



LOS COLOMBIANOS NO SON TAN INDIVIDUALISTAS COMO SE CREE

Un experimento del investigador César Mantilla, profesor de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario, demuestra que se puede cooperar y competir al mismo tiempo, y que los colombianos no son tan individualistas como se cree. Con esta investigación surge un modelo basado en pequeñas bonificaciones y competencias grupales que podría ayudar a mejorar la productividad empresarial y que contribuiría a un mejor comportamiento en sociedad.

Por Magda Páez Torres
Fotos 123RF, Leonardo Parra

La competencia ha sido vista con malos ojos por muchas sociedades. Se suele pensar que estimula el egoísmo y crea hábitos cuestionables que afectan negativamente los entornos. Sin embargo, una investigación que realizó el profesor César Mantilla, de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario, junto con investigadores de la Universidad de los Andes y la Universidad de Heidelberg (Alemania), desvirtúa esa tesis al demostrar que es posible cooperar y competir al mismo tiempo y que, contrario a los mitos arraigados, la competencia puede mejorar los resultados en el ámbito organizacional y en otros escenarios sociales.

La investigación se basó en una prueba con 276 estudiantes, en un laboratorio de economía experimental. Se les planteó a los estudiantes, sentados frente a un computador en cabinas separadas, un dilema de cooperación sobre un recurso natural de uso común, como la pesca. Los participantes podían elegir no cooperar, pero muchos terminaron haciéndolo, y los que mejores resultados obtuvieron, recibieron bonificaciones como incentivo.

“El dilema que enfrentó cada grupo fue: si yo no saco nada del recurso, le queda más a la comunidad, pero, individualmente, tendría mucho más sentido que yo saque el recurso, porque la tasa de beneficio, si yo vendo los peces, es mucho más alta que la tasa de preservación del recurso. La gran diferencia es que la tasa de preservación del recurso nos está beneficiando a todos, mientras que, si yo vendo un pescado, solo me está beneficiando a mí. Esta es la tensión clásica entre tomar decisiones que son individualmente racionales y beneficiosas versus tomar decisiones que son colectivamente beneficiosas”, explica el profesor Mantilla.

El académico deja claro que estos dilemas son frecuentes en el caso de los recursos de uso común, que van desde los ejemplos clásicos (praderas, pesca, bosques...), hasta los modernos, como la banda ancha de la Internet en los aeropuertos, donde el sistema es susceptible de colapsar, si todos se conectan indiscriminadamente a la misma red.

Con este trabajo se evidenció que, cuando los estudiantes sabían que su grupo no estaba



compitiendo con otros grupos, las tasas de cooperación eran relativamente bajas, es decir, extrajeron bastante del recurso común. Una vez conocieron que estaban compitiendo con otros grupos, las tasas de cooperación se elevaron.

A pesar de que los bonos que obtenían los participantes de la prueba por pertenecer al mejor grupo eran muy bajos —cerca al 5%—, se sintieron motivados a cooperar, de acuerdo con el profesor Mantilla, por el impulso de sentir que le iba bien al grupo al que pertenecían.

Para el investigador, ello demuestra que las instituciones que favorecen la cooperación mediante la competencia entre grupos, incluso con incentivos económicos bajos, pueden obtener resultados más deseables. Sin embargo, advierte que, no en todos los casos, son necesarios bonos o premios, pues en algunos, cumple un papel clave el altruismo. Un ejemplo claro es la donación de sangre, ya que, a pesar de que los donantes no reciben nada a cambio, se sienten motivados a hacerlo, porque lo ven como un aporte a la sociedad en la que están inmersos. Si se pagara por ello, quizá se desincentivaría a quienes acuden por satisfacción personal.

PREMISAS DE LA COOPERACIÓN

Existen cinco premisas de la cooperación, según un estudio de la Universidad de Harvard, que cita el profesor Mantilla:

La primera se basa en la reciprocidad directa: una persona coopera, porque espera que el otro coopere con ella.

La segunda es la reciprocidad indirecta: el individuo coopera, porque busca que alguien lo vea cooperar, y que el beneficiario quizá coopere con alguien más.

La tercera es la cooperación por selección de red, es decir, es más probable que las personas cooperen con sus vecinos que con gente que está más alejada.

La cooperación en sociedad

Este experimento también permite analizar los comportamientos sociales en escenarios como TransMilenio, el sistema de transporte masivo de Bogotá, la capital colombiana. En estos casos, aclara el investigador, más que los incentivos, lo que tiene el rol de moldear el comportamiento de las personas, de manera rápida, son las normas sociales.

“Usualmente, cuando uno piensa en la cooperación en el largo plazo, piensa en dos mecanismos, uno es de reciprocidad negativa y el otro de reciprocidad positiva. El que no hace la fila porque los demás no la hacen, actúa bajo reciprocidad negativa. Entre más personas veo que no cooperan, siento que es menos costoso para mí no cooperar. Hay dos razones. Primero, el individuo asume que como ya se rompió la norma, se puede dar el lujo de no cooperar, y la otra razón es que se considera que cuanto menos gente coopere, menores son los pagos de la cooperación”, señala Mantilla.

Otro ejemplo claro, en este sentido, es el del pago de impuestos. Contrario a lo que sucede en TransMilenio, donde prima la reciprocidad negativa, en este caso, la gente, más allá de pensar si la mayoría paga, decide hacer la contribución porque prima la búsqueda del bien común, es decir, en la medida en que todos aporten, habrá más recursos que se traducirán en obras públicas. “Al final, muchas decisiones en la vida implican cooperar o no cooperar, desde ingresar sin pagar al TransMilenio o no; o si me muevo, una vez estoy en el bus, para que quepan más personas. La mayoría de estas actuaciones no son deliberadas ni conscientes,



no estoy pensando cada día cuáles son mis beneficios o mis costos de cooperar o no cooperar. Se trata de normas sociales o comportamientos adquiridos, dado que somos individuos que vivimos en sociedades”, sostiene el investigador.

Uno de los mecanismos que se usa en este tipo de contextos, para instar a la cooperación, son las multas. No obstante, estas no aplican en todos los escenarios. El profesor César Mantilla cita un caso de un colegio de Israel, donde hicieron un experimento en el que a los padres les empezaron a imponer multas por recoger tarde a sus niños. Una vez anunciada la sanción, la mayoría comenzó a recoger a sus hijos tarde, pues consideraban que era mejor pagar la multa y aprovechar ese tiempo trabajando, es decir, lo entendieron como una ampliación del horario de cuidado de los niños por un precio adicional que cobraba el colegio. “Esta es una de esas muestras donde los incentivos están mal diseñados o los incentivos monetarios juegan en contra, por eso dicen que el camino al infierno está lleno de buenas intenciones”, afirma Mantilla.

Posibles escenarios

El experimento permite extrapolar estas situaciones, inicial-



César Mantilla comenta: “Uno de los logros más importantes de este primer experimento es poner en entredicho la afirmación de que los colombianos son un desastre trabajando en grupo y evidencia que se puede estimular la competencia con buenos fines, sin causarle daño al otro”.

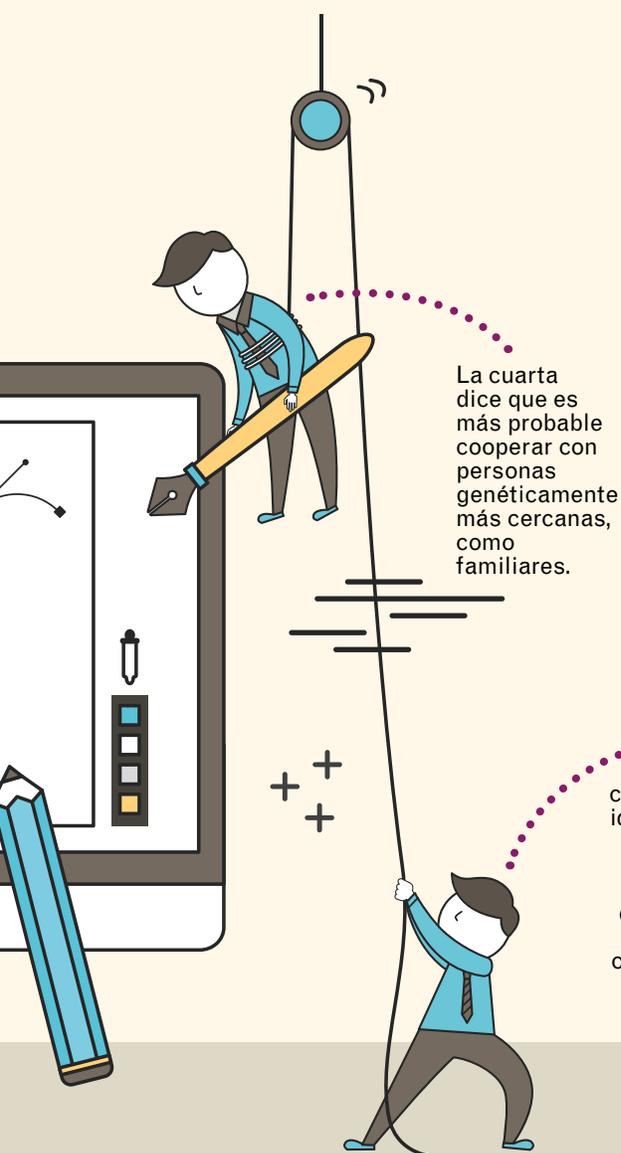


mente, al ámbito organizacional. Para el investigador, es posible generar incentivos y promover así el trabajo en el interior de grupos empresariales, cuidando que la competencia no sea muy intensa, y que así los potenciales daños sean relativamente bajos.

En países como Alemania, donde supermercados hacían distintos grupos de trabajo, se constató que al ofrecer bonos se incrementaban las ventas, pero claro, se hacía notorio que un grupo contribuía más que el otro. En ese orden de ideas, Mantilla advierte que demasiada competencia puede fragmentar la unidad y aclara que hay varios elementos para saber si es buena la competencia, por ejemplo, qué tan grandes son las ganancias de un colectivo respecto a las pérdidas del otro. La idea es que el beneficio de uno, no represente demasiados costos para el resto, pues se desvirtúa la esencia de las políticas de competencia entre divisiones de una compañía.

El ejercicio también es aplicable a la vida cotidiana. En otros países han realizado competencias entre colegios para generar conciencia en los niños sobre diversas situaciones, como el cuidado del medio ambiente. En Colombia, recomienda el investigador, se puede utilizar este modelo para incentivar comportamientos relacionados como el ahorro de agua y el buen manejo de basuras. En la medida en que se realicen, por ejemplo, competencias de reciclaje, se motiva a los niños a asumir un comportamiento prosocial.

Aunque el profesor César Mantilla planea adelantar nuevas pruebas y estudios para enriquecer la investigación, uno de los logros más importantes de este primer experimento es poner en entredicho la afirmación de que los colombianos son un desastre trabajando en grupo y evidencia que se puede estimular la competencia con buenos fines, sin causarle daño al otro. ■



En Colombia, recomienda el investigador, se puede utilizar este modelo para incentivar comportamientos relacionados como el ahorro de agua y el buen manejo de basuras.

Finalmente, la selección de grupo que es la proclividad de cooperar con las personas que integran el mismo colectivo. Precisamente, la idea de probar la selección grupal, fue la que motivó esta investigación del Rosario, bajo la hipótesis de que a los grupos donde hay mayor cantidad de cooperadores les va mejor, que los que tienen pocos.