

Dan Ariely



Ariel 75
1942 / 2017

Dan Ariely

LAS TRAMPAS DEL DESEO



Cómo controlar los impulsos irracionales
que nos llevan al error

Traducción de Francisco J. Ramos

Ariel 75
1942 / 2017

Título original: *Predictably Irrational*

1.ª edición en esta presentación: octubre de 2017
Edición anterior: marzo de 2008

© 2008: Dan Ariely
All rights reserved.

© de la traducción: Francisco J. Ramos

Derechos exclusivos de edición en español
reservados para todo el mundo
y propiedad de la traducción:

© 2008 y 2017: Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona
Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.
www.ariel.es

ISBN 978-84-344-2698-6
Depósito legal: B. 16.806 - 2017

Impreso en España por Liberdúplex

El papel utilizado para la impresión de este libro
es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

1

La verdad de la relatividad

*Por qué todo es relativo,
incluso cuando no debería serlo*

Cierto día, mientras navegaba por Internet (evidentemente por razones de trabajo, no para matar el rato), me tropecé con la sección de suscripciones del sitio web de la revista *The Economist*.

Fui leyendo una a una todas las posibilidades de suscripción que se me ofrecían. La primera oferta, una suscripción que permitía el acceso online a todos los artículos de la

Economist.com	SUBSCRIPTIONS
OPINION	Welcome to The Economist Subscription Centre
WORLD	Pick the type of subscription you want to buy or renew.
BUSINESS	☐ Economist.com subscription - US \$59.00
FINANCE & ECONOMICS	One-year subscription to Economist.com.
SCIENCE & TECHNOLOGY	Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.
PEOPLE	☐ Print subscription - US \$125.00
BOOKS & ARTS	One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> .
MARKETS & DATA	☐ Print & web subscription - US \$125.00
DIVERSIONS	One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.

revista por 59 dólares anuales, me pareció razonable. La segunda opción, una suscripción a la versión impresa de la revista por 125 dólares al año, resultaba algo más cara, aunque seguía pareciendo razonable.

Pero luego leí la tercera opción, donde se ofrecía el acceso online *más* la suscripción a la versión impresa por 125 dólares anuales. Hube de leerla dos veces antes de volver a dirigir mi vista a la opción anterior. ¿Quién iba a querer suscribirse sólo a la versión impresa –me pregunté–, cuando por el mismo precio se ofrecía la versión impresa más el acceso online? Es cierto que podía haber un error tipográfico en la opción de la versión impresa sola, pero yo sospechaba que los inteligentes chicos de la sede londinense del *Economist* (y sin duda son inteligentes, además de bastante pícaros, de un modo especialmente británico) en realidad me estaban manipulando. Estoy bastante seguro de que lo que querían era que yo ignorara la opción de la suscripción online (que suponían que sería mi elección, dado que estaba leyendo la oferta precisamente en Internet), para pasar a la otra opción, más cara: el acceso online más la versión impresa.

Pero ¿cómo podían manipularme? Yo sospechaba que era porque los genios del márketing del *Economist* (a quienes podía imaginar perfectamente con sus corbatas y sus americanas) conocían un aspecto importante de la naturaleza humana: los seres humanos raramente eligen las cosas en términos absolutos. No tenemos un medidor de valor interno que nos diga cuánto valen las cosas. Lejos de ello, nos fijamos en la ventaja relativa de una cosa en relación con otra, y estimamos su valor en función de ello (así, por ejemplo, no sabemos cuánto cuesta exactamente un automóvil con un motor de seis cilindros, pero sí podemos suponer que es más caro que el modelo de cuatro cilindros).

En el caso del *Economist*, puede que uno no supiera si la suscripción al acceso online por 59 dólares anuales era o no mejor opción que la suscripción a la versión impresa por 125 dólares. Pero sí sabía, sin duda alguna, que la opción del acceso online más la versión impresa por 125 dólares era mejor que la opción de la versión impresa sola por ese mis-

mo precio. De hecho, uno podía deducir razonablemente que en la opción combinada el acceso online salía gratis. «¡Es una ganga! ¡No la deje escapar!», casi podía oírles gritar desde las orillas del Támesis. Y debo admitir que, si hubiera tenido la intención de suscribirme a la revista, probablemente yo mismo habría escogido la opción combinada (más tarde, cuando sondeé la oferta con un gran número de personas, ésa fue la opción que prefirieron la inmensa mayoría de ellas).

¿Qué era, pues, lo que ocurría? Permítame empezar con una observación fundamental: la mayoría de la gente no sabe lo que quiere si no lo ve en su contexto. No sabemos qué clase de bicicleta de carreras queremos hasta que vemos a un campeón del tour de Francia haciendo mover los engranajes de un determinado modelo. No sabemos qué clase de altavoces queremos hasta que oímos unos que suenan mejor que los anteriores. Ni siquiera sabemos qué queremos hacer con nuestra vida hasta que encontramos a un amigo o un pariente que está haciendo exactamente lo que nosotros creemos que deberíamos hacer. Todo es relativo, y ésa es la clave. Como un piloto de avión que aterriza en la oscuridad, queremos disponer de balizas a ambos lados que nos guíen hacia el lugar donde poder tomar tierra.

En el caso del *Economist*, la decisión entre las opciones del acceso online y la versión impresa sola requería cierta cantidad de pensamiento. Pero pensar resulta doloroso, de modo que los responsables de márketing de la revista nos ofrecían una opción que no requería ningún esfuerzo mental: la de las versiones online e impresa combinadas.

Pero los genios del *Economist* no son los únicos que han descubierto esto. Fijémonos, si no, en lo que hace Juan, el dueño de la tienda de televisores. Éste emplea la misma clase general de trucos con nosotros cuando decide qué televisores poner juntos en el escaparate:

Grundig de 19 pulgadas, por 210 euros

Sony de 26 pulgadas, por 385 euros

Samsung de 32 pulgadas, por 540 euros

¿Cuál elegiría usted? En este caso, Juan sabe que a los clientes les resulta difícil calcular el valor de las distintas opciones (¿quién sabe realmente si el Grundig de 210 euros es o no mejor que el Samsung de 540?). Pero Juan sabe también que, dadas tres opciones, la mayoría de la gente escogerá la intermedia (que es como hacer aterrizar el avión entre las dos líneas de balizas). ¿Se imagina, entonces, qué televisor situará Juan como el de precio intermedio? ¡Ha acertado!: precisamente el que quiere vender.

Obviamente, Juan no es el único inteligente. Hace poco el *New York Times* publicó una noticia sobre un tal Gregg Rapp, un consultor estadounidense especializado en restaurantes que cobra por determinar los precios de las cartas. Sabe, por ejemplo, cómo se ha vendido este año el cordero en comparación con el año anterior; si se ha pedido más con calabaza o con arroz, y si la clientela ha bajado cuando el precio del plato principal ha subido de 39 a 41 dólares.

Algo que Rapp ha aprendido es que la presencia de un segundo plato muy caro en la carta aumenta los ingresos para el restaurante; aunque nadie lo pida. ¿Y por qué? Pues porque, si bien en general la gente no quiere pedir el plato más caro de la carta, muchas veces sí pide el segundo más caro. De modo que, al poner un plato muy caro, el restaurador atrae al cliente a pedir la segunda opción más cara (lo que puede arreglarse inteligentemente para que produzca un mayor margen de beneficio).¹

Examinemos, pues, el juego de manos del *Economist* a cámara lenta.

Como recordará el lector, las opciones eran:

1. Suscripción al acceso online solo por 59 dólares.
2. Suscripción a la versión impresa sola por 125 dólares.
3. Suscripción al acceso online y la versión impresa por 125 dólares.

Cuando les presenté estas mismas opciones a 100 alumnos de la Escuela de Gestión Sloan, del Instituto de Tecno-

logía de Massachusetts (MIT), sus elecciones fueron las siguientes:

- 1. Suscripción al acceso online solo por 59 dólares: 16 alumnos
- 2. Suscripción a la versión impresa sola por 125 dólares: 0 alumnos.
- 3. Suscripción al acceso online y la versión impresa por 125 dólares: 84 alumnos.

Hasta ahora los alumnos de máster de la Sloan parecen tíos inteligentes. Todos ellos vieron la ventaja de la oferta combinada del acceso online y la versión impresa sobre la versión impresa sola. Pero a la vez se vieron influidos por la mera presencia de la opción de la versión impresa sola (lo que de aquí en adelante, y no sin una buena razón, denominaré el «señuelo»). En otras palabras: supongamos que eliminamos el señuelo para que las opciones se reduzcan a dos, tal como se muestra en la figura adjunta.

¿Responderían los estudiantes igual que antes (16 para el acceso online y 84 para la oferta combinada)?

Economist.com	SUBSCRIPTIONS
OPINION	Welcome to The Economist Subscription Centre Pick the type of subscription you want to buy or renew. ☐ Economist.com subscription - US \$59.00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. ☐ Print & web subscription - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Economist.com	SUBSCRIPTIONS	Economist.com	SUBSCRIPTIONS
OPINION	Welcome to The Economist Subscription Centre	OPINION	Welcome to The Economist Subscription Centre
WORLD	Pick the type of subscription you want to buy or renew.	WORLD	Pick the type of subscription you want to buy or renew.
BUSINESS	☐ Economist.com subscription - US \$59.00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.	BUSINESS	☐ Economist.com subscription - US \$59.00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.
FINANCE & ECONOMICS	☐ Print subscription - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> .	FINANCE & ECONOMICS	☐ Print & web subscription - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.
SCIENCE & TECHNOLOGY	☐ Print & web subscription - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.	SCIENCE & TECHNOLOGY	☐ Print & web subscription - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.
PEOPLE		PEOPLE	
BOOKS & ARTS		BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA		MARKETS & DATA	
DIVERSIONS		DIVERSIONS	

Sin duda habrían de reaccionar de la misma manera, ¿por qué no? Al fin y al cabo, la opción que yo había eliminado era una que no había elegido nadie, de modo que no debería suponer ninguna diferencia. ¿No es cierto?

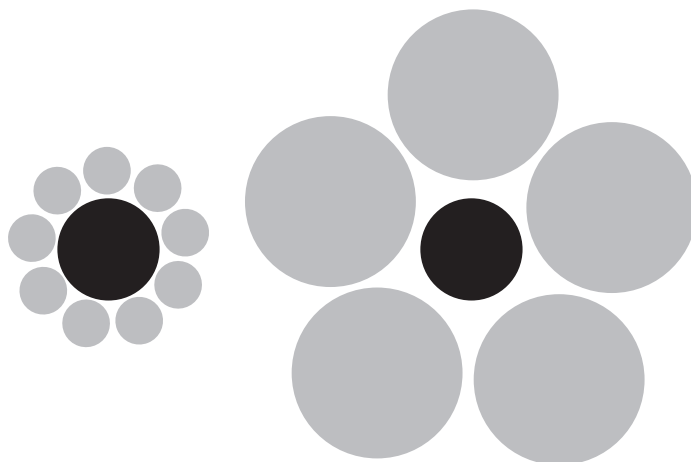
Pues no. Todo lo contrario. Esta vez, 68 de los alumnos eligieron la opción del acceso online solo por 59 dólares, en lugar de los 16 anteriores. Y sólo 32 eligieron la suscripción combinada por 125 dólares, en lugar de los 84 anteriores.*

¿Qué podía haberles hecho cambiar de opinión? Nada racional, se lo aseguro. Había sido la mera presencia del señuelo la que había llevado a 84 de ellos a la opción combinada (y a 16 a la opción del acceso online solo). Mientras que la ausencia del señuelo les había llevado a elegir de forma distinta, 32 de ellos la opción combinada y 68 el acceso online solo.

Esto no sólo resulta irracional, sino también previsiblemente irracional. ¿Y por qué? ¡Me alegro de que me lo pregunte!

Permítame que le ofrezca una demostración visual de la relatividad.

* Como convención a lo largo de este libro, cada vez que menciono que las condiciones son distintas se trata siempre de una diferencia estadísticamente significativa. Remito al lector interesado a los trabajos académicos originales para más detalles sobre los análisis estadísticos.



Como puede ver, no parece que el círculo central tenga el mismo tamaño en ambos casos. Cuando se sitúa entre círculos mayores, parece más pequeño; cuando se coloca entre círculos más pequeños, parece mayor. Obviamente, el círculo central tiene el mismo tamaño en ambos casos, pero parece cambiar en función de lo que pongamos a su alrededor.

Ésta podría ser sólo una mera curiosidad si no fuera por el hecho de que refleja el modo en que está estructurada nuestra mente: siempre observamos las cosas que nos rodean en relación con las demás. No podemos evitarlo. Y esto vale no sólo para las cosas físicas –tostadoras, bicicletas, cachorros, segundos platos o cónyuges–, sino también para experiencias tales como las vacaciones y las opciones educativas, y asimismo para las cosas efímeras: emociones, actitudes y puntos de vista.

Siempre comparamos unos trabajos con otros, unas vacaciones con otras, unos amantes con otros y unos vinos con otros. Toda esta relatividad me recuerda a una conocida escena de la película *Cocodrilo Dundee*, en la que un matón callejero amenaza con una navaja de muelle a nuestro héroe, Paul Hogan.

–¿Llamas a eso «cuchillo»? –le pregunta éste incrédulo, sacando un machete de la parte trasera de su bota–. ¡Esto sí es un cuchillo! –añade con una sonrisa maliciosa.

La relatividad es (relativamente) fácil de entender. Pero hay un aspecto de la relatividad con el que constantemente tropezamos. Es éste: no sólo tendemos a comparar meramente las cosas unas con otras, sino que tendemos asimismo a comparar cosas que son fácilmente comparables, y a evitar comparar cosas que no son fáciles de comparar.

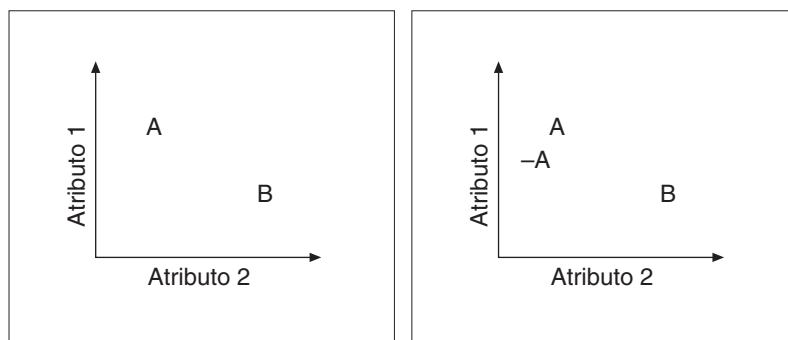
Ésta podría resultar una idea confusa, de modo que permítame que le ponga un ejemplo. Suponga que pretende comprar una casa en una nueva población a la que va a trasladarse. Su agencia inmobiliaria le lleva a ver tres de ellas, todas las cuales en principio le interesan. Una es de estilo contemporáneo, mientras que las otras dos son de estilo más clásico. Las tres cuestan lo mismo; las tres resultan igualmente deseables, y la única diferencia es que una de las clásicas (el «señuelo») necesita un tejado nuevo y el propietario ha deducido unos pocos miles de euros del precio para cubrir ese gasto adicional.

¿Cuál de ellas elegiría usted?

Lo más probable es que *no* elija la de estilo contemporáneo *ni* tampoco la de estilo clásico que necesita un tejado nuevo, sino la otra de estilo clásico. ¿Por qué? He aquí el raciocinio (que en realidad resulta bastante irracional). Nos gusta tomar decisiones basándonos en comparaciones. En el caso de las tres casas, no sabemos nada de la contemporánea (no tenemos ninguna otra casa con la que compararla), de modo que la dejamos a un lado. Pero sí sabemos que una de las clásicas es mejor que la otra; esto es, la clásica con el tejado bueno es mejor que la clásica con el tejado malo. En consecuencia, preferiremos la clásica con el tejado bueno, desdeñando la contemporánea y la clásica que necesita un tejado nuevo.

Para entender mejor cómo funciona la relatividad, considere la ilustración de la página siguiente.

En la parte izquierda de la ilustración vemos dos opciones, cada una de las cuales es mejor que la otra en un atributo distinto. La opción A es mejor en el atributo 1, pongamos por caso la calidad; la opción B es mejor en el atributo 2, pongamos el precio. Obviamente, se trata de dos opcio-



nes muy distintas, y la elección entre ellas no resulta sencilla. Considere ahora qué ocurre si añadimos una tercera opción, llamémosla $-A$ (véase la parte derecha de la ilustración). Esta opción es claramente peor que la opción A , pero al mismo tiempo es muy similar a ella, lo que hace que la comparación entre ambas resulte fácil y sugiere que A es mucho mejor que $-A$.

En esencia, la introducción de $-A$ (el señuelo) crea una comparación relativamente simple con A , y, por lo tanto, hace que ésta parezca mejor no sólo en relación con $-A$, sino también en general. Como consecuencia, la inclusión de la opción $-A$ en el conjunto, por más que nadie la elija, hace que la gente tienda a escoger A como su opción definitiva.

¿Le suena familiar este proceso de selección? ¿Recuerda las ofertas de suscripción del *Economist*? Los responsables de márketing de la revista sabían que nosotros no sabríamos si queríamos el acceso online o la versión impresa. Pero supusieron que, de las tres opciones, la oferta combinada del acceso online y la versión impresa sería la que elegiríamos.

He aquí otro ejemplo del efecto señuelo. Suponga que planea pasar su luna de miel en una ciudad europea. Ha decidido visitar una de las grandes ciudades románticas, y ha reducido sus opciones a Roma y París, que son sus dos favoritas. Su agencia de viajes le ofrece un viaje organizado para cada ciudad, que incluye el avión, el alojamiento en el hotel, visitas guiadas y un desayuno de bufé libre cada mañana. ¿Cuál elegiría usted?

Para la mayoría de las personas, la decisión entre una semana en Roma y una semana en París no resulta nada fácil. Roma tiene el Coliseo; París, el Louvre. Ambas tienen una atmósfera romántica, magníficas comidas y atractivos comercios donde ir de compras. Es una decisión difícil. Suponga, sin embargo, que le ofrecen una tercera opción: Roma, pero sin el desayuno pagado (llamémosla «-Roma», o el señuelo).

Si considerara las tres opciones (París, Roma y -Roma), reconocería de inmediato que, mientras que Roma con el desayuno pagado resulta más o menos tan apetecible como París con el desayuno pagado, la opción inferior, Roma sin el desayuno pagado, representa una pérdida. La comparación con la opción claramente inferior (-Roma) hace que Roma con el desayuno pagado parezca aún mejor. De hecho, -Roma hace que Roma con el desayuno pagado parezca tan buena que usted la juzgará aún mejor que la opción que plantea una comparación más difícil: París con el desayuno pagado.

Ahora que ha visto el efecto señuelo en acción, sin duda se dará cuenta de que éste es el agente secreto que interviene en más decisiones de las que cabría imaginar. Incluso nos ayuda a decidir con quién salir, y, en última instancia, con quién casarnos. Permítame describirle un experimento en el que se exploraba precisamente este tema.

Un frío día laborable, cuando los estudiantes llegaban apresuradamente al MIT, les pregunté a algunos de ellos si me dejarían hacerles unas fotos para un posterior estudio. En algunos casos recibí miradas de desaprobación. Hubo unos cuantos que dieron media vuelta y se marcharon. Pero la mayoría de ellos se mostraron encantados de participar, y al cabo de poco la tarjeta de mi cámara digital estaba llena de imágenes de estudiantes sonrientes. Volví a mi despacho e imprimí 60 fotos: 30 de mujeres y 30 de hombres.

La semana siguiente hice una petición muy poco habitual a 25 de mis alumnos universitarios: les pedí que emparejaran las 30 fotografías de hombres y las 30 de mujeres en

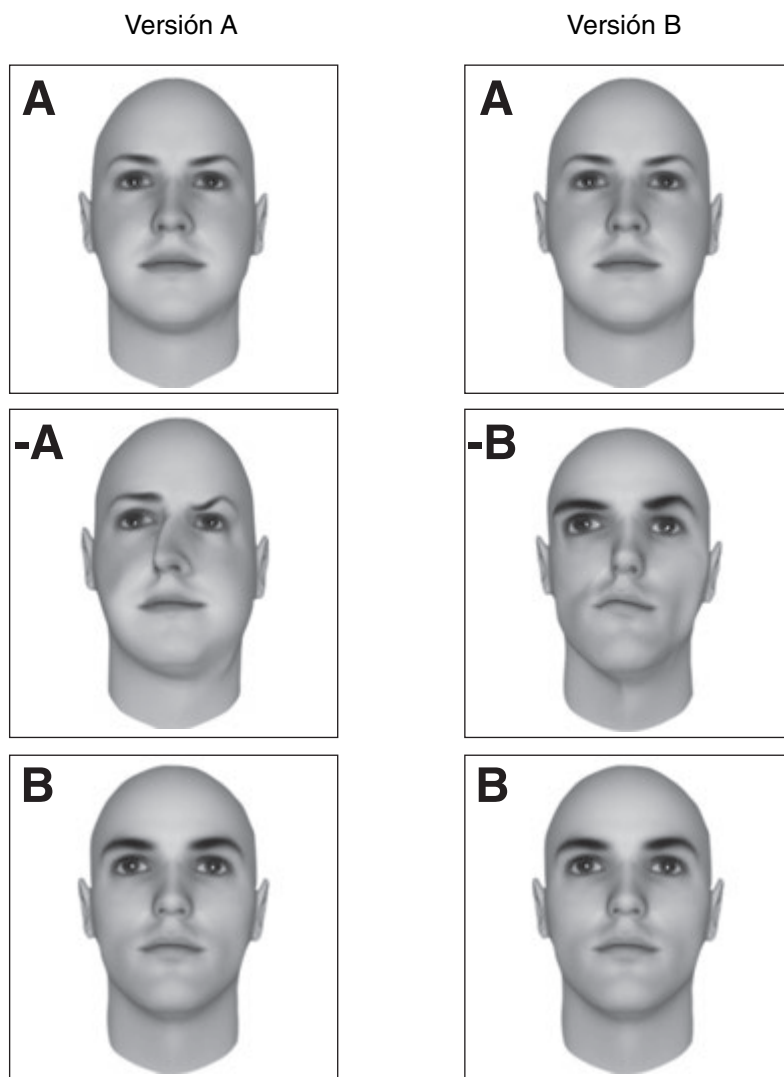
función de su atractivo físico (emparejando los hombres con otros hombres y las mujeres con otras mujeres). En otras palabras, les hice emparejar, por un lado, a los «Brad Pitt» y los «George Clooney» del MIT, y, por otro, a los «Woody Allen» y los «Danny DeVito» (perdón, Woody y Danny). De las 30 parejas resultantes, elegí las seis –tres de mujeres y tres de hombres– que los estudiantes parecían coincidir en considerar más similares.

Luego, como el mismísimo doctor Frankenstein, me dispuse a dar mi tratamiento especial a aquellos rostros. Utilizando el Photoshop, transformé ligeramente las fotos, creando una versión algo menos atractiva de cada una de ellas. Descubrí que bastaba el más ligero movimiento de la nariz para romper la simetría. Utilizando otra herramienta, agrandé uno de los dos ojos, eliminé parte del pelo y añadí algunos restos de acné.

No había destellos de relámpagos iluminando mi laboratorio; ni tampoco se oía el aullido de los perros en el páramo. Pero a pesar de ello, aquél fue un gran día para la ciencia. Cuando hube terminado, tenía un George Clooney del MIT en pleno apogeo (A) y un Brad Pitt del MIT en pleno apogeo (B), y también un George Clooney con un ojo algo caído y una nariz más gruesa (–A, el señuelo) y una versión menos simétrica de Brad Pitt (–B, otro señuelo). Luego seguí el mismo procedimiento con las parejas menos atractivas, y acabé con un Woody Allen del MIT con su habitual sonrisa ladeada (A) y un Woody Allen con un ojo inquietantemente desplazado (–A), además de un Danny DeVito normal (B) y una versión algo desfigurada de Danny DeVito (–B).

De hecho, ahora tenía, de cada una de las doce fotos, una versión normal y otra inferior (–) o señuelo. Como ejemplo de las dos versiones del estudio, véase la siguiente figura (tenga en cuenta que en esta ilustración he empleado rostros informatizados, no los de los estudiantes del MIT).

Era el momento de llevar a cabo la parte principal del experimento. Cogí todos los grupos de fotos y me dirigí al centro estudiantil. Me acerqué a los alumnos uno por uno y



les pregunté si deseaban participar. Si me decían que sí, les entregaba una hoja con tres imágenes (como en la ilustración adjunta). Algunas de ellas incluían la foto normal A, el señuelo de dicha foto -A, y la otra foto normal B. Otras incluían la foto normal B, el señuelo de dicha foto -B, y la otra foto normal A.

Así, por ejemplo, un conjunto de fotos podía incluir un Clooney normal (A), un Clooney señuelo (-A) y un Pitt nor-

mal (B); o un Pitt normal (B), un Pitt señuelo (-B) y un Clooney normal (A). Tras seleccionar una hoja con imágenes masculinas o femeninas en función de sus preferencias, pedí a los estudiantes que marcaran con un círculo las personas que elegirían para salir con ellas si pudieran. Todo esto llevó un rato, y cuando terminé había repartido 600 hojas.

¿Cuál era mi objetivo con todo esto? Sencillamente determinar si la existencia de la imagen distorsionada (-A o -B) llevaría a los participantes en el experimento a elegir la foto A en lugar de la B o viceversa. En otras palabras: ¿la presencia de un George Clooney menos atractivo (-A) llevaría a los participantes a elegir al George Clooney perfecto en lugar del Brad Pitt perfecto?

Obviamente, no había fotos de los auténticos Brad Pitt o George Clooney en mi experimento; las fotos A y B mostraban a estudiantes normales y corrientes. Pero ¿recuerda cómo la existencia de una casa de estilo clásico que necesitaba un tejado nuevo llevaba a la gente a elegir una casa clásica perfecta en lugar de una casa contemporánea, simplemente porque la casa clásica señuelo le proporcionaba algo con lo que comparar la casa clásica normal? Y en el anuncio del *Economist*, ¿la opción de la versión impresa sola por 125 dólares no llevaba a la gente a elegir la opción combinada por el mismo precio? Entonces, del mismo modo, ¿la existencia de una persona menos perfecta (-A o -B) no llevaría a la gente a escoger la versión perfecta (A o B), simplemente porque la opción señuelo servía de elemento de comparación?

Pues resultó que sí. Cada vez que entregué una hoja que incluía una foto normal, su versión inferior y otra foto normal, en general los participantes declararon que preferían salir con la persona «normal», que era parecida aunque claramente superior a la versión distorsionada, en lugar de la otra persona normal, no distorsionada, incluida en la hoja. Y por no poca diferencia: ocurrió el 75 % de las veces.

¿Y eso por qué? Para explicar un poco más el efecto señuelo, permítame que le cuente algo sobre máquinas panificadoras. Cuando la cadena de tiendas estadounidense Wi-

lliams-Sonoma introdujo por primera vez en el mercado una «panificadora» casera (por 275 dólares), la mayoría de los consumidores apenas mostraron interés en ella. ¿Qué era eso de una panificadora casera? ¿Era buena o mala? ¿Hacía falta realmente hacerse el pan en casa? ¿Y por qué no comprar en cambio la elegante cafetera que había al lado en el escaparate? Perplejo por las escasas ventas, el fabricante de la panificadora acudió a una empresa de investigaciones de mercado, que le sugirió un remedio: introducir un modelo adicional de panificadora que fuera no sólo de mayor tamaño, sino que tuviera también un precio alrededor de un 50 % superior al de la máquina inicial.

Ahora las ventas empezaron a crecer (como las barras de pan), aunque no era precisamente la panificadora grande la que se vendía. ¿Por qué? Pues sencillamente porque ahora los consumidores tenían dos modelos de panificadora entre los que elegir. Dado que uno de ellos era claramente más grande y mucho más caro que el otro, la gente no tenía que tomar su decisión en el vacío. Podían decir: «Bueno, no sé mucho sobre panificadoras, pero sí sé que, si he de comprar una, será la más pequeña y barata». Y fue así como las panificadoras empezaron a volar de las estanterías.²

Eso está muy bien para las panificadoras. Pero echemos un vistazo al efecto señuelo en una situación completamente distinta. ¿Y si usted está soltero o soltera y desea atraer al mayor número posible de potenciales parejas atractivas en la próxima reunión de solteros? Mi consejo sería que llevara a un amigo o amiga que tuviera básicamente sus mismas características físicas (por ejemplo, color, complexión y rasgos faciales parecidos), pero que resultara ligeramente menos atractivo (es decir, «-usted»).

¿Por qué? Pues porque a las personas a las que desee atraer les resultará difícil evaluarle si no hay nadie comparable cerca. Sin embargo, si a usted le comparan con -usted, el amigo señuelo será de gran utilidad para hacer que usted parezca mejor, no sólo en comparación con el señuelo, sino también en general y en comparación con todas las otras personas que le rodean. Puede que le parezca irracional (y

tampoco puedo asegurárselo), pero lo más probable es que sea objeto de un grado de atención extra. Por supuesto, no basta con las miradas. Una gran capacidad de conversación también le ayudará a ganar la mano, de modo que asegúrese de elegir para la reunión de solteros a un amigo que no pueda igualar su voz cadenciosa y su agudo ingenio. En comparación, le hará sonar mejor.

Ahora que conoce el secreto, tenga cuidado: cuando un amigo del mismo sexo parecido a usted, pero de mejor aspecto, le pida que le acompañe para salir una noche, pregúntese si le ha invitado para disfrutar de su compañía o simplemente para que haga de señuelo.

La relatividad nos ayuda a tomar decisiones en la vida. Pero también puede hacernos completamente desgraciados. ¿Y por qué? Pues porque comparar nuestra suerte en la vida con la de otros genera celos y envidia.

Al fin y al cabo, había una buena razón por la que uno de los Diez Mandamientos advertía: «No desearás la casa o el campo de tu prójimo, ni su esclavo o esclava, ni su burro ni ninguna otra cosa que pertenezca a tu prójimo». Puede que éste resulte el mandamiento más difícil de seguir si consideramos el hecho de que, desde que nacemos, estamos pre-dispuestos a comparar.

La vida moderna hace esta debilidad todavía más pronunciada. Hace unos años, por ejemplo, me entrevisté con uno de los altos ejecutivos de una de las grandes compañías de inversiones. En el transcurso de nuestra conversación mencionó que recientemente uno de sus empleados había ido a quejarse de su sueldo

—¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? —le preguntó el ejecutivo al joven empleado.

—Tres años. Entré directamente al acabar la universidad —fue la respuesta.

—Y cuando se unió a nosotros, ¿cuánto esperaba ganar al cabo de tres años?

—Esperaba ganar unos cien mil.

El ejecutivo le miró con expresión curiosa.

—Ahora está ganando casi trescientos mil, ¿no? Entonces, ¿de qué se queja? —le preguntó.

—Bueno —balbuceó el joven—, es que los dos tíos de los despachos que tengo al lado, que no son mejores que yo, están ganando trescientos diez mil.

El ejecutivo meneó la cabeza con gesto incrédulo.

Un aspecto irónico de esta historia es que en 1993 las autoridades bursátiles federales de Estados Unidos empezaron a obligar a las empresas, por primera vez, a revelar detalles sobre la paga y los beneficios adicionales de sus altos ejecutivos. La idea era que, una vez que la paga se hiciera pública, los consejos de administración se mostrarían renuentes a dar a los ejecutivos salarios y beneficios exorbitantes. Se esperaba que ello pudiera frenar el imparable ascenso de las retribuciones de los ejecutivos, que ni las regulaciones, ni las leyes, ni la presión de los accionistas habían sido capaces de detener. Y sin duda había que detenerlo: en 1976, en Estados Unidos, el presidente de una empresa cobraba como media 36 veces lo que cobraba un trabajador; en 1993 esa proporción había aumentado a 131 veces.

Pero ya se imaginará lo que ocurrió. Una vez que los salarios pasaron a convertirse en una información pública, los medios de comunicación empezaron a publicar regularmente listas de clasificación de directores generales según sus ingresos. Lejos de suprimir los beneficios de los ejecutivos, aquella publicidad llevó a los directores generales de Estados Unidos a comparar su paga con la de los demás. Y como respuesta, los sueldos de los ejecutivos se dispararon. La tendencia se vio «reforzada» además por las empresas de consultoría salarial (que el inversor Warren Buffett denominaba jocosamente «Incrementa, Incrementa & Bingo»), que aconsejaban a sus clientes ejecutivos que exigieran unos ingresos cada vez más desorbitados. ¿El resultado? Pues que actualmente, en Estados Unidos, el presidente de una empresa cobra como media unas 369 veces lo que cobra un trabajador; o dicho de otro modo, unas tres veces el salario que cobraba antes de que la retribución de los ejecutivos se hiciera pública.

Teniendo esto en cuenta, le formulé unas cuantas preguntas al ejecutivo con el que me entrevisté.

—¿Qué ocurriría —le planteé— si la información que contiene su base de datos salarial se divulgara en toda la empresa?

El ejecutivo me miró con expresión de alarma.

—Podríamos hacer frente a un montón de cosas: abusos de información privilegiada, escándalos financieros, etc. Pero si todo el mundo supiera el sueldo que cobran los demás, sería una auténtica catástrofe. Todo el mundo, salvo la persona que cobrara más, se consideraría mal pagado. Y no me sorprendería que cogieran y se buscaran otro trabajo.

¿No es extraño? Se ha demostrado repetidamente que la relación entre la cuantía del salario y la felicidad no es tan fuerte como cabría esperar (de hecho, resulta ser bastante débil). Diversos estudios han revelado incluso que los países con la población «más feliz» no se hallan entre los que cuentan con mayores ingresos personales. Y sin embargo, seguimos presionando para cobrar más. Se puede achacar una gran parte de la culpa a la mera envidia. Como señalaba H.L. Mencken, célebre periodista, escritor satírico, crítico social, cínico y librepensador estadounidense del siglo XX, la satisfacción de un hombre con respecto a su salario depende (¿está preparado para oírlo?) de si gana más, o no, que el marido de la hermana de su esposa. ¿Y por qué el marido de la hermana de su esposa? Pues porque (y tengo la sensación de que la propia esposa de Mencken le mantenía convenientemente informado del salario del marido de su hermana) ésta es una comparación destacada y fácilmente accesible.*

Toda esta extravagancia en la paga de los presidentes de empresa ha tenido un efecto nocivo en la sociedad. En lugar de causarles vergüenza ajena, cada nueva barbaridad en la

* Ahora que ya conoce este hecho, y suponiendo que aún no se haya casado, téngalo en cuenta cuando se ponga a buscar a su alma gemela: busque a alguien cuya hermana esté casada con un individuo con problemas de productividad.

retribución ha llevado a otros presidentes a exigir aún más. «En el mundo de la web –rezaba un titular del *New York Times*–, los ricos envidian ahora a los super-ricos.»

En otra noticia de prensa, un médico explicaba que se había graduado en Harvard con el sueño de que algún día recibiría el premio Nobel por sus investigaciones sobre el cáncer. Ése era su objetivo. Pero al cabo de unos años se dio cuenta de que varios de sus colegas ganaban más como asesores de inversiones médicas en empresas de Wall Street que él con la medicina. Hasta entonces se había sentido satisfecho con sus ingresos, pero al enterarse de los yates y las residencias de verano que tenían sus amigos, de repente pasó a sentirse muy pobre. De modo que dio un nuevo giro a su carrera; un giro en dirección a Wall Street.³ Cuando llegó el momento de celebrar la vigésima reunión anual de antiguos alumnos de su curso, estaba ganando diez veces lo que ganaban sus compañeros que se dedicaban a la medicina. Uno casi puede imaginárselo, de pie en el centro de la sala donde se celebraba la reunión, con una bebida en la mano; como un gran círculo de influencia, con pequeños círculos dispersos a su alrededor. No había ganado el premio Nobel, pero al menos había renunciado a su sueño a cambio de un salario de Wall Street, de la oportunidad de dejar de sentirse «pobre». ¿Es extraño, pues, que en Estados Unidos haya escasez de médicos de medicina general, cuyo sueldo medio (unos 160.000 dólares anuales) resulta relativamente modesto en comparación con esos otros sueldos?*

¿Podemos hacer nosotros algo con ese problema de la relatividad?

La buena noticia es que a veces podemos controlar los «círculos» que nos rodean, moviéndonos hacia círculos más pequeños que potencien nuestra felicidad relativa. Si nos encontramos en la reunión de antiguos alumnos, y en medio de

* Obviamente, los médicos tienen también otros problemas, incluyendo los engorrosos formularios de los seguros, la burocracia y las amenazas de demandas por malas prácticas.

la habitación hay un «gran círculo» con una bebida en la mano, jactándose de su enorme salario, podemos conscientemente alejarnos unos cuantos pasos y hablar con alguna otra persona. Si pensamos en adquirir una casa nueva, podemos mostrarnos selectivos a la hora de ir a ver casas, prescindiendo de antemano de las que están por encima de nuestros medios. Si pensamos en comprarnos un coche nuevo, podemos centrarnos exclusivamente en los modelos que podemos permitirnos; y así sucesivamente.

También podemos cambiar nuestro foco de atención de lo más estrecho a lo más amplio. Permítame explicárselo con un ejemplo procedente de un estudio realizado por dos brillantes investigadores, Amos Tversky y Daniel Kahneman. Suponga que hoy tiene que hacer dos recados. El primero es comprarse una estilográfica nueva, y el segundo comprarse un traje para ir a trabajar. En una tienda de material de oficina encuentra una magnífica estilográfica por 25 euros. Cuando se dispone a comprarla, recuerda que ha visto la misma estilográfica a 18 euros en otra tienda que está a 15 minutos de distancia. ¿Qué hará? ¿Decidirá hacer una caminata de 15 minutos para ahorrarse los siete euros? La mayoría de las personas a las que se plantea este dilema responden que, en efecto, harían la caminata para ahorrarse los siete euros.

Ahora debe realizar su segunda tarea: comprarse el traje. Encuentra un elegante traje gris a rayas por 455 euros y decide comprarlo, pero en ese momento otro cliente le susurra al oído que hay otra tienda, situada a 15 minutos de distancia, donde venden el mismo traje por 448 euros. ¿Hará esa segunda caminata de 15 minutos? En este caso, sin embargo, la mayoría de la gente dice que no lo haría.

¿En qué quedamos? ¿Los 15 minutos de su tiempo valen siete euros o no? Obviamente, siete euros son siete euros, se cuenten como se cuenten. La única cuestión que debería plantearse en estos casos es si la caminata de 15 minutos a través de la ciudad, y los 15 minutos extra de su tiempo que ésta representa, valen o no los siete euros que ahorraría. Que la cantidad total de la que los ahorraría sean 10 euros, o 10.000, es algo que debería ser irrelevante.

Ése es el problema de la relatividad: consideramos nuestras decisiones de forma relativa, y las comparamos a escala local según las alternativas disponibles. Comparamos la ventaja relativa de la estilográfica barata con respecto a la cara, y ese contraste hace que nos resulte evidente que deberíamos gastar el tiempo extra en ahorrar los siete euros. Paralelamente, la ventaja relativa del traje más barato es muy pequeña, de modo que gastamos los siete euros extra.

De ahí también que resulte fácil que una persona añada 200 euros a la factura de un banquete de 5.000 para que incluya un entrante de sopa, cuando esa misma persona se dedica a recortar cupones para ahorrar 25 céntimos en una lata de sopa de un euro. Del mismo modo, nos resulta fácil gastar 3.000 euros extra para añadir la opción de asientos de piel a un coche de 25.000 euros, pero nos es difícil gastar esa misma cantidad en comprar un sofá de piel nuevo (aunque sepamos que pasaremos más tiempo en casa, en el sofá, que en el coche). Sin embargo, si pensamos en ello con una perspectiva más amplia, podemos evaluar mejor qué más podríamos hacer con los 3.000 euros que cuesta añadir la opción de los asientos de piel al coche. Pensar con tal amplitud de miras no es fácil, puesto que nuestra forma natural de pensar consiste en hacer juicios relativos. ¿Sabe cómo hacerlo? Yo conozco a alguien que sí sabe.

Se llama James Hong, y es uno de los fundadores de Hotornot.com, un sitio web de contactos (James, su socio comercial Jim Young, Leonard Lee, George Loewenstein y yo estamos trabajando actualmente en un proyecto de investigación destinado a ayudar a determinar cómo el propio «atractivo» de uno mismo afecta a la propia visión del «atractivo» de los demás).

No cabe duda de que James ha ganado un montón de dinero, y todavía ve más dinero a su alrededor. De hecho, uno de sus buenos amigos es cofundador de PayPal y tiene un patrimonio de decenas de millones de dólares. Pero Hong sabe cómo hacer los círculos de comparación de su vida más pequeños, no más grandes. En su caso, empezó vendiendo su Porsche Boxster para comprarse un Toyota Prius en su lugar.⁴

«No quiero vivir la vida de un Boxster –declaró al *New York Times*–, puesto que cuando consigues un Boxster querrías tener un 911, y ¿sabe qué querría tener la gente que tiene un 911? Pues un Ferrari.»

Es una lección que todos podemos aprender: cuanto más tenemos, más queremos. Y el único remedio para ello es romper el círculo de la relatividad.