trabajo— por cada hora de sueño que pierden en esas noches.²⁴ Y esto en una sola noche de sueño. Las investigaciones muestran que los efectos acumulativos son mucho peores. A medida que se acumulan las horas de trabajo y disminuyen las del sueño, al final la productividad disminuye.

A pesar de todo, la mayoría de las empresas aún administra horas, no ancho

de banda. Un grupo de investigadores describe a un socio de 37 años en una importante empresa contable, casado y con cuatro hijos:

Cuando lo conocimos hace un año trabajaba de 12 a 14 horas diarias. Se sentía fatigado todo el tiempo y le era difícil dedicarse plenamente a su familia en las noches, lo que le dejaba una sensación de culpabilidad e insatisfacción. Dormía mal, no hacía ejercicio y pocas veces comía algo saludable, en cambio comía algún bocadillo a las carreras o al trabajar en su escritorio. Su experiencia no es poco común. La mayoría de nosotros respondemos a las crecientes demandas en nuestro lugar de trabajo dedicándoles más horas, lo que inevitablemente afecta física, mental y emocionalmente. Esto conduce a menores niveles de participación, niveles de distracción cada vez mayores, altas tasas de rotación y crecientes costos médicos entre los empleados.²⁵

Estos mismos investigadores aplicaron un programa piloto de “administración de energía”. En él se incluían descansos para salir a caminar y se centraba en factores básicos, como el sueño. En el estudio piloto se observó que 106 empleados en 12 bancos incrementaron su desempeño en varias medidas. Quizás esto parezca exagerado. Pero ¿cuán diferente es esto de como manejamos nuestro cuerpo? Para impedir daños por movimientos repetitivos, a quienes usan mucho la computadora se les obliga a tomar descansos. Para ayudar con el síndrome de la visión por uso de la computadora, se aconseja apartar la vista de la pantalla más o menos cada 20 minutos durante 20 segundos para descansar los ojos.²⁶ ¿Por qué es contrario a nuestra intuición que nuestro sistema cognitivo deba ser tan diferente del físico?

La lección más profunda es la necesidad de concentrarse en la administración y cultivo del ancho de banda a pesar de las presiones en contra que provoca la escasez. Incrementar las horas de trabajo, hacer que la gente trabaje más, renunciar a las vacaciones y otras decisiones similares son respuestas desde la visión de túnel, igual que pedir prestado con un interés alto. Se ignoran las consecuencias de largo plazo. Los psiquiatras informan que cada vez más pacientes que muestran síntomas de estrés grave “se presionaron hasta el límite y más allá sin ningún margen, sin espacio en su vida para descansar, relajarse y reflexionar”.²⁷ No hay nada mágico en trabajar 40 o 50 o 60 horas a la semana. Pero hay algo importante en dejar que la mente se despeje: potenciar el ancho de banda efectivo en vez de las horas trabajadas.

Por supuesto, todos estos errores —desde los “bomberazos” hasta dejar de preocuparse por el ancho de banda— son problemas individuales que le pueden suceder a cualquiera. Pero las organizaciones amplifican el problema. Cuando el miembro de un grupo de trabajo empieza a retrasarse, o se activa en modo de “bomberazo”, esto contribuye a la escasez que sienten los demás. Cuando se grava el ancho de banda de una persona, en especial en los niveles superiores, una secuencia de malas decisiones provoca más escasez y reduce los anchos de banda de los demás. Las organizaciones crean un efecto dominó, por el que cada miembro individual presiona a los demás para entrar en el modo de “bomberazo” y funcionar con un ancho de banda menor. Pero las organizaciones también pueden tener visión perspicaz y crear ambientes propicios para administrar con éxito los desafíos de la escasez.

BENIHANA

Como muchos empresarios estadounidenses, Hiroaki (*Rocky*) Aoki tuvo una juventud borrascosa.²⁸ Cuando era un turbulento adolescente en Japón en la década de 1950 vendió pornografía en la escuela y formó la banda de rock Rowdy Sounds. También demostró disciplina: como luchador de peso mosca, su intenso entrenamiento le hizo obtener un lugar en las Olimpiadas de verano de 1960, una beca deportiva en una universidad estadounidense y con el tiempo el título de campeón de peso mosca en los Estados Unidos, así como un lugar en el Salón de la Fama de los luchadores. A medida que maduraba, su creatividad, energía y diligencia se orientaron cada vez más a los negocios. Mientras competía como luchador estudió una carrera técnica y obtuvo el título en administración de restaurantes, y en su tiempo libre se encargaba de un camión de helados en Harlem.

La empresa más fructífera de Aoki empezó como algo pequeño. Con 10 000 dólares del trabajo con el camión de helados inauguró un restaurante de carne estilo japonés de cuatro mesas, al que llamó Benihana, en el 56 de West Street, Nueva York. Los primeros años fueron tormentosos, pero el restaurante empezó a cobrar fama por su comida y ambiente hasta que se convirtió en un sitio al que asistían personalidades famosas (Muhammad Alí y los Beatles cenaron ahí). Aoki capitalizó este éxito ampliando su restaurante y convirtiéndolo en una cadena, primero en la ciudad de Nueva York y con el tiempo en el resto del país y

del mundo. Hoy en día Benihana tiene presencia en 17 países. Cuando Aoki murió, en 2008, se pensaba que su imperio valía más de 100 millones de dólares. Su vida es tan estereotipada que casi es una parodia, completa con su nombre, demandas de paternidad, juicios entre la familia, una colección de automóviles antiguos, toda una serie de pasatiempos excéntricos y una historia semimística con elementos étnicos para el nombre de la cadena de restaurantes (por una sola flor roja —*benihana* en japonés— que el padre de Aoki vio entre las ruinas de un bombardeo estadounidense a Tokio durante la segunda Guerra Mundial).

Quien haya estado en un restaurante Benihana sabrá por qué es único: el chef cocina la comida enfrente de los comensales; de hecho, “cocinar” no hace justicia al espectáculo. El chef es un virtuoso: hace malabares con los cuchillos, arroja comida desde su espátula o sartén directamente al plato y crea volcanes con los aros de cebolla. Sólo en Benihana se aplaude al final de la comida. Busque “Benihana” (o mejor “hibachi Chef”) en YouTube y verá cientos de videos, con decenas de miles de visitas, que muestran todo el espectáculo. Todo esto contribuye al éxito de Benihana de manera indirecta. Aoki hizo algo más que crear un poco de entretenimiento: entendió profundamente la escasez que enfrentan los restaurantes. Y resolvió el problema.

Se piensa que lo importante en los restaurantes es la comida, la decoración y el servicio. Después de todo, es lo que ven los clientes. No obstante, siempre se sabe de restaurantes maravillosos que deben cerrar. Hacer que los clientes lleguen a la puerta no asegura el éxito en el negocio restaurantero. Las decisiones logísticas y operacionales austeras son las que generan rentabilidad. El problema de los restaurantes es que muchos de sus costos son fijos. Ciertamente es que gastan en los alimentos, pero los ingredientes no cuestan tanto como los gastos generales: salarios, renta, electricidad, seguros, etc. Sea que atienda a muchos clientes o sólo a unos cuantos, se tendrá que cubrir la mayoría de estos costos. Por consiguiente, lo que importa en el negocio es la “crema”. Después de que los ingresos ascienden a un nivel que cubre los costos fijos, un gran porcentaje del resto va directo a las ganancias. Esto crea una matemática interesante. Tres clientes en una atareada noche del sábado no sólo son 50% más rentables que dos clientes. Si los dos primeros cubren sus costos fijos y le dejan una pequeña ganancia, el tercer cliente es la “crema”, casi pura ganancia.

Lo que Aoki (y otros) reconoció es que de lo que trata el negocio restaurantero es de la escasez de lugares. ¿Cuántos lugares hay? Habrá más lugares si se juntan

mucho las mesas. También habrá más si se sientan más personas en cada mesa, y si es posible rotarlas más rápido, si logra obtener cuatro grupos de comensales por mesa cada noche en vez de tres.

Lo que parece teatro en Benihana en realidad es una solución muy ingeniosa al problema de la escasez. El espectáculo que arma el chef es ante comensales de una mesa comunal. Y las mesas comunales de ocho personas significan un empaque de clientes mucho más eficiente. Ya no hay que esperar a que se desocupen dos mesas de dos personas para acomodar a un grupo de cuatro. En la mesa comunal se llenan las mesas tan sólo a medida que llega la gente. Una mesa de cuatro simplemente significa cuatro sillas en una mesa. Pero incluso mejor, la rotación de mesas es más rápida. El chef cocina con gestos teatrales —y rápido— enfrente del comensal. Usted se sienta, el chef está ahí, el menú es sencillo y el tiempo para ordenar es limitado. Entonces, el chef festivamente manifiesta sus habilidades al preparar la comida; la arroja a su plato y come rápido, porque es inminente la llegada del siguiente. Incluso el postre —el helado, que cerca del *hibachi* se derrite rápidamente— está diseñado para la rapidez. Cuando el espectáculo termina, el chef se inclina ante los clientes, todos aplauden, y se acabó. ¿Qué va usted a hacer? ¿Quedarse sentado y masticar los palillos? Es difícil hacer sobremesa cuando el chef está cerca, terminado ya el espectáculo, limpian la mesa y los demás se fueron. Todo esto significa que Benihana gana mucho más por mesa cada noche; algunas estimaciones sugieren que Benihana gana 10 centavos más en utilidades por dólar de ingreso que otros restaurantes, lo que lo hace más rentable.²⁹

EL EMPACADO EN LOS NEGOCIOS

Además de comidas con buena escenografía, Benihana ofrece una importante lección para muchas organizaciones. Incluso cuando las empresas son lo bastante perspicaces para conocer su recurso de verdad escaso, a menudo se les escapan las complejidades de manejar la escasez y los beneficios propios de hacerlo un poco mejor.

Sheryl Kimes, investigadora en la Universidad de Cornell, se percató de lo anterior cuando la contrató Chevys, cadena de restaurantes estilo mexicano, para ver si lograba mejorar las ganancias.³⁰ Empezó por platicar con el personal para darse una mejor idea de las dificultades, y un problema quedó claro: largas filas

de espera. En cierto sentido esto es bueno —el restaurante era popular—, pero también malo. Las largas filas pueden enorgullecer, pero no producen dinero. Se necesita que la gente se siente y coma, no que esté afuera y esperando. Los clientes pueden disgustarse y no regresar. No quiere que se diga: “nadie va ahí ahora; siempre está lleno”, como dijo Yogi Berra.³¹ Para entender lo que se podría hacer —¿aumentar precios?, ¿ampliarse?— Kimes realizó un análisis estadístico muy completo que le dio una imagen más precisa que las impresiones del personal: ¿cuál es el ingreso por mesa?, ¿qué mesas están más ocupadas en cualquier momento?, ¿cuál es el volumen de ventas?, y otras parecidas.

Lo que descubrió la sorprendió. Las gráficas mostraban largos tiempos de espera; los datos indicaban que las mesas no se ocupaban continuamente. Sólo cinco horas por semana se ocupaba más de la mitad de las sillas. Pero eran muchas más las horas con largas filas. ¿Qué pasaba? Dos indicios en los datos contribuyeron a descifrar el problema. En primer lugar, variaba muchísimo el tiempo que se usaban las mesas, y la mayor variación ocurría cuando terminaba de comer un grupo y antes de que llegara otro. Incluso cuando el lugar estaba más ocupado, había largos periodos entre clientes consecutivos en una mesa. En segundo lugar, aunque los restaurantes como Chevys se consideran lugares para amigos y compañeros de trabajo, los datos indicaban otra historia: 70% de los clientes iban solos o con un acompañante. El restaurante no parecía tener las mesas correctas para su clientela. Para ver si estaba en lo cierto, Kimes tomó datos de los comensales y los sometió a un algoritmo para buscar la mejor forma de acomodar para Chevys, en particular las mesas que debían usarse. El resultado fue una sugerencia clara: más mesas de dos personas. La gerencia lo puso en práctica y el resultado fue una inesperada ganancia financiera: un aumento de ventas de más de 5%, más o menos 120 000 dólares al año en una sola sucursal. Desde luego, comprar nuevas mesas, remodelar el restaurante y otros cambios tuvieron su costo, pero después de toda la contabilidad, las ganancias sobrepasaron los costos en el primer año, y en los años siguientes se convirtieron en ganancias puras. La inversión en el manejo de la escasez produjo una elevada tasa de rendimiento.

Hasta que se presentó Kimes, Chevys no manejaba su escasez porque subestimaba los desafíos que presentaba. Y esos desafíos no eran triviales: se necesitaron complicados análisis por computadora sólo para un problema del restaurante. Y los restaurantes no son los únicos. A menudo los negocios tienen

éxito o fracasan en función de su forma de manejar la escasez.

X. LA ESCASEZ EN LA VIDA DIARIA

LOS DOCTORES y el empleado de la televisión por cable tienen algo en común: una cita programada para las tres de la tarde raras veces se concreta a las tres de la tarde. Mantener la agenda resulta difícil. Un retraso al inicio del día —quizá se pospone algo o un imprevisto se prolonga demasiado— se amplifica cuando no hay holgura para absorber este impacto. Lo que primero pareció una agenda muy ajustada se convierte en una cascada de retrasos. Cada cita es apresurada. Se toma la visión de túnel para salir de esta cita. Como cabría esperar, se pide tiempo prestado a citas futuras. Se forma una trampa de deudas de tiempo. Un calendario ajustado deja justo en el límite de llegar tarde a cada cita, y casi todos los días pronto se traspasa ese límite (la razón de que los clientes lo acepten es otra cuestión).

Un colega nuestro —presidente de una fundación— no es ajeno a los calendarios ajustados. Tiene el enorme placer de pasar la mayoría de sus días en juntas continuas una tras otra. Fácilmente podría retrasarse como el doctor o el empleado de televisión por cable, retrasado en cada cita más que en la anterior. Como las personas lo buscan para pedirle dinero, lo soportarían. Pero nunca llega tarde. Unos cinco minutos antes de la hora en que se programó el fin de la cita, su asistente aparece y anuncia: “le quedan cinco minutos”. Al terminar la cita, su asistente entra de nuevo. La intervención tan obvia —a la que recurren muchos ejecutivos que tienen la suerte de contar con asistentes hábiles y dedicados— impide la cascada y la trampa de la escasez.

El asistente que toca la puerta no es una intervención particularmente innovadora, pero ejemplifica algo profundo. Los cambios ligeros en las circunstancias evitan parte de las consecuencias de la escasez. La psicología de la escasez es primitiva, y es difícil cambiarla “desde dentro”. Pero no hay que cambiar la psicología para obtener el resultado correcto. El presidente de la fundación no deja de tomar la visión de túnel; lo que hace es cambiar el ambiente para contrarrestar la psicología, y ni siquiera de forma drástica: el asistente no crea más holgura. Las citas siguen programadas una tras otra, y durante estas reuniones el presidente sigue concentrándose y tomando la visión de túnel. Todo lo que hace el asistente es interponerse para impedir que la psicología de la

escasez haga daño. Puede pensarse en esto como la sección corrugada en el borde de las carreteras para alertar al conductor con el ruido que hace contra las llantas. Es un pequeño cambio, pero protege a los conductores fatigados y distraídos; es mucho más fácil que espabilarlos o hacer que duerman más.

Del mismo modo, es posible hacer que el ambiente sea a prueba de escasez. Se crea un equivalente al arcén marcado con franjas o a los asistentes cuando se reflexiona en las razones por las que las cosas no marchan bien para obtener mejores resultados. Lo que importa es la lógica de lo que se emprende: el reconocimiento de cómo entender la escasez puede ayudarnos a pensar de forma diferente y a solucionar problemas que tienen una duración considerable.

¿QUÉ HAY EN EL TÚNEL?

Una herramienta sencilla pero a menudo poco apreciada para manejar la escasez es influir en lo que hay en el túnel. Esto es algo que el asistente hace bien: llama la atención enérgicamente sobre la cita siguiente mientras el ejecutivo aún está enfocado en la cita actual. Junto con los economistas Dean Karlan, Margaret McConnell y Jonathan Zinman intentamos llevar los ahorros al túnel en el caso de individuos de bajos recursos en Bolivia, Perú y Filipinas.¹ Partimos de la comprensión de que los pobres en parte no ahorran debido al túnel. Ahorrar es importante pero no urgente, el tipo de asuntos que casi siempre quedan fuera del túnel. En cualquier momento hay cosas más urgentes que ahorrar. Así, regresamos los ahorros al túnel por un momento al convertirlos en una idea predominante. Después de preguntar a las personas para qué ahorran y cuánto, les enviaríamos, al final de cada mes, un breve recordatorio, un mensaje de texto o una carta. Por sí solo, este recordatorio benévolo aumentó los ahorros 6%, un efecto considerablemente grande en vista de lo poco frecuente y lo poco inoportuno que era. (Después de todo, los mensajes son menos llamativos e intensos que un asistente en el umbral.) Fue posible incrementar los ahorros no mediante la educación o el fortalecimiento de la fuerza de voluntad, sino con un mero recordatorio de algo importante que se tiende a olvidar cuando se adopta la visión de túnel.

La visión de túnel da una nueva forma de pensar sobre los productos financieros. Algunas decisiones financieras aparecen naturalmente en el túnel. Alguien tiene un incentivo para asegurarse de que se paguen préstamos o rentas.

Esa persona o institución, como el asistente, introduce al sujeto en su túnel sin importar cuán concentrado esté en su visión de túnel. Por otra parte, en el caso de los ahorros no hay un asistente dedicado a recordarlos, y —en ausencia de una intervención bien fundamentada en el estudio de la conducta como la nuestra— casi siempre terminarán fuera del túnel.

Por supuesto, nuestras perspectivas sobre la visión de túnel también sirven para la explotación. Es posible fijar comisiones altas por retrasos y después abstenerse de recordar que pronto vencerán esos pagos. Muchos de estos efectos, desde los recordatorios hasta el impacto de los cargos por retraso, afectarán desproporcionadamente a los pobres, pues son los que más caen en la visión de túnel y los que más sufren sus consecuencias.

Los recordatorios, desde luego, no se limitan al dinero. Una persona ocupada descuidará fácilmente el gimnasio, que es importante pero nunca urgente. Contratar a un entrenador personal reduce el problema. Ahora las llamadas del entrenador regresan la condición física al túnel. Ahora ir al gimnasio no puede descuidarse: un entrenador, que irrumpe en su túnel, le pregunta qué día de esta semana quiere ir a ejercitarse. El entrenador es una presencia constante que asegura que el gimnasio esté presente en la mente.

Los impulsos, en vez de los recordatorios, son también fáciles de ubicar en el túnel. Los supermercados entendieron esto hace mucho. Descubrieron una forma fácil de hacer dinero: poner dulces y barras de chocolate junto a las cajas. El dulce irrumpe en el túnel en forma de impulso inmediato: *quiero chocolate*. Muchas tentaciones son así; sin importar su atractivo, pueden olvidarse cuando no están a la vista porque no son una necesidad apremiante, pero cuando están a la vista imponen su presencia y sacan del túnel otros impulsos, en este caso el impulso de estar a dieta.

En vista de esta observación, ¿por qué no hacer lo mismo con los ahorros? Lo hicimos en otro proyecto, con un producto al que llamamos “ahorros impulsivos”.² Igual que los dulces, las tarjetas de ahorros impulsivos se colocan en sitios muy accesibles, por ejemplo, junto a las cajas. Tienen imágenes que representan los objetivos de los ahorros —escuela, vivienda o automóvil— diseñadas, como sucede con un dulce, para crear un deseo inmediato. La excepción es que cuando se “compran” estas tarjetas en realidad se ahorra: los dólares que se pagan se transfieren a la cuenta de ahorro del comprador.

Las tarjetas no sólo combaten la visión de túnel al destacar el objetivo

personal latente, también proporcionan una forma fácil de actuar para obtener lo que se desea —"compre esta tarjeta"— antes de que el objetivo desaparezca. En un pequeño programa piloto con el IFMR Trust (gran proveedor de servicios financieros para personas de escasos recursos) encontramos un sorprendente número de personas deseosas de ahorrar de esta manera. Una foto familiar que aparezca en ocasiones en el escritorio de alguien ocupado (no siempre, de modo que capte la atención, en vez de convertirse en parte del mobiliario) también puede funcionar: hacer que algo predomine en la mente y que de otro modo se descuidaría.

Los recordatorios son poderosos, y no obstante a menudo se les subestima, quizá porque son muy obvios. En 2008 el Registro de Vehículos Automotores de Massachusetts ideó una forma de reducir costos.³ Todas las cartas que se enviaba como recordatorio de un vencimiento próximo del registro de los automóviles significaban un fuerte costo. Por tanto, dejaron de enviarlas. En cierto modo esto era lo sensato, pero a la luz de nuestro análisis, se ve la razón por la que fue una locura. Los registros vencen en tiempos aleatorios, tan sólo en función de la fecha del registro anterior. Sin un recordatorio, es fácil olvidar esa fecha. Para los pobres y los muy ocupados, tal vez estos recordatorios eran lo único que evitaba que vencieran los registros y que el propietario del automóvil corriera el riesgo de recibir una multa. De hecho, con este sencillo cambio de política el estado fijó (¿inadvertidamente?) un impuesto regresivo.

Da la impresión de que los recordatorios son simples y no obstante a menudo se les pasa por alto. Quienes elaboran estas normativas gastan millones de dólares en desarrollar actitudes hacia los ahorros y luego olvidan incorporar recordatorios que alienten a la gente a ahorrar. Podemos gastar grandes sumas para inscribirnos en un gimnasio sin considerar qué haremos para que el gimnasio se mantenga dentro de los límites de nuestro túnel.

DESCUIDO

El último año, descuidamos nuestros ahorros. De hecho, había pasado algún tiempo desde que alguno de los dos pensara en ellos. ¿Qué causa esta conducta poco prudente? (Uno de nosotros incluso tiene hijos.) Bueno, no es algo terriblemente irresponsable. Nuestras cuentas de ahorros —desde los del retiro hasta los de la universidad de los hijos— han estado aumentando holgadamente.

¿Cómo ahorramos sin tomar parte activa en ahorrar? Igual que lo hace la mayoría de la gente. Cada uno ingresó desde hace tiempo a un plan que automáticamente deduce 10% del sueldo. Los estados de cuenta muestran grandes ahorros aunque nuestra conducta diaria sugiera un descuido total: gastamos el sueldo sin pensar en ahorrar. La deducción automática nos permite ahorrar aunque descuidemos este asunto totalmente.

Este ejemplo pone de relieve una percepción sencilla. Cuando hay descuido, a menudo es más eficaz cambiar el resultado al que nos conduce que combatirlo. Aquí presentamos un ejemplo de los ahorros para el retiro. Cuando las personas en los Estados Unidos empiezan en un nuevo trabajo, se les pide llenar un formulario para su participación en el plan 401(k). Por lo general, si no se llena el formulario no se les incluye en el plan, lo que puede ser una receta para un desastre posterior. Pero cuando a alguien lo contratan, con toda la excitación y ansiedad que esto trae, a menudo se adopta una visión de túnel y se olvida el formato. En un estudio sagaz, los investigadores cambiaron las consecuencias de no llenar el formulario.⁴ Los nuevos empleados recibían otra versión del formulario que más o menos decía: “Usted está inscrito en un plan 401(k) con 3%. Regrese este formulario si prefiere no inscribirse o cambiar de nivel”. Ahora, cuando se ignoraba el formulario, se ahorra. Y, mejor aún, para quienes reflexionaban y querían ahorrar, todo estaba ya dispuesto: no había riesgo aunque lo olvidaran. Los resultados fueron sorprendentes. Incluso tres años después hubo una diferencia drástica en las tasas de participación. En las empresas en que los nuevos empleados debían optar por dejar el plan, más de 80% se había inscrito en el plan 401(k); en las compañías en que los nuevos empleados debían optar por su inclusión, sólo 45% lo hizo. Cambiar la decisión por defecto —lo que sucede cuando se pasa por alto una decisión— tiene efectos sorprendentemente grandes.

Desde luego, hay muchas situaciones de políticas engorrosas en las que *otra persona* determina la decisión por defecto. Sin embargo, en muchos casos se pueden fijar las decisiones automáticas propias. El pago automático de cuentas es un muy buen ejemplo. Una persona ocupada que autoriza el pago automático de sus cuentas ya no corre el riesgo —con la visión de túnel en el trabajo— de olvidarse de pagarlas. O más bien está en libertad de ignorar sus cuentas, e incluso cuando eso sucede las está pagando. Por ende, en la actualidad algunos de los problemas más persistentes relacionados con la visión de túnel para las

personas ocupadas —al menos para las que tienen acceso a la tecnología moderna— son las tareas que no pueden automatizarse, como el registro de automóviles, la renovación de licencias de conducir o el pago de impuestos. Peor aún son las actividades que no están automatizadas todavía y que no tienen una fecha de vencimiento o recordatorio natural, como redactar un testamento o hacerse un examen médico.

En líneas generales, esta idea se aplica a lo repetitivo y previsible. Imagine a alguien que trabaja en su casa y concentra su visión de túnel en una fecha límite. Sabemos que descuidará la calidad de su alimentación, comerá lo que encuentre a la mano. De hecho, distraído y agotado, tenderá a preferir lo menos saludable, lo que a primera vista sea más tentador. Con una despensa llena de opciones variadas, esta persona ocupada terminará por ganar unos cuantos kilos. Por el contrario, una despensa sólo con alimentos saludables aísla el peso corporal del plazo límite.

Un proyecto reciente del Bank of America llamado “Guarde el cambio” (Keep the Change) ejemplifica un uso constructivo que convierte el descuido en buenos propósitos. El banco lo explica:

Con el programa “Guarde el cambio” aumenta sus ahorros automáticamente. Después de inscribirse en el programa, redondearemos todas las compras que haga con su tarjeta de Bank of America a la cantidad más próxima en dólares y transferiremos la diferencia de su cuenta corriente a su cuenta de ahorros. Cada taza de café, cada tanque de gasolina o bolsa de alimentos que compre añadirá ahorros para usted. ¿Qué puede ser más fácil?⁵

“Guarde el cambio” (criticado por otras razones, como intereses bajos y altas comisiones) hace algo muy bien: hace que la gente ahorre sin tratar de frenar sus impulsos de gastar, sino aprovechándolos.⁶ El ahorro es algo que se descuida, por lo que este programa lo fomenta con lo más natural, a saber: el consumo.

VIGILANCIA

Para un profesionalista ocupado, ir por rutina al gimnasio es mucho más difícil que inscribirse. Una razón es obvia. El dolor de inscribirse no se compara con el dolor de las abdominales o de media hora en la máquina elíptica. Pero hay otra razón. Sólo es necesario inscribirse una vez para usar el gimnasio, mientras que ir por

hábito requiere vigilancia: hacer lo correcto una y otra vez. Podemos pensar en lo que elegimos como si viniera en una de dos categorías: vigilancia o una sola vez. Las elecciones de vigilancia exigen repetirlas una y otra vez, como ir al gimnasio, ahorrar, comer bien o dedicar tiempo a la familia. Algunas requieren incluso hipervigilancia. Sáltese una visita al gimnasio y sólo pierde un poco del difícil trabajo que ya hizo, pero deje de tomar una dosis de una medicina y la situación rápidamente se puede agravar. Descuidarse sólo una vez y comprar una chaqueta de cuero con los ahorros también puede dar al traste con meses de arduo trabajo. Las elecciones únicas sólo se hacen una vez (o por lo menos muy rara vez) para obtener el resultado deseado: si firma en un programa de pagos automáticos y ya no es necesario preocuparse por pagar las cuentas, si compra una lavadora y se ahorra los viajes a la lavandería durante años o si participa en un programa de descuentos con su compañía telefónica y aprovecha el ahorro sin ocuparse ya del asunto.

Sobre todo cuando se adopta la visión de túnel, es mucho más fácil hacer lo correcto una vez que repetirlo. No obstante, son muchos los buenos hábitos que requieren vigilancia: ser un buen padre o madre, ahorrar dinero, comer bien. Para empeorar las cosas, muchas malas conductas sólo requieren que se les haga una vez para causar molestia: pedir prestado, aceptar un compromiso no aconsejable o hacer una mala compra. Se desperdicia el dinero en algo ostentoso o se pide prestado una sola vez y así se cava un hoyo para el futuro próximo: se requerirá vigilancia para salir de él.

Esto sugiere un remedio: cuando sea posible, convierta acciones que requieran vigilancia en acciones únicas. En vez de vigilar cada vez que tome un bocadillo de la despensa, mantenga la vigilancia en la tienda. Muchas tareas banales tienen esta estructura. Conservar limpia la casa requiere vigilancia, pero (si puede costearlo) se puede contratar a alguien que la limpie. Pagar las cuentas cada mes requiere vigilancia; contratar un servicio de pago de cuentas automático sólo tiene que hacerse una vez. Recordar que debe tener suficiente efectivo para las casetas de peaje cuando maneja requiere vigilancia; contratar alguna forma de pago automático de peaje sólo se hace una vez. En términos más generales, como la visión de túnel induce al descuido, convertir lo que tiende a descuidarse en soluciones de una sola vez es muy útil. El tiempo dedicado a los hijos invariablemente se merma cuando depende de su vigilancia, pero si se inscriben en una actividad semanal esa acción de una sola vez garantiza pasar

con ellos una cantidad mínima de tiempo cada semana.

Realizar esto en la otra dirección también funciona: convertir conductas cuestionables de una sola ocasión en la clase de acciones que exigen vigilancia. Algunas personas que deciden sobre las políticas de las organizaciones proponen “periodos de reflexión”⁷ para las compras de automóviles, y algo semejante puede ser conveniente para los préstamos de cualquier tipo (dinero, tiempo, calorías, etc.). En esencia, se establece un sistema que requiere confirmar la decisión varias veces antes de comprometerse. (Imagine que cada vez que se recibe una invitación tentadora su correo electrónico esté programado para enviar una respuesta como la siguiente: “Gracias. Quizá lo pueda hacer. Le aviso en una semana”.)

Algunas veces también tal vez se desee convertir las renovaciones automáticas en acciones por vigilar. ¿Cuándo fue la última vez que averiguó si había un seguro de automóvil menos caro que el que eligió meticulosamente hace algunos años? Las opciones cambian, y algunas elecciones de una sola vez pueden haber estado mal orientadas. Cuando se inscribió en un servicio de renta de películas pensó que vería varias películas al mes y las devolvería con puntualidad. En realidad, ahora nos asusta pensar en lo que se paga por cada película. En vez de hacer la renovación automática quizá sea mejor confirmar de vez en cuando la conveniencia de esa elección de una sola vez.

Bueno, ¿y los préstamos? ¿Se deben prohibir los préstamos rápidos, elecciones de una sola vez, que tienen consecuencias potencialmente malas? En el experimento de *Family Feud* del capítulo IV vimos que eliminar la opción de pedir prestado mejoró el desempeño general. Pero, por supuesto, es justo aquí donde la vida es más complicada que el laboratorio. Algunos préstamos son malos, pero otros son buenos. ¿Cómo decidir cuál es cuál? Incluso según nuestra teoría, algunos préstamos producen una holgura necesaria. Cuando el automóvil se avería y se necesita efectivo para arreglarlo, un préstamo (incluso uno caro) puede impedir una cascada de peores consecuencias: llegar tarde al trabajo, arriesgarse a perder el empleo, y así sucesivamente. Resulta paradójico que la escasez aumente la posibilidad de requerir un arreglo rápido, así como la posibilidad de que esos arreglos lo puedan perjudicar.

Una de las perspectivas de la psicología de la escasez es la necesidad de prepararse para la visión de túnel y de protegerse contra el descuido: conducirse de manera que sea más difícil tomar malas decisiones en un solo momento en

que estemos con la visión de túnel y hacer arreglos para que las buenas conductas requieran poca vigilancia y no obstante se reevalúen periódicamente.

LAS VINCULACIONES Y EL MOMENTO DE LAS DECISIONES

En un mundo con visión de túnel y descuidos, mucho depende del momento oportuno. Algunos de los mayores errores se cometen al tomar decisiones para el futuro cuando las cosas muy alejadas de la visión de túnel parecen lejanas y difusas. Cosas con las que nunca estaríamos de acuerdo hoy en día (“Estoy demasiado ocupado hoy”) se aceptan de buen grado y nos comprometemos para dentro de un mes (“¡Claro! ¡Mi agenda está libre!”). Nuestras necesidades actuales son apremiantes, las que se presentarán dentro de un mes son abstractas e irreales. Como vimos, así es como nos comprometemos en exceso. Es la forma en que los que tienen poco efectivo terminan por comprar artículos que al final no pueden pagar. La lavadora que nos gustó tanto hace seis meses, cuando la compramos sin tener que pagar nada durante 180 días, ahora se convirtió en una carga pesada.

Sin embargo, una vez que entendemos esta psicología, la podemos utilizar para algo bueno. No hay razón por la que esta misma característica —la falta de capacidad para apreciar la escasez en el futuro— no pueda servir para ayudar. El deseo de comprometerse para un futuro con menos escasez es la base del conocido programa “Ahorre más mañana” (Save More Tomorrow),⁸ por medio del cual quienes sienten que actualmente no pueden ahorrar acuerdan aumentar las deducciones para el ahorro en el momento en que su salario aumente. No habrá nuevos sacrificios ahora; sólo después, en ese difuso futuro. Los resultados han sido asombrosos. En una empresa, más de 75% de las personas a las que se les ofreció el plan lo eligieron en vez de intentar ahorrar por cuenta propia, y sólo una minoría eligió abandonarlo después. Para el tercer aumento de sueldo, los participantes habían incrementado más de tres veces sus tasas de ahorro.

Lo particularmente ingenioso en este caso es el vínculo entre algo que se espera que pase (el aumento del salario) y algo que sería agradable que ocurriera (el aumento de los ahorros). Este acuerdo vincula automáticamente los dos. Puede hacer algo similar con los préstamos. Considere el siguiente experimento

mental. En un esfuerzo por limitar los préstamos predatorios, un estado obliga a que los prestamistas que descuentan los pagos del sueldo cobren cuotas menores, digamos, 25 dólares en vez de 50 por un préstamo de 200 dólares. Suponga que este negocio aún es lucrativo y sobrevive. En otro estado se crea otro programa: las cuotas son las mismas, pero sólo 25 dólares se destinan a pagar al prestamista; los 25 dólares restantes se depositan en una cuenta a nombre del prestatario. Una vez que se acumulen 200 dólares en esta cuenta — en este caso, después de ocho préstamos— la persona ya no necesita pedir prestado. Cuando necesite un préstamo, puede recurrir en cambio a esos ahorros. En efecto, al ahorrar 25 dólares de cada 50 que se habrían pagado por recargos, los prestatarios se convertirían rápidamente en “sus propios prestamistas”.

En términos sencillos, la verdad acerca de todas esas buenas decisiones que se planifica tomar en el futuro, cuando todo sea más fácil, es que probablemente nunca se tomen una vez que llegue ese futuro y la situación sea difícil otra vez. Así, hay que adelantarse y actuar sabiamente. Al momento de enfocarse en la importancia del ejercicio, inscríbese como miembro en un gimnasio, contrate un entrenador personal, apueste con un amigo, haga lo que pueda para que esta motivación persista una vez que usted tome nuevamente una visión de túnel en otro asunto. Si usted se enfoca lo suficiente en alimentos saludables mientras compra, asegúrese de llenar la despensa con los alimentos adecuados para esos momentos en que su mente no está consciente de su alimentación. Y cuando algo —un libro, un anuncio— lo enfoque momentáneamente en la vida que tendrá al llegar a una edad avanzada, haga algo al respecto. Tramite deducciones automáticas de alguna cantidad para ahorrar; concerte con su abogado una cita para redactar su testamento. De otra manera, planeará hacerlo pronto en algún momento, pero para entonces estará en otro túnel.

ECONOMIZAR EL ANCHO DE BANDA

Como la escasez grava al ancho de banda, una cuestión clave en el manejo de la escasez es economizar el ancho de banda. Así como la gente ocupada se preocupa por cada minuto del día y los pobres se enfocan en el dinero, en todo aquel en condiciones de escasez influye profundamente la forma en que distribuye y utiliza su ancho de banda.

Lo que importa en el ancho de banda es la asignación de nuestras limitadas capacidades de procesamiento de información. En este sentido, las decisiones que demandan más procesamiento de información tienen implicaciones inmediatas en el ancho de banda. Todo gerente presionado por la falta de tiempo valora a los asistentes que son buenos para sintetizar las decisiones, que separan lo que se decide en sus componentes esenciales y los presentan con claridad. Un subordinado que entrega grandes cantidades de datos sin procesar es mucho menos útil. Síntesis claras y sencillas son una excelente forma de economizar capacidad cognitiva.

A pesar de todo, no suele apreciarse esto al presentar información. Lo anterior se ilustró en un estudio de los préstamos que se cobran el día de pago a cargo de los economistas Marianne Bertrand y Adair Morse.⁹ Los investigadores dividieron en dos grupos a los clientes que estaban a punto de conseguir un préstamo sobre su sueldo. A un grupo se le mostró un cuadro que presentaba la tasa de interés efectiva anual (443%) en comparación con préstamos similares (16% en una tarjeta de crédito). A otro grupo se le dieron datos del mismo tipo, pero en vez de las tasas de interés se les mostró información sobre la cantidad de dólares que tendrían que pagar sobre el préstamo si lo pagaran en dos semanas (45 dólares), un mes (90 dólares) y así sucesivamente, en comparación con la cantidad de dinero que pagarían si obtuvieran la misma cantidad mediante una tarjeta de crédito (2.50 dólares por dos semanas, 5.00 por un mes y así sucesivamente). En otras palabras, se presentaron datos semejantes de formas un poco distintas: en un caso, la tasa de interés, una medida abstracta de algo, cuyas implicaciones pueden ser difíciles de medir; en el otro, en dólares pagados, unidades conocidas que salen de los bolsillos. Lo que Bertrand y Morse descubrieron fue que muchos menos clientes tomaron el préstamo descontable el día de pago cuando se les mostró el costo en dólares. Las personas que solicitan el préstamo descontable el día de pago están acostumbradas a ver, pensar y necesitar dólares. Las tasas de interés, en comparación, son para ellas un instrumento financiero exótico que pocos usamos en la vida diaria y que requiere esfuerzos intelectuales considerables para convertirlo en algo más palpable. Cuando el ancho de banda está gravado, una suma concreta tiene mucho más significado que un término abstracto.

Las etiquetas del contenido nutrimental presentan un problema parecido. Inundan a las personas con una gran cantidad de información exótica. Ahora los

clientes no sólo obtienen información sobre las calorías, sino también sobre las calorías que provienen de la grasa, de las buenas grasas en comparación con las grasas malas, de los nutrientes esenciales (¿obtiene sus ácidos grasos omega-3?), el porcentaje de varias vitaminas y minerales aportado a la ingesta diaria recomendada, etc. Todo esto representa una demanda significativa de procesamiento de información, y sin una forma fácil de procesarla es difícil saber qué hacer. ¿Es muy malo un pan? Difícil saberlo.

El mero hecho de hacer intercambios puede ser muy agotador. Imagine que tiene mucho trabajo pendiente. Un buen amigo se va de la ciudad y hay una fiesta de despedida a la que usted realmente debería asistir a pesar de todo. Decide incluirla en sus actividades de alguna manera: irá, pero por poco tiempo. Decidirá cuánto se quedará una vez que esté allí, según como esté el ambiente y cómo se sienta. Llega a la fiesta y después de una hora empieza a preguntarse: “¿debería irme ya?” La fiesta está divertida y su partida podría malinterpretarse, pero el trabajo lo llama. ¿Es una hora suficiente tiempo? ¿Parecerá grosero? Duda. Se queda un poco más, pero en realidad su mente ya no está en la fiesta. El intercambio —a lo que renuncia por quedarse en la fiesta— le dificulta estar de verdad presente. Pensó que al ser flexible se ayudaría a sí mismo, pero lo que en realidad resultó es que dio lugar a intercambios persistentes que lo distraen.

Las personas muy ocupadas están desesperadas por tener tiempo para la familia y los amigos. Ajustar este tiempo en una agenda muy apretada es todo un desafío —termina por ser una víctima predecible del descuido—, e incluso cuando se logra ajustarlo dentro de la agenda a menudo el placer desaparece cuando la mente está en otro lugar, pensando en lo que se podría estar haciendo. Una de las intervenciones más ingeniosas para tratar con los intercambios que provoca la escasez es el sabbat judío. El sabbat es un concepto muy antiguo. No se trabaja ese día, ni se envían correos electrónicos, ni se escribe, ni se cocina, ni siquiera se conduce un automóvil. Es un día de tranquilidad, serenidad, rejuvenecimiento de la clase que muchos no experimentamos por años. Es ingenioso al menos por dos razones. Una es que no hay opciones, no hay dilemas; es un día en que sólo hay tiempo libre, sin intercambios. La otra es que ocurre el mismo día cada semana, justo cuando termina el viernes, sin importar lo ocupado que esté, sin preguntas, sin necesidad de planificar. El especialista en estudios judaicos Abraham Joshua Heschel escribió un libro sobre el sabbat, al que consideraba un don de tiempo dado por Dios.¹⁰

La dieta Atkins recuerda al sabbat judío. La mayoría de las dietas fomenta los intercambios. Asignan cierto número de calorías, cierta cantidad de carbohidratos y otras limitaciones definidas. A quienes siguen la dieta se les pide elegir la combinación de alimentos que prefieran, siempre cumpliendo con las restricciones generales. Les da “flexibilidad” para considerar sus preferencias. Pero al igual que la persona que fue a la fiesta de despedida que mencionamos, esto sólo condena al gravado ancho de banda del que sigue la dieta a prolongados periodos en que piensa en los intercambios. Y el pensamiento en los intercambios distrae y es particularmente dañino para la dieta, porque al concentrarse en los alimentos es más difícil resistir. Un estudio asignó, al azar, a los participantes a dietas que diferían en la complejidad de sus reglas y concluyó: “La complejidad percibida en las reglas fue el principal factor asociado a un mayor riesgo de abandonar el programa cognitivamente exigente de control del peso”.¹¹

La dieta Atkins (en sus abundantes variaciones) ayuda a resolver este problema. En vez de constantes intercambios, impone un presupuesto muy bajo de carbohidratos. Esto facilita mucho las decisiones: algunos alimentos son tan bajos en carbohidratos que se pueden comer sin muchos intercambios. Así casi se imposibilitan otras opciones —una gran cantidad de postre— porque simplemente tienen demasiados carbohidratos. Esto deja espacio para intercambios —un postre pequeño a cambio de algunas rebanadas de pan—, pero mucho menos que en una dieta estándar. Ahora bien, hay personas que no están convencidas de que la dieta Atkins sea particularmente buena; pero psicológicamente tiene una ventaja que la distingue. En vez de tener que racionar la ingesta de calorías y calcular en cada comida lo que debe hacer, la dieta Atkins se parece más al sabbat, con sus prohibiciones sencillas y muy pocos intercambios.

EL ANCHO DE BANDA ES VARIABLE

Otro hecho importante sobre el ancho de banda es que no permanece constante al paso del tiempo. Recuerde a los agricultores de caña de azúcar del capítulo II. Justo antes de la cosecha eran más pobres y justo después de la cosecha eran más ricos. Pero lo más importante es que precisamente antes de la cosecha tenían menos ancho de banda y justo después de la cosecha su ancho de banda

era mayor. De igual forma, debido a su fracaso para suavizar las variaciones en su consumo, los trabajadores de bajos ingresos a los que se paga mensualmente, así como las personas que reciben cupones de alimentos, quizá tengan el nivel más bajo de ancho de banda al aproximarse el final del mes y más ancho de banda cuando se inicia. Sería conveniente aprovechar estos tiempos para mejorar las políticas institucionales y el diseño de programas. Si tiene un programa que pretende enseñar casi todo en lo que requiere ancho de banda, desde hábitos de salud hasta contabilidad de negocios, ¿cuándo sería más eficaz? ¿Justo antes o justo después de la cosecha, si se instruye a los agricultores? ¿Justo antes de la Navidad, cuando los pobres tratan de conseguir dinero para regalos, o justo después? Una vez que se entienda la línea de tiempo del ancho de banda, se puede marcar en el calendario las semanas en que las personas serán más receptivas y estarán más dispuestas a escuchar, y las semanas en las que será más fácil que se distraigan.

La importancia de tener en cuenta la línea de tiempo del ancho de banda es que también permite vincular los sucesos a los momentos en que las condiciones de ese ancho de banda son mejores, como se expuso en el siguiente revelador estudio. Los fertilizantes han demostrado amplios rendimientos económicos para los agricultores, por ejemplo, más de 75% para los agricultores de maíz en Kenia.¹² A pesar de esto, muchos agricultores kenianos no los usan. El problema no parece falta de conocimiento; la mayoría de los agricultores informa que planea comprar fertilizantes, pero menos de la tercera parte los llega a comprar. Con frecuencia mencionan que se les acabó el dinero. Lo que quieren decir es que no tienen el dinero *cuando lo necesitan*. Se les paga después de la cosecha, y el fertilizante se tiene que comprar muchos meses después, en un momento en que no tienen efectivo y su ancho de banda está muy gravado.

Para superar el lapso entre el momento en que tienen dinero y el momento en que necesitan el fertilizante, algunos investigadores crearon una intervención sencilla e ingeniosa.¹³ Hacen que los agricultores anticipen la compra del fertilizante, que lo compren durante la cosecha, cuando tienen suficiente dinero, para que se les entregue en el momento de la siembra. Con este sencillo cambio, la cifra de agricultores kenianos que compró y utilizó fertilizantes aumentó de 29 a 45%, un incremento impresionante. Se evitaron las fallas al reubicar en el tiempo una decisión importante que se tomaba en un momento en que los agricultores tenían poco efectivo y, más importante, poco ancho de banda, a un

momento en que eran ricos en efectivo y ancho de banda.¹⁴

Tomar en cuenta la variación natural del ancho de banda ayuda también a quienes tienen una vida ajetreada. Las personas muy ocupadas por lo general programan sus actividades a partir del tiempo disponible: una tarea requiere cierta cantidad de tiempo, y yo lo tengo justo aquí, el miércoles a las 11 de la mañana. Pero además de tiempo, las tareas también requieren ancho de banda, unas más, otras menos. Supervisar una teleconferencia para verificar que todo marche bien requiere mucho menos ancho de banda que una estresante reunión personal con el jefe o con un cliente. No obstante, con frecuencia nos enfocamos en los lapsos disponibles sin considerar esto. Está claro que el ancho de banda varía en el transcurso del día. ¿Asignamos bien las actividades de modo que las que requieren mucho ancho de banda queden en lapsos en que el nivel de ancho de banda sea alto?

Aprovechar el ancho de banda implica no sólo asignar ciertos lapsos a tareas y sucesos, sino establecer el mejor orden o secuencia. La mayor parte del tiempo, mientras nos esforzábamos en escribir este libro, cada mañana le asignábamos un lapso. Y lo protegíamos ferozmente, a veces cuando incluso era muy difícil hacerlo; por ejemplo, cuando uno es el único que retrasa la programación de una junta con seis personas. No sólo protegíamos el tiempo, protegíamos tiempo con *un nivel alto de ancho de banda*. Pero esto no funcionó muy bien; nuestras sesiones de redacción no fueron muy eficaces. Y luego nos dimos cuenta de lo que habíamos hecho mal. Antes de sentarnos a escribir en nuestro tiempo ferozmente protegido, echábamos una mirada al correo electrónico para ocuparnos de cualquier asunto urgente antes de concentrarnos en escribir. Para las nueve de la mañana nos obligábamos a detenernos aunque en ocasiones esto requiriese medidas extremas, como desconectar el módem. Pero resulta que no escapábamos del todo. Un mensaje sobre un proyecto retrasado nos recordó cuánto nos habíamos rezagado en realidad. Otro nos recordaría la urgente necesidad de conseguir fondos. No escribíamos con tranquilidad. Empezamos a seguir una serie de pensamientos intensos y perturbadores. Actuamos como las personas que están a dieta y se exponen a la presencia de donas cada mañana antes de sentarse a pensar en otras cosas.

OBSTÁCULOS

Un buen número de estudiantes de bajos ingresos que se gradúan de la preparatoria o bachillerato no va a la universidad.¹⁵ Y muchos generosos programas de ayuda financiera que parten del supuesto de que la causa es falta de dinero se orientan a la ayuda de las personas de bajos ingresos. No obstante, estos programas se desaprovechan en gran medida; hay pocos solicitantes. Esto es sorprendente. En vista de lo anterior, un grupo de investigadores se dispuso a descubrir a qué se debía. Dividieron a los graduados del bachillerato elegibles (y a sus familias), que habían pedido ayuda para presentar sus declaraciones de impuestos, en tres grupos y les dieron todos los formularios necesarios de ayuda financiera para asistir a la universidad.¹⁶ En el caso del primer grupo tan sólo observaron la tendencia a solicitar ayuda. Para el segundo, procuraron superar la falta de información. Quizá los egresados del bachillerato no sabían que había ayuda monetaria para la que eran elegibles, por lo que se consiguió que los asesores fiscales les informaran. Para el tercer grupo, los investigadores hicieron algo que resultó inspirador. Los asesores fiscales no sólo dijeron a los graduados elegibles para qué podían obtener ayuda, sino que además llenaron los formularios con ellos. El solo hecho de informar los beneficios precisos para los que eran candidatos no tuvo un efecto observable en ellos. Sin embargo, ayudarlos a llenar las solicitudes sí tuvo un efecto notorio: no sólo era más probable que solicitaran la ayuda financiera, también hubo 29% más probabilidades de que se inscribieran en la universidad.

Llenar formularios es un obstáculo potencial para cualquiera, una oportunidad de postergar hasta que el asunto se olvide. Pero con su ancho de banda gravado, y quizá con un poco de estigma asociado a la solicitud, es un obstáculo importante para las personas de bajos ingresos. Las familias sin experiencia universitaria *triplicaron* el porcentaje de solicitudes si se les ayudaba a llenar formularios.

Hay en esto una idea más profunda para manejar la escasez. La mala planificación, las postergaciones y el olvido hacen de los pasos pequeños inmensos escollos. No obstante, pasamos por alto estos obstáculos al organizar nuestra vida o elaborar políticas para otras personas. Dé a alguien un formulario para que lo lleve a casa y tal vez olvide llenarlo; haga que lo llene en ese momento y aumentan mucho las inscripciones. Por supuesto, llenar un formulario es sólo un paso “pequeño”, pero también uno en el que es posible tropezar, como cuando se tiene que calcular el interés compuesto o recordar

renovar un registro. Cuando el ancho de banda está gravado, el menor de los obstáculos causa mucho daño.

Por ejemplo, a quienes dependen de las prestaciones públicas a menudo se les pide “recertificar” —completar una serie de formularios— cada año para demostrar que aún cumplen con los requisitos. Como cabe imaginar, es durante estos periodos de recertificación cuando las personas salen de los programas. Y con frecuencia este procedimiento parece eliminar a los *más necesitados*: es más probable que quienes resienten un mayor gravamen mental también se retrasen en la recertificación y, por desgracia, son también los que más necesitan el beneficio.

Para ver la lógica de gravar el ancho de banda, piense en ella de la siguiente manera. Imagine que imponemos un cargo financiero fuerte en el llenado de solicitudes de ayuda financiera. Nos daríamos cuenta casi de inmediato de que es ilógico cobrar esa cuota; un programa que se destina a ayudar a quien carece de efectivo no debe cobrar mucho efectivo. No obstante, a menudo se diseñan programas dirigidos a personas con anchos de banda muy limitados y que exigen mucho ancho de banda. Para recurrir a otra vívida metáfora, es como querer ayudar a un malabarista y arrojarle al aire otra pelota para que la incluya en sus malabares.

Por cierto, esto no es un argumento para eliminar todos los obstáculos; a veces hay razones para su existencia. Los formularios de ayuda financiera son complejos porque se requiere mucha información. Se necesita la recertificación porque las circunstancias cambian. Además, los programas deben ubicar a quienes de verdad los necesitan. Pero hay opciones: una, es posible llenar muchos formularios de forma automática con datos fiscales. El error que se comete al manejar la escasez es enfocarse en un aspecto del cálculo —eliminar los obstáculos es caro— mientras se subestima el otro: el gravamen sobre el ancho de banda. Pero los datos sugieren que este gravamen es demasiado alto. Los obstáculos pequeños pueden ser la diferencia entre un programa fructífero y otro que fracase, entre recibir beneficios o no, entre ser estudiante universitario o no.

EL PROBLEMA CON LA ABUNDANCIA

Al reflexionar en un mejor manejo de la escasez debemos recordar que a menudo

la escasez empieza en condiciones de abundancia. Las presiones por cumplir una fecha límite suelen originarse cuando hay mucho tiempo que no se emplea con provecho en las semanas precedentes. En los meses inmediatamente anteriores a la cosecha se presenta una falta de efectivo porque el dinero no se gastó bien en los meses fáciles que siguieron a la cosecha más reciente.

¿Recuerda el estudio del capítulo 1, en que a los participantes les fue mejor en la lectura de textos académicos cuando se les dieron fechas límite más ajustadas? Aunque casi todo mundo sabe que las fechas límite ayudan a trabajar mejor, a menudo se les subestima. En otra versión de ese experimento, se permitió a algunos participantes elegir sus propias fechas límite obligatorias.¹⁷ La opción de elegir una fecha límite ayudó: los participantes impusieron voluntariamente rigurosas fechas límite que les ayudaron a ganar más que el grupo que no las tenía. Pero su libre elección de las mismas no fue tan audaz como debió serlo. Ganaron 25% menos que el grupo que no pudo elegir, cuyas fechas límite les fueron impuestas. Observamos esto con nuestros propios estudiantes. En una de nuestras clases dejamos que los estudiantes escogieran sus fechas límite para el trabajo final. Algunos, prudentes, eligieron fechas que se anticipaban mucho al final del semestre. Pero muchos no lo hicieron así, lo que provocó que tuvieran que echarse encima este ensayo justo cuando debían entregar todos sus demás trabajos finales.

En un mundo de escasez, las fechas límite lejanas son una receta para generar problemas. La abundancia inicial promueve el desperdicio y, a medida que se acerca la fecha límite, aparecen la visión de túnel y el descuido. Dividir una lejana fecha límite en varias fechas límite parciales es útil para salir del laberinto. Lo mismo ocurre con el dinero. El agricultor al que se le paga una cantidad de una sola vez inicia un ciclo similar de abundancia inicial seguida por la ulterior escasez. Así como pasa con el tiempo, es útil dividir un pago en partes que aumenten poco a poco. ¿Y qué sucedería si al agricultor no se le diera un solo pago de una vez, sino con cierta regularidad? Lo mismo sucede con los cupones de alimentos. Recuerde que quienes reciben cupones de alimentos no lograron distribuir su ingreso en todos los días del mes. Ahora se debe utilizar mucho ancho de banda para planear, recordar, controlar y hacer intercambios. ¿Por qué no entregar los beneficios semanalmente? O, de ser necesario, mediante alguna combinación: un gran pago inicial para cubrir los gastos mensuales mayores y después pagos menores para los gastos de cada semana. Una forma de combatir

el ciclo de abundancia seguida de escasez es hacerlo menos pronunciado: crear largos periodos de moderación en vez de rachas de abundancia seguidas de marcados periodos de escasez.

LA NECESIDAD DE HOLGURA

La razón por la que el ciclo de abundancia-escasez es tan malo es que, como vimos, la escasez nos atrapa. No se trata sólo de no distribuir las actividades durante la abundancia; es que no se deja holgura para el futuro. Con los vendedores de Koyambedu en el capítulo VI vimos lo que hace la falta de holgura; frente a una crisis, cayeron de inmediato en la trampa de la deuda, que pudo evitarse en vista de su anterior abundancia. Éste es el riesgo de no dejar suficiente holgura, un amortiguador con resistencia suficiente, para lidiar con las crisis potenciales. Las crisis no sólo perjudican, también dejan en una posición que contribuye a la psicología de la escasez. Se empieza a adquirir visión de túnel y a solicitar préstamos, y pronto nos retrasamos y tratamos perpetuamente de ponernos al día.

No obstante, a pesar de esto, es sorprendente la frecuencia con que omitimos crear un amortiguador de reserva para esas situaciones. Aunque son pocas las investigaciones sobre estos problemas, hay buenos indicios. Por ejemplo, los datos sugieren que tendemos a subestimar la posibilidad de muchos eventos poco probables.¹⁸ Por eso no nos aseguramos lo suficiente contra inundaciones y terremotos. Cuando todo marcha bien, es posible, por supuesto, imaginar tiempos tempestuosos, pero se subestima su posibilidad y en consecuencia no nos preparamos bien. Así la situación es mucho peor cuando se presenta alguna de las posibles crisis. Técnicamente, estamos ante una disyuntiva entre sucesos de baja probabilidad. Lo que podría interferir con sus planes no son sólo inundaciones o terremotos. También puede suceder que usted o cualquier otro miembro de la familia se enferme, o puede entrar a su casa un ladrón, o le pueden robar el auto, o estallar una guerra, o perder el empleo, o una boda o un nacimiento inesperados. Desde luego, todo esto es posible pero poco probable. No obstante, el problema es que cualquiera de estas cosas bastaría para considerarla una crisis, para la que se debió preparar mediante algunas reservas que la amortigüen.

Además, debe crear ese amortiguador de reserva *durante los tiempos de*

abundancia. Si cree que el tiempo va a escasear, esto significa dejar algunos espacios vacíos en su agenda, por ninguna otra razón que la de poder cambiar sus muchos proyectos y obligaciones sin ningún costo. Con el dinero, significa crear y hacer crecer una cuenta para los “días difíciles”, aunque piense que no tiene mucho efectivo. No es fácil llevar a cabo todo esto, no parece natural porque, aunque sepa que pueden presentarse las crisis y la escasez, no lo *siente* así cuando hay abundancia.

El arrastre de la escasez es fuerte, pero entender su lógica reduce sus consecuencias negativas. Podemos avanzar en nuestros esfuerzos por blindar nuestro ambiente contra la escasez. Como invertir en una alarma contra incendios o abrir una cuenta de ahorros para la universidad para su recién nacido, un momento singular de claridad que puede tener beneficios duraderos.

CONCLUSIÓN

Al crecer nuestra isla de conocimiento, crece también la playa de nuestra ignorancia.¹

JOHN A. WHEELER

En este libro extendimos una invitación a leer sobre una ciencia que se está creando. Esperamos que este primer vistazo de la ciencia de la escasez le haya facilitado cambiar la forma en que piensa acerca de muchas cosas, desde las ocasionales sensaciones de estar abrumado por el trabajo hasta problemas persistentes como la soledad y la pobreza.

Ver con nuevos ojos lo conocido propicia observaciones inesperadas, a veces en lugares inesperados. Los dos autores jugamos a menudo en el teléfono un juego llamado Scramble. Es una forma de descansar momentáneamente del trabajo, pasar el tiempo y, sí, en efecto, una forma de posponer. El juego es sencillo y breve, y adquirimos mucha destreza en él. Pero, mientras trabajábamos en este libro, observamos que los puntos que alcanzábamos disminuían con rapidez. Los estresantes días de redacción para respetar la fecha límite de entrega provocaron puntuaciones increíblemente bajas. Ésta es una ilustración vívida de la omnipresencia del gravamen sobre el ancho de banda. Aunque ya habíamos realizado los estudios y observado los datos, la magnitud de la baja en nuestra puntuación fue sorprendente. Teníamos la vaga sensación de estar “cansados cognitivamente”, pero la disminución de 30 o 40% en nuestras puntuaciones fue mayor de lo que habíamos anticipado. Y el juego era una tarea sencilla y divertida. Sospechábamos que nuestra mente no operaba a toda su capacidad, pero no nos dábamos cuenta de lo gravado que estaba nuestro ancho de banda.

Trate de recordar momentos comparables en su experiencia. ¿Qué actividades crean un considerable gravamen sobre el ancho de banda, y en qué tendrá éste un efecto muy notorio? ¿Maneja mal el automóvil en esas ocasiones? Sabe que no hay que manejar cuando se tiene sueño, ¿pero se le ocurrió que no debe manejar después de un agotador día de mucho esfuerzo mental en su trabajo? ¿Son menos divertidos sus chistes en esas ocasiones? ¿Es usted menos

amigable? ¿Toma peores decisiones? ¿Ha dicho alguna vez: “No quisiera tomar esta decisión ahora; mi ancho de banda está muy gravado”?

Las personas no consideran el ancho de banda. Cuando uno está ocupado y debe decidir qué hacer después, puede tener en cuenta el tiempo disponible y cuánto tardará en hacerlo, pero raras veces se considera el ancho de banda. Puede decir: “sólo tengo media hora, haré esta breve tarea”. Pocas veces dice: “tengo poco ancho de banda, haré esta tarea que es más fácil”. Por supuesto, a veces se hace de manera implícita, como cuando uno hace otra cosa cuando no se puede avanzar más. Pero esto sólo significa que ya se pagó un gravamen sobre un recurso de por sí escaso.

Se programa y administra el tiempo, pero no el ancho de banda. Es sorprendente lo poco que se observan o se presta atención a las fluctuantes capacidades cognitivas. Compare esto con la capacidad física en la que estamos sintonizados con los efectos potenciales de comer, dormir y hacer ejercicio. Como la mayoría de los trabajadores en una sociedad moderna, nos ganamos la vida con la mente, a pesar de lo cual es sorprendente lo poco que sabemos sobre sus ritmos diarios. Si nuestro trabajo fuera mover cajas de un lugar a otro, tendríamos un sentido más preciso de la mejor forma de aumentar al máximo la eficiencia: cuándo hacer un esfuerzo mayor, cuándo descansar. Pero para un trabajo que se centra en “mover ideas” y no cajas, sabemos poco acerca de la forma de maximizar nuestra limitada capacidad cognitiva.

Y al igual que en nuestra capacidad como individuos sabemos poco acerca del fluctuante ancho de banda propio, como científicos sociales sabemos poco acerca del mismo en la sociedad. Los científicos tienden a medir lo que sus teorías indican que deben medir. Por tanto, los científicos sociales miden las dimensiones materiales de la escasez: cuántas personas están desempleadas, qué se produjo en determinado trimestre, a cuánto ascendieron los ingresos, etcétera.

Sin embargo, casi nada se sabe sobre el aspecto cognitivo de la economía. Así como el ancho de banda individual parece fluctuar es probable que también fluctúe el ancho de banda de la sociedad. ¿Sería posible descubrir que la recesión económica de 2008 también produjo una profunda recesión cognitiva? Quizás el ancho de banda disminuyó de manera significativa. ¿Y si, mientras el desempleo aumentó, la calidad de las decisiones disminuyó? No tenemos los datos suficientes para responder esto. Y aunque ya es muy tarde para tomar estas

mediciones de 2008, no es demasiado tarde para recopilar estos datos en futuros auges y recesiones. En los últimos años se ha intentado medir el bienestar social, crear una medida de felicidad interna bruta como la del producto interno bruto. ¿Por qué no medir también el ancho de banda interno bruto?

A partir de esto sería posible saber lo que sucede en el país en conjunto y también en el interior de los diversos subgrupos. Cuando el desempleo asciende de 5 a 10% significa que una persona más de cada 20 del grupo en edad de trabajar enfrenta problemas financieros. Un vistazo al ancho de banda podría sugerir que los efectos de este aumento son más amplios. Es posible que, en épocas así, una consecuencia sea que muchos más individuos dediquen su mente a pensar en el dinero. Quizás incluso quienes sólo tuvieron que hacer pequeños ajustes en sus presupuestos perdieron la holgura suficiente para llegar al punto de sufrir alguna escasez. Y quizá los individuos cercanos a los nuevos desempleados —amigos, parientes, vecinos— manifiesten también esos efectos. Es posible que el efecto cognitivo se expanda más que el financiero.

Esto no se trata sólo de recesiones. Considere la productividad, un factor de crecimiento económico. La productividad depende en gran medida del ancho de banda. Los trabajadores deben ser eficaces. Los gerentes deben tomar buenas decisiones de inversión. Los estudiantes deben aprender para que sea posible construir capital humano. Todo esto requiere ancho de banda, y es posible que una disminución actual en el ancho de banda reduzca más la productividad futura.

Tampoco se trata sólo de la economía. El ancho de banda es un recurso básico. Con él se cría a los hijos, se estudia, se va al gimnasio y se navega en el círculo de relaciones interpersonales. Afecta la forma de pensar y de decidir. Cuando la economía entra en recesión financiera se compra menos. Cuando se entra en recesión cognitiva, todos los aspectos de la vida pueden verse afectados, desde la crianza de los hijos y el ejercicio hasta los ahorros y el divorcio.

Por supuesto, las mediciones del ancho de banda no necesitan limitarse a países. Las empresas pueden hacer inventarios del ancho de banda: ¿cómo se desempeñan sus empleados? Los individuos pueden hacer lo mismo. Quizás antes de una decisión muy importante convenga confirmar que el ancho de banda opera con plena capacidad. Ya vimos varias pruebas relacionadas con esto, y es posible recurrir a otras así como idear nuevas; algunas se centrarían en la escasez. ¿Cuál es la mejor forma de medir la holgura? ¿Cuál es la forma más

eficaz de determinar si se ponderan intercambios? Pero podemos ir más allá, quizá medir la fluctuante capacidad cognitiva de forma más general.

Estas mediciones también sirven para evaluar mejor los programas sociales y las políticas públicas. En un programa para desempleados, la atención se dirige a obtener de nuevo un empleo. Sin duda esto es importante. Pero ¿por qué no medir también su efecto en el ancho de banda? Después de todo, si los desempleados tienen más ancho de banda, los beneficios se sentirán más ampliamente. Los datos muestran que los hijos de padres desempleados tienen un desempeño escolar significativamente menor. Si el ancho de banda es el culpable y es posible mejorarlo, estos programas pueden tener beneficios que superen sus propósitos iniciales.

Centrarse en el ancho de banda produce algo más que mejores mediciones. Considere el problema del gerente del restaurante de comida rápida del capítulo II, que lamentaba el tiempo que debía dedicar a administrar a sus empleadas, quienes tenían un desempeño menor al esperado. ¿Qué podía hacer? ¿Debía dedicar tiempo y energía a motivarlas? ¿Recurrir a las amenazas de despido? ¿Dar mayores incentivos? ¿Más capacitación? ¿Charlas adicionales? El problema del gerente no es único. Muchos patrones de trabajadores con bajos salarios enfrentan problemas de productividad y ausentismo, e invariablemente recurren a algunas de estas medidas.

Sin embargo, un enfoque desde la psicología de la escasez sugiere que este gerente puede tratar un problema diferente. En vez de motivación o capacitación, de amenazar o incentivar, quizá pueda enfocarse en crear un mayor ancho de banda. La vida financiera de los trabajadores con bajos salarios es volátil. Vimos ya sus efectos. Vimos asimismo que los incentivos son menos eficaces en circunstancias como éstas. Cuando hay visión de túnel, muchas recompensas quedan fuera de él. ¿Por qué no pensar en cambio en productos financieros, intervenciones logísticas o condiciones laborales que ayuden a los empleados a resolver su volatilidad financiera y liberar así un poco de ancho de banda?

Aquí presentamos un claro ejemplo. Como se vio en el capítulo V, muchos trabajadores recurren a préstamos que se descuentan el día de pago. Sin embargo, vale la pena observar que este tipo de préstamo a menudo es sencillamente un préstamo con la garantía de un trabajo ya realizado. El trabajador que solicita a la mitad del ciclo de pago uno de estos préstamos ya ganó la mitad de su salario. La necesidad del préstamo se debe en gran medida a

que se le paga con retraso. ¿Por qué un patrón debe tener trabajadores que solicitan estos préstamos, que pueden hacer caer en la trampa de la escasez y gravar su ancho de banda con la consecuencia de una menor productividad, sobre todo cuando el propio patrón puede dar pagos adelantados con un costo bajo? ¿Cuán valioso sería para los patrones mejorar la productividad al ofrecer productos financieros adecuados y crear ancho de banda?²

El ejemplo de los patrones es sólo una forma de reflexionar sobre el ancho de banda que puede generar nuevas preguntas y resolver problemas de otra manera. Considere el sencillo ejemplo de apegarse a un tratamiento médico: las personas de escasos recursos, más que otras, no toman los medicamentos tal como se les recetan. Podríamos decir: “es un hecho de la vida”, y seguir adelante, sin confiar ya en que los pobres harán lo que se les pide. O podemos crear productos como GlowCaps.³ Este frasquito de píldoras entra en acción cuando no se abre las veces suficientes en un día. Empieza a brillar, y si no se abre, emite un sonido de aviso hasta que envía un mensaje de texto al teléfono del usuario. Molesta de manera gradual para hacerse presente y previene así el descuido que produce la visión de túnel. Se ha demostrado que con GlowCaps los pobres cumplen con sus recetas en tasas impresionantemente más altas. Estos productos e intervenciones pueden resolver el problema de incumplimiento de recetas y de otras clases al comprender la psicología de la escasez. GlowCaps ejemplifica un uso de la tecnología en forma barata, discreta y eficaz para enfrentar los problemas que provoca la escasez. Naturalmente, es probable que otras perspectivas intuitivas semejantes demuestren resultados igualmente impresionantes en otros ámbitos.

Cuando pensamos en el aumento de la productividad agrícola en todo el mundo quizá no deberíamos centrarnos en cultivos nuevos o en capacitar a los agricultores. Tal vez debiéramos pensar en hacer que los agricultores realicen esas pequeñas actividades, como retirar la hierba mala, que sin duda ya conocen pero que suele quedar fuera de su visión de túnel. ¿Cuál sería el equivalente de las GlowCaps para recordar a los agricultores que deben retirar la hierba mala o controlar las plagas?

ABUNDANCIA

Al pensar en la escasez encontramos nuevas interrogantes. Por ejemplo, este

libro no se terminó a tiempo. ¿Por qué? Además de todas las razones obvias, dos se destacan al reflexionar en los últimos años. En primer lugar, parte del trabajo se hizo cuando enfrentábamos una rígida fecha de entrega, y al escribir enfrentándola sufrimos escasez. Muchos días esto nos benefició, como sugiere nuestra teoría, pues nos concentramos y fuimos más eficientes.

Pero gran parte del tiempo no nos sentimos como si tuviéramos una fecha límite estricta. Durante largos periodos trabajamos con la sensación de contar con mucho tiempo. Y durante estos periodos, previsiblemente, dejamos pasar el tiempo. No lo desperdiciamos exactamente, pero la productividad diaria — medida, digamos, por la cantidad de palabras escritas— fue mucho menor de lo que pudo ser. Podría decirse que padecíamos falta de escasez. Pero ¿eso es todo? ¿O algo creó una psicología de abundancia?

Tratamos la abundancia como si fuera sólo lo que ocurre cuando hay ausencia de escasez, como si fuera el estado “estándar”, cuando todo marcha bien. Pero la introspección indica que atravesamos periodos en que sentimos abundancia real y que esos periodos se sienten diferentes no sólo de la escasez, sino también de otros periodos en que la abundancia es menos notoria. Hay épocas en que se presenta una psicología de la abundancia, y lo que hace que esta psicología sea tan intrigante es que parece tener las semillas de una escasez próxima.

Muchos terminamos con muy poco tiempo justo antes de una fecha límite porque desperdiciamos el periodo precedente de abundancia. Nuestros estudiantes inevitablemente redactan sus trabajos dos días (o en muchos casos una noche) antes de la fecha límite de entrega, y esto a menudo es precedido por semanas de tiempo abundante. No era su intención hacer esto cuando iniciaron el semestre; sus esfuerzos de último minuto son un microcosmos de los problemas de administración del tiempo que experimentan los ejecutivos que se dan la buena vida antes de tener que atender “bomberazos”, o los vacacionistas que se preguntan por qué el día resultó tan corto.

La experiencia de la escasez cerca de la fecha límite suele deberse a la forma de administrar el tiempo durante la abundancia. Este estrecho vínculo entre escasez y abundancia se repite en muchos lugares. El agricultor necesita efectivo antes de la cosecha por la forma en que gastó los rendimientos que produjeron las cosechas anteriores. La forma en que se comportó durante la abundancia contribuye a su escasez posterior. No se ahorra cuando hay mucho efectivo. Nos despreocupamos cuando la fecha límite aún está muy lejos.

Considere la crisis financiera de 2008: mucha gente especula que una razón fue un punto ciego cognitivo. Los precios de las viviendas aumentaron durante la década de 1990 y principios de la de 2000. En estas épocas de bonanza, una caída repentina de los precios de las viviendas parecía una posibilidad remota, difícil de imaginar y por la que no valía la pena preocuparse. Esta convicción afectó muchas decisiones. Si los precios de las viviendas iban a seguir en aumento (o al menos no disminuirían abruptamente), parecían convenientes las transacciones muy apalancadas y las hipotecas con elevados coeficientes préstamo-valor (o precio) parecían seguras. Por supuesto, los precios sí cayeron, de forma impresionante en algunos casos. Todas las decisiones de inversión que se tomaron a partir de la premisa de que los precios no caerían provocaron una cascada financiera que casi derrumba todo el sistema financiero global. También en este caso, la aguda escasez de la crisis financiera tuvo sus raíces en la relajada conducta que caracterizó esos años precedentes de abundancia.

Sin duda, cabría describir todo esto simplemente como conductas usuales. La gente desperdicia el tiempo; tiende a confiar en exceso. Pero los buenos tiempos y la abundancia antes de la crisis financiera amplificaron estas tendencias: aumentó el exceso de confianza y se intensificó la complacencia.

Siga la huella de la escasez lo suficiente y verá que lo conduce a la abundancia pasada: la recesión causada por la conducta durante el auge; los frenéticos esfuerzos de último minuto atribuibles a la inactividad en las semanas anteriores. Si bien la escasez desempeña un papel estelar en muchos problemas importantes, la abundancia prepara el escenario.

Al igual que ocurre con la escasez, ¿existirá también una lógica común de la abundancia, una que opere en todos estos diversos problemas?

Debemos responder a esta pregunta. Ahora que terminamos este libro tenemos suficiente tiempo como para no hacerlo.

RECONOCIMIENTOS

Este libro no padeció escasez de ayuda ni de buenos consejos. Colaboradores estupendos contribuyeron a conformar nuestras ideas y realizaron estudios cruciales: Chris Bryan, Lisa Gennetian, Anandi Mani y Jiaying Zhao. Anuj Shah se interesó en el proyecto con mucha energía, sus aportes tomaron maravillosas perspectivas y fueron instrumentales en todos los temas tratados. También tuvimos extraordinarios asistentes de investigación: Annie Liang y Shannon White en forma incansable y creativa encontraron estudios e ilustraciones importantes. Jessica Gross encontró algunos de los primeros materiales, y Lily Jampol y Ani Momjian ayudaron a ejecutar algunos estudios. Todos plantearon preguntas incisivas y entusiastas, y lo mismo ocurrió con Izzy Gainsburg y David MacKenzie, quienes, aunque se unieron tarde al grupo, nos brindaron ayuda y atención invaluable. Los estupendos compañeros de ideas⁴² dieron aliento e inspiración. Katinka Matson nos ayudó a darnos cuenta de que en la mezcla de muchas ideas se encontraba un libro que valía la pena escribir.

Los borradores del proceso se beneficiaron del ingenio de buenos amigos, colegas y familiares. En particular agradecemos a Bindu Ananth, Samura Atallah, Amber Batata, Emily Breza, Andy Conway, Katherine Edin, Alissa Fishbane, Lawrence Katz, Michael Lewis, Lori Lieberman, Jens Ludwig, Anastasia Mann, Frank Schilbach, Antoinette Schoar, Heather Schofield, Josh Schwartzstein, Sharoni Shafir, Andrei Shleifer, Richard Thaler, Laura Trucco, Nick Turk-Browne y Eric Wanner. La investigación para este libro recibió el apoyo generoso de Kellogg Foundation, National Science Foundation y National Institute on Aging, así como de nuestras instituciones sede, Harvard y Princeton. Los estudiantes en los cursos que impartimos a medida que escribíamos el libro — dos en Princeton y dos en Harvard— fueron un excelente público pionero, atentos, receptivos y críticos. Otro tipo de público toleró nuestras conferencias, quizá todavía un poco incompletas, e interactuó con nosotros en forma importante. Durante todo esto, Paul Golob fue un editor ideal, paciente y sabio.

En estos últimos años disfrutamos de mucho apoyo emocional. Agradecemos en especial a Amber Batata, Sailu Challapalli, Alissa Fishbane, Srikanth Kadiyala, Anastasia Mann, Jim, Jackie y Ali Mann, Miri y Sharoni Shafir, y Sophie y Mia

Mann-Shafir. Y nos disculpamos por las llamadas telefónicas sin contestar, las vacaciones que nos perdimos, la pérdida de ancho de banda mental y en general por desaparecernos. Culparemos de todo esto a la escasez.

Es bien sabido que la colaboración en una actividad es un asunto difícil. Sin importar lo sincronizado que se esté, habrá desacuerdos y frustraciones ocasionales. A pesar de todo, al final de este largo camino ambos sabemos que no pudimos haber encontrado un compañero más perfecto y un mejor amigo para este viaje. Sólo podemos esperar que así se manifieste en este libro.

No debe atribuirse ninguna deficiencia a todas las maravillosas personas que nos ayudaron; cada uno de nosotros está de acuerdo con que el otro fue el culpable.

ÍNDICE ANALÍTICO

- abejas: 104-106
- abuelos: 217-218
- abundancia: 116-117, 129-132, 136, 174-177, 269-270, 278-280; el problema de la, 269-270; holgura y, 101-117
- accidentes: 54, 208; de nacimiento, 193; de vehículo, 45, 49, 54, 57, 238
- Adelson, Ted: 132
- ADOPEM: 215-216
- aéreo, controlador: 50, 194
- África: 189, 202, 221, 264-265
- agricultura: 54, 160, 165, 197, 200, 202, 264-265; conducta, 189; desyerbar, 189; orgánica, 189; seguros, póliza para las cosechas, 80- 85, 165, 175, 220, 264-265, 269-270, 279; subsistencia, 186
- agua: 20
- ahorros: 120-123, 169, 173, 220, 250-251, 256, 259; líquidos, 173-174; descuido de los, 253-255
- Alaska: 199
- alcohol: 113, 134
- Alemania: 16
- alimentos, comida chatarra: 60, 114
- Allen, Woody: 53
- Alzheimer: 28
- American Society of Civil Engineers: 155
- ancho de banda: 26, 59-93, 177, 195, 196, 214-217, 221, 238-243, 260-263, 273-280; capacidad cognitiva, 69-76, 80-85, 86-92, 218; control ejecutivo y, 69, 76-80, 82, 88, 91, 92, 218; economizar en el ancho de banda, 260-263; el ancho de banda se crea, 217-222; el ancho de banda tiene un precio, 214-217; gravamen, 27, 59-93, 113, 144, 184, 187, 197-201, 214-217, 221, 243, 263, 267-268, 274; terminología, 61-62; tiempo, el ancho de banda en el, 264-266
- antibióticos: 188
- Aoki, Hiroaki: 243-246
- arándanos (furiosos): 40-42, 50, 89, 149

irreglar: [151](#), [163-164](#)
irroz: [85](#)
Asia: [189](#)
atención: [69](#), [77](#), [92](#), [144](#), [180](#); captura de la, [15-23](#), [35](#), [42-43](#), [59-66](#), [85](#);
desempeño y, [179-180](#); proceso descendente, [64-65](#); parpadeo de la: [66-68](#);
proceso ascendente, [64-65](#)
Atkins, dieta: [263-264](#)
Australia: [78](#)
automóviles: [55](#), [103](#), [186](#); accidentes, [44](#), [49](#), [54](#), [57](#), [238](#); compra de, [121](#); comer
al manejar, [55-57](#); embargo, [140](#); impulsos, compras impulsivas, [252](#), [258](#);
reparar, [72-73](#), [173](#); seguros, asegurar, [72](#), [257](#); tránsito, [227](#), [238](#); teléfonos
celulares, uso de, [238](#)
avispas: [104-106](#)
ayuda temporal para las familias de escasos recursos: [212](#)

achillerato: [267](#)
baloncesto: [178-180](#)
bancarrota: [231](#)
bancos: [236-237](#), [255](#)
Banerjee, Abhijit V. [113](#)
Bangladesh: [164](#)
Bank of America, programa “Guarde el cambio”: [255](#)
Benihana: [243-246](#)
Berra, Yogui: [247](#)
Bertrand, Marianne: [261](#)
bién raíces: [229](#)
bienestar: [183](#), [196](#), [209-210](#), [212-213](#)
dióxido de carbono: [184](#)
Bjorkegren, Dan: [113](#)
bocadillos: [168](#)
bodegas personales: [107-109](#)
Bohn, Roger: [234](#)
Bolivia: [250](#)
“bomberazo”: [44-47](#), [49](#), [220](#), [233](#), [234-237](#); trampa, [234-237](#)
Boston: [126](#)
Bowen, Bruce: [179-180](#)

británicos: 16
búsqueda de palabras: 67

cabina, errores en el diseño: 207-208, 210
caña de azúcar, agricultura: 81, 85
capacidad cognitiva: 69-76, 80-85, 86, 92, 218
capturar, apoderarse de la mente: 15;
 capturar, palabra esencial, 20
 carbohidratos: 263
 Carlin, George: 106
 Carolina del Norte: 139
 Center for Responsible Lending: 139
 cera: 104-106
cerebro: 132; desarrollo cerebral, 200; lateralización, 87-88; percepción, 123-138;
 véase también mente
cerveza: 134
Chapanis, Alphonse: 207-209
Chennai, India: 118-119
Chevys, restaurante: 246-248
China: 23, 78
Churchill, Winston: 39
CI (IQ), pruebas de coeficiente de inteligencia: 71, 75, 83, 201, 222
ciencia cognitiva: 29, 64
cigarrillos: 113, 198; impuestos, 126
citas, encuentros en la red: 177
cliente, servicio al: 60
cobros adicionales: 127
cocteles: 98
Cohen, Amanda: 33-35
comedor comunitario: 123
comida (alimentos): 64-66, 86-87, 115, 181, 183-187, 263-264; bocadillos, 168;
 comer al manejar, 55-57; comida chatarra, 60-61, 114; comida rápida, 60-61,
 128, 276; descuido, 253-254; despensas de las cocinas, 106-107, 255-256;
 dieta, 66-67, 86-87, 91, 181, 184-186, 263-264; empacar frutas, 115-116;
 escasez, 16-20, 33-35, 86-87, 181, 184, 202; etiquetas, 261; impulsividad y,
 76, 251-252; precios de los alimentos, 189; restaurante, 243-248

compensaciones, intercambios: 98-117, 129-132, 136, 215, 217, 262, 270; holgura y, 101-117, 130, 136-137

compra: 120; frugalidad y, 120-128; ropa, 110-115

compras apalancadas: 230-231

computadora: 68, 92, 120, 168, 209-210, 233; compra, 120-122; software, 236

computadora, síndrome de mala visión por uso de la: 242

confianza, exceso de: 279-280

conjeturas, escasez de: 52

consistencia, inconsistencia: 195

Consumer Reports: 127

contextuales, indicios: 132-135

control de los impulsos: 59, 62, 76-80, 86, 88, 92, 195; autocontrol, 76-80, 88, 92, 197-198, 201, 218; control ejecutivo, 69, 76-80, 82, 88, 92, 218

corrección a media reunión: 36

correo electrónico: 11, 36, 55, 144, 177

cortisol: 90

cosas, lado bueno de las: 182

cosechas: 80-85, 165, 175, 220-221, 264, 265, 269, 279

cosechas, rendimientos: 189-190

cosechas, seguros para las: 54, 57

Covey, Stephen: 152

creatividad: 34

crianza de los hijos: 217, 218, 221

crisis: 163, 171-174, 177, 220, 227, 270

cuotas: 156, 163, 256; pago automático, 254, 256; préstamos respaldados por nómina, 141, 143-144, 195, 251, 254; trampas, 158-182; visión de túnel y, 143-157; véase también préstamos; deuda

cultura: 24, 27

cupones de alimentos: 264, 270

curriculum vitae: 209

decisiones, vinculaciones y momento de las: 258-260

Dempsey, Christie: 226

deportes: 136, 178-179; presión que

debruma, 178-181

descuento hiperbólico: 150
 cuidado: 151-155, 175, 253-255, 257-258, 278; del futuro, 151-155; proceso del, 47-58
 empeño y estímulo: 180-181
 empleo: 15, 173, 209, 211, 220, 274-275, 276; seguro de, 220
 orden: 153
 pensión, alimentos: 106, 255-256
 pérdida: 108-109
 viación estándar: 75
 detergente de lavandería: 124
 deuda: 13-14, 24, 100, 139-157, 208, 230, 243, 258; compras apalancadas, 230-231; en la India, 158-160, 162, 164, 166, 169-171, 219, 270; préstamos por nómina, 139-144, 148, 156, 259-260, 261, 277; renovar, 140-143; trampas, 158-182; visión de túnel y, 143-157; véase también préstamos
 diabetes: 187-188, 196, 198, 202
 Dickinson, Charlie: 45
 lieta: 66-67, 86-87, 115, 181, 184-186, 263-264
 dinero: 12-14, 93, 97-98, 124, 134, 173, 216, 260; ahorros, véase ahorros; cosecha y, 80-85; economía conductual, conductista, 122-138; errores, 110-116; escasez, 11-14, 18, 23-28, 72-74, 118-138, 139-157, 183-203, 207-223, 251, 266-269; estudiantes de bajos ingresos no van a la universidad, 266-269; experiencia y, 118-138; educar en finanzas básicas, 215-216; holgura en, 103-116, 136-137, 171-174; pensamiento compensatorio, 98-101, 129-131; préstamos respaldados por nómina, 139-144, 148, 156, 259, 261, 277; préstamos y miopía, 139-157; percepción y, 123-138; recesión del año 2008, 108, 275, 279; trampa de la escasez, 158-182
 discrecionalidad, carencia de: 185-186
 divorcio: 22
 DVD, reproductor: 120, 122-123
 economía: 23-28, 105, 137, 174; economía conductual, 122-138; experiencia y, 118-138; escasez y, 23-28, 183-203; la India, 158-159, 162, 164, 166-167, 169-171, 219, 270; 2008 y recesión, 108, 275, 279
 edema: 17
 educación: 14, 62, 163, 191, 210-211, 216, 221; educación financiera, 216; ruido, 62-63; universidad, 37-38, 59-60, 100, 109, 111, 121, 146, 147, 160

Eisenhower, Dwight: 98

ejecutivo, control: 69, 76-80, 82, 88, 91, 92, 218

ejercicio: 47, 251, 256, 260

elecciones: 109-110, 146-147; elección de rentar bodegas personales, 107-108; elección de una sola vez, préstamos rápidos, 256-257

Eliot, T. S.: 191

emergencia: 162-163, 171-174, 220;

hospital, 224-226

empaque: 97-98, 101-102, 105-106, 115-116, 125

empatía, puente de: 187

empleo: 15, 60, 172-173, 209, 210, 217, 238-243, 276-277; escasez, 15, 172-173, 209, 212, 219-220, 237, 238; horas de trabajo, 220, 237-242

empresarios: 216, 243

enfermedad: 185, 187-188, 196-197, 198, 202, 209

enfoque: 24-27, 29, 32, 34, 39-41, 47, 112-113, 142, 174, 176

errores: 110, 207-208, 210, 236; piloto, 207-208, 209; holgura, 110-116

escasez: 11-29; adivinar, 52; alimentos, 16-20, 33-34, 86-87, 181, 183-184, 202; artificial, 89; beneficios de la, 33-58; capacidad cognitiva y, 70-76, 80-85, 86, 92, 218; captura la mente, 15, 22, 35, 42-43, 59-66, 85; ciencia original de la, 23-28; control ejecutivo y, 69, 76-80, 82, 88, 91, 92, 218; crea escasez, 97-157; crisis y, 171-174; dinero, 12-14, 18, 23-28, 72-74, 118-138, 139-157, 183-203, 207-223, 251, 266-269; diseñando para la, 207-271; dividendo del enfoque, 40-43, 46, 49, 91, 153; economía conductista y, 122-138; economía y, 23-28, 183-203; efecto de la, 122-123; empleo, 15, 173, 209, 211, 219, 275, 276; estrés y, 89-91; experiencia y, 118-138; futuro, 258-259; gravamen sobre el ancho de banda y la, 59-93, 113, 145, 184, 187, 198-203, 214-217, 221, 241-243, 263, 267, 268, 274; hospital, 224-227; holgura y, 101-116, 130, 136-137, 171-174, 227-231, 275-276; manejar la escasez en las organizaciones, 224-248; mentalidad de la, 24-25, 33-93, 145, 181-182; pensamiento compensatorio, 98-116, 129-132; percepción y, 122-138; pobreza y, 183-203, 207-223; pobreza, combate a la, 207-223; préstamos y miopía, 139-157; simular, 43; social, 14, 18, 20-21, 177-182, 215, 240, 262, 274; tiempo y, 11-15, 24, 35-47, 52, 145, 151, 160, 172, 186-187, 235-236, 237-238, 241, 249-250, 258, 260; trampas, 158-182; visión de túnel y, 44-58, 143-157, 163-164, 250-253

escasez en la vida diaria: 249-271
escuchar: 87-88
espacio, escasez de: 97-98, 101-102, 105-106, 114-116
estrés: 89-91, 197-198, 200, 243; memoria y, 90-91; disminución del, 198;
 escasez y, 89-91
éxito: 148-149, 244-245
experiencia: 118-138
Exxon Valdez: 199

falacia de la planificación: 111-112
Family Feud (programa de TV): 146-150, 156, 258
farmacología: 188
fatiga: 77
Faye, Michael: 162
fechas límite: 11, 13-14, 35-39, 41-43, 47, 49, 68, 100, 112, 145, 151, 163,
 166, 175-176, 213, 230, 233, 236, 255, 269-270, 278-279; beneficios de las, 37-
 39; dividendo del enfoque, 40-43
Ferraro, Paul: 137
fertilizante: 264-265
Filipinas: 202, 250
financiera, clases de educación: 215-216
Ford, Henry: 239-240
fracaso: 110-116, 149, 192-194; organizacional, 233-234; planificación, la falacia
 de la, 155-157; pobreza y, 192-194, 201
frecuencia cardíaca, presión arterial: 90
frugalidad: 120-128, 131, 138
futuro, decisiones para el: 258, 260;
 descuidar el, 151-243

gasolina: 135
genética: 24
Gennetian, Lisa: 196
Gersick, Connie: 35-36
Glowcaps: 278
glucocorticoides: 90
golf: 179

Grondin, Simon: 125
‘Guarde el cambio’, programa del Bank of America: 255
guardería: 217-218, 221-222
Guerra Mundial, segunda: 16, 244

habilidades interpersonales: 215
Hall, Chrystal: 122
Handey, Jack: 183
Harris, Sandra: 139-142, 143-144
Hastings, Max: 39
Head Start: 139, 157
Heschel, Abraham Joshua: 263
Hibachi: 244-246
hipoteca: 100, 114; formas de bajo costo, 114
holgura: 101-116, 130, 137, 171-174, 220, 227-231, 250, 270-271; abotagamiento y, 229-231; compensaciones, intercambios, 101-116, 130, 137; compra, lo que se compra con la, 106-110; en dinero, monetaria, 103-116, 136, 171-174; fracaso y holgura, 110-116; falta de, 167-168, 171-174, 184; necesidad de, 270-271; organizaciones y, 227-231, 236; poco apreciada, 227-229; tiempo, 102-103, 109-110, 112, 227-229
hospitales: 224-229
Hunton, Brian: 44-45

FMR Trust: 252
ilusión de las sombras en el tablero de damas: 132-133
imagen de resonancia magnética funcional (fMRI): 64
impuesto de la tentación, regresivo: 112-113, 115
impuesto sobre el producto: 126 impuesto sobre las ventas: 126-127
impuestos: 135, 140, 142-143, 255;
cigarrillos, 126; ventas, 126
impulso, control: 59, 62, 76-80, 88, 92, 194-195
impulso a comprar: 251-255
inasistencia, tolerancia: 211

incentivos ineficaces: 212-214
incumplimiento de las recetas: 188, 196-197
India: 29, 81, 101, 118-119, 154, 214; pobreza, 185, 201-202, 219; regateo, 118-119;
vendedores callejeros, 158-160, 166-167, 169-171,
174, 270
Indonesia: 113
ineficiencia: 108-109
infraestructura: 155
inhibición: 48-49; meta, 49-50
Institute for Health Care Improvement: 225
inteligencia fluida: 69-75, 80, 82
interés, tasas de: 159, 166, 261
IQ: véase *ci*, coeficiente de inteligencia
Iron Chef (programa de TV): 33-34

Jaikumar, Ramchandran: 234
Japón: 243
Jenkins, Richard: 103
Jiaying, Zhao: 72
oyas, préstamos respaldados por: 162
judío, sabbat: 262-264
reuniones de trabajo, reuniones: 35, 103, 250

Kahneman, Daniel: 43
Karlán, Dean: 169, 250
Kenia: 264-265
Killeen, Peter: 125
Kimes, Sheryl: 246-248
Koyambedu, vendedores: 158-160, 166-167, 169-171, 175, 270
Kurtz, Jaime: 38

Larson, doctor Kenneth: 225
límites: 213
matrimonio: 105

nadre soltera: 217

nalabarismos: [162-165](#), [166](#), [176](#), [213](#), [220](#), [236](#)
Malawi: [221](#)
naletas, empaque: [97-98](#), [101-103](#), [105-106](#), [117](#), [125](#)
nanejar la escasez en las organizaciones: [224-248](#)
Mani, Anandi: [81](#)
Marte, orbitador de: [231-234](#)
Massachusetts, Registro de Vehículos Automotores: [252](#)
nacimiento: [190](#)
McConnell: [250](#)
McDonald's: [141](#)
Medicaid: [192](#)
médicos, gastos médicos, vacunas, emergencias: [163](#), [187-188](#), [196](#), [209](#), [220](#),
[249](#); hospital, [224-229](#); incumplimiento de recetas médicas, [188](#), [196-197](#),
[277-278](#); pobreza y, [187-191](#), [214](#); prenatal, [191](#), [197](#); terapia con observación
directa, [188](#)
memoria: [28](#), [50-53](#), [69](#), [196-197](#); estrés y, [91](#); memoria declarativa, [196](#); memoria
operativa, [197](#), [218](#); prospectiva, [196](#); tareas, [50-51](#), [52](#)
mente: [15-23](#), [25](#), [156](#), [197](#); capacidad cognitiva, [70-76](#), [80-85](#), [86](#), [92](#), [218](#);
control ejecutivo y, [69](#), [76-80](#), [82](#), [88](#), [91](#), [92](#), [218](#); dejar vagar la mente, [64](#),
[210](#); escasez captura la, [16-23](#), [35](#), [42-43](#), [59-66](#), [85](#); gravamen sobre el ancho
de banda, [59-93](#), [114](#), [145](#), [196-201](#), [214-217](#), [221](#); inteligencia fluida, [69-76](#),
[80](#), [82](#); menos mente, [61-62](#); préstamos y miopía, [139-157](#); pensamiento
compensatorio, intercambio, [98-117](#), [129-132](#); visión de túnel y, [47-58](#);
mente, estado mental: [24-27](#), [33-93](#),
[145](#), [182](#); enfoque y visión de túnel, [33-58](#); gravamen sobre el ancho de
banda, [59-93](#)
mercadotecnia: [24](#), [56-57](#), [125-126](#), [131](#)
mentes comunales: [245](#)
mente: [49-50](#); inhibición de las, [49-50](#)
microfinanzas, programas de: [208](#), [215-216](#), [218](#), [222](#)
Microsoft: [236](#)
militares: [199](#), [207-208](#)
Mischel, Walter: [76-77](#)
MIT: [132](#), [216](#)
Morse, Adair: [261](#)

novimientos repetitivos, daños por: 242

MSN: 103

nútiples tareas: 55-56, 69

núsica: 125

Nairobi: 202

NASA: 231-234, 237

Navidad: 264

neurociencia: 64

New York Times Magazine, The: 107

norepinefrina: 90

Nueva Jersey: 29, 72, 79, 122, 202

Nueva York: 160, 244

Nuevo México: 173

obesidad: 15, 27, 114, 191, 198

objetos olvidados: 107-109, 112

ocio: 24, 109

olvidados de la despensa: 106-110, 112

optimismo: 111, 176

orgánicos, cultivos: 189

organizaciones: 56, 59, 224-248; apalancadas, 229-231; holgura y, 227-231, 236; hospitales, 224-229; manejar el recurso escaso correcto, 237-243; manejo de la escasez, 224-248; mercadotecnia, 56; organizaciones sin propósito de lucro, 131, 223; pequeñas empresas, 56; restaurantes, 243-248; trampa del “bomberazo”, 234-237

oxígeno: 184

raciencia: 92

padres, los, crianza: 59, 92, 186, 190-191, 198, 276; coherencia, 194-195; madre soltera, 217; pobreza y, 190-191, 194-196, 203, 217; vigilancia, 256

pago retrasado: 141, 144, 156, 251, 254

parpadeo de la atención: 66-68

pasajeros: 100

percepción: 123-138, 193

personalidad: 77, 88, 92

perturbaciones internas: 63-66
 Perú: 250
 piloto, error del: 207-208, 209
 plan 401(k): 253-254
 plomería doméstica: 186
 pobres, conducta de los: 208-212
 pobreza: 15, 20-21, 27-28, 41-42, 90, 123, 125, 131, 138, 147-150, 159, 183-203, 207-223, 251; ancho de banda, precio y, 214-217; bajos ingresos, programas para personas con, 208, 210-211, 220-222; capacidad cognitiva y, 70-76, 80-85, 86, 92, 218; combate a la pobreza, mejorar la vida de los pobres, 207-223; cosechas y, 80-85; creación de ancho de banda y, 217-222; cuidados médicos, 187-188, 214; economía conductista y, 120-138; el elefante en la sala y la, 187-194; embarazo y, 191; estereotipos negativos, 193; escasez y, 183-203, 207-223; fracaso y, 192-194, 201; frugalidad y, 121-128, 131, 138; global, 15; gravamen sobre el ancho de banda y la, 240-248; holgura y, 104-106; incentivos ineficaces, 212-214; inteligencia fluida y, 207-223; mejorar la vida de los pobres, 207-223; microfinanzas, programas de, 208, 215, 219, 222; padres y, 190-191, 194-196, 202, 217; préstamos y miopía, 139-157
 política: 154
 Portfolios of the Poor: 164, 172
 postergar: 26, 50, 153-154, 176, 267, 273
 preocupación, y escasez: 89-91
 presente, sesgo hacia el: 150
 préstamos: 145, 220, 257; India, 158-160, 162, 164, 166-167, 169-171, 219, 270; joyas, respaldados por, 162; microfinanzas, 208, 215, 219, 222; pago descontado en la nómina, 139-142, 143-144, 148, 156, 259-260, 261, 277; trampa, 158-182; véase también deuda
 préstamos, solicitud de: 139-157, 184, 208, 251, 257; préstamos y miopía, 139-157; *Family Feud* y, 146-150, 258; préstamos respaldados por nómina, 139-142, 143-144, 148, 156, 259-260, 261, 277; trampas, 158-182
 Princeton, Nueva Jersey: 122
 Princeton University: 146-147, 157
 proactiva, interferencia: 68
 proceso ascendente: 64-65
 proceso descendente: 64-65

programas de capacitación, personas de bajos ingresos: 208, 210-211, 222
programas de juegos en la televisión:
146-150
programas de transferencias condicionadas de efectivo: 210, 221
prospectiva, memoria: 196
Prueba de las Matrices Progresivas de Raven: 70-72, 74-75, 82-83
psicología experimental: 123-124 puentes: 155

química: 184

Raven, John: 70

recesión: 57, 275-276; del año 2008, 108, 275-276, 279

recursos físicos, escasez de: 161

regateo: 118-119

renovar deuda: 141-142

República Dominicana: 215

restaurante: 243-246; escasez de lugares, Aoki, 245-246

restaurante, gerente de restaurante: 243-248

retiro: 135, 221, 253-254

Riis, Jacob, *How the Other Half Lives*: 139

riqueza: 41, 42, 90, 115, 127-128,

147- 150, 186; economía conductista y la, 120-138; solicitudes de préstamo y, 148-150; holgura e intercambios, 104-106

Roma: 185

ruido: 62-65, 202

Russell, Sharman Apt, *Hunger*: 17

sabbat: 262-264

satélites: 231-234

Save More Tomorrow, programa: 259

Schelling, Thomas: 76

Schoar, Antoinette: 215-216

scramble: 273

seguridad, cinturones de: 44, 49

seguros, automóvil, 72, 257; cosechas, 54, 57; deducibles, 53-54, 61; desempleo, 220; seguro de salud, 54

sentidos: 123
serotonina: 90
Shah, Anuj: 40, 50, 134, 146-147
Smith, Bradley: 22
social, escasez: 15, 18, 21-22, 40, 177-182, 215, 262, 274; trampas, 177-182
sofocarse: 179-181
soledad, solitario: 21-22, 87-88, 177-182, 184, 273; como trampa de la escasez, 177-182
St. John's Regional Health Center, Missouri: 224-227
Starbucks: 141
Stroop, prueba: 82
sueño: 74, 241; falta de, 198-199, 241

Fabarrok, Alex: 137
Faco Bell: 128
talento: 92
Tamil Nadu, India: 162
tarea de escucha dicótica: 87
tarjetas de crédito: 73, 100, 108
Taylor, Laura: 137
tecnología: 189
teléfonos celulares: 238
televisión: 33-34, 100-101, 131, 146, 190, 194; cable, 249; *Family Feud*, 146-150, 156, 258
tenis: 180
terapia con observación directa (TOD): 188
Thaler, Richard: 134
Thoreau, Henry David: 117, 237
tiempo: 11-15, 36-39, 90, 93, 172; ancho de banda, 264-266; fechas límite, 35-39, 41-43, 47, 49, 68, 100, 112, 145, 151, 163, 166, 175-176, 213, 230, 233, 236, 255, 269-270, 278-279; descuidos por falta de, 13, 32, 117-118, 139, 221, 227; decisiones y, 258-260; escasez, 11-15, 23, 35-47, 52, 145, 151, 160, 172, 186, 235-236, 238, 242, 249-250, 258, 260; fallar al planificar, no planificar, 155-157; holgura en, 102, 109-112, 227-229; manejo del, 13-14, 152-155, 160, 185, 274; organizaciones y el, 224-248
tiempo ocioso: 25, 109

Tokio: 244
tolerancia: 92
trabajo, horas de: 220, 237-243
rampas, escasez: 158-182; combatir las, 234-237; crisis y, 171-174; definición, 160; diferentes clases de, 177-182; en la India, 158-160, 162, 164, 166-167, 169-171, 219, 270-271; malabarismo, 162-165, 167; raíz del problema, 169-171; salir de las, 166-168; social, 177-182
transferencias condicionales de efectivo: 214
trenes: 62-63, 92
Trenton, Nueva Jersey: 122, 202
tuberculosis: 188

una sola vez, elección: 256-257
UNICEF: 183
universidad: 37-38, 59, 109, 111, 121, 147, 160, 197, 253; colegiaturas, 59, 253, 266-269; exámenes, 59; plazo de entrega, 38; programas de ayuda financiera, 266-269; préstamos estudiantiles, 100, 266-269
Universidad de Minnesota: 16, 18
Urgent Money Service: 140
utilidad marginal decreciente: 105

vacaciones: 103, 129, 131, 185, 243
vacuna: 191, 209, 213-214
valor de las cosas: 128-132, 138
vendedores callejeros: 158-160, 166-167, 169-171, 174, 270
ventas: 39, 92
vestimenta: 110-111, 185; empacar, 97-98, 101-102, 105-106, 117; errores de compra, 110-111, 113, 115; ropa profesional, 209
vigilancia: 256-258
VIH: 188, 197
visión de túnel: 44-58, 106, 138, 143-157, 164, 171-173, 175, 184, 194, 213-214, 219, 233-234, 236-237, 243, 250-254, 256-258, 277; desatención, descuido, 47-58; impuesto de, 53-58, 155-156; lo “que hay en el túnel”, manejarlo, 250-253; malabarismo y, 164-165; memoria y, 50-53; metas, inhibición y, 48-49; préstamos, solicitud, 143-157

vitaminas y minerales: [262](#)
vivienda: [103](#); espacio desordenado, [153](#)
voluntad, fuerza de: [77](#), [168](#)

Walkman: [128-129](#)

Wall Street Journal, The: [53](#)

Weber, Ernst: [123-124](#)

Wheeler, John A.: [273](#)

Windows, software: [236](#)

Wright, Steven: [158](#)

YouTube: [244](#)

Zinman, Jonathan: [250](#)

¹ Esta cita se atribuye a Marie Dressler. Véase por ejemplo Marie Dressler— Biography. IMDb. Se consultó el 6 de noviembre de 2012 en <http://www.imdb.com/name/nm0237597/bio>.

² T. Smollett y J. Morley (eds.), *The Works of Voltaire: The Maid of Orleans (La Pucelle d'Orléans)*, vol. 41, E. R. DuMont, Nueva York, 1901, p. 90.

³ Esta definición de escasez es inherentemente subjetiva. Una persona con mucha riqueza pero con muchos deseos puede en principio padecer la misma escasez que otra con menos riqueza (y menos deseos). Esta definición subjetiva de la escasez es esencial para entender la psicología. Por supuesto, las consecuencias dependen tanto de la psicología como de la realidad material. Elegimos el enfoque subjetivo sólo para entender la psicología. Cuando analizamos problemas —como la pobreza en el capítulo V II— combinaremos tanto lo subjetivo como lo objetivo.

⁴ En su libro pionero, Robert Putnam mostró con un conjunto diverso de datos una tendencia en la participación de los estadounidenses en las instituciones cívicas. Véase Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, Nueva York, 2000. Desde entonces, el campo se transformó por el influjo de grandes cantidades de datos sobre interacción social. Véase Jim Giles, “Computational Social Science: Making the Links”, *Nature* 488, 23 de agosto de 2012, pp. 448-450. DOI: 10.1038/488448a. Desde luego, ahora se discute sobre la importancia del capital social —lo inverso de la escasez social— al tratar una gran variedad de problemas que van desde el desarrollo económico hasta el valor de las ciudades.

⁵ Todd Tucker, *The Great Starvation Experiment: Ancel Keys and the Men Who Starved for Science*, University of Minnesota Press, Mineápolis, 2008.

⁶ A. Keys, J. Brožek, A. Henschel, O. Mickelson y H. L. Taylor, *The Biology of Human Starvation*, 2 vols., University of Minnesota Press, Oxford, 1950.

⁷ S. A. Russell, *Hunger: An Unnatural History*, Basic Books, Nueva York, 2006.

⁸ R. Radel y C. Clément-Guillotin, “Evidence of Motivational Influences in Early Visual Perception: Hunger Modulates Conscious Access”, *Psychological Science* 23, núm. 3, 2012, pp. 232-234. DOI: 10.1177/0956797611427920.

⁹ B. Libet *et al.*, “Time of Conscious Intention to Act in Relation to Onset of Cerebral Activity (Readiness- Potential): The Unconscious Initiation of a Freely Voluntary Act”, *Brain* 106, núm. 3, 1983, pp. 623-642. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/brain/106.3.623>.

¹⁰ H. Aarts, A. Dijksterhuis y P. de Vries, “On the Psychology of Drinking: Being Thirsty and Perceptually Ready”, *British Journal of Psychology* 92, núm. 4, 2001, pp. 631-642. DOI: 10.1348/000712601162383.

¹¹ P. Saugstad y P. Schioldborg, “Value Size and Perception”, *Scandinavian Journal of Psychology* 7, núm. 1, 1966, pp. 102-114. DOI: 10.1111/j.1467-9450.1966.tb01344.x.

¹² En la percepción visual un enfoque mayor no necesariamente significa una mayor exactitud.

Varios estudios revelan que tanto la motivación como la atención penetran y guían el procesamiento visual inicial. La evidencia psicológica, neurofisiológica y conductual sugiere que la atención cambia la fuerza de un estímulo para hacerlo más notable y así aumentar su representación perceptual, mejorando o debilitando varios aspectos del desempeño visual. Por ejemplo, algunos observadores informan percibir el estímulo al que se prestó atención como si tuviera mayor contraste del que tiene en realidad.

¹³ En este estudio, los niños pobres valoran las monedas más que los niños ricos. Por supuesto, muchas otras características varían entre los niños pobres y los ricos. Investigaciones más recientes inducen experimentalmente el valor en vez de tomar las diferencias en los niveles de valor en la población. Hay un estudio reciente que utiliza este enfoque en Brian A. Anderson, Patryk A. Laurent y Steven Yantis, “Value-driven Attentional Capture”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, núm. 25, 2011, pp. 10 367-10 371.

¹⁴ P. U. Tse, J. Intriligator, J. Rivest y P. Cavanagh, “Attention and the Subjective Expansion of Time”, *Attention, Perception, and Psychophysics* 66, núm. 7, 2004, pp. 1 171-1 189.

¹⁵ W. L. Gardner, Valerie Pickett y Megan Knowles, “On the Outside Looking In: Loneliness and Social Monitoring”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, núm. 11, 2005, pp. 1 549-1 560. DOI: 10.1177/0146167205277208.

¹⁶ Esto no significa que los solitarios tengan mayores habilidades sociales en general. Al contrario. Debemos ser muy precisos al hablar de “habilidades sociales”. Este estudio mide la capacidad de descifrar indicios sociales. Por otra parte, numerosos estudios muestran que los solitarios tienen menor capacidad para regular su conducta en ambientes sociales. En el capítulo VI se argumenta que este desempeño disminuido en la regulación de conducta en ambientes sociales es también una consecuencia predecible de la escasez. Un estupendo libro en que se exploran estas ideas con mucho mayor detalle es John T. Cacioppo y William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, W. W. Norton, Nueva York, 2008.

¹⁷ Véase W. L. Gardner, C. L. Pickett y M. B. Brewer, “Social Exclusion and Selective Memory: How the Need to Belong Influences Memory for Social Events”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, núm. 4, 2000, pp. 486-496. DOI: 10.1177/0146167200266007.

¹⁸ W. L. Gardner, Valerie Pickett y Megan Knowles, “On the Outside Looking In...”, *op. cit.*

¹⁹ K. Vitasek, M. Ledyard y K. Manrodt, *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2010.

²⁰ A. F. Bennett, “Structural and Functional Determinates of Metabolic Rate”, *American Zoologist* 28, núm. 2, 1988, pp. 699-708.

²¹ Con la palabra *escasez* también se describe un efecto diferente en psicología. El principio de la escasez, como suele denominarse, captura la idea de que, cuando hay menos de algo, la gente quiere

más de eso. Los expertos en mercadotecnia aprovechan esta idea ampliamente, por ejemplo, con ofertas de tiempo limitado, y asegurándose de que los estantes estén sólo parcialmente abastecidos para las ofertas en internet que informan “sólo quedan tres unidades”. En el capítulo VII de este libro hay una buena descripción del principio de la escasez: Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, vol. 4, Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, 2001.

²² En economía, éste es el principio de utilidad creciente. Tener más de un recurso proporciona mayor utilidad o bienestar. En la gran mayoría de los análisis económicos —como en nuestro trabajo— también se consideran dadas estas preferencias, las funciones de utilidad, por así decirlo.

²³ Un estudio sobre dietas y humor es Peter J. Rogers, “A Healthy Body, a Healthy Mind: Long-Term Impact of Diet on Mood and Cognitive Function”, *Proceedings—Nutrition Society of London* 60, núm. 1, CABI Publishing, 1999, 2001. En un estudio más reciente se examinaron las rutas fisiológicas: Doris Stangl y Sandrine Thruet, “Impact of Diet on Adult Hippocampal Neurogenesis”, *Genes and Nutrition* 4, núm. 4, 2009, pp. 271-282. Hay un análisis de la cultura y la pobreza en la reciente compilación de artículos en David J. Harding, Michèle Lamont y Mario Luis Small (eds.), *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 629, mayo de 2010.

²⁴ E. R. Kandel, *In Search of Memory: The Emergence of a New Science of Mind*, W. W. Norton, Nueva York, 2007.

¹ MOOD—Calvin and Hobbes—Full Story. Tomado de <http://web.mit.edu/manoli/mood/www/calvin-full.xhtml>.

² *Dirtcandy*. Tomado de <http://www.dirtcandynyc.com/?p=731>.

³ *Dirtcandy*. Tomado de <http://www.dirtcandynyc.com/?p=2508>. Cabría pensar que Amanda Cohen incluyó este plato en su menú tan sólo para capitalizar la fama que le dio *Iron Chef*: la gente va para probar el platillo que preparó en el programa. Pero ella ya tenía el platillo en su menú mucho antes de que el programa pasara por la televisión. Esto fue algo más que un mero recurso de mercadotecnia.

⁴ La relación entre creatividad y presión del tiempo es significativamente más complicada de lo que implica esta anécdota. En muchos casos la presión del tiempo inhibe la creatividad. Aquí intuimos algo que nos funcionó. Cuando la tarea requiere explorar muchas posibilidades —generar ideas nuevas— la presión del tiempo es un impedimento. Cuando la tarea requiere concentrarse en lo que ya se sabe — sintetizar un gran conjunto de ideas en una sola (como en el caso de Amanda Cohen)— la presión del tiempo puede ayudar. Un buen artículo en el que se reseñan estas ideas y la amplia investigación original es Teresa M. Amabile, Constance N. Hadley y Steven J. Kramer, “Creativity Under the Gun”, *Harvard Business Review*, 1^o de agosto de 2002.

⁵ Aunque hay obras posteriores al respecto, el artículo original sobre este tema aún es una buena primera lectura: Connie J. Gersick, “Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development”, *Academy of Management Journal* 31, núm. 1, 1988, pp. 9-41. En esta investigación original, ella participó en todas las reuniones de ocho grupos. Si bien simplificamos y hablamos de una reunión, el proceso que estudió se dio durante varias reuniones. Ruth Wageman, Colin M. Fisher y J. Richard Hackman, “Leading Teams When the Time Is Right”, *Organizational Dynamics* 38, núm. 3, 2009, pp. 192-203, aborda la forma en que los líderes pueden aprovechar estas ideas. A la mitad de la transición, el grupo estará particularmente preparado para un cambio, útil para los líderes.

⁶ D. Ariely y K. Wertenbroch, “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment”, *Psychological Science* 13, núm. 3, 2002, pp. 219-224. Un estudio anterior observó que era más probable que los estudiantes universitarios regresaran una hoja opcional de control del trabajo para que se les pagara cuando sólo les quedaba una semana para completar el trabajo, que cuando tenían tres; A. Tversky y E. Shafir, “Choice under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision”, *Psychological Science* 3, núm. 6, 1992, pp. 358-361. Los economistas teorizan sobre el poder de las fechas límite mediante una estructura diferente —el descuento hiperbólico—, la tendencia a dar una ponderación desproporcionada al presente sobre el futuro. Véase un panorama general en Shane Frederick, George Loewenstein y Ted ODonoghue, “Time Discounting: A Critical Review”, *Journal of Economic Literature*, 2002, pp. 351-401. Las fechas límite intermedias nos hacen más eficientes, según esta opinión, al convertir recompensas futuras distantes en recompensas presentes inmediatas.

⁷ J. L. Kurtz, “Looking to the Future to Appreciate the Present: The Benefits of Perceived Temporal Scarcity”, *Psychological Science* 19, núm. 12, 2008, pp. 1 238-1 241. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2008.02231.x.

⁸ J. J. Inman y L. McAlister, “Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?”, *Journal of Marketing Research* 31, núm. 3, agosto de 1994, pp. 423-428; A. Krishna y Z. J. Zhang, “Short or Long-Duration Coupons: The Effect of the Expiration Date on the Profitability of Coupon Promotions”, *Management Science* 45, núm. 8, 1999, pp. 1 041-1 056. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.45.8.1041>.

⁹ Un ejemplo de un estudio que documenta este efecto es Paul Oyer, “Fiscal Year Ends and Nonlinear Incentive Contracts: The Effect on Business Seasonality”, *The Quarterly Journal of Economics* 113, núm. 1, 1998, pp. 149-185. Su interpretación es menos psicológica que la nuestra: lo atribuye a la sustitución del esfuerzo en el transcurso del tiempo.

¹⁰ S. Kaur, M. Kremer y S. Mullainathan, “Self-Control and the Development of Work Arrangements”, *American Economic Review Papers and Proceedings* 100, núm. 2, mayo de 2010, pp. 624-628.

¹¹ M. Hastings, *Finest Years: Churchill as Warlord, 1940-45*, HarperPress, Londres, 2009.

¹² De manera sucinta describimos en esta sección un conjunto de estudios. Los detalles, incluso tamaños de muestras y pruebas estadísticas más cuidadosas, se encuentran en A. K. Shah, S. Mullainathan y E. Shafir, “Some Consequences of Having Too Little”, *Science* 338, núm. 6 107, noviembre de 2012, pp. 682-685. DOI: 10.1126/science.1222426.

¹³ Tampoco es el caso que los ricos en arándanos se aburrieran o no quisieran dedicar mucho tiempo a la tarea. De ser así, pudieron jugar unas cuantas rondas y terminar pronto.

¹⁴ La evidencia de las cosquillas autoinfligidas varía desde los experimentos en que nos hacemos cosquillas con un objeto independiente hasta datos de imágenes de resonancia magnética. Una estupenda reseña se encuentra en Sarah-Jayne Blakemore, Daniel Wolpert y Chris Frith, “Why Can’t You Tickle Yourself?”, *Neuroreport* 11, núm. 11, 2000, pp. R11-R16. La opinión prevaleciente es que el movimiento autoproducido es previsible y sus efectos se atenúan. No conocemos un estudio empírico cuidadoso sobre fechas límite o presión del tiempo imaginarios. A menudo se discute el problema de la renegociación. Una fecha límite imaginaria no presiona porque en el fondo se sabe que siempre podrá renegociarse con uno mismo.

¹⁵ *State Fire Marshal’s Office Firefighter Fatality Investigation*, núm. 05-30704, Texas Department of Insurance, Austin, Texas. Agradecemos a Jessica Gross por su valiosa investigación sobre este caso, y al doctor Burton Clark por su útil correspondencia.

¹⁶ P. R. LeBlanc y R. F. Fahy, *Full Report: Firefighter Fatalities in the United States: 2004*, National Fire Protection Association, Quincy, Massachusetts, junio de 2004.

¹⁷ Estudio retrospectivo de fallecimientos de bomberos, abril de 2002, preparado para la Federal Emergency Management Agency, United States Fire Service, National Fire Data Center, por TriData Corporation, Arlington, Virginia.

¹⁸ C. Lumry, 21 de enero de 2010. *Amarillo Firefighter Fatality*—COFT | Council On Firefighter Training. Tomado de [.http://www.coft-oklahoma.org/news-updates/m.blog/21/amarillo-firefighter-fatality](http://www.coft-oklahoma.org/news-updates/m.blog/21/amarillo-firefighter-fatality).

¹⁹ C. Dickinson, *Chief's Corner*, 27 de febrero de 2007. Tomado de [.http://www.saratogacofire.com/seatbelt.htm](http://www.saratogacofire.com/seatbelt.htm).

²⁰ L. J. Williams, “Tunnel Vision Induced by a Foveal Load Manipulation”, *Human Factors* 27, núm. 2, 1985, pp. 221-227. Por “visión de túnel” los investigadores entienden algo muy concreto que han estudiado durante años, a veces en referencia específica al ojo real. En estos estudios, los sujetos se enfocan en un objeto al nivel de la fovea, el centro de la retina del ojo. Después se presentan objetos al nivel parafoveal que rodea a la fovea, en el que la agudeza visual es menor. Se mide la capacidad para detectar objetos en la periferia mientras se realizan varias tareas en el centro. Lo que se descubrió es notable. No se modifica en absoluto la información visual y sólo un poco la tarea de los sujetos. Por ejemplo, todos los sujetos ven la misma A y algunos tienen que decidir si es la letra A (fácil), y otros, si es una vocal (más difícil). Lo que observaron es que, aunque la experiencia visual es idéntica, quienes tienen que pensar más acerca de la A en el nivel de la fovea detectaron menos objetos en la periferia. Como se concentran más en la tarea, adoptan una visión de túnel y pierden visión periférica. Si bien esto ocurre en el nivel del ojo físico, la “visión de túnel” también se refiere al equivalente cognitivo de esta experiencia visual. Es una firme concentración que hace que se pierda mucho de lo que está en la periferia.

²¹ Susan Sontag, *Regarding the Pain of Others*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2002, p. 46.

²² N. J. Slamecka, “The Question of Associative Growth in the Learning of Categorized Material”, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11, núm. 3, 1972, pp. 324-332. En otro estudio se pidió a la gente que nombrara estados de los Estados Unidos y se observó que “ayudarlos” dándoles el nombre de algunos estados disminuía el número total de los recordados. Véase Raymond Nickerson, “Retrieval Inhibition from Part-Set Cuing: A Persisting Enigma in Memory Research”, *Memory and Cognition* 12, núm. 6, noviembre de 1984, pp. 531-552.

²³ C. M. MacLeod, “The Concept of Inhibition in Cognition”, en *Inhibition in Cognition*, David S. Gorfein y Colin M. Macleod (eds.), American Psychological Association, Washington, D. C., 2007, pp. 3-23.

²⁴ J. Y. Shah, R. Friedman y A. W. Kruglanski, “Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding”, *Journal of Personality and Social Psychology* 83, núm. 6, 2002, pp. 1 261-1 280.

²⁵ Esta ilustración muestra sólo algunos objetos en escala de grises. El experimento real era diferente de dos maneras. En primer lugar, se presentaba a los sujetos muchos más objetos; en segundo, los objetos eran de diferentes colores y también tenían que recordarlos.

²⁶ Esos resultados provienen de un experimento inédito. Los sujetos ganaron 7% menos cuando se les dieron una y tres conjeturas que cuando se les dio una conjetura en ambos casos ($N = 33$, $p < .05$).

²⁷ W. Allen—Biography, IMDb, [.http://www.imdb.com/name/nm0000095/bio](http://www.imdb.com/name/nm0000095/bio).

²⁸ B. Arends, “How to Save \$10,000 by Next Thanksgiving”, *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2011. Tomado de [.http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204323904577040101565437734.xhtml](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204323904577040101565437734.xhtml).

²⁹ Hay un análisis breve y una lista de ejemplos en Michael J. McCord, Barbara Magnoni y Emily Zimmerman, “A Microinsurance Puzzle: How Do Demand Factors Link to Client Value?”, *MILK Brief*, núm. 7. Disponible en [.http://www.microinsurancecentre.org/resources/documents/policyholdervalue-of-microinsurance/milk-brief-7-a-microinsurance-puzzle-how-dodemand-factors-link-to-client-value.xhtml](http://www.microinsurancecentre.org/resources/documents/policyholdervalue-of-microinsurance/milk-brief-7-a-microinsurance-puzzle-how-dodemand-factors-link-to-client-value.xhtml).

³⁰ X. Giné, R. Townsend y J. Vickery, “Patterns of Rainfall Insurance Participation in Rural India”, *The World Bank Economic Review* 22, núm. 3, 2008, pp. 539-566.

³¹ A. Aizer, “Low Take-Up in Medicaid: Does Outreach Matter and for Whom?”, *The American Economic Review* 93, núm. 2, 2003, pp. 238-241.

³² D. L. Strayer *et al.*, “A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver”, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 48, núm. 2, 2006, pp. 381-391. También D. Redelmeier y R. Tibshirani, “Association Between Cellular-Telephone Calls and Motor Vehicle Collisions”, *New England Journal of Medicine* 336, núm. 7, 1997, 453-458. Cabe observar también que un reciente estudio naturalista en gran escala encontró sorprendentemente poco efecto del celular en la probabilidad de accidentes automovilísticos. Véase Saurabh Bhargava y Vikram Pathania, “Driving Under the (Cellular) Influence” (2008), disponible en SSRN 1129978. Este último estudio, que evita algunos de los problemas que suelen afectar los estudios de campo acerca de los riesgos al conducir, es intrigante y, no obstante, contradice muchos otros datos, por lo que habrá que esperar investigaciones de seguimiento.

³³ No hay ningún experimento de los riesgos de comer mientras se maneja. Los mejores datos provienen del “estudio de 100 automóviles”, en los cuales se colocaron instrumentos de vigilancia y se les observó de 12 a 13 meses, lo que dio como resultado 43 000 horas y más de 3.2 millones de kilómetros-vehículo de valiosos datos. Se observó que comer mientras se maneja incrementó 57% las probabilidades de chocar o de casi chocar. Hablar por el celular aumentó el riesgo 29%. Sin embargo, marcar un número en el celular aumentó el riesgo 279%, lo que ilustra un hallazgo clave del estudio: la

distracción visual es extremadamente mortal. Véase Sheila G. Klauer *et al.*, “The Impact of Driver Inattention on Near-Crash/Crash Risk: An Analysis Using the 100-Car Naturalistic Driving Study Data”, núm. DOT HS-810 594, National Highway Traffic Safety Administration, Washigton, D. C., 2006.

³⁴ Véase Paul Taylor, C. Funk y P. Craighill, “Americans and Their Cars: Is the Romance on the Skids?”, 2006, disponible en el sitio web del Pew Research Center, en <http://www.pewsocialtrends.org/2006/08/01/americans-andtheir-cars-is-the-romance-on-the-skids/>.

³⁵ B. Boon *et al.*, “Ironic Processes in the Eating Behaviour of Restrained Eaters”, *British Journal of Health Psychology* 7, núm. 1, 2002, pp. 1-10. DOI: 10.1348/135910702169303.

³⁶ “Recession-Proof Your Business”, About.com Small Business: Canada, consultado el 22 de octubre de 2012 en <http://sbinfocanada.about.com/od/management/a/recessionproof.htm>.

³⁷ La idea de que entramos en conflicto con nosotros mismos —de que a veces hacemos algo que no queremos— tiene una historia pródiga. En la mayoría de los casos se considera una consecuencia de problemas de autocontrol. Véase por ejemplo T. C. Schelling, “Self-Command in Practice, in Policy and in a Theory of Rational Choice”, *The American Economic Review* 74, núm. 2, mayo de 1984, pp. 1-11.

¹ El ancho de banda, o capacidad computacional, se ha estudiado con varios nombres, incluso varias mediciones de la inteligencia, de la habilidad para razonar, de la capacidad de memoria de corto plazo, de la capacidad de la memoria operativa, de la inteligencia fluida, del control cognitivo, del control ejecutivo, de la supervisión de conflictos, etc. Para los investigadores profesionales, algunos de estos nombres captan diferencias importantes, que en realidad salen de nuestro propósito actual. (Por ejemplo, algunos investigadores sostienen que la capacidad de la memoria operativa es el principal componente de muchas otras mediciones; véase por ejemplo R. W. Engle, “Working Memory Capacity as Executive Attention”, *Current Directions in Psychological Science*, 11, 2002, pp. 19-23.)

² A. L. Bronzaft, “The Effect of a Noise Abatement Program on Reading Ability”, *Journal of Environmental Psychology* 1, núm. 3, 1981, pp. 215-222; A. L. Bronzaft y D. P. McCarthy, “The Effect of Elevated Train Noise on Reading Ability”, *Environment and Behavior* 7, num. 4, 1975, pp. 517-528. DOI: 10.1177/ 001391657500700406.

³ Un enfoque importante en la psicología cognitiva ha sido el papel de la distracción en el desempeño cognitivo, en particular porque interactúa con la atención y la carga cognitiva. Se ha demostrado que incluso las distracciones supuestamente menores tienen efectos profundos, a menudo mayores de lo que sugeriría la intuición. Los estudios experimentales de los efectos de la distracción varían desde experimentos del tiempo de respuesta hasta simuladores y estudios de campo en los que se observan actividades tan diversas como percepción visual, auditiva y de dolor, conducción de automóviles, cirugía, desempeño laboral y logros académicos.

⁴ Varios estudios de Lavie y sus colegas documentan la cada vez mayor captura de atención por parte de distractores relevantes cuando la memoria está muy cargada. En un estudio, por ejemplo, se combinaron dos actividades no relacionadas entre sí: atención visual y memoria de trabajo. Se predijo que una carga cada vez mayor en la memoria de trabajo reduciría la habilidad de evitar distractores visuales. Imagine participar en el siguiente experimento fuera de lo común. Usted observa la pantalla de su computadora y ve una secuencia de dígitos, digamos, 0, 3, 1, 2, 4, que debe memorizar. Luego, ve nombres de personas famosas en la pantalla, que se le pide clasifique como personajes del espectáculo o políticos. Los nombres se acompañan de rostros, que se le pide ignorar. Después, en algún momento aparece un dígito, un 2 por ejemplo, y su tarea es informar del dígito que sigue en la secuencia que memorizó (en este caso, 4). Para hacerlo más interesante, hay dos variantes. En primer lugar, la manipulación de cargas: con una carga alta de la memoria, la secuencia de los dígitos que había que memorizar era diferente en cada prueba, mientras que con una carga baja de la memoria, los dígitos seguían un orden fijo: 0, 1, 2, 3, 4. Sobra decir que casi no necesita memorizar la secuencia que sigue un orden fijo, mientras que será necesario repetir activamente las nuevas secuencias. Además, los rostros a los que no se debía prestar atención cambiaban: en condiciones de poca distracción, rostros y nombres eran “congruentes”. La cara de Bill Clinton aparecía con su nombre, e igual la de Mick Jagger.

Pero en las condiciones con mucha distracción no eran congruentes: la cara de Clinton aparecía con el nombre de Jagger y viceversa. Resultó que esto distraía mucho. Además, también resultó que distraía mucho más cuando la memoria de trabajo estaba muy cargada. El efecto de los rostros incongruentes fue mucho mayor en condiciones de memoria con carga alta en comparación con una carga de memoria baja. Véase N. Lavie, “Distracted and Confused?: Selective Attention Under Load”, *Trends in Cognitive Sciences* 9, núm. 2, 2005, pp. 75-82.

⁵ R. M. Piech, M. T. Pastorino y D. H. Zald, “All I Saw Was the Cake: Hunger Effects on Attentional Capture by Visual Food Cues”, *Appetite* 54, núm. 3, 2010, p. 579. La noción de que ciertos sucesos mentales o físicos capturan la atención ha sido un tema continuo en el estudio de la atención debido a la importancia de entender cómo interactúan los procesos dirigidos a la obtención de metas y motivados por estímulos en la percepción y en la cognición.

⁶ De un trabajo inédito con Christopher Bryan; C. J. Bryan, S. Mullainathan y E. Shafir, “Tempting Food, Cognitive Load and Impaired Decision-Making”, conferencia por invitación del United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Washington, D. C., abril de 2010.

⁷ Participaron 389 sujetos en el estudio. La diferencia en tiempo de quienes estaban a dieta después de ver una palabra relacionada con los alimentos en comparación con una palabra neutral fue muy significativa ($p = .003$). Además, entre los que seguían dietas y los que no las seguían hubo una interacción importante en las diferencias en los tiempos tomados después de palabras neutras en comparación con las de alimentos ($p = .047$). A los sujetos se les dieron incentivos modestos para que encontraran tantas palabras como pudieran.

⁸ Los investigadores de la cognición y la neurociencia se centran en las estructuras del cerebro y en los mecanismos mediante los cuales el control ejecutivo o el cognitivo guían la conducta. Véase por ejemplo G. J. DiGirolamo y M. I. Posner, “Executive Attention: Conflict, Target Detection, and Cognitive Control”, en *The Attentive Brain*, Raja Parasuraman (ed.), MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1998, pp. 401-423.

⁹ J. Raven *et al.*, *Manual for Raven’s Progressive Matrices and Vocabulary Scales*, suplemento de investigación núm. 3, 2^a/3^a ed., Oxford Psychologists Press / San Antonio, Texas, Oxford, The Psychological Corporation, 1990 / 2000: compendio de estudios locales e internacionales normativos y de validez con una reseña de la utilización de la MPR en la evaluación neuropsicológica.

¹⁰ J. Raven, “The Raven’s Progressive Matrices: Change and Stability over Culture and Time”, *Cognitive Psychology* 41, núm. 1, 2000, pp. 1-48.

¹¹ *Idem.* Vale la pena indicar que los investigadores argumentan que los beneficios de la educación sólo explican una pequeña fracción de las mejoras en las puntuaciones del CI; véase por ejemplo J. R. Flynn, “Massive IQ Gains in 14 Nations: What IQ Tests Really Measure”, *Psychological Bulletin* 101, 1987, pp. 171-191. Una fuerte argumentación sobre las influencias ambientales y culturales en el CI es

de Richard Nisbett, *Intelligence and How to Get It: Why Schools and Cultures Count*, W. W. Norton, Nueva York, 2010.

¹² Estos experimentos se resumen junto con los detalles sobre el tamaño de las muestras y los valores p en Anandi Mani, Sendhil Mullainathan, Eldar Shafir y Jiaying Zhao, “Poverty Impedes Cognitive Function”, documento de trabajo, 2012.

¹³ A. Lusardi, D. J. Schneider y P. Tufano, *Financially Fragile Households: Evidence and Implications*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 17 072, mayo de 2011. Tomado de <http://www.nbre/papers/w17072>.

¹⁴ Para quienes estén interesados en la magnitud de los efectos, varió entre 0.88 y 0.94 de la d de Cohen. Esta última se calcula como la diferencia entre las medias dividida por la desviación estándar conjunta.

¹⁵ L. Linde y M. Bergströme, “The Effect of One Night without Sleep on Problem-Solving and Immediate Recall”, *Psychological Research* 54, núm. 2, 1992, pp. 127-136. En general, muchas investigaciones muestran los efectos perjudiciales de la falta de sueño en diversos procesos cognitivos, desde atención y memoria hasta planificación y toma de decisiones. Hay un compendio de las investigaciones más recientes en Gerard A. Kerkhof y Hans Van Dongen, *Human Sleep and Cognition: Basic Research* 185, Elsevier Science, Ámsterdam, 2010.

¹⁶ “What Is a Genius IQ Score?”, *About.com Psychology*, consultado el 23 de octubre de 2012 en <http://psychology.about.com/od/psychologicaltesting/f/genius-iq-score.htm>.

¹⁷ W. Mischel, E. B. Ebbesen y A. Raskoff Zeiss, “Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social Psychology* 21, núm. 2, 1972, p. 204. En estudios de seguimiento años más tarde, Mischel y sus colegas encontraron una notable facilidad para predecir las competencias cognitivas y sociales de sus sujetos, ya mayores, lo que enriqueció las ideas de los investigadores acerca de los determinantes individuales en comparación con los determinantes situacionales de la conducta; W. Mischel, Y. Shoda y P. K. Peake, “The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, núm. 4, abril de 1988, pp. 687-696.

¹⁸ T. C. Schelling, *Choice and Consequence*, Harvard University Press, Boston, 1985.

¹⁹ Roy Baumeister, Kathleen Vohs, Mark Muraven y sus colaboradores documentaron en numerosos estudios lo que llaman agotamiento del ego, y el mantenimiento y reducción del control ejecutivo y del autocontrol. Hay una exposición y una reseña recientes de las obras sobre el tema en R. F. Baumeister y J. Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin Press, Nueva York, 2011.

²⁰ Mischel, Ebbesen y Raskoff Zeiss, “Cognitive and Attentional Mechanisms...”, *op. cit.*

²¹ J. Lehrer, “DON’T!”, *The New Yorker*, 18 de mayo de 2009.

²² B. Shiv y A. Fedorikhin, “Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Research* 26, núm. 3, 1999, pp. 278-292. DOI: 10.1086/209563.

²³ W. von Hippel y K. Gonsalkorale, “‘That Is Bloody Revolting!’: Inhibitory Control of Thoughts Better Left Unsaid”, *Psychological Science* 16, núm. 7, 2005, pp. 497-500. DOI: 10.1111/j.0956-7976.2005.01563.x.

²⁴ Los detalles de este estudio también se encuentran en Mani *et al.*, “Poverty Impedes Cognitive Function...”, *op. cit.*

²⁵ La prueba Stroop estándar pide a los sujetos que nombren los colores de la fuente de varias series de letras. Así, XKYD puede estar escrita en una fuente azul y los sujetos deben decir “azul”. La dificultad que añade stroop es que algunas series de letras forman el nombre de un color. Por ejemplo, ROJO puede estar escrito en una fuente azul, lo que presenta una dificultad. Un buen resumen de Stroop se encuentra en Colin M. MacLeod, “Half a Century of Research on the Stroop Effect: An Integrative Review”, *Psychological Bulletin* 109, núm. 2, marzo de 1991, pp. 163-203. Una anécdota repetida a menudo es que la prueba de Stroop sirvió para descubrir espías soviéticos. Ver СИНИЙ escrito en una fuente roja no representa un problema para la mayoría de nosotros. Pero los espías —debido a su oculto conocimiento del ruso— dudarían o se equivocarían al nombrar la fuente roja porque es la palabra rusa para “azul”.

²⁶ Consúltense los detalles en Mani *et al.*, “Poverty Impedes Cognitive Function”, *op. cit.*

²⁷ Véase por ejemplo K. Alaimo, C. M. Olson y E. A. Frongillo, Jr., “Food Insufficiency and American School-Aged Children’s Cognitive, Academic, and Psychosocial Development”, *Pediatrics* 108, núm. 1, 2001, pp. 44-53.

²⁸ Un problema es que después de la cosecha los sujetos tomaban por segunda vez estas pruebas. El mejor desempeño después de la cosecha puede deberse sólo a la experiencia con la prueba. Para controlar esta dificultad, no incluimos en la primera prueba a 100 agricultores seleccionados al azar y los hicimos tomar la prueba por primera vez después de la cosecha. Como se les seleccionó al azar, los comparamos con el grupo de los agricultores antes de la cosecha y encontramos un efecto similar, lo que sugiere que los efectos que hallamos no se deben a la experiencia con las pruebas. También encuestamos a algunos agricultores del grupo después de la cosecha pero que, por retrasos en los pagos, aún carecían de efectivo. Estos agricultores se comportaron en forma muy parecida a los del grupo de antes de la cosecha, lo que sugiere que la mecánica de la cosecha no es la causa de nuestros resultados.

²⁹ N. Kusz, “The Fat Lady Sings”, en Cathi Hanauer, *The Bitch in the House: 26 Women Tell the Truth About Sex, Solitude, Work, Motherhood, and Marriage*, William Morrow, Nueva York, 2002.

³⁰ D. Borchmann, *Fasting, Restrained Eating, and Cognitive Performance—A Literature Review from 1998 to 2006*, tesis, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg [Universidad de

Hamburgo de Ciencias Aplicadas], Blumenthal, 2007, 53 pp.

³¹ En un estudio se observó que dar una barra de chocolate —y por tanto, más calorías— a quienes estaban a dieta en realidad empeoraba el desempeño cognitivo. Esto se atribuyó a que ahora estaban más preocupados por la comida (“¿A qué tendré que renunciar para compensar por esta barra de chocolate?”). N. Jones y P. J. Rogers, “Preoccupation, Food, and Failure: An Investigation of Cognitive Performance Deficits in Dieters”, *International Journal of Eating Disorders* 33, núm. 2, marzo de 2003, pp. 185-192.

³² J. T. Cacioppo *et al.*, “Lonely Traits and Concomitant Physiological Processes: The MacArthur Social Neuroscience Studies”, *International Journal of Psychophysiology* 35, núm. 2, 2000, pp. 143-154.

³³ *Idem.*

³⁴ Hay una visión general de todos estos estudios en John T. Cacioppo y William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, W. W. Norton, Nueva York, 2009.

³⁵ R. F. Baumeister *et al.*, “Effects of Social Exclusion on Cognitive Processes: Anticipated Aloneness Reduces Intelligent Thought”, *Journal of Personality and Social Psychology* 83, núm. 4, 2002, p. 817. DOI: 10.1037//00223514.83.4.817.

³⁶ R. F. Baumeister *et al.*, “Social Exclusion Impairs Self-Regulation”, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, núm. 4, 2005, pp. 589-601. DOI: 10.1037//0022-3514.88.4.589.

³⁷ W. Lauder *et al.*, “A Comparison of Health Behaviours in Lonely and Non-Lonely Populations”, *Psychology, Health and Medicine* 11, núm. 2, 2006, pp. 233-245. DOI: 10.1080/13548500500266607.

³⁸ Los detalles de este estudio se encuentran también en Mani, Mullainathan, Shafir y Zhao, “Poverty Impedes Cognitive Function”, *op. cit.*

³⁹ L. E. Bourne Jr. y R. A. Yaroush, “Stress and Cognition: A Cognitive Psychological Perspective”, manuscrito inédito, beca NASA NAG2-1561 (2003), tomado de http://humansystems.arc.nasa.gov/eas/download/non_EAS/Stress_and_Cognition.pdf. Véase también Bruce McEwen, *The End of Stress as We Know It*, Joseph Henry Press / Dana Press, Nueva York, 2002.

⁴⁰ Hay un estupendo resumen de este campo de investigación en Robert M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, Henry Holt, Nueva York, 1994.

⁴¹ S. Vijayraghavan, M. Wang, S. G. Birnbaum, G. V. Williams y A. F. T. Arnsten, “Inverted-U Dopamine D1 Receptor Actions on Prefrontal Neurons Engaged in Working Memory”, *Nature Neuroscience* 10, num. 3, 2007, pp. 376-384. DOI: 10.1038/nn1846.

⁴² G. Robert J. Hockey, “Compensatory Control in the Regulation of Human Performance under Stress and High Workload: A Cognitive-Energetical Framework”, *Biological Psychology* 45, num. 1,

1997, pp. 73-93.

¹ Dwight D. Eisenhower, *The Chance for Peace*, U.S. Government Printing Office, 16 de abril de 1953.

² Se entrevistó a poco más de 100 pasajeros; $p < .05$.

³ También hay interesantes resultados relacionados en Stephen Spiller, “Opportunity Cost Consideration”, *Journal of Consumer Research* (en prensa).

⁴ Se encuestó a 274 sujetos en Tamil Nadu en 2009. Se tomó en cuenta una aproximación del ingreso para comparar a los respondientes rurales y los urbanos; la diferencia fue de seis veces entre ambos ingresos. La diferencia para la licuadora fue significativa en $p < .01$. La diferencia para la televisión no fue significativa de manera económica ni estadística (58.6% en comparación con 60.8 por ciento).

⁵ K. Van Ittersum, J. Pennings y B. Wansink, “Trying Harder and Doing Worse: How Grocery Shoppers Track In-Store Spending”, *Journal of Marketing* 74, marzo de 2010, consultado en http://papers.ssrn.com/sol3/paperscfm?abstract_id=1546461.

⁶ G. Antonides, I. Manon de Groot y W. Fred van Raaij, “Mental Budgeting and the Management of Household Finance”, *Journal of Economic Psychology* 32, núm. 4, 2011, pp. 546-555. DOI: 10.1016/j.joep.2011.04.001.

⁷ “Simpler saving: ‘The 60% Solution’”, *MSNMoney*, se consultó el 24 de octubre de 2012 en <http://money.msn.com/how-to-budget/a-simpler-way-tosave-the-60-percent-solution-jenkins.aspx?page=0>.

⁸ Se presenta otro tratamiento de la holgura anticipada en el tiempo en G. Zauberman y J. G. Lynch, “Resource Slack and Propensity to Discount Delayed Investments of Time Versus Money”, *Journal of Experimental Psychology: General* 134, núm. 1, 2005, pp. 23-37. DOI: 10.1037//0096-3445.134.1.23.

⁹ J. M. Graham (ed.), *The Hive and the Honey Bee*, Dadant & Sons, Hamilton, Illinois, 1992.

¹⁰ El lector interesado en las tolerancias del panel de madera contrachapada puede consultar las diversas tolerancias de esa madera en *Plywood Standards*, Voluntary Product Standard PS 1-09, National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, disponible en <http://gsi.nist.gov/global/docs/vps/PS-1-09.pdf>.

¹¹ H. J. Brockmann, “Diversity in the Nesting Behavior of Mud-Daubers (*Trypoxylon politum* Say; Sphecidae)”, *Florida Entomologist* 63, núm. 1, 1980, pp. 53-64.

¹² Esta razón para la holgura recuerda el argumento de Herbert Simon de que las personas no maximizan: se conforman con hacer lo suficiente para salir adelante. Véase Herbert A. Simon, “Rational Choice and the Structure of the Environment”, *Psychological Review* 63, núm. 2, 1956, pp. 129-138. En su opinión, las personas carecieron de los recursos cognitivos necesarios para optimizar. En sus palabras, diríamos que la escasez permite una conducta menos satisfactoria. Si bien esto captura

algunos elementos de la holgura, el impacto de la escasez es más automático y menos controlable de lo que esta descripción implica. Como veremos, el no ser controlable desempeña un papel central para comprender la escasez.

¹³ George Carlin, *Brain Droppings*, Hyperion, Nueva York, 1997, p. 37.

¹⁴ Un análisis formidable de los “olvidados de la despensa” se encuentra en Brian Wansink, S. Adam Brasel y Stephen Amjad, “The Mystery of the Cabinet Castaway: Why We Buy Products We Never Use”, *Journal of Family and Consumer Science* 92, núm. 1, 2000, pp. 104-108. Una razón por la que terminamos con tantas cosas que no usaremos es lo que los economistas llaman “valor opcional”. Cuando lo compramos, no sabemos si usaremos ese artículo, pero valoramos la opción de tenerlo por si acaso. La psicología es más complicada que esta idea simple. En condiciones de escasez, argumentaríamos, la persona pensaría con más cuidado —es decir, se enfocaría— en la probabilidad de su uso eventual, y evaluaría con cuidado el valor opcional en vez de inclinarse por el simple “por si acaso”.

¹⁵ “SSA | 2012 SSA Fact Sheet”, tomado de <http://www.selfstorage.org/ssa/Content/NavigationMenu/AboutSSA/FactSheet/default.htm>.

¹⁶ *Idem*.

¹⁷ J. Mooallem, “The Self-Storage Self”, *The New York Times*, 6 de septiembre de 2009. Tomado de <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06self-storage-t.xhtml>.

¹⁸ D. A. Redelmeier y E. Shafir, “Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives”, *JAMA—Journal of the American Medical Association* 273, núm. 4, 1995, pp. 302-305. DOI: 10.1001/jama.1995.03520280 048038.

¹⁹ M. Friedman y R. Friedman, *Free to Choose: A Personal Statement*, Mariner Books, Orlando, Florida, 1990.

²⁰ R. Buehler, D. Griffin y M. Ross, “Exploring the ‘Planning Fallacy’: Why People Underestimate Their Task Completion Times”, *Journal of Personality and Social Psychology* 67, núm. 3, 1994, pp. 366-381.

²¹ M. Sigman *et al.*, “Response Time Distributions in Rapid Chess: A Large-Scale Decision- Making Experiment”, *Frontiers in Neuroscience* 4, octubre de 2010. DOI: 10.3389/fnins.2010.00060.

²² A. Banerjee y S. Mullainathan, *The Shape of Temptation: Implications for the Economic Lives of the Poor*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. w15973, 2010.

²³ El que las personas se comporten distinto si lo que está en juego es importante fue uno de los primeros argumentos en contra de los hallazgos psicológicos en el campo de los fenómenos sociales. En las dos décadas anteriores, las investigaciones mostraron que los sesgos psicológicos afectan decisiones tan importantes como su retiro o su salud y mortalidad.

²⁴ Puede encontrar que debe navegar por un mundo computacionalmente más complejo: La noción

de la complejidad computacional en este caso se entiende al contrastar la programación lineal con la programación entera, es decir, la que busca sus soluciones en los números enteros. En la programación lineal, los objetos se subdividen infinitamente: la extensión lógica de la granularidad. En la programación entera, los objetos deben incluirse en unidades fijas: la extensión lógica de la masividad o del volumen. Los científicos de las computadoras demuestran en un sentido matemático preciso que la programación entera es inherentemente más difícil que la lineal. Una detallada introducción a estas ideas se encuentra en Alexander Schrijver, *Theory of Linear and Integer Programming*, John Wiley & Sons, West Sussex, Inglaterra, 1998.

²⁵ El propio Thoreau tomó una lección diferente de esta observación. No propuso aumentar la riqueza, sino moderar los deseos. En nuestro lenguaje: hay dos formas de obtener holgura. O consigue una valija más grande o reduce el número de cosas que quiere empacar en ella.

²⁶ H. D. Thoreau, *Walden*, Yale University Press, 2006, p. 87.

¹ En este libro simplemente usamos los tipos de cambio nominales para describir el valor de monedas extranjeras (rupias, en este caso) en dólares. Esto es perfectamente válido para algunos casos, como en cuánto debe valorar Alex las rupias. Pero en algunos casos puede ser desorientador porque los tipos de cambio no consideran las diferencias de precios en cada país. Por ejemplo, una rupia compra más en la India porque muchas cosas son también más baratas allá. Al evaluar las diferencias de ingresos en cada país, la mayoría de los economistas hacen ajustes no sólo por tipos de cambio, sino también por la *paridad del poder de compra*, medida de las diferencias de precios. Como este libro no pretende ser una cuidadosa comparación entre los ingresos de los países, para facilitar la lectura tan sólo usamos los tipos de cambio. Pero el lector debe tener en mente esta distinción.

² Ésta es una versión un poco actualizada (por la inflación) del famoso problema del “calculador de la chamarra” de Tversky y Kahneman. A. Tversky y D. Kahneman, “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice”, *Science* 211, núm. 4481, 1981, pp. 453-458. Véase también R. H. Thaler, “Mental Accounting Matters”, *Journal of Behavioral Decision Making* 12, núm. 3, 1999, pp. 183-206.

³ Ofer H. Azar, “Relative Thinking Theory”, *The Journal of Socio-Economics* 36, núm. 1, 2007, pp. 1-14.

⁴ Algunos estudios revelan efectos similares mediante incentivos. En un estudio se pidió resolver preguntas de álgebra y se pagó 6 centavos por cada respuesta correcta. Algunos recibieron un pago por participar y presentarse de 1 dólar, otros de 3 dólares, y unos cuantos, de 10 dólares. Los 6 centavos por respuesta correcta parecieron buen pago a quienes recibieron 1 dólar, pero muy bajo para quienes recibieron 10 dólares. Y, en efecto, el grupo que recibió 1 dólar trabajó más y respondió más preguntas cuando la recompensa por su esfuerzo “parecía más grande”. Algunos investigadores con sentido del humor fueron a las Reuniones de Verano de la Sociedad Econométrica de los Estados Unidos y obtuvieron datos semejantes con economistas profesionales. Resulta que los economistas no son más capaces de tomar decisiones racionales que el resto de nosotros.

⁵ La proporción de los que aconsejaban optar por los ahorros en las condiciones de 100 y las de 1 000 dólares fueron significativamente diferentes en los participantes con altos ingresos (Princeton Junction), pero no para los participantes de bajos ingresos (Trenton); este estudio tuvo $N = 123$. C. C. Hall, *Decisions Under Poverty: A Behavioral Perspective on the Decision Making of the Poor*, tesis doctoral, Princeton University, 2008, 66 pp.

⁶ Es poco probable que estos resultados no se deban sólo a los efectos del “límite superior” porque hay menos espacio para que los pobres aumenten su deseo de hacer el viaje. Si bien fueron más altos que para quienes están en buena posición, aún están muy por debajo de 100% en su disposición a viajar.

⁷ H. E. Ross, “Weber Then and Now”, *Perception* 24, núm. 6, 1995, p. 599.

⁸ G. Trotta, “Some Laundry-Detergent Caps Can Lead to Overdosing”, 5 de junio de 2009. Tomado de <http://news.consumerreports.org/home/2009/06/laundry-detergent-overdosing-caps-procter->

and-gamble-method-sun-era-tidecheer-all-consumer-reports-.xhtml.

⁹ S. Grondin y P. R. Killeen, “Tracking Time with Song and Count: Different Weber Functions for Musicians and Nonmusicians”, *Attention, Perception, and Psychophysics* 71, núm. 7, 2009, pp. 1 649-1 654. DOI: 10.3758/APP.71.7.1649.

¹⁰ B. Wansink y K. Van Ittersum, “Bottoms Up! The Influence of Elongation on Pouring and Consumption Volume”, *Journal of Consumer Research* 30, núm. 3, 2003, pp. 455-463.

¹¹ I. M. Rosa-Díaz, “Price Knowledge: Effects of Consumers’ Attitudes Towards Prices, Demographics, and Socio-cultural Characteristics”, *Journal of Product and Brand Management* 13, núm. 6, 2004, pp. 406-428. DOI: 10.1108/10610420410560307.

¹² La diferencia en la proporción de respuestas correctas entre los de ingresos altos y los de ingresos bajos fue estadísticamente significativa, $p < .05$, $N = 104$.

¹³ Jacob Goldin y Tatiana Homonoff, “Smoke Gets in Your Eyes: Cigarette Tax Salience and Regressivity”, *American Economic Journal: Economic Policy* 5, núm. 1, febrero de 2013, pp. 302-336.

¹⁴ Si todo esto presenta una imagen de que los pobres prestan más atención porque tienen más en juego, esto es parte del punto que intentamos presentar. No obstante, la implicación que interesa en este caso es la forma en que una mayor atención cambia el proceso de decisión, cómo cambia los “sesgos” documentados para una amplia clase de personas.

¹⁵ J. K. Binkley y J. Bejnarowicz, “Consumer Price Awareness in Food Shopping: The Case of Quantity Surcharges”, *Journal of Retailing* 79, núm. 1, 2003, pp. 27-35. DOI: 10.1016/S0022-4359(03)00005-8.

¹⁶ “Sold Short? Are You Getting Less Than You Think? Let Us Count the Ways”, *Consumer Reports*, febrero de 2000, pp. 24-26.

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ Dan Ariely articula en este caso el desafío de la mentalidad de intercambio: <http://bigthink.com/ideas/17458>.

¹⁹ Shane Frederick, Nathan Novemsky, Jing Wang, Ravi Dhar y Stephen Nowlis, “Opportunity Cost of Neglect”, *Journal of Consumer Research* 36, núm. 4, 2009, pp. 553-561. DOI: 10.1086/599764.

²⁰ Hay una amplia variedad de demostraciones de la dependencia contextual de la percepción. La ilusión de las sombras en el tablero de damas de Ted Adelson es una de nuestras favoritas. Se reproduce aquí con su autorización. Para experimentar esta y otras ilusiones semejantes consúltese http://web.mit.edu/persci/people/adelson/checkershadow_illusion.xhtml. Hay un análisis más detallado de los mecanismos cognitivos propios de ilusiones de este tipo en Edward H. Adelson, “Lightness Perception and Lightness Illusions”, *The New Cognitive Neurosciences*, 1999, pp. 339-351.

²¹ Esto se basa en Richard Thaler, “Mental Accounting and Consumer Choice”, *Marketing Science* 4, núm. 3, 1985, pp. 199-214. Datos recopilados con Anuj Shah en 2012. Los que están en buena posición

muestran una diferencia significativa entre los diferentes contextos, mientras que eso no ocurrió con los pobres; $p < .01$ ($N = 148$).

²² J. Hastings y J. M. Shapiro, *Mental Accounting and Consumer Choice: Evidence from Commodity Price Shocks*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 18 248, Cambridge, Massachusetts, 2012.

²³ Los datos recopilados con Anuj Shah en 2012 apoyan esta predicción. Presentamos a los participantes versiones del reembolso fiscal en comparación con el escenario de la tenencia de acciones. Los que estaban en buena situación económica mostraron diferente disposición a gastar en los dos escenarios, lo que no pasó con los pobres; $p < .05$ ($N = 141$).

²⁴ Datos recopilados con Anuj Shah en 2012. Era más probable que los ricos escogieran el costo histórico y que los pobres eligieran el de remplazo; $p < .05$ en ambos casos ($N = 98$).

²⁵ E. Shafir y R. H. Thaler, “Invest Now, Drink Later, Spend Never: On the Mental Accounting of Delayed Consumption”, *Journal of Economic Psychology* 27, 2006, pp. 694-712. DOI: 10.1016/j.joep.2006.05.008.

²⁶ Paul J. Ferraro y Laura O. Taylor, “Do Economists Recognize an Opportunity Cost When They See One? A Dismal Performance from the Dismal Science”, 2005, disponible en <http://www2.gsu.edu/~wwwcec/docs/ferrarotaylorbep.pdf>.

²⁷ Tomado del blog *Marginal Revolution*. http://marginalrevolution.com/marginalrevolution/2005/09/opportunity_cos.xhtml.

- ¹ J. A. Riis, *How the Other Half Lives*, Bedford/St. Martin's, Boston, Massachusetts, 2010.
- ² La descripción que hizo de la historia de Sandra Harris el Center For Responsible Lending se encuentra en <http://www.responsiblelending.org/payday-lending/tools-resources/victims2.xhtml>.
- ³ M. Fellowes y M. Mabanta, *Banking on Wealth: America's New Retail Banking Infrastructure and Its Wealth-Building Potential*, Brookings Institution, Washington, D. C., 2008.
- ⁴ Estadísticas de los restaurantes McDonald's —comparación entre países— NationMaster. Tomado de http://www.nationmaster.com/graph/foo_mcd_res-food-mcdonalds-restaurants.
- ⁵ Loxcel Starbucks Store Map FAQ. Tomado de <http://loxcel.com/sbux-faq.xhtml>.
- ⁶ Fast Facts, consultado el 24 de octubre de 2012 de <http://www.responsiblelending.org/payday-lending/tools-resources/fast-facts.xhtml>. La transacción repetida es tan común en esta industria que 98% de los préstamos son para solicitantes que repiten.
- ⁷ Un análisis excelente de estos temas se encuentra en Michael Barr, *No Slack*, Brookings Institution Press, Washington, D. C., 2002.
- ⁸ K. Edin y L. Lein, *Making Ends Meet: How Single Mothers Survive Welfare and Low-Wage Work*, Russell Sage Foundation Publications, Nueva York, 1997. Hay una actualización muy interesante de la vida económica de las personas de bajos recursos en los Estados Unidos en Sarah Halpern-Meekin, Kathryn Edin, Laura Tach y Jennifer Sykes, *It's Not Like I'm Poor: How Working Families Make Ends Meet in a Post-Welfare World*, University of California Press, Berkeley, 2015.
- ⁹ Véase Abhijit V. Banerjee, “Contracting Constraints, Credit Markets, and Economic Development”, en Mathias Dewatripont, L. P. Hansen y S. J. Turnovsky (eds.), *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Application*, Eighth World Congress of the Econometric Society, vol. 3, Cambridge University Press, Cambridge, 2004, pp. 1-46.
- ¹⁰ La otra razón muy citada para la solicitud excesiva de préstamos es alguna forma de miopía. Lo interesante en este relato es que la miopía —la visión de túnel— no es un rasgo personal generalizado. Todo mundo tiene visión de túnel cuando se enfrenta a la escasez. Recuerde además que la misma fuerza que genera la visión de túnel también genera el dividendo del enfoque. A diferencia de la miopía, la visión de túnel tiene también consecuencias positivas.
- ¹¹ Estos estudios se encuentran en Anuj Shah, Sendhil Mullainathan y Eldar Shafir, “Some Consequences of Having Too Little”, *Science* 338, núm. 6107, noviembre de 2012, pp. 682-685. DOI: 10.1126/science.1222426.
- ¹² Un buen panorama general del sesgo del presente y otros modelos de descuento en el tiempo se encuentra en Shane Frederick, George Loewenstein y Ted O'Donoghue, “Time Discounting and Time Preference: A Critical Review”, *Journal of Economic Literature*, 40 (XL), junio de 2002, pp. 351-401.
- ¹³ R. E. Bohn y R. Jaikumar, *Firefighting by Knowledge Workers*, Information Storage Industry Center, Graduate School of International Relations and Pacific Studies, University of California, 2000,

consultado en <http://isic.ucsd.edu/pdf/firefighting.pdf>.

¹⁴ S. R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Free Press, Nueva York, 2004.

¹⁵ *Bridges—Report Card for America’s Infrastructure*. Tomado de <http://www.infrastructurereportcard.org/fact-sheet/bridges>.

¹⁶ Hay muchos estudios de la falacia de la planificación. Algunas buenas reseñas son Roger Buehler, Dale Griffin y Michael Ross, “Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions”, en Thomas Gilovich, Dale Griffin y Daniel Kahneman (eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, Cambridge, 2002, pp. 250-270; D. Lovallo y D. Kahneman, “Delusions of Success”, *Harvard Business Review*, 2003, pp. 1-8. Aunque no hay un estudio explícito del efecto de la escasez, de lo anterior se deduce naturalmente que la falacia de la planificación será más pronunciada entre los que ven especialmente con visión de túnel, como ocurre en condiciones de escasez.

¹ Cita de Steven Wright. En W. Way, *Oxymorons and Other Contradictions*, AuthorHouse, Bloomington, Indiana, 2005.

² Estos datos se obtuvieron de Dean Karlan y Sendhil Mullainathan, “Debt Traps”, documento de trabajo, 2012.

³ En este libro, cuando se informa del equivalente en dólares, sólo convertimos con los tipos de cambio prevaletentes. Sin embargo, muchos expertos piensan que esto da una impresión equivocada porque en diferentes países también hay diferentes precios. Así, la vendedora, por ejemplo, pagará menos por los alimentos y otros artículos. Como resultado, su ingreso nominal en términos de dólares no refleja bien su poder de compra. Los economistas sugieren aplicar la paridad de poder de compra en vez de los tipos de cambio nominales. En el caso de la India, esto daría por resultado un ingreso más o menos 2.5 veces más alto para la vendedora.

⁴ Los economistas, y en particular los economistas del desarrollo, se centran en lo que llaman *trampas de la pobreza*: la noción de que quienes empiezan pobres seguirán pobres. Un mecanismo que se discute mucho es una oportunidad de inversión lucrativa que requiere una cantidad fija de capital. Los ricos tienen suficiente capital para hacer esa inversión, mientras que a los pobres les es difícil ahorrar el dinero suficiente para invertir. Otros mecanismos sobre los que se discute son las aspiraciones y la miopía. Hay referencias importantes en Debraj Ray, “Development Economics”, en Lawrence E. Blume y Steven N. Durlauf (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2007.

⁵ Este trabajo se encuentra en Michael Faye y Sendhil Mullainathan, “Demand and Use of Credit in Rural India: An Experimental Analysis”, documento de trabajo, Harvard University, 2008.

⁶ Daryl Collins, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford y Orlanda Ruthven, *Portfolios of the Poor: How the World’s Poor Live on \$2 a Day*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey, 2010. [Las finanzas de los pobres. Cómo viven los pobres del mundo con dos dólares al día, trad. de Ariadna Molinari Tato, Debate, México, 2011.]

⁷ Aunque es difícil obtener datos sobre el uso del tiempo en los países en desarrollo, se encuentra una serie muy buena de estudios en Quentin Wodon y Mark Blackden, *Gender, Time Use, and Poverty in Sub-Saharan Africa*, World Bank Press, Washington, D. C., 2006.

⁸ M. Muraven y R. F. Baumeister, “Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?”, *Psychological Bulletin* 126, núm. 2, 2000, pp. 247-259. DOI: 10.1037//0033-2909.126.2.247.

⁹ K. D. Vohs y T. F. Heatherton, “Self-Regulatory Failure: A Resource-Depletion Approach”, *Psychological Science* 11, núm. 3, 2000, pp. 249-254.

¹⁰ Collins *et al.*, *Portfolios of the Poor...*, *op. cit.*

¹¹ New Amsterdam Consulting, “Stability First Pilot Test: Pre-Test Interviews Narrative Report”, marzo de 2012.

¹² A. Lusardi, D. J. Schneider y P. Tufano, *Financially Fragile Households: Evidence and Implications*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 17 072, mayo de 2011. Tomado de <http://www.nber.org/papers/w17072>.

¹³ Lusardi, Schneider y Tufano, *Financially Fragile Households...*, *op. cit.*

¹⁴ J. Friedman, "Routine Perfection: How Did Tom Amberry Set the World Free Throw Record? Focus, focus, focus", *Sports Illustrated*, 17 de octubre de 1994. Tomado de <http://sportsillustrated.cnn.com/vault/article/magazine/MAG1005796/index.htm>.

¹⁵ Bruce Bowen, Basketball-Reference.com, consultado el 31 de octubre de 2012 en <http://www.basketball-reference.com/players/b/bowenbro1.xhtml>.

¹⁶ S. L. Beilock, A. R. McConnell, "Stereotype Threat and Sport: Can Athletic Performance Be Threatened", *Journal of Sport and Exercise Psychology* 26, núm. 4, 2004, pp. 597-609.

¹⁷ R. M. Yerkes y J. D. Dodson, "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation", *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18, núm. 5, 1908, pp. 459-482. DOI: 10.1002/cne.920180503.

¹⁸ Daniel M. Wegner, David J. Schneider, Samuel R. Carter III y Teri L. White, "Paradoxical Effects of Thought Suppression", *Journal of Personality and Social Psychology* 53, núm. 1, 1987, pp. 5-13; D. M. Wegner, *White Bears and Other Unwanted Thoughts: Suppression, Obsession, and the Psychology of Mental Control*, Viking, Nueva York, 1989.

¹ J. Carr y L. Greeves, *Only Joking: What's So Funny About Making People Laugh?*, Gotham Books, Nueva York, 2006.

² *Levels and Trends in Child Mortality*, The UN Inter-Agency Group for Child Mortality Estimation [IGME], Washington, D. C., 2010.

³ <http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats>.

⁴ El Banco Mundial aplica una tasa de pobreza de 2.50 dólares diarios. Esto se centra en la pobreza “absoluta”. Según esta medida, ningún niño de los Estados Unidos estaría en condiciones de pobreza. Estos y otros datos se encuentran en Anup Shah, “Poverty Facts and Stats”, *Global Issues* 26, 2008. Hay un estudio penetrante y lúcido de la pobreza en todo el mundo en Abhijit V. Banerjee y Esther Duflo, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, PublicAffairs, Nueva York, 2011.

⁵ Véase Mark R. Rank y Thomas A. Hirschl, “Estimating the Risk of Food Stamp Use and Impoverishment during Childhood”, *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine* 163, núm. 11, 2009, pp. 994-999. DOI: 10.1001/archpediatrics.2009.178.

⁶ Véase Alisha Coleman-Jensen *et al.*, “Household Food Security in the United States in 2010”, *USDA-ERS Economic Research Report* 125, 2011, disponible en http://www.ers.usda.gov/media/121076/err125_2_.pdf.

⁷ B. Ritz y F. Yu, “The Effect of Ambient Carbon Monoxide on Low Birth Weight Among Children Born in Southern California Between 1989 and 1993”, *Environmental Health Perspectives* 107, núm. 1, 1999, pp. 17-25. DOI: 10.2307/3434285.

⁸ Hay otra perspectiva original y presentada en forma amena sobre algunos elementos propios de la pobreza y su persistencia en Charles Karelis, *The Persistence of Poverty: Why the Economics of the Well-Off Can't Help the Poor*, Yale University Press, New Haven, 2009.

⁹ International Diabetes Federation, *Atlas*. <http://www.diabetesatlas.org/content/some-285-million-peopleworldwide-will-live-diabetes-2010>.

¹⁰ Este amplio rango de estimaciones se debe a que las tasas de cumplimiento dependen de la población en estudio. La forma de medir el cumplimiento —informes propios, tasas de reposición de medicinas o supervisión electrónica— también afecta la medición. Como punto de partida, véase Eduardo Sabaté (ed.), *Adherence to Long-Term Therapies: Evidence for Action*, World Health Organization, Ginebra, 2003. Este libro también presenta datos sobre cumplimiento en una amplia variedad de enfermedades.

¹¹ Puede ser difícil generalizar los beneficios del retiro de hierba mala para cualquier agricultor a partir de estos estudios, que se basan en parcelas modelo o en datos que cubren varias secciones. Una prueba de control cuidadosamente aleatoria de los beneficios de retirar hierba mala para los agricultores sería particularmente útil en esta área. Para los cálculos actuales en África, véase L. P.

Gianessi *et al.*, “Solving Africa’s Weed Problem: Increasing Crop Production and Improving the Lives of Women”, *Proceedings of “Agriculture: Africa’s ‘engine for growth’—Plant Science and Biotechnology Hold the Key”*, Rothamsted Research, Harpenden, UK, October 12-14, 2009, Association of Applied Biologists, Wellesbourne, Reino Unido, 2009.

¹² Véase David E. Johnson, “Weed Management in Small Holder Rice Production in the Tropics”, Natural Resources Institute, University of Greenwich Chatham, Kent, Reino Unido 11, 1996, consultado en <http://ipmworld.umn.edu/chapters/johnson.htm>.

¹³ J. Lexmond, L. Bazalgette y J. Margo, *The Home Front*, Demos, Londres, 2011.

¹⁴ Uno de los primeros estudios es J. Garbarino, “A Preliminary Study of Some Ecological Correlates of Child Abuse: The Impact of Socioeconomic Stress on Mothers”, *Child Development* 47, núm. 1, 1976, pp. 178-185. DOI: 10.2307/1128297. Un estudio más reciente con más información es Christina Paxson y Jane Waldfogel, “Work, Welfare, and Child Maltreatment”, *Journal of Labor Economics* 20, núm. 3, julio de 2002, pp. 435-474.

¹⁵ J.-S. Lee y N. K. Bowen, “Parent Involvement, Cultural Capital, and the Achievement Gap Among Elementary School Children”, *American Educational Research Journal* 43, núm. 2, 2006, pp. 193-218.

¹⁶ A. T. Clarke y B. Kurtz-Costes, “Television Viewing, Educational Quality of the Home Environment, and School Readiness”, *The Journal of Educational Research* 90, núm. 5, 1997, pp. 279-285.

¹⁷ A. Drewnowski y S. E. Specter, “Poverty and Obesity: The Role of Energy Density and Energy Costs”, *The American Journal of Clinical Nutrition* 79, núm. 1, 2004, pp. 6-16.

¹⁸ R. Tabberer, “Childhood Poverty and School Attainment, Causal Effect and Impact on Lifetime Inequality”, en *Persistent Poverty and Lifetime Inequality: The Evidence—Proceedings from a Workshop Held at HM Treasury, Chaired by Professor John Hills, Director of the ESRC Research Centre for Analysis of Social Exclusion*, reporte del CASE - Centre for Analysis of Social Exclusion, 1998, pp. 121-126.

¹⁹ N. Adler *et al.*, “Reaching for a Healthier Life: Facts on Socioeconomic Status and Health in the U.S.”, *The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Research Network on Socioeconomic Status and Health* 43, 2007.

²⁰ En muchos lugares se observa una correlación entre ingreso y el hábito de lavarse las manos o tratar el agua. En Perú, un estudio observó la conducta de las madres o de otras personas que cuidaban niños. Se observó que sólo 46% de las cuidadoras se lavaba las manos después de ir al baño. Incluso con estos datos había una fuerte correlación con el ingreso: 56.5% de las personas en el cuartil más alto de ingresos se lavaba las manos después de ir al baño, mientras que sólo 34% del cuartil inferior lo hacía. Se informaron diferencias similares para el lavado de las manos después de limpiar las nalgas de los niños o antes de darles de comer. Véase Sebastian Galiani y Alexandra Orsola-Vidal, “Scaling Up

Handwashing Behavior”, Global Scaling Up Handwashing Project, Water and Sanitation Program, Washington, D. C., 2010.

²¹ Adler *et al.*, “Reaching for a Healthier Life...”, *op. cit.*

²² John M. Darley y Paget H. Gross, “A Hypothesis-Confirming Bias in Labeling Effects”, *Journal of Personality and Social Psychology* 44, núm. 1, 1983, pp. 20-33.

²³ R. L. Repetti, “Short-Term and Long-Term Processes Linking Job Stressors to Father-Child Interaction”, *Social Development* 3, núm. 1, 2006, pp. 1-15. DOI: 10.1111/j.1467-9507.1994.tb00020.x.

²⁴ L. A. Gennetian *et al.*, “How Welfare Policies Affect Adolescents’ School Outcomes: A Synthesis of Evidence from Experimental Studies”, *Journal of Research on Adolescence* 14, núm. 4, 2004, pp. 399-423. DOI: 10.1111/j.1532-7795.2004.00080.x.

²⁵ M. Siahpush *et al.*, “Smokers with Financial Stress Are More Likely to Want to Quit but Less Likely to Try or Succeed: Findings from the International Tobacco Control (ITC) Four Country Survey”, *Addiction* 104, núm. 8, 2009, pp. 1 382-1 390. DOI: 10.1111/j.1360-0443.2009.02599.x.

²⁶ Jens Ludwig *et al.*, “Neighborhoods, Obesity, and Diabetes—A Randomized Social Experiment”, *New England Journal of Medicine* 365, núm. 16, 2011, pp. 1 509-1 519. DOI: 10.1056/NEJMsa1103216.

²⁷ R. T. Gross y T. D. Borkovec, “Effects of a Cognitive Intrusion Manipulation on the Sleep-Onset Latency of Good Sleepers”, *Behavior Therapy* 13, núm. 1, 1982, pp. 112-116. DOI: 10.1016/S005-7894(82)80054.3.

²⁸ F. N. Watts, K. Coyle y M. P. East, “The Contribution of Worry to Insomnia”, *British Journal of Clinical Psychology* 33, núm. 2 (1994), 2011, pp. 211-220. DOI: 10.1111/j.2044-8260.1994.tb01115.x.

²⁹ J. T. Cacioppo *et al.*, “Do Lonely Days Invade the Nights? Potential Social Modulation of Sleep Efficiency”, *Psychological Science* 13, núm. 4, 2002, pp. 384-387.

³⁰ N. P. Patel *et al.*, “Sleep Disparity in the Population: Poor Sleep Quality Is Strongly Associated with Poverty and Ethnicity”, *BMC Public Health* 10, núm. 475, 2010, p. 475. DOI: 10.1186/1471-2458-10.475.

³¹ G. Belenky *et al.*, “Sustaining Performance During Continuous Operations: The U.S. Army’s Sleep Management System”, en Laurence Hartley (ed.), *Managing Fatigue in Transportation. Proceedings of the 3rd Fatigue in Transportation Conference*, Pergamon, Nueva York, 1998, pp. 77-85.

³² Véase Judit Brogan y Steve Lindbeek (eds.), *Spill: The Wreck of the Exxon Valdez*, vol. 3, Alaska Oil Spill Commission, State of Alaska, 1990. Un análisis accesible de la bibliografía sobre el sueño en general se encuentra en William C. Dement y Christopher Vaughan, *The Promise of Sleep: A Pioneer in Sleep Medicine Explores the Vital Connection Between Health, Happiness, and a Good Night’s Sleep*, Dell, Nueva York, 1999.

³³ Véase Hans P. A. van Dongen *et al.*, “The Cumulative Cost of Additional Wakefulness: Dose-Response Effects on Neurobehavioral Functions and Sleep Physiology from Chronic Sleep Restriction and Total Sleep Deprivation”, *SLEEP* 26, núm. 2, 2003, pp. 117-126. Una buena panorámica de la bibliografía sobre la falta crónica de sueño es D. F. Dinges, N. L. Rogers y M. D. Baynard, “Chronic Sleep Deprivation”, en Meir H. Kryeger, Thomas Roth y William C. Dement, *Principles and Practice of Sleep Medicine* 4, Elsevier Saunders, Filadelfia, 2005, pp. 67-76.

³⁴ En cada vez más obras se argumenta que la experiencia en la niñez temprana afecta el desarrollo del cerebro. Entre las más recientes, véase por ejemplo Clancy Blair *et al.*, “Salivary Cortisol Mediates Effects of Poverty and Parenting on Executive Functions in Early Childhood”, *Childhood Development* 82, núm. 6, noviembre/diciembre de 2011, pp. 1 970-1 984. DOI: 10.1111/ j.14-67-8624.2011.01643.x. Nuestros resultados sugieren que además de esta clase de consecuencias hay un efecto directo muy grande de la pobreza sobre la función cognitiva incluso en etapas posteriores de la vida.

¹ A. Chapanis, “Psychology and the Instrument Panel”, *Scientific American* 188, núm. 4, 1953, pp. 74-82.

² Una buena recopilación de estudios sobre los programas de capacitación en los Estados Unidos ejemplifica estos problemas: Burt S. Barnow y Christopher T. King (eds.), *Improving the Odds: Increasing the Effectiveness of Publicly Funded Training*, Urban Institute Press, Washington, D. C., 2000.

³ Dos evaluaciones recientes del efecto de las microfinanzas ilustran los problemas potenciales cuantitativamente: Dean Karlan y Jonathan Zinman, “Microcredit in Theory and Practice: Using Randomized Credit Scoring for Impact Evaluation”, *Science* 332, núm. 6 035, 2011, pp. 1 278-1 284; Abhijit V. Banerjee *et al.*, “The Miracle of Microfinance? Evidence from a Randomized Evaluation”, MIT, documento de trabajo, 2010.

⁴ Parte de este argumento puede presentarse sin recurrir a la psicología de la escasez. Gran parte del diseño de políticas parte de la suposición previa de la racionalidad. El mero hecho de considerar posible que las personas tengan limitaciones psicológicas naturales mejora la toma de decisiones políticas. Este punto de vista se articuló muy bien hace poco en Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, New Haven, Connecticut, 2008. Véase también Eldar Shafir (ed.), *The Behavioral Foundations of Public Policy*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey, 2012. Con esta lógica ya argumentamos que se entiende mejor la pobreza tan sólo al entender que los pobres tienen las mismas peculiaridades psicológicas caprichosas que afectan a cualquier otra persona: Marianne Bertrand, Sendhil Mullainathan y Eldar Shafir, “A Behavioral-Economics View of Poverty”, *The American Economic Review* 94, núm. 2, 2004, pp. 419-423. Como compromete al ancho de banda, la escasez se amplifica y se extiende a la luz de estos argumentos. Una política con una visión intuitiva psicológica es particularmente importante en el contexto de la pobreza.

⁵ D. Ellwood y R. Haskins, *A Look Back at Welfare Reform*, *IPRNews* 30, núm. 1, invierno de 2008, consultado en <http://www.ipr.northwestern.edu/publications/newsletter/iprn0801/dppl.xhtml>.

⁶ A. Cappelen, O. Mæstad y B. Tungodden, “Demand for Childhood Vaccination—Insights from Behavioral Economics”, en *Forum for Development Studies* 37, núm. 3, noviembre de 2010, pp. 349-364. DOI: 10.1080/08039410.507778.

⁷ L. B. Rawlings y G. M. Rubio, “Evaluating the Impact of Conditional Cash Transfer Programs”, *The World Bank Research Observer* 20, núm. 1, 2005, pp. 29-55. DOI: 10.1093/wbro/lkio01.

⁸ A. Drexler, G. Fischer y A. Schoar, *Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb*, Centre for Economic Policy Research, Londres, 2010.

⁹ Véase *Emergency Hand Loan: A Product Design Case Study*, Financial Access Initiative, ideas42 and IFC. El análisis y el documento se encuentran en

<http://www.financialaccess.org/blog/2011/05/product-design-poor-emergencyhand-loan>.

* Véase “La trampa de los “bomberazos’ ” en el cap. IX.

¹⁰ S. Baird, J. de Hoop y B. Ozler, “Income Shocks and Adolescent Mental Health”, *World Bank Policy Research Working Paper Series*, documento de trabajo núm. 5 644, 2011.

¹¹ Las tasas de retorno a los programas de bienestar social en los Estados Unidos han sido muy estudiadas. Véase por ejemplo J. Cao, “Welfare Reciprocity and Welfare Recidivism: An Analysis of the NLSY Data”, *Institute for Research on Poverty*, Discussion Papers 1 081, University of Wisconsin Institute for Research on Poverty, marzo de 1996.

¹² El programa Moving to Opportunity tuvo efectos positivos en el bienestar pero ninguno en la autosuficiencia económica. Véase J. Ludwig *et al.*, “Neighborhood Effects on the Long-Term Well-Being of Low Income Adults”, *Science* 337, núm. 6 101, 21 de septiembre de 2012, pp. 1 505-1 510, edición en internet. DOI: 10.1126/science.1224648.

¹³ Hay una síntesis de los estudios sobre el efecto de las microfinanzas en M. Duvendack *et al.*, “What Is the Evidence of the Impact of Microfinance on the Well-Being of Poor People?”, EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London, Londres, 2011.

¹ El análisis del caso del hospital St. John's se basa en gran parte en S. Crute, "Case Study: Flow Management at St. John's Regional Health Center", *Quality Matters: October Update from the Commonwealth Fund*, 2005. Véase también "Improving Surgical Flow at St. John's Regional Health Center: A Leap of Faith", Institute for Healthcare Improvement. La modificación más reciente fue el 13 de julio de 2011. Publicado en <http://www.ihl.org/knowledge/Pages/ImprovementStories/ImprovingSurgicalFlowatStJohnsRegional>. Este y otros casos se analizan en E. Litvak *et al.*, "Improving Patient Flow and Throughput in California Hospitals Operating Room Services", Boston University Program for Management of Variability in Health Care Delivery. Documento guía preparado para la California Healthcare Foundation (CHCF), Boston, Massachusetts, 2006.

² El St. John's no es un caso excepcional. Véase en Mark van Houdenhoven *et al.*, "Improving Operating Room Efficiency by Applying Bin-Packing and Portfolio Techniques to Surgical Case Scheduling", *Anesthesia and Analgesia* 105, núm. 3, 2007, pp. 707-714, un ejemplo cuidadosamente analítico. Hay una revisión de la bibliografía sobre una mejor programación de las camas de hospital en Brecht Cardoen, Erik Demeulemeester y Jeroen Beliën, "Operating Room Planning and Scheduling: A Literature Review", *European Journal of Operational Research* 201, núm. 3, 2010, pp. 921-932.

³ John Gribbin, *Deep Simplicity: Bringing Order to Chaos and Complexity*, Random House, Nueva York, 2005.

⁴ Tom DeMarco ofrece un análisis muy interesante de la importancia de la holgura para las organizaciones. "Es posible hacer que una organización sea más eficiente sin mejorarla. Eso es lo que ocurre cuando se elimina la holgura. También es posible hacer que una organización sea un poco menos eficiente y mejorarla enormemente. Para esto, es necesario introducir suficiente holgura que permita que la organización respire, se reinvente y realice los cambios necesarios." Véase Tom DeMarco, *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*, Broadway, Nueva York, 2002.

⁵ Hay un buen análisis de las compras apalancadas de empresas en Steven N. Kaplan y Per Strömberg, "Leveraged Buyouts and Private Equity", *Journal of Economic Perspectives* 23, núm. 1, invierno de 2009, pp. 121-146.

⁶ F. R. Lichtenberg y D. Siegel, "The Effects of Leveraged Buyouts on Productivity and Related Aspects of Firm Behavior", *Journal of Financial Economics* 27, núm. 1, 1990, pp. 165-194.

⁷ La posibilidad de que las compras apalancadas pongan en peligro a las empresas cuando se presenten las crisis económicas ha sido muy analizada. Véase por ejemplo Krishna G. Palepu, "Consequences of Leveraged Buyouts", *Journal of Financial Economics* 27, núm. 1, 1990, pp. 247-262.

⁸ Véase Arthur G. Stephenson *et al.*, "Mars Climate Orbiter Mishap Investigation Board Phase I Report, 44 pp.", NASA, Washington, D. C., 1999. Hay un análisis de fácil lectura en James Oberg, "Why the Mars Probe Went Off Course", *IEEE Spectrum* 36, núm. 12, 1999, pp. 34-39.

⁹ Debemos nuestra comprensión de los “bomberazos” y varios ejemplos a Roger E. Bohn y Ramchandran Jaikumar, *Firefighting by Knowledge Workers*, Information Storage Industry Center, Graduate School of International Relations and Pacific Studies, University of California, California, 2000.

¹⁰ N. P. Repenning, “Reducing Cycle Time at Ford Electronics, Part II: Improving Product Development”, estudio de caso facilitado por el autor, 1996.

¹¹ Esta cantidad se menciona en *Firefighting by Knowledge Workers*. Si Microsoft realizó o no los envíos con 61 000 errores reconocidos en realidad es parte de una controversia mayor. Véase el fabuloso análisis en *Gripes about Windows 2000*, consultado en <http://www.computergripes.com/Windows2000.xhtml#28000bugs>.

¹² Un estudio reciente muestra que los jueces también abarcan demasiado y terminan haciendo malabares con varios casos. Véase Decio Coviello, Andrea Ichino y Nicola Persico, “Don’t Spread Yourself Too Thin: The Impact of Task Juggling on Workers’ Speed of Job Completion”, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 16 502, 2010.

¹³ Henry David Thoreau, citas. Véase H. D. Thoreau, *A Week on the Concord and Merrimac Rivers*.

¹⁴ *State Cell Phone Use and Texting While Driving Laws*, noviembre de 2012. Tomado de http://www.ghsa.org/html/stateinfo/laws/cellphone_laws.xhtml.

¹⁵ Cell Phone Accident Statistics and Texting While Driving Facts, edgarsnyder.com, consultado el 2 de noviembre de 2012 en <http://www.edgarsnyder.com/car-accident/cell-phone/cell-phone-statistics.xhtml>.

¹⁶ J. Wilson *et al.*, “Collision and Violation Involvement of Drivers Who Use Cellular Telephones”, *Traffic Injury Prevention* 4, núm. 1, 2003, pp. 45-52.

¹⁷ D. L. Strayer, F. A. Drews y D. J. Crouch, “A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver”, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 48, núm. 2, 2006, pp. 381-391. Estudios de seguimiento compararon con simuladores de alta fidelidad el desempeño de conductores que hablan por teléfono (sin usar las manos) y los que habían consumido alcohol en exceso, y concluyeron que el mayor riesgo de distracción cuando se habla por teléfono es comparable con el que se tiene cuando se conduce un vehículo con un nivel de alcohol superior al límite legal.

¹⁸ Hay un buen análisis en E. Robinson, “Why Crunch Mode Doesn’t Work: 6 Lessons”, *IGDA*, 2005, consultado el 17 de febrero de 2009. Otro artículo de fácil lectura es Sara Robinson, “Bring Back the 40-Hour Work Week”, *Salon*, 14 de marzo de 2012. Ambos defienden claramente una posición favorable a las semanas de trabajo más breves y presentan sus casos extremadamente bien.

¹⁹ Robinson, “Why Crunch Mode Doesn’t Work”.

²⁰ Véase “Scrum & Overtime?” en el blog *Agile Game Development*, 9 de junio de 2008.

²¹ Diwas S. Kc y Christian Terwiesch, “Impact of Workload on Service Time and Patient Safety: An Econometric Analysis of Hospital Operations”, *Management Science* 55, núm. 9, 2009, pp. 1 486-1 498.

²² Seonaidh McDonald, “Innovation, Organisational Learning and Models of Slack”, *Proceedings of the 5th Organizational Learning and Knowledge Conference*, Lancaster University, Reino Unido, 2003.

²³ D. T. Wagner *et al.*, “Lost Sleep and Cyberloafing: Evidence from the Laboratory and a Daylight Saving Time Quasi-Experiment”, *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 5, 2012, pp. 1 068-1 076.

²⁴ *Idem.*

²⁵ “Manage Your Energy, Not Your Time”, *Harvard Business Review*, consultado el 3 de noviembre de 2012 en <http://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time/ar/1>.

²⁶ Es la regla llamada 20-20-20. Véase por ejemplo <http://www.mayoclinic.com/health/eyestrain/DS01084/DSECTIoN=prevention>.

²⁷ J. De Graaf *et al.*, *Affluenza: The All-Consuming Epidemic*, Berrett-Koehler, San Francisco, California, 2005.

²⁸ Véase una breve biografía en <http://www.rockyhaoki.com/biography.xhtml>.

²⁹ Este análisis se basa en un estudio de caso muy interesante de la Harvard Business School, el modelo de negocios del Benihana: W. Earl Sasser y J. R. Klug, *Benihana of Tokyo*, estudio de caso 637-057, Harvard Business School, Boston, 1972. Véase también Ricardo Ernst y Glen M. Schmidt, “Benihana: A New Look at an Old Classic”, *Operations Management Review* 1, 2005, pp. 5-28.

³⁰ S. E. Kimes, “Restaurant Revenue Management Implementation at Chevys Arrowhead”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, núm. 1, 2004, pp. 52-67.

³¹ Yogi Berra, *The Yogi Book*, Workman, Nueva York, 1997.

¹ D. Karlan *et al.*, *Getting to the Top of Mind: How Reminders Increase Saving*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. w16205, 2010.

² “Impulse Savings”, ideas42, estudio de caso.

³ *Snopes.com: Massachusetts License Renewal*, 4 de noviembre de 2008, consultado en <http://www.snopes.com/politics/traffic/massrenewal.asp>.

⁴ J. J. Choi *et al.*, “For Better or for Worse: Default Effects and 401(k) Savings Behavior”, en D. A. Wise (ed.), *Perspectives on the Economics of Aging*, University of Chicago Press, Chicago, 2004, pp. 81-125.

⁵ Véase http://www.bankofamerica.com/promos/jump/kte_coinjar/.

⁶ Programa “Keep Your Savings Elsewhere” del Bank of America, *BloggingStocks*, consultado el 1º de noviembre de 2012 en <http://www.bloggingstocks.com/2007/04/23/bank-of-americas-keep-the-change-program-keep-yoursavings-e/>.

⁷ L. E. Willis, “Against Financial Literacy Education”, 2008, consultado en http://works.bepress.com/lauren_willis/1/.

⁸ R. H. Thaler y S. Benartzi, “Save More TomorrowTM: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving”, *Journal of Political Economy* 112, núm. 1, parte 2, 2004, pp. S164-S187.

⁹ M. Bertrand y A. Morse, “Information Disclosure, Cognitive Biases, and Payday Borrowing”, *The Journal of Finance* 66, núm. 6, 2011, pp. 1 865-1 893. DOI: 10.1111/j.1540-6261.2011.01698.x.

¹⁰ R. V. Levine, *A Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psychologist, or How Every Culture Keeps Time Just a Little Bit Differently*, Basic Books, Nueva York, 1997.

¹¹ J. Mata, P. M. Todd y S. Lippke, “When Weight Management Lasts. Lower Perceived Rule Complexity Increases Adherence”, *Appetite* 54, núm. 1, 2010, pp. 37-43. DOI: 10.1016/j.appet.2009.09.004.

¹² E. Duflo, M. Kremer y J. Robinson, *Nudging Farmers to Use Fertilizer: Theory and Experimental Evidence from Kenya*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 15 131, 2009.

¹³ *Idem*.

¹⁴ Los investigadores interpretan esto en el contexto del modelo de descuento hiperbólico como una solución a la dificultad general para retrasar la gratificación. Nuestros datos señalan que el hecho de que el ancho de banda aumente cerca del momento de la cosecha sugiere que ocurre algo más, y que el mero hecho de decidir en el momento en que los agricultores tienen más ancho de banda también mejoraría la calidad de las decisiones.

¹⁵ K. Haycock, “Promise Abandoned: How Policy Choices and Institutional Practices Restrict College Opportunities”, reporte de la Education Trust, Washington, D. C., 2006.

¹⁶ E. P. Bettinger *et al.*, *The Role of Simplification and Information in College Decisions: Results*

from the *H&R Block FAFSA Experiment*, National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 15 362, 2009, consultado en <http://www.nber.org/papers/w15361>.

¹⁷ D. Ariely y K. Wertenbroch, “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment”, *Psychological Science* 13, núm. 3, 2002, pp. 219-224.

¹⁸ C. F. Camerer y H. Kunreuther, “Decision Processes for Low Probability Events: Policy Implications”, *Journal of Policy Analysis and Management* 8, núm. 4, 1989, pp. 565-592.

¹ John A. Wheeler, citado en J. Horgan, “The New Challenges”, *Scientific American* 267, núm. 6, 1992, p. 10.

² Esta idea está en estudio por una organización no lucrativa (que ayudamos a fundar) llamada ideas42, que crea productos y políticas a partir de intuiciones conductistas. El lector interesado puede visitar el sitio www.ideas42.com

³ *Vitality-About GlowCaps*. Consultado en <http://www.vitality.net/glowcaps.xhtml>

ÍNDICE GENERAL

Sumario

Introducción

Primera parte.

LA MENTALIDAD DE LA ESCASEZ

I. *Enfoque y visión de túnel*

Sacar el máximo provecho a lo que se tiene

El dividendo del enfoque

Visión de túnel

El proceso de desatención

Gravamen sobre la visión de túnel

II. Gravamen sobre el ancho de banda

Aquí hay mucho ruido

Capacidad cognitiva

Control ejecutivo

Cosechas

Otras formas de escasez

Escasez y preocupación

Qué significa el gravamen sobre el ancho de banda

Segunda parte.

LA ESCASEZ CREA ESCASEZ

III. Empaque y holgura

Pensamiento compensatorio

Holgura

Abejas pobres y avispas ricas

Qué compramos con la holgura

Amplia posibilidad de fallar

Escasez y holgura

IV. *Experiencia*

El efecto de la escasez
Un poco de información sobre la percepción
En realidad, ¿cuánto me cuesta esto?
Conceptualización
Costos de oportunidad

V. *Préstamos y miopía*
La visión de túnel y los préstamos
Juguemos *Family Feud*
Descuidar el futuro
Fallar al planificar

VI. *La trampa de la escasez*
Malabarismo
Salir de la trampa
La raíz del problema
Crisis
Abundancia y hambruna
Otro tipo de trampa de la escasez
El lado bueno de las cosas

VII. *Pobreza*
El elefante en la sala
Enfrentar al elefante
Los padres
Pobre en más de un modo
¿El gravamen sobre el ancho de banda es el culpable?

Tercera parte.

DISEÑAR PARA LA ESCASEZ

III. Mejorar la vida de los pobres
La conducta de los pobres
Incentivos ineficaces
El ancho de banda tiene un precio
El ancho de banda se crea
Un problema persistente

IX. Manejar la escasez en las organizaciones
La poco apreciada holgura
Holgura y abotagamiento
El orbitador de Marte

La trampa de los “bomberazos”
Administrar el recurso escaso correcto
Benihana
El empaclado en los negocios

- X. La escasez en la vida diaria
¿Qué hay en el túnel?
Descuido
Vigilancia
Las vinculaciones y el momento de las decisiones
Economizar el ancho de banda
El ancho de banda es variable
Obstáculos
El problema con la abundancia
La necesidad de holgura

Conclusión
Reconocimientos
Índice analítico

¿Por qué las abejas crean estructuras tan precisas y las avispas, en cambio, estructuras tan descuidadas? Por la escasez o la abundancia del material con que las construyen, responden en esta magistral obra el economista conductual Sendhil Mullainathan y el psicólogo cognitivo Eldar Shafir. Si bien suele considerarse a la economía como una ciencia que estudia el modo en que las personas y las sociedades se enfrentan a situaciones en las que los recursos son exiguos, aquí se plantea que la escasez no es sólo una limitación física, sino sobre todo un estado mental y, por lo tanto, un factor que condiciona el comportamiento, ya sea para el manejo del dinero, del tiempo o de la comida; entendida en un sentido más amplio pero a la vez más sutil, la escasez altera la forma en que juzgamos las cosas y a menudo conduce a elecciones que ponen en entredicho la racionalidad de los agentes económicos.

Para los autores, las personas muy ocupadas —las que enfrentan escasez de tiempo— fracasan al organizar su agenda por las mismas razones que los pobres o los deudores —que enfrentan una escasez obvia: la de dinero contante y sonante— fracasan al querer aprovechar sus limitados ingresos. Las decisiones tomadas de forma apresurada dentro del “túnel” cognitivo de la necesidad reproducen, e incluso magnifican, la misma escasez que las originó, lo que muestra la compleja dinámica de un fenómeno que opera por encima de fuerzas sociales, políticas e incluso culturales. No es fácil elegir cuando sentimos en la mente algo semejante a la presión de un cascanueces.

La prosa amena y el uso de ejemplos irónicos e inesperados, en ocasiones incluso autobiográficos, hicieron que *The New Scientist* y *Publishers Weekly* consideraran a esta obra como uno de los mejores libros de ciencia de 2013. Después de recorrer sus páginas, el lector no volverá a gastar de la misma manera unas monedas sobrantes ni a dilapidar su tiempo.

Índice

Sumario	9
Introducción	10
Primera parte. LA MENTALIDAD DE LA ESCASEZ	25
I. Enfoque y visión de túnel	26
Sacar el máximo provecho a lo que se tiene	27
El dividendo del enfoque	30
Visión de túnel	33
El proceso de desatención	36
Gravamen sobre la visión de túnel	41
II. Gravamen sobre el ancho de banda	46
Aquí hay mucho ruido	48
Capacidad cognitiva	54
Control ejecutivo	59
Cosechas	63
Otras formas de escasez	67
Escasez y preocupación	69
Qué significa el gravamen sobre el ancho de banda	71
Segunda parte. LA ESCASEZ CREA ESCASEZ	74
III. Empaque y holgura	75
Pensamiento compensatorio	76
Holgura	78
Abejas pobres y avispa ricas	80
Qué compramos con la holgura	82
Amplia posibilidad de fallar	85
Escasez y holgura	90
IV. Experiencia	92
El efecto de la escasez	94
Un poco de información sobre la percepción	96
En realidad, ¿cuánto me cuesta esto?	99
Conceptualización	103
Costos de oportunidad	106
V. Préstamos y miopía	109

La visión de túnel y los préstamos	112
Juguemos Family Feud	114
Descuidar el futuro	118
Fallar al planificar	122
VI. La trampa de la escasez	125
Malabarismo	128
Salir de la trampa	131
La raíz del problema	133
Crisis	135
Abundancia y hambruna	138
Otro tipo de trampa de la escasez	141
El lado bueno de las cosas	145
VII. Pobreza	146
El elefante en la sala	149
Enfrentar al elefante	152
Los padres	154
Pobre en más de un modo	155
¿El gravamen sobre el ancho de banda es el culpable?	159
Tercera parte. DISEÑAR PARA LA ESCASEZ	162
VIII. Mejorar la vida de los pobres	163
La conducta de los pobres	164
Incentivos ineficaces	167
El ancho de banda tiene un precio	168
El ancho de banda se crea	171
Un problema persistente	175
IX. Manejar la escasez en las organizaciones	177
La poco apreciada holgura	179
Holgura y abotagamiento	181
El orbitador de Marte	182
La trampa de los “bomberazos”	185
Administrar el recurso escaso correcto	187
Benihana	192
El empacado en los negocios	194
X. La escasez en la vida diaria	197
¿Qué hay en el túnel?	198

Descuido	200
Vigilancia	202
Las vinculaciones y el momento de las decisiones	205
Economizar el ancho de banda	206
El ancho de banda es variable	209
Obstáculos	211
El problema con la abundancia	213
La necesidad de holgura	215
Conclusión	217
Reconocimientos	224
Índice analítico	226