CONDUCTAS IRRACIONALES

LA GENTE NO ES TONTA, PERO EN OCASIONES ACTÚA COMO SI LO FUERA...

DAN ARIELY, ESPECIALISTA EN ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO, EXPLICA QUÉ SIGNIFICA ESO PARA QUIENES DEBEN DISEÑAR LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS.

Entrevista de Alden H. Hayashi

Es uno de los expertos más reconocidos en economía del comportamiento, la ciencia que estudia cómo actúa la gente cuando toma decisiones financieras y de negocios. La investigación de Dan Ariely demuestra consistentemente que no somos tan sensatos como nos gustaría, y su libro *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions* (HarperCollins) ingresó a la lista de best-sellers del *The New York Times* ni bien se publicó, a principios de 2008.

Alden H. Hayashi es editor senior de *MIT Sloan Management Review*.

Las ideas de Ariely deberían hacer reflexionar a los ejecutivos sobre la sensatez de las decisiones que toman habitualmente, y ayudarlos a entender los procesos internos en que se basan. ¿Por qué, por ejemplo, se oponen a un aumento de costos del 10 por ciento en un proyecto de US$ 1 millón, pero no cuestionan un desvío del 1 por ciento en un presupuesto de US$ 10 millones, aun cuando la cifra resultante es la misma? ¿Por qué se desesperan al tener que elegir entre dos candidatos similares para un puesto, si lo mejor podría ser tirar una moneda al aire? ¿Por qué tratan de dominar un mercado cuando, de hecho, el monopolio de un producto suele confundir al consumidor y redunda en menores ventas?

De esos y otros temas habla Ariely en la siguiente entrevista, y también explica por qué el precio de un producto debe tener en cuenta di-



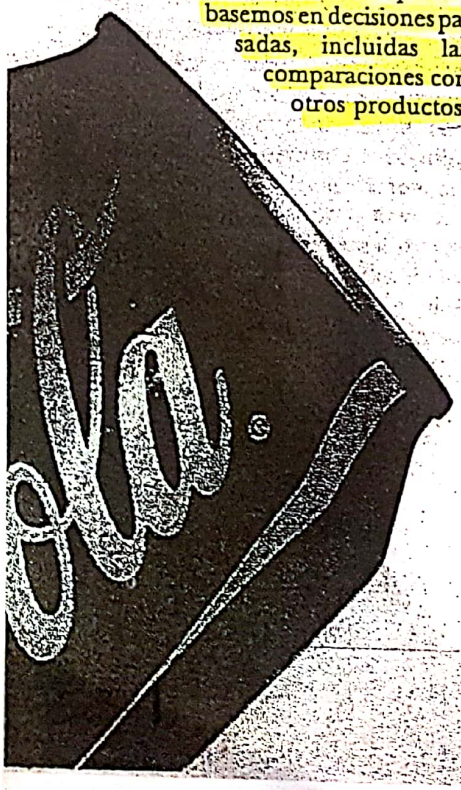
Scanned by CamScanner

versas conductas irracionales, incluidos los principios del anclaje (cuando el precio inicial de algo tiene una incidencia indebida en nuestras decisiones futuras) y de la relatividad (cuando inferimos el valor de un producto a partir de los precios de ofertas similares).

Cómo fijar los precios

Su investigación sugiere que, al vender un producto nuevo, aun cuando no exista nada similar en el mercado, las empresas deberían compararlo con algo que el cliente conoce.

Así es, y por dos razones. En primer lugar porque, sin esa comparación, el "espacio" para el nuevo producto no está bien definido en la mente de la gente y, en consecuencia, le resulta difícil descifrar cómo darle un valor. En otras palabras, no sabemos cómo valuar las cosas de manera aislada. Lo segundo es que somos animales de costumbres, y tomar decisiones nos complica la vida. ¿Cuántas veces al día estamos dispuestos a considerar la compra de un producto analizando todos los factores, pensando en el costo de oportunidad, etcétera? De allí que nos basemos en decisiones pasadas, incluidas las comparaciones con otros productos.



¿Eso quiere decir que somos haraganes para hacer un análisis racional y reflexivo de cada producto que vamos a comprar?

No creo que la palabra sea "haraganes"; en general, pensar es un proceso complejo, y tratamos de no excedernos. Tomemos por ejemplo a TiVo (Nota del Editor: la marca líder en los Estados Unidos del Digital Video Recorder, o DVR). ¿Cuál es el valor de TiVo para usted? ¿Cómo lo calcula? ¿Tiene en cuenta cuántos minutos de anuncios comerciales se está ahorrando, multiplica esa cifra por su ingreso por hora, le deduce las pausas que necesita para ir al baño y comer algo, entre otros factores? Todo eso sería muy difícil. Por lo tanto, usted confía en sus impresiones pasadas y utiliza esa información para inferir un valor. Si las empresas aspiran a entender cómo toma decisiones la gente sobre sus productos, deben tener en cuenta estos procesos de decisión.

Entonces, ¿la clave para las empresas reside en encontrar con qué comparar su nuevo producto?

Imaginemos dos universos. En el primero, TiVo se compara con una videocasetera (VCR), cuyo valor equivale a US$ 200. En el segundo se lo compara con una computadora, que cuesta unos US$ 1.000. Ahora imaginemos que, en ambos mundos, el precio del TiVo es de US$ 500. En el primer universo, la gente sentirá furia y no lo comprará; en el segundo, en cambio, pensará que es un buen negocio. Ésta es la razón por la que el principio de relatividad es tan importante, en especial para los nuevos productos: nos cuesta mucho calcular el valor real de los productos y servicios.

¿Mediante la comparación se puede, realmente, definir el producto?

Sí, y lo que hay que entender es que esa definición será perdurable. Consideremos el caso del nuevo iPhone. No he hablado del tema con Steve Jobs, pero puedo especular sobre lo que hizo. Lo concreto es que lanzó el iPhone a un precio de US$ 600 y, de inmediato, lo bajó a US$ 400. Eso pudo haber sido un error, pero también pudo haber sido un truco inteligente, porque en ese momento la pregunta del consumidor era: "¿Cuál es el precio de comparación?". De pronto, algo puede parecer una gran oferta a US$ 400 si hace sólo unas semanas valía US$ 600.



Pepsi necesita a Coca-Cola, y viceversa, dado que el monopolio de un producto puede confundir a los clientes y redundar en menores ventas.

En el caso de que Apple hubiera lanzado el iPhone a US$ 400, habría resultado difícil saber si lo valía. Pero el precio inicial de US$ 600 y la rebaja posterior a US$ 400 sirvieron, porque este último precio pareció una gran oportunidad. Y ahora que se ofrece por US$ 200 sigue pareciendo un gran negocio, porque todavía tenemos en la mente precios mucho más altos.

Creo que es interesante pensar las cosas de este modo: uno lanza algo a un precio muy alto, crea una declara-

Scanned by CamScanner

ción de valor, y luego dice: "Lo lamento". Pero el precio alto sigue pisando fuerte en la mente de la gente; todos recuerdan que era de US$ 600.

¿Qué pasa con las empresas que fijan un precio inicial demasiado bajo, o hasta ofrecen un producto o un servicio gratuitos para alentar a la gente a usarlos? ¿No es ésa la razón por la que muchas editoriales online están en problemas: ofrecieron su contenido sin cargo y, después, no pudieron mover a los consumidores de ese punto de anclaje?

Lo cierto es que es muy difícil entender el valor de un producto o servicio, incluso después de haberlos usado. Por ejemplo, ¿qué valor tiene para usted el correo electrónico? No cabe duda de que si algo es gratis, la gente empezará a usarlo. Sin embargo, lo que las empresas no entienden es que establecer la relación entre la utilidad y el dinero es muy difícil. La gente no dice: "Esto es grandioso. Estoy dispuesto a pagar US$ 20 por él". Dice todo lo contrario: "¿Lo usé gratis durante mucho tiempo y ahora quieren cobrarme? No me interesa".

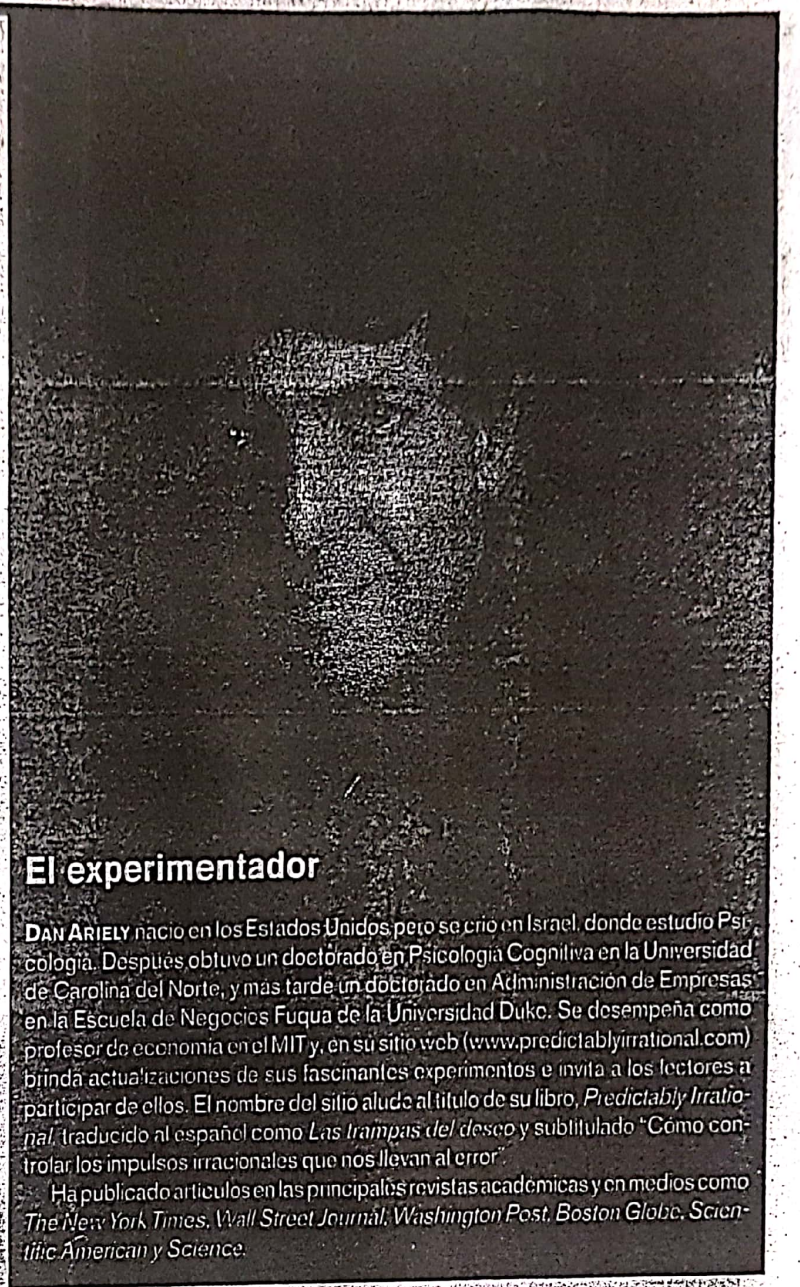
El precio como una característica del producto

Muchos gerentes determinan los precios teniendo en cuenta el costo más un margen de ganancia. Pero, por lo que usted dice, el proceso es mucho más complejo y tiene el poder de afectar el valor del producto que el cliente percibe.

Sí, el precio es un indicativo de calidad para la gente.

Entonces, ¿el precio es una característica del producto?

Es una buena manera de verlo. Y, dado que el precio es una característica del producto, todos hacemos deducciones generales sobre el producto a partir de su precio. Si algo es barato, esperamos que sea barato, y lo sorprendente es que hasta lo experimentamos como barato.



El experimentador

Dan Ariely nació en los Estados Unidos pero se crió en Israel, donde estudió Psicología. Después obtuvo un doctorado en Psicología Cognitiva en la Universidad de Carolina del Norte, y más tarde un doctorado en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke. Se desempeña como profesor de economía en el MIT y, en su sitio web (www.predictablyirrational.com) brinda actualizaciones de sus fascinantes experimentos e invita a los lectores a participar de ellos. El nombre del sitio alude al título de su libro, *Predictably Irrational*, traducido al español como *Las trampas del deseo* y subtitulado "Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error".

Ha publicado artículos en las principales revistas académicas y en medios como *The New York Times*, *Wall Street Journal*, *Washington Post*, *Boston Globe*, *Scientific American* y *Science*.

Dicho sea de paso, hicimos algunos experimentos para probarlo: les dimos analgésicos baratos a un grupo de personas, y a otro grupo analgésicos caros. ¿Adivine qué pasó? El primer grupo dijo haber sentido menos alivio que el segundo. En este punto, la cuestión clave es que hay muchas experiencias de nuestras vidas que son ambiguas, y ningún producto es perfecto. Si usted consigue un descuento en el precio de un producto, cada vez que suceda algo imperfecto, dirá: "¡Ah! Es porque el producto era barato". Entonces prestará más atención a las imperfecciones, y convertirá toda la experiencia en una profecía autocumplida.

Por lo tanto, al fijar el precio, los gerentes deben considerar cómo quieren que se perciba su producto.

Si tienen el producto más barato del mercado y quieren esa imagen, no hay problema. Pero si quieren una imagen diferente, deberían considerar con sumo cuidado sus estrategias de precios. Volvamos al ejemplo de Apple. Creo que el nuevo precio del iPhone es demasiado barato. Tengo

Fotos: Cortesía Ariely / Divulgación

Scanned by CamScanner

uno y la pantalla táctil es fantástica. Pero, de pronto, es posible comprarlo por US$ 200, y me parece que este precio le resta valor a esa pantalla.

¿Eso quiere decir que el precio más barato afectará negativamente la experiencia de los usuarios con la pantalla táctil del iPhone?

Si los hacemos pensar con cuidado en el porqué del descuento, ese efecto no se producirá.

Entonces, en el caso del iPhone, dado que Apple no se esforzó en explicar el precio más bajo, ¿los usuarios van a pensar que su calidad es inferior a la del producto original?

Así es, al menos en algún sentido primitivo y no premeditado. La gente no dirá que Apple hizo un producto de menor calidad, pero hay posibilidades de que piensen que no es el mejor, sino el segundo. Y quizá no lo manejen con el mismo cuidado, y la consecuencia podría ser que se rompa más rápidamente.

¿Debería Apple haber explicado la reducción del precio diciendo, por ejemplo, que bajó el costo de fabricación debido a la curva de aprendizaje de la tecnología, y simultáneamente asegurar que la calidad del producto es la misma?

Correcto.

Muy pocas (versus muchas) opciones

El tema de la relatividad plantea el interrogante de si tener un monopolio es lo mejor que le puede pasar a una empresa. Es decir, ¿Coca necesita a Pepsi y Pepsi necesita a Coca porque cada una brinda un marco de referencia para la otra?

Cuando su producto está solo en el mercado, a los consumidores les resulta difícil evaluarlo y, por consiguiente, menos gente lo compra. En cambio, cuando hay dos productos, la gente puede comparar, y su participación de mercado tiene potencial para crecer.

Sobre este punto hay una historia interesante de una empresa que vendía píldoras anticonceptivas en países del tercer mundo. Tuvo muy poco éxito con uno de sus productos y tomó la decisión de lanzar otro. Pero no retiró el anterior del mercado, que era muy barato. El segundo producto, un poco más caro y con un nombre que "sonaba norteamericano", se vendió mejor y, con el tiempo, ayudó a subir las ventas de la primera píldora. De esa manera hizo crecer al mercado total. Y es posible pensar en muchos casos parecidos.

Entonces, ¿le parece acertada la estrategia de GM de crear varias marcas de productos para que los consumidores puedan comparar al Buick con un Chevrolet, un Cadillac y un Pontiac?

No estoy tan seguro, porque cuando se ofrecen demasiadas opciones, lo que se logra es confundir a los clientes.

¿Hay alguna regla general que ayude a las empresas a caminar por la delgada línea entre ofrecer muy pocas opciones y ofrecer muchas?

Sheena Iyengar y Mark Lepper, investigadores de Columbia y Stanford, respectivamente, llevaron a cabo un estudio muy interesante. En un almacén montaron un stand en el que exhibían seis mermeladas, y en otro 24. Por supuesto, la mayoría de la gente se sentía atraída por el surtido más grande: más mermeladas, más color, más actividad. Pero luego les dieron un cupón válido para cualquier mermelada de la tienda, en la que había más de 300. Y descubrieron que, entre las personas que habían visto sólo seis frascos, el 30 por ciento terminó comprando mermelada. En cambio, de los que vieron 24, sólo compró el 3 por ciento. Y las mermeladas no son un producto complejo—son sólo fruta y azúcar—; pero, por alguna razón, 24 opciones resultaron demasiadas.

En otras palabras, ¿la gente se confunde fácilmente?

Hay que tener en cuenta dos factores importantes. El primero, la existencia de una acción predeterminada. En ese caso, en realidad, elegir no es tan complejo. Cuando la gente va al almacén y tiene a la "mermelada" en su lista, la compra, haya seis o 24 opciones. No obstante, la confusión cobra importancia cuando ese ítem no figura



¿Apple cometió un error cuando fijó el precio inicial del iPhone en US$ 600 (sólo para luego bajarlo a US$ 400 y más tarde a US$ 200), o fue una brillante treta de marketing?

Scanned by CamScanner

en la lista; es decir, cuando lo predeterminado es no hacer algo.

El segundo factor es la cantidad de esfuerzo que se pone al elegir. Es obvio que las mermeladas no son productos críticos para la mayoría de nosotros. Pero, si se tratara de algo realmente importante, la gente le prestará más atención, y es probable que insista a pesar de la confusión. De allí que no se pueda generalizar, y decir que ocho productos son demasiados. Ocho mermeladas podrían serlo, pero ocho automóviles probablemente no. Todo depende de lo predeterminado y de la motivación de la gente.

Cómo contratar a la gente adecuada

Usted es un firme defensor de la experimentación para probar nuestras suposiciones, porque pueden ser equivocadas. Pero, en el mundo de los negocios, los gerentes suelen tomar decisiones a partir de creencias que no han sido probadas con suficiente rigor.

Voy a darle un buen ejemplo: el proceso de entrevistas utilizado para contratar personal. Hace unos años, en el MIT, junto con un grupo de estudiantes del MBA, asistí a una conferencia de Bain-Consulting sobre su proceso de entrevistas. En determinado momento, no pude con mi genio y pregunté: "¿Hasta qué punto es válido ese proceso?". Y el conferenciante respondió: "Crecimos un 20 por ciento el año pasado". Entonces dije: "¡Qué buena noticia! ¡Los felicito! Pero ¿cómo prueban la validez del proceso?". Y él replicó: "McKinsey hace lo mismo". Una vez más, dije: "Me alegra por usted, pero ésa no es una buena respuesta". Y añadí: "Si me pidiera asesoramiento, le diría que el único recurso que tiene es su gente. Y también es posible que sepa cómo diferenciar a los buenos de los malos. Pero, en términos de tiempo de sus ejecutivos, cuesta decenas de miles de dólares entrevistar a alguien. Entonces, como mínimo, debería verificar que su proceso es bueno". El hombre se sintió muy molesto, pero lo que yo estaba tratando de decirle era básico: para probar realmente la eficacia de sus entrevistas, tenían que verificar la capacidad de sus predicciones y, aún mejor, de vez en cuando contratar a algunas personas que, por el resultado de esas entrevistas, todo indicaba que no tendrían un buen desempeño laboral.

Entonces, ¿su consejo a Bain es que invierta en un experimento para probar las bondades del proceso de entrevistas?

Sí, y creo que deben empezar por ser más rigurosos y sistemáticos en su metodología. Hace algunos años, Daniel Kahneman, uno de los padres de la economía del comportamiento, visitó la fuerza aérea israelí y convenció a sus líderes de que aceptaran para el entrenamiento de pilotos a personas que no habían superado las pruebas. Por un lado, es una decisión que parece ir contra toda lógica; pero, por el otro, es la única manera de mejorar las pruebas.

Es difícil convencer de eso a las empresas, porque los malos empleados pueden causar estragos. Pero entiendo su punto de vista: es imposible aprender si no se experimenta.

Así es. Imagine que está en Las Vegas y hay dos tipos de máquinas tragamonedas. Usted ha jugado con el primer tipo de máquinas toda la noche, de modo que sabe cuánto dinero da, pero con el segundo tipo ha jugado unas pocas veces. Por lo tanto, no sabe si el primer tipo es mejor que el segundo. Si tiene planes de quedarse varias semanas en Las Vegas, ¿no sería mejor perder un poco de dinero al principio para descubrir qué máquina es la mejor? Presumiblemente, Bain va a seguir en su negocio durante mucho tiempo. Entonces, ¿no debería encontrar la manera de optimizar sus entrevistas para el largo plazo?

Es cierto, pero tal vez los actuales ejecutivos de Bain piensen en que sus carreras terminarán en un plazo relativamente corto; de modo que, para ellos, probablemente la experimentación no valga la pena.

En términos generales, ése es parte del problema de muchas empresas. Las personas tienen intuiciones que, en ocasiones, son erróneas, y en muy pocos casos se les exige someter esas hipótesis a una prueba rigurosa. Ahora bien, también es cierto que la experimentación sólo es buena para el largo plazo. Es una pérdida de corto plazo para obtener una ganancia en el futuro. Creo que muchas empresas tienen una perspectiva cortoplacista, y ésa es la razón por la cual no invierten en el aprendizaje. Pero, al mismo tiempo, deberían tener conciencia de que las actuales prácticas de contratación son malísimas; obtendrían mejores resultados si fueran a una universidad y contrataran recién graduados al azar.

LAS PERSONAS TIENEN INTUICIONES QUE, EN OCASIONES, SON ERRÓNEAS, PERO EN MUY POCOS CASOS SE LES EXIGE SOMETER ESAS HIPÓTESIS A UNA PRUEBA RIGUROSA.

Scanned by CamScanner

Hacia mejores decisiones

Con respecto a la toma de decisiones grupales, me pareció fascinante su investigación sobre la manera en que la gente pide la comida en un restaurante. Usted demostró que cuando el mozo levanta el pedido en forma secuencial entre los integrantes de un grupo, después de que la primera persona ordena un plato, es poco probable que los demás pidan lo mismo, porque no les gusta que el resto considere que se están copiando. Me pregunto si esto sucede habitualmente en las reuniones de negocios...

Parece increíble, pero todos sienten la necesidad de decir algo, aunque se trate de algo ligeramente diferente de lo que ya se dijo. Hace algunos años, en el Media Lab del MIT creamos un software llamado "anti-groupware". Queríamos investigar por qué, cuando se reúne a varias personas inteligentes en una sala, como grupo toman malas decisiones. El propósito que nos impulsaba era encontrar una manera de usar la tecnología para evitarlo. ¿Cómo eliminar, por ejemplo, la adhesión irrestricta y la obediencia exagerada?

¿Cómo funciona ese software?

Teníamos múltiples versiones, y uno de los problemas que investigamos fue la presencia de una figura que impone autoridad. Cuando su jefe dice: "Creo que deberíamos hacer X", ¿qué probabilidades hay de que usted vote por una opción diferente? Otra de las cosas que analizamos fue la adhesión irrestricta. Si cinco personas dicen lo mismo, ¿tiene usted más posibilidades de seguir ese ejemplo? Entonces diseñamos herramientas tecnológicas básicas para votar. La gente podía votar de manera anónima, e investigamos diferentes mecanismos. Yo podría, por ejemplo, asignarle mi voto a usted si creo que es un gran experto en un tema específico, pero usted no sabría que yo voté por usted.

También creamos situaciones en las cuales la gente podía votar, ver el resultado y luego cambiar el voto, y así durante varias rondas. Y también tratamos de conseguir que descifraran cuánto les importaba un tema. Por ejemplo, les presentábamos 10 cosas sobre las cuales debían tomar decisiones y les asignábamos 100 puntos, y ellos tenían que distribuir esos puntos entre los 10 temas. Así, si a alguien le importaba mucho el tema seis pero nada los restantes, podía asignarle sus 100 puntos al tema seis.

De modo que, en esencia, el software trata de ayudar a la gente a evitar las diferentes trampas que hay en la decisión grupal.

Los grupos son importantes para compartir información, pero no son buenos cuando es necesario tomar decisiones. Básicamente, entonces, creamos una herramienta para que la gente tomara buenas decisiones en un grupo, y teníamos la esperanza de que algunas compañías quisieran usarla, pero ninguna se mostró dispuesta. En nuestra opinión, el software era muy bueno, pero ninguna empresa quiso probarlo en un experimento real.

¿A qué se debe esa reticencia?

Creo que las empresas tienen mucha confianza en la toma de decisiones grupal. Los grupos no son útiles para que la gente tome mejores decisiones, pero sí para que se sienta más segura de la decisión después de haberla tomado. En consecuencia, las compañías intuyen que las decisiones grupales son fantásticas, cuando en realidad no es así.

Las normas sociales

Algunas empresas también tienen problemas para manejarse con las normas sociales; esas reglas no escritas ni definidas explícitamente que permiten el buen funcionamiento de un grupo.

Es verdad, aunque la mayoría de nosotros tiene acertadas intuiciones sobre las normas sociales en la vida personal. Imagine que tiene una cita con una mujer. Van al cine, luego a comer y, mientras la lleva de regreso a su casa, se inclina para besarla y le dice: "¡Qué interesante! Hasta este momento gasté US$ 100". En realidad, usted no dijo nada que ella no supiera. Los precios están impresos en las entradas de cine y los platos de comida tienen el precio indicado a un costado. Pero basta que mencione lo que gastó para que convierta la relación social en financiera y, al hacerlo, la abarata. Y creo que si bien todos entienden esto en sus vidas sociales, no lo entienden en la relación empleador-empleado.

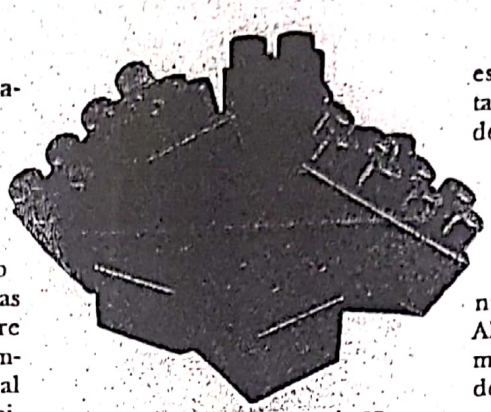
No es fácil, porque las empresas tienen que encontrar un delicado equilibrio. Por un lado, les pagan a sus empleados para que hagan determinado trabajo, de manera que la relación es básicamente económica y está regida por el mercado. Por el otro, necesitan motivarlos para que hagan algo más de lo que les exige el deber. En otras palabras, quieren que el personal sienta que la relación empleador-empleado supera lo meramente económico.

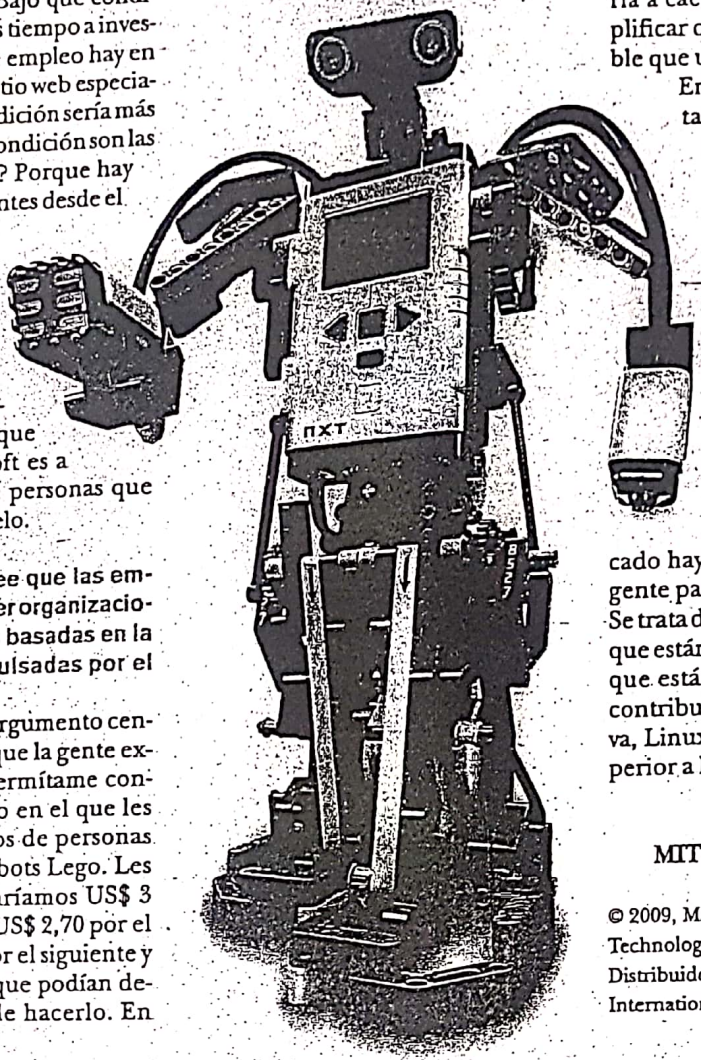
Parte del problema tiene que ver con la confusión. Si yo le pago por hora o por palabra que usted escribe, está muy claro que nuestra relación es económica. Pero si le pago por mes o por año, no es tan claro. Y si no le pago en efectivo sino mediante una transferencia bancaria, la relación es todavía menos directa. ¿Y qué pasaría si, además, le brindo cobertura médica? Dicho sea de paso, algunas empresas suelen detallar, en los recibos de sueldo, cuánto dinero gastaron en cobertura médica. Dicen: "Su sueldo es de US$ 80.000, pero gastamos otros 12.000 al año en beneficios de salud". Eso le está indicando que su compensación total es de US$ 92.000. De modo que si otra empresa le ofrece US$ 93.000, usted ve con claridad que podría estar ganando más.

Scanned by CamScanner

Y entonces la motivación por el trabajo actual se debilitaría.

Imagine que yo era su empleador y que le ofrecí US$ 1.000 en efectivo o vacaciones en las Bahamas. Presumiblemente, a usted le convendría aceptar el efectivo porque no quiere ir a las Bahamas sino a otra playa. O porque quiere prescindir de las vacaciones y comprarse un nuevo iPod. Entonces, al aceptar el dinero en efectivo optimizaría la recompensa. Pero ¿bajo qué condición —el efectivo o vacaciones en las Bahamas— sería usted más receptivo a mi pedido de quedarse el próximo lunes trabajando hasta más tarde en la oficina? ¿Bajo qué condición destinaría menos tiempo a investigar qué anuncios de empleo hay en el periódico o en un sitio web especializado? ¿Bajo qué condición sería más leal? Yo creo que esa condición son las vacaciones. ¿Por qué? Porque hay cosas que son ineficientes desde el punto de vista financiero, pero eficientes en términos sociales y de motivación. A propósito, ¿no le parece sorprendente que a lo que más le teme Microsoft es a una organización de personas que trabajan gratis? Piénselo.





Tras un experimento en el que se les pidió a varias personas que construyeran robots Lego, Ariely hizo un descubrimiento crucial sobre la motivación humana.

Entonces, ¿usted cree que las empresas apuntarán a ser organizaciones como Linux, más basadas en la comunidad que impulsadas por el mercado?

Me parece que el argumento central es el significado que la gente extrae de su trabajo. Permítame contarle un experimento en el que les pedimos a dos grupos de personas que construyeran robots Lego. Les dijimos que les pagaríamos US$ 3 por el primer robot, US$ 2,70 por el segundo, US$ 2,40 por el siguiente y así sucesivamente, y que podían decidir cuándo dejar de hacerlo. En esencia, lo que estábamos preguntando era: ¿cuál es el valor marginal de su trabajo? A un grupo de personas, cada vez que terminaban un robot, les preguntábamos si querían otro; y si la respuesta era positiva, les dábamos las piezas, nos llevábamos el robot terminado y lo guardábamos en una caja. Al segundo grupo, una vez que terminaban el robot, lo desarmábamos delante de sus propios ojos, y luego se lo devolvíamos para que volvieran a construirlo. Llamamos a esto condición "sisífica" (por Sísifo, a quien los dioses habían condenado a empujar sin cesar una roca hasta la cima de una montaña, desde donde volvería a caer una y otra vez, para ejemplificar que no hay castigo más terrible que un trabajo inútil).

En esencia, los dos grupos estaban haciendo lo mismo: construían robots a cambio de dinero. Pero lo cierto es que la gente del grupo que veía cómo se destruía su trabajo odiaba la tarea. El otro grupo, en cambio, podía encontrar un pequeño significado en algo tan trivial como construir robots Lego, y eso los sostenía. Para mí, ése fue un descubrimiento increíble: entender cuán poco significado hay que añadir al trabajo de la gente para aumentar su motivación. Se trata de que los empleados sientan que están haciendo algo importante, que están haciendo una verdadera contribución, y, desde esa perspectiva, Linux tiene una historia muy superior a la de Microsoft. ●

© Gestión/ MIT Sloan Management Review

© 2009, Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados. Distribuido por Tribune Media Services International.

Scanned by CamScanner