

Tribuna

Menos castigos y más incentivos

La política española y europea sigue empleando muchos palos y pocas zanahorias cuando en la gestión pública debería ser al revés

FRANCISCO Toledo*



Se lo pido a los gobiernos. Me explico. La leyenda de que para conseguir mover a un burro has de colgar una zanahoria ante él y darle palos en el lomo refleja dos formas de alienar comportamientos en un determinado sentido: incentivar los comportamientos deseados (la zanahoria) y castigar los que se alejan de él (el palo). Recompensar lo que se hace bien y castigar lo que se hace mal se usa en las técnicas de adiestramiento de animales y también, en mayor o menor medida, en la educación de nuestros hijos.

El palo y la zanahoria se aplicó como política de recursos humanos en muchas empresas, con el matiz de que solía haber muchos palos y pocas zanahorias. Entre sus principales resultados negativos están la disminución de la motivación propia (hay cosas que las hacemos por gusto y si nos las pagaran no las haríamos —una iniciativa de retribuir las donaciones de sangre consiguió que se redujeran en vez de incrementarse—), reduce la creatividad e incentiva a pensar en el corto plazo para recibir la recompensa. El palo y la zanahoria produce bajas laborales por trastornos síquicos, baja productividad con el síndrome *burnout*, y disminuye el compromiso con la empresa. Esto no quiere decir que no haya que penalizar determinados hechos y premiar otros, pero sí que tienen que ser cuidadosamente elegidos y que la política de re-

ursos humanos no puede basarse únicamente en eso.

El psicólogo **Stuart Sutherland** publicó en su trabajo *Irrationality* sus conclusiones sobre el efecto de la recompensa y el castigo en el comportamiento humano. Llegando a conclusiones sorprendentes como que hay una correlación inversa entre el buen comportamiento de los niños y las veces que son castigados. También concluyó que preferimos hacer lo que elegimos libremente antes que lo que estamos obligados a hacer.

En esa línea, hoy la mayoría de empresas han evolucionado en sus políticas de recursos humanos incorporando iniciativas que potencian la propia motivación de los empleados: salario emocional (incluyendo acciones de responsabilidad social corporativa y medidas que favorezcan la conciliación familiar), fomentar el conocimiento (que genera satisfacción), entornos de trabajo más amigables (Google es el ejemplo paradigmático), preocuparse por la salud

de los empleados, reconocer logros alcanzados (y no solo económicamente), fomentar que los trabajadores sean más autónomos fijando objetivos y disminuyendo la supervisión continua del jefe, apostar por el *team building*, etc.

Frente a esta evolución del mundo empresarial las administraciones públicas han evolucionado poco en su relación con los administrados. Siguen con muchos palos y pocas zanahorias. Los palos vienen, por ejemplo, con multas, prohibiciones múltiples o incremento imparable de la burocracia que dificulta cada vez más las gestiones. Las zanahorias son pocas y poco variadas: bonificaciones económicas (básicamente algunos incentivos fiscales). Una excepción exitosa fueron las campañas de la Dirección General de Tráfico dirigidas a sensibilizar sobre el peligro de una conducción temeraria que consiguió bajar notablemente las muertes en accidentes de carretera o que ahora los vehículos pasan muy separados de

los ciclistas. Sin palo y sin zanahoria, solo aportando conocimiento que sirva para reflexionar, se consiguieron excelentes resultados.

Sin embargo, la política española y europea sigue empleando muchos palos y pocas zanahorias. Un caso paradigmático en este propósito es la política de los derechos de emisión de CO₂. Ojo, no critico con ello la política medioambiental global, que tiene muchas cosas positivas y con la que comparto el objetivo de sostenibilidad. Pero sí que me parece un error el mercado de derechos de emisión que solo sirve a intereses especulativos (ahí está la escandalosa escalada de precios: ahora por encima de 93 euros cuando hace dos años estaba en 24 y en enero de 2017 estaba en solo 5,6). La política de que «quien contamina, paga» que subyace tras los derechos de emisión, se olvida de que no pagan las empresas sino que en último término, pagan los ciudadanos (en la medida que las empresas tienen que repercutir sus costes en el precio del producto final). Las empresas se ven perjudicadas por su pérdida de competitividad, que puede llevarlas a la ruina, con la pérdida de puestos de trabajo que ello supone, con lo que de nuevo lo pagan los ciudadanos de la forma más cruel: perdiendo sus puestos de trabajo. Y no siempre sucede así: véase las empresas eléctricas que repercuten todas sus costes y por lo tanto no pierden competitividad entre ellas, dado que el consumo energético es una necesidad para todos y seguiremos pagando lo que pidan.

Ahora estamos ante una vuelta de tuerca más con los derechos de emisión porque la UE lo quiere

extender al tráfico marítimo. Si lo consuman, conseguirán dos cosas: que los ciudadanos paguemos más, por la repercusión de costes que se hará, y que parte del tráfico marítimo (el de trasbordo, que supera en España al de import/export y nos hace líderes europeos) se vaya fuera de la UE (los puertos de la otra orilla del Mediterráneo y de Reino Unido están frotándose las manos esperando que la UE cometa ese error —que para mí es además un horror—). Bueno, también conseguirán otra cosa: que los especuladores que hay tras el mercado de emisión se forren aún más (¿no será eso lo que impulsa estas políticas?).

Reflexionen. Entre otras cuestiones, habría que sustituir «el que paga, contamina», el palo, por «quien menos contamina, se beneficia», la zanahoria. De esa forma, los ciudadanos nos favoreceríamos de la bajada de precios que supondría repercutir las bonificaciones y las empresas de la mejora de competitividad por contaminar menos. En el caso del tráfico marítimo, esto es muy fácil de implementar con eco-incentivos en las tasas como los que recogí en el marco estratégico siendo presidente de Puertos del Estado. ¿Por qué se baraja el palo y no la zanahoria? ¿Por qué no se usan además otros incentivos?

En la gestión pública son necesarios menos palos y más zanahorias; menos castigos y más incentivos; menos apoyo a la especulación y más apoyo a los sectores productivos para que creen el empleo y produzcan bienes y servicios, para que exporten y traigan riqueza. ≡ ***Catedrático de Ciencias de la Computación de la UJI**

Una excepción exitosa fueron las campañas de la DGT que consiguieron bajar de una manera notable las muertes en accidentes de carretera