

Ana Vásquez Maya

QUIERO DECIDIR YO



MADRID BOGOTÁ

MÉXICO D.F. MONTERREY BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

ÍNDICE

Introducción. Lo que enciende la llama	15
1 Economía conductual. La gran disrupción sobre mente, comportamiento y economía	23
1. Ilusiones ópticas y cognitivas: Las cosas no son como parecen.....	23
2. Somos tan racionales como nuestra irracionalidad lo permite.....	26
3. Economía conductual: Del <i>Homo economicus</i> al <i>Homo sapiens</i>	30
2 ¿Decides tú o deciden por ti? El más listo de los listos trabaja en el aeropuerto de Ámsterdam	39
1. Arquitectura de las decisiones: El diseño neutro no existe.....	39
2. Paternalismo libertario: Pequeños empujones que influyen en los demás	42
3. El secreto mejor guardado de Silicon Valley: Economía conductual aplicada a la economía digital	47
3 La conformidad social. ¿Si eres tan autónomo, por qué siempre escoges el producto Amazon Choice?	53
1. Experimentos en el ascensor.....	53
2. Un mundo de aplicaciones, estrellas y recomendaciones	59
3. «Don't mess with Texas».....	64

4 Normas sociales versus normas económicas.	
Wikipedia y tu deseo de contribuir a algo más grande que tú.....	71
1. ¿Cuánto valen los favores? Lo que sucede cuando les ponemos precio	71
2. ¿Cómo es posible que la enciclopedia más grande del mundo se construya de forma gratuita?.....	76
3. La verdadera razón por la que Google da comida gratis a sus empleados.....	79
5 Aversión a la información. Cuando te limitas a lo que sabes y no quieres aprender cosas diferentes.....	85
1. ¿Eres de los que te secuencias el genoma para conocerte mejor?	85
2. Un mundo de burbujas por cortesía de Facebook y Twitter	90
3. El poder de Netflix para enriquecer..., o no, tu visión del mundo	91
6 Retrospección, disponibilidad y confirmación. Mira hacia atrás, teme lo que conoces y confirma lo que sabes	97
1. Sesgo de la disponibilidad: Las probabilidades de que te caiga una pelota de golf en la cabeza son tan grandes como tú piensas que lo son	97
2. Sesgo de la retrospección: ¿Eres de los que cree que Google estaba destinado a ser una de las mayores empresas del mundo?	101
3. Sesgo de la confirmación: El verdadero reto de los osos polares en un mundo donde importa poco el calentamiento global	105
7 El yo que recuerda y el yo que experimenta. ¿Vacaciones para compartir en Instagram o vacaciones que te apetecen de verdad?.....	115
1. El servicio al cliente y la importancia de los finales felices	115
2. La duración no importa: La verdad sobre tomarte quince o siete días de vacaciones	121
3. «La felicidad es amor.. y 75 000 dólares».....	124

8 Aversión a la pérdida. Cuando prefieres no ganar antes que perder algo	131
1. Por qué te das prisa en reservar la habitación de Booking que otros estaban mirando.....	131
2. Cuando no quieres cerrarte a ninguna de las posibilidades que te ofrece Tinder.....	137
3. El sesgo de la posesión y la sutil sobrevaloración de todo aquello que te pertenece	140
4. El error millonario de una aerolínea que no conoce ni aplica la economía conductual.....	143
9 El efecto encuadre. Si el producto es el rey, el contexto es la reina	151
1. Todo depende de cómo cuentes la historia.....	151
2. Enmarcando el producto en una experiencia	155
3. El efecto señuelo que por arte de magia hace parecer una opción mejor.....	161
10 Las anclas y el concepto <i>gratis</i>. Dos armas favoritas de la economía digital	173
1. ¿Por qué creemos que el nuevo iPad es una ganga?	173
2. Cómo nace un <i>follower</i>	178
3. La estrategia maestra de Coca-Cola Zero	181
11 Falta de autocontrol y cuentas mentales. Dos pilares de la economía conductual para el beneficio de tus finanzas	187
1. ¿Negociarías la eternidad en el Paraíso a cambio de una manzana? Probablemente sí.....	187
2. Sustitución de la recompensa: Hacerse trampas al solitario por una buena razón o hacer lo correcto por la razón equivocada	192
3. Cuentas mentales: El mejor consejo de la economía conductual para tus finanzas.....	198
Notas	205
Fuentes fotografías	207



4. NORMAS SOCIALES VERSUS NORMAS ECONÓMICAS

Wikipedia y tu deseo de contribuir
a algo más grande que tú

1. ¿Cuánto valen los favores? Lo que sucede cuando les ponemos precio

Imagina que me invitas a cenar a tu casa. Te has leído el libro y has dicho «pero cuántas cosas útiles he aprendido, voy a invitar a Ana a casa para que me cuente más sobre el tema». Estoy encantada de que me hayas invitado y decido buscar un regalo para llevarte en agradecimiento. Pienso en comprarte chocolates o vino, pero como estoy a dieta y prefiero evitar la tentación en caso de que decidas abrir la caja al final de la cena, decido ir a una vinoteca. Al llegar, hablo con el dependiente y le digo que quiero gastarme alrededor de cuarenta euros en un vino. Miramos algunos y me sugiere una botella *magnum* de Abadía Retuerta Selección 2014. Mientras tengo la botella en mis manos comienzo a pensar que a lo mejor por ese dinero preferirías un DVD de edición limitada de los Rolling Stones o el robot BB-8 de *Star Wars*. Así que, tras pensarlo un poco más, decido no comprar la botella y salgo de la tienda con las manos vacías.

Cuando llego a tu casa te digo «¡Muchas gracias por invitarme a cenar! Iba a traerte una botella de vino, pero como no sabía si te gustaba o si preferías otra cosa en su lugar, he decidido darte estos cuarenta euros para que puedas comprarte lo que te apetezca con ellos». Lo más probable es que me mirases con cara de «¿Perdona? ¿Qué me estás diciendo?» y te resistieras a recibir los cuatro billetes de diez euros que te estoy ofreciendo. Está claro que las cosas no funcionan así, pero ¿te has planteado alguna vez por qué?

La explicación tiene que ver con una forma muy particular que tenemos para interpretar los intercambios sociales y económicos. Y que, como los otros sesgos cognitivos, no tiene nada de racional, al menos como se entiende en la economía clásica, y sin embargo funciona de forma automática y predecible.

La psicología explica que existen dos extremos en el *continuum* de los intercambios entre personas: en un extremo están las normas sociales y en el otro las normas de mercado o económicas.

Las normas sociales tienen que ver con los favores y acciones altruistas que hacemos por los demás sin esperar nada a cambio y que solemos hacer por placer, pensando en nuestra reputación ante los demás y por el sentimiento de satisfacción con nosotros mismos. Favores como «¿Te importaría vigilar a mi perro mientras entro al supermercado?», «¿Podrías recoger el paquete de Amazon mientras estoy ausente?», «¿Podrías seguirme y darme un me gusta en mi canal de YouTube?». Las normas sociales tienen que ver con nuestra naturaleza social y nuestra necesidad de pertenecer a una comunidad, y, por regla general, no requieren de un pago instantáneo a cambio, como cuando alguien te ayuda a subir tu maleta al compartimento del avión, sin esperar que tú tengas que ayudarle con la suya. Este tipo de favores generan una satisfacción mutua, aunque no exista una reciprocidad inmediata.

En el otro extremo del *continuum* están las normas de mercado que regulan intercambios basados en beneficios comparables y, sobre todo, en pagos hechos en fechas concretas. Ejemplo

de ello son los salarios, alquileres, hipotecas, intereses o precios. En estos casos hacemos las cosas única y exclusivamente por dinero.

Lo que sucedió en el ejemplo de la botella de vino que nunca compré es que ambas normas, la social y la económica, solo funcionan si se aplican por separado, pero si se mezclan es cuando te quedas pensando: «Esta es la última vez que invito a Ana a cenar a casa». Lo cual claramente puede crear un problema o una opinión distorsionada de lo que realmente ha sucedido.

Imagina que te quedas sin batería en el coche y pides ayuda a tu vecino. Lo más probable es que quiera ayudarte. Pero ¿qué sucede si le dices «muchas gracias por ayudarme, toma, déjame pagarte tres euros»? ¿Qué crees que diría? «Genial, me parece estupendo, te ayudo y además me llevo dinero». Probablemente no. Porque en el momento en el que le ofreces dinero, la ayuda que te iba a prestar se convierte en trabajo, y entonces te dirá que él no carga baterías por tres euros.

HealthTap, una empresa de Silicon Valley, ha sido capaz de explotar las normas sociales desarrollando una aplicación de salud que permite acceso global, gratuito e instantáneo a doctores. Los médicos, muchos de ellos de gran prestigio, ofrecen parte de su tiempo de forma voluntaria para responder preguntas sobre salud a través de la aplicación, de manera que quien usa el servicio tiene la certeza de que las respuestas son ofrecidas por un profesional. Estos son algunos de los comentarios de los doctores al explicar por qué hacen este trabajo de forma altruista¹:

«Unirme al equipo médico de HealthTap me ha permitido cumplir el sueño que tenía cuando comencé a estudiar medicina: ayudar al mayor número de personas a vivir mejores y más largas vidas y cuidarse ellos mismos». Doctor Héctor Lozano.

«HealthTap me permite ser parte de algo más grande que mi propia práctica. Es gratificante ser parte de una organización que marca una diferencia en la vida de miles de personas». Doctora Heidi Fowler.

«Es satisfactorio recibir una nota de agradecimiento de un desconocido en alguna parte del mundo a quien pude ayudar respondiendo una pregunta que es extremadamente simple para mí y que significa todo para esa persona».
Doctor Michael Pérez.

Sin duda, la posibilidad de trabajar de forma altruista es una de las motivaciones de los doctores que se unen al proyecto. Ahora bien, imagina que HealthTap decide cambiar su modelo de negocio y empieza a ofrecer un euro a los profesionales por cada consejo médico que den *online*. Seguramente el resultado sería diferente, porque en ese escenario aplicarían las reglas de mercado, y los doctores compararían el coste-beneficio del esfuerzo que supone dedicar su tiempo a atender pacientes, de responder a sus preguntas y lo que ganan en su consulta, y habrían concluido que la oferta económica no se justifica. Por el contrario, cuando no se menciona el dinero, la relación se rige única y exclusivamente por normas sociales, y los más de cien mil doctores que hoy forman parte de HealthTap lo hacen por su reputación, por cumplir su sueño de ayudar al mayor número de personas posible y por la satisfacción de contribuir al bienestar de otros.

El mismo fenómeno de las normas sociales lo comprobó mi amigo Álex, que después de practicar judo durante muchos años en su juventud, decidió retomar las clases con un maestro *sensei* entrenado en Oriente y del que había escuchado maravillas. El maestro tenía un grupo de fieles seguidores que se reunían cada miércoles a las ocho de la tarde en el gimnasio. El primer día que Álex fue a clase, nadie en el gimnasio ni tampoco el profesor le cobraron. La segunda vez que fue, se acercó a un compañero para preguntarle cómo funcionaba la mensualidad, y este le explicó que eran gratuitas. Apenas podía creerlo. ¿Clases de judo con uno de los grandes *sensei* sin pagar? Ese día me llamó muy contento, me contó qué tal le había ido y me dijo que estaba sorprendido e incluso un pelín incómodo. No entendía cómo era posible no pagar por unas clases tan magníficas. La tercera semana, antes de entrar, se acercó a un grupo que llevaba tiempo con el maestro y les preguntó sobre el pago de las clases. Uno de los más veteranos le explicó que en su día

habían intentado pagarle, pero que la respuesta del *sensei* fue clara «si os cobrara por las clases que os doy, más de la mitad no podría permitírselas». Desde entonces, por su cumpleaños y Navidades los alumnos recaudaban dinero para comprarle regalos en agradecimiento a su dedicación y enseñanzas.

Ahora vamos a ver el interesante experimento que hicieron en una guardería². Como en cualquier guardería del mundo, y esto seguro que puede resultarte familiar si tienes hijos, mientras algunos padres siempre son puntuales y llegan a tiempo a recoger a los niños, otros suelen llegar con retraso. Los niños a los que recogían más tarde tenían que quedarse con el profesor, que miraba impaciente su reloj esperando a que el padre o la madre por fin se acercara. Cuando el padre finalmente llegaba, mortificado por llegar tarde, se encontraba con el rostro de desaprobación del profesor. Como se sentía culpable pedía disculpas, en algunos casos justificaba el motivo que le había hecho retrasarse y, sobre todo, prometía que no volvería a ocurrir.

El experimento liderado por dos profesores de la universidad de California y de Minnesota, consistió en poner pequeñas multas a los padres que llegaban con retraso a la guardería para entender si esto fomentaría un comportamiento más puntual. ¿Qué crees que sucedió?

Imagina que eres un padre y que estás en la oficina terminando de escribir un correo muy importante para tu jefe, de repente miras tu reloj y ves que es hora de salir si quieres llegar a tiempo para recoger a tu hijo en la guardería. ¿Qué harías si ahora sabes que te cobran una multa por llegar tarde? Probablemente decidirías terminar de escribirlo, porque entiendes que te compensa pagar la multa para que la guardería cuide a tu hijo por unos minutos extra.

El estudio demostró que, inmediatamente después de incluir las multas por llegar tarde, el número de padres que llegaban pasada la hora aumentó drásticamente. El sentimiento de culpa había sido reemplazado por el sentimiento de estar pagando por un servicio. Tras ver los resultados y el efecto perjudicial

en la puntualidad de los padres, el director de la guardería y los profesores decidieron eliminar las multas y volver al sistema original. ¿Qué crees que sucedió esta vez?

Pese a eliminar las sanciones, los padres siguieron recogiendo tarde a sus hijos. No solo no había multas, sino que el sentimiento de culpabilidad había sido eliminado en el momento en que les cobraron por el tiempo extra. El estudio demostró que una vez que se introducen normas de mercado (multa) en la relación social, que hasta entonces se había basado en la responsabilidad y el sentimiento de culpabilidad de los padres, las relaciones sociales no vuelven a restablecerse hasta pasado mucho tiempo.

Las normas sociales y de mercado no son aditivas, es decir, cuando una llega la otra se va, y viceversa. En este ejemplo, cuando las normas sociales colisionan con las normas de mercado, la norma social desaparece, y por mucho tiempo, porque como todos sabemos, una vez rotas, las relaciones sociales tardan mucho en restablecerse.

2. ¿Cómo es posible que la enciclopedia más grande del mundo se construya de forma gratuita?

Las normas sociales tienen mucho que ver con la forma en que las empresas generan compromiso con sus empleados. En este sentido, estudios actuales sugieren que el dinero tiene un menor impacto en la motivación del que históricamente siempre se le ha atribuido.

Una de las razones de este fenómeno, que puede parecer contraintuitivo, tiene que ver con el hecho de que los seres humanos solemos pensar y actuar en escalas de tiempo de larga duración, y en contraste, el dinero es una herramienta que funciona de manera puntual y en el corto plazo. Por eso, académicos como Dan Ariely sostiene que lo que verdaderamente nos motiva en el largo plazo tiene que ver con encontrarle sentido

a nuestro trabajo y sentirnos valorados por lo que aportamos. Además, Daniel H. Pink en su libro *Drive* sostiene que el dinero no es un factor motivante, sino un factor desmotivante. Es decir, queremos recibir un salario que creemos justo por nuestro trabajo en base a las normas de mercado; y cuando no es así, nos sentimos injustamente tratados y nos desmotivamos.

Por otra parte, cuando nos sentimos pagados de manera justa, entran en juego las normas sociales y los tres elementos que según Pink son los que realmente nos motivan:

- **Propósito:** Sentir que trabajamos por algo más grande que nosotros.
- **Autonomía:** Capacidad de tomar decisiones y sentirnos en el lugar del piloto.
- **Maestría:** La posibilidad de mejorar y aprender nuevas cosas mientras se trabaja.

Muchas empresas de Silicon Valley han sabido distinguir y aplicar con gran éxito las reglas sociales y de mercado, así como el conocimiento de lo que nos motiva. Y al hacerlo, han conseguido la dedicación y el compromiso de personas que trabajan por la simple satisfacción personal y el sentimiento de que con su trabajo contribuyen a algo más grande que ellos. Un ejemplo lo veíamos anteriormente con el caso de HealthTap, pero veamos alguno más.

Si hay algo que ha revolucionado la forma en la que colaboramos ha sido el llamado *software* de código abierto (*open source*). GitHub es actualmente una de las empresas de desarrollo de *software* más avanzadas del sector. Su modelo consiste en una plataforma que fomenta el trabajo colaborativo, permitiendo que individuos y empresas compartan el código fuente de sus programas para que cualquiera pueda trabajar sobre ellos. GitHub surgió en 2007 con la idea de que «muchos de nosotros somos más inteligentes que solo unos pocos» y con la convicción de que hay gente que está dispuesta a dedicar horas de trabajo por el solo hecho de sentir que contribuye en proyectos que valen la pena.

Un ejemplo asombroso del tipo de colaboración que se genera en este ambiente lo vivió Microsoft. La empresa creó en el año 2000 una tecnología llamada .NET, una plataforma cerrada para desarrollar *software* para bancos y aseguradoras. En 2014, y coincidiendo con el nombramiento de Satya Nadella como nuevo CEO, Microsoft decide abrir el código fuente de .NET en la plataforma GitHub. Permitiendo así que toda la comunidad pudiera trabajar en el *software* e incluir desarrollos en el programa, algo sin precedentes en la historia de la compañía. En solo seis meses, Microsoft consiguió más personas trabajando en .NET que en los catorce años desde su creación. Un día, Microsoft anunció que en el futuro iban a invertir en la plataforma para que pudiera utilizarse también en Mac y en Linux. Al día siguiente la comunidad dijo «Fenomenal. Muchas gracias. Nosotros nos encargaremos de hacer la versión para Mac». En solo una noche la comunidad de GitHub creó la versión de la plataforma de .NET para Mac, como regalo a Microsoft por haber abierto su código fuente³. ¿No te parece increíble?

Otro ejemplo que seguro que habrás utilizado en algún momento es Wikipedia. La enciclopedia de referencia de internet que surgió en 2001 como una empresa sin ánimo de lucro con el objetivo de consolidar el conocimiento de toda la humanidad.

Actualmente la versión en inglés incluye más de cinco millones de artículos y se hacen diez ediciones por segundo en el mundo. ¿Cómo lo hacen? Teniendo voluntarios que hacen de *wikipedians*, que son básicamente editores que escriben y revisan los textos, corrigiendo errores o resolviendo disputas entre artículos. Excepto algunos pocos empleados a tiempo completo de la empresa, las personas no reciben ninguna compensación monetaria a cambio de su trabajo, simplemente satisfacer su deseo de contribuir a que el conocimiento humano sea accesible a cualquier persona en el planeta.

También reconocerás a los usuarios que contribuyen con sus reseñas en Amazon, Tripadvisor o Glassdoor, por citar algunos ejemplos. Lo hacen por el hecho de compartir con otros su experiencia y, en muchos casos, esperando ayudarlos en la toma

de sus decisiones. Estas tres compañías no habrían podido escalar y tener el éxito que han conseguido si no hubieran entendido que el dinero es muchas veces la forma más costosa de motivar a las personas y que las normas sociales no solo no cuestan dinero, sino que, en su gran mayoría, son más efectivas al estimular la motivación intrínseca alrededor de un propósito relevante y de largo plazo para las personas.

3. La verdadera razón por la que Google da comida gratis a sus empleados

Imagina que has hecho un extraordinario trabajo y tu jefe decide que quiere recompensarte. Para ello te ofrece escoger entre un bono de 1000 euros o un fin de semana en la playa en un hotel de lujo.

Déjame adivinar tu respuesta... Probablemente preferirás el dinero, así puedes escoger entre irte a la playa o a la montaña o a un hotel más económico, y con lo que te sobra comprarte el último *gadget* o el jersey monísimo del que te has enamorado, o poner el césped artificial en la terraza. ¿Me equivoco?

La teoría económica clásica nos ha enseñado que el dinero es la opción más eficiente, pero ¿es en realidad la más eficiente desde un punto de vista social?

Imagina por un momento que, una semana después de haberte ido al hotel al que te invitaba la empresa o haber recibido el cheque con la bonificación, te piden quedarte a trabajar en un proyecto importante que tiene que estar terminado antes de la reunión con el cliente en una semana, y hacerlo supone trabajar algunos días hasta la medianoche. Hay estudios que demuestran que, en los casos en los que se ha dado un bono en efectivo, no se ha creado ningún capital social, y, en consecuencia, la pregunta más común del empleado es «¿Y cuánto vas a pagarme por hacerlo?». Por su parte, en los casos en que el empleado ha disfrutado del fin de semana en la playa por cortesía de su empresa, se ha creado una especie de contrato social que hace

que el empleado sienta una ligera obligación moral y que esté dispuesto a esforzarse más.

Los viajes anuales a destinos exóticos que se ofrecen a los mejores vendedores o empleados del año con un acompañante son un mecanismo que ha sido utilizado durante años para motivar las fuerzas comerciales y ejecutivas de las empresas. Y aunque los regalos y otros beneficios sociales puedan parecer una forma ineficiente de distribuir recursos, hay estudios que demuestran que cumplen una misión relevante a la hora de nutrir las relaciones de reciprocidad con el empleado en el largo plazo y generar sentimientos positivos hacia el trabajo y el empleador. Aunque no todas las técnicas funcionan activando el potencial de todos y cada uno de los empleados, lo cierto es que aquellas compañías que deciden experimentar fomentando normas sociales están teniendo mucho más éxito que aquellas que se quedan en la respuesta fácil de siempre: el dinero.

Se dice que cuando Google comenzaba a crecer, Sergey Brin, uno de sus cofundadores, pidió a los arquitectos de las oficinas que nadie debía estar a más de sesenta metros de distancia de un lugar con comida. Este fue el inicio de que Google se volviera archiconocido por ofrecer comida gratuita a sus empleados, desde *buffets* de desayuno y comida, hasta *snacks* durante todo el día. Laszlo Bock, quien dirigió las Operaciones de Personas en Google durante diez años, explica que, además del beneficio social para el empleado y el incremento de productividad que supone que los empleados no tengan que desplazarse fuera de la oficina, el propósito de las estaciones de comida y bebidas consiste en fomentar que los empleados dejen su lugar de trabajo e interactúen con otros colegas. Explica, además, que los lugares donde hay comida están estratégicamente situados entre equipos de trabajo que, por la naturaleza de lo que hacen, nunca habrían coincidido. De esta forma se crea un contexto en el que las personas se ven en la necesidad de interactuar y colaborar, generando como mínimo conversaciones agradables de donde pueden surgir ideas para futuros proyectos.

La decisión de ubicar la comida de forma estratégica se basa en estudios del sociólogo Ronald Burt, quien sostiene que las ideas más innovadoras ocurren siempre en lo que se conoce como *agujeros estructurales* de la red. Tanto las sociedades como las empresas tienden a organizarse alrededor de intereses comunes o departamentos, que trabajan por regla general de forma independiente. Por eso es importante generar espacios en la red que fomenten el pensamiento grupal entre miembros de distintas estructuras, porque solo así se consiguen generar ideas más innovadoras y creativas a lo largo de la organización.

Otra empresa en Silicon Valley que aplica la diferenciación de las normas sociales y de mercado es Basecamp.com, una conocida compañía de desarrollo de *software* colaborativo y de proyectos.

Además del salario, la empresa ofrece una generosa política de vacaciones, seguros médicos, planes de pensiones, una semana de 32 horas durante los meses de verano y un mes de tiempo sabático cada tres años. Su CEO, Jason Fried, comenta que desde que la empresa se estableció en 1999 ha conseguido mantener prácticamente a todo su personal, algo casi impensable en la guerra de talento que existe entre las empresas nativas digitales.

Netflix, por su parte, tiene una política que permite al empleado tomarse todas las vacaciones que estime oportunas. Basan su decisión no solo en la confianza de que el empleado hará lo correcto a nivel personal y profesional, sino que entienden que la creatividad que tanto persiguen en sus empleados surge, en su gran mayoría, fuera del trabajo.

Amazon ha hecho lo suyo para activar el sesgo de las normas sociales. Para ello, su fundador y CEO Jeff Bezos convencido del poder de la educación, ha liderado el lanzamiento en abril de 2018 de una iniciativa pionera para los empleados llamada Career Choice Program⁴. A través de este programa, Amazon financia el 95% de los gastos de educación y hasta un máximo de 12 000 dólares en cuatro años a cualquier empleado que lleve más de un año en la compañía. Los programas a los que pueden asistir son grados de alta demanda de ocupación en la sociedad, según

el Departamento de Estadística y Trabajo de Estados Unidos, como por ejemplo grados en mecánica de aviones, en *machine learning* o en tecnologías de laboratorios médicos o enfermería. Y solo patrocina este tipo de grados porque su objetivo es que sus empleados puedan desarrollar una carrera tanto en Amazon como en cualquier otro sitio.

Un economista de la teoría clásica sostendría que cualquier transacción en la que te den una recompensa monetaria, por poco que sea, siempre será más eficiente que otra en la que no recibes nada de dinero. La economía conductual por su parte defiende que, muy al contrario, las relaciones sociales pueden suponer ventajas que superan a las que se consiguen con solo dinero. Por eso el hecho de invertir en regalos, favores y beneficios para los empleados, a pesar de que no se consideren eficientes desde un punto de vista económico, es una de las mejores opciones para mantener vivo y funcionando algo que es de sumo valor en el largo y mediano plazo: las relaciones sociales y el compromiso y la confianza entre el empleado y la empresa.

Ahora bien, nunca olvides lo que sucedió con los padres de la guardería: en el momento en el que se rompen las normas sociales, es difícil restablecer las relaciones. Para motivar a los empleados no basta con ofrecerles viajes de ocio, comida gratis o tiempo sabático, además, las empresas deben mantener y nutrir el contrato social apoyando al empleado durante los momentos en los que más lo necesita. Por eso la criticidad que tienen los jefes, fomentando espacios de confianza y seguridad emocional para los miembros de su equipo. Es un equilibrio frágil, pero cuando funciona, supone la diferencia entre lo que consiguen empresas como Google o Basecamp, y lo que otras no logran siquiera imaginar.