

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Ética y Negocios

**EL PROBLEMA DE LOS INCENTIVOS.
LO ECONÓMICO VS. LO ÉTICO**

Luisa Montuschi

Diciembre 2011
Nro. 474

ISBN 978-987-1062-69-0
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina,
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Montuschi, Luisa

El problema de los incentivos lo económico vs lo ético. - 1a ed. - Buenos Aires :
Universidad del CEMA, 2011.

34 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-69-0

1. Ética. 2. Negocios. I. Título.
CDD 174.4

Fecha de catalogación: 27/12/2011

El problema de los incentivos. Lo económico vs. lo ético

por

Luisa Montuschi*

RESUMEN

En el trabajo se consideran los incentivos que puede implementar una organización para conseguir ciertos comportamientos por parte de los agentes económicos. Es difícil poder anticipar el resultado de las acciones individuales en el caso eventual en que pudieran aparecer contradicciones entre lo puramente económico, orientado por el criterio del interés propio, y lo ético y moral derivado de las creencias y convicciones de los individuos. Una conclusión simplista derivada de lo anterior sería que la economía de mercado debería ser considerada como una economía con un status ético bastante sospechoso, ya que sólo sin la presencia de incentivos monetarios la gente consideraría la posibilidad de comportarse de acuerdo con los dictados morales. En presencia de incentivos monetarios tales dictados serían seguidos si y sólo si algo les obliga. Y cabe preguntarse cuales serían esos factores con peso suficiente para contrarrestar los otros incentivos. Tal vez el poder o la coerción o también los sentimientos morales. Y ello plantea otro dilema pues tanto el poder como la coerción deben originarse naturalmente en la clase dominante, cuyas características de por sí le permitirían anular o disminuir la importancia de los incentivos monetarios existentes en el mercado. Esta cuestión parecería abonar la posición que sostiene que el comportamiento de las personas, y aún más el de las empresas, sería esencialmente egoísta y alejado de todo tipo de propuestas morales. Y los incentivos monetarios o financieros se darían de una forma más natural que los incentivos de tipo ético o moral, ya que estos parecen requerir una intervención directa para ponerlos en funcionamiento y no siempre cabe esperar un resultado positivo.

* Las opiniones expresadas en este artículo son del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA.

El problema de los incentivos. Lo económico vs. lo ético

por

Luisa Montuschi

Este trabajo se iniciará de una manera poco ortodoxa, ya que en su comienzo se presentarán un conjunto de citas, de importantes pensadores, referidas al tema de los incentivos y a sus efectos sobre el comportamiento humano. Y ello puede suministrar un buen panorama ilustrando acerca de lo que se piensa (o se pensó) respecto de los incentivos, considerados desde ópticas distintas. Y podrá apreciarse que algunos puntos de vista son claramente contradictorios.

- *Two things awe me most. The starry sky above me and the moral law within me.*
Immanuel Kant
- *It is the interest of every man to live as much at his ease as he can; and if his emoluments are to be precisely the same, whether he does, or does not perform some very laborious duty, it is certainly his interest...either to neglect it altogether, or...to perform it in [a] careless and slovenly a manner...*
The Wealth of Nations, Book V, Chapter I, Part III, Article II
- *Laws control the lesser man. Right conduct controls the greater one.*
Chinese Proverb
- *It is impossible to introduce into society a greater change and a greater evil than this: the conversion of the law into an instrument of plunder.*
Frederic Bastiat
- *If we are ever in doubt about what to do, it is a good rule to ask ourselves what we shall wish on the morrow that we had done.*
John Lubbock
- *If moral behavior were simply following rules, we could program a computer to be moral.*
Samuel P. Ginder
- *A man cannot be comfortable without his own approval.*
Mark Twain, "What Is Man?"
- *Call it what you will, incentives are what get people to work harder.*
Nikita Khrushchev
- *Quality means doing it right when no one is looking.*
Henry Ford
- *Character is that which reveals moral purpose, exposing the class of things a man chooses or avoids.*
Aristotle

Sin duda, puede argumentarse que lo anterior resulta bastante confuso y que poco puede deducirse de esos textos. Pero también es cierto que en el mundo de los negocios se entremezclan hoy consideraciones de índole económica con consideraciones de tipo ético, cuestiones individuales y cuestiones sociales. Pero, si se analiza, aun de manera algo superficial, la historia de los incentivos, ello podría ayudar a alcanzar cierto nivel de comprensión¹.

Se ha sostenido que la persuasión, junto con la coerción y los incentivos constituyen medios alternativos para el ejercicio del poder y la influencia. Y en muchos casos ciertos tipos de incentivos (y también de desincentivos) tienen claramente un status ético ciertamente dudoso. Se han mencionado entre estos casos los del chantaje y el soborno. Esto resulta bastante evidente. Pero, como hace notar Grant, puede decirse lo mismo de otros casos no tan evidentes como cuando los gobiernos centrales ofrecen subsidios a gobiernos provinciales o municipales para llevar a cabo obras que les ayuden políticamente. O cuando laboratorios dan incentivos a profesionales de la salud para guiarlos en tratamientos que beneficien sus productos.

Al parecer, la situación más común es la de los incentivos financieros. Y, en muchos casos, los mismos se ofrecen para superar eventuales restricciones o limitaciones de carácter ético que pudieran tener los agentes para emprender acciones beneficiosas para la *bottom line* de la empresa, pero que, de alguna manera, podrían estar violando sus valores y/o formación moral. Si en sus orígenes los incentivos fueron concebidos como una forma de ejercer control político sobre los *stakeholders* o, como una forma de superar eventuales limitaciones del mercado, en la actualidad se observa que, en muchos casos, se los implementa para avanzar más allá del mercado y ciertamente más allá de valores éticos. En tal sentido los incentivos financieros aparecen como una

¹ En el desarrollo de este punto se habrá de seguir un trabajo de Ruth W. Grant de la Duke University. Cf. Grant, R.W., "The Ethics of Incentives: Historical Origins and Contemporary Understandings", **Economics and Philosophy**, Vol 18, 2002.

alternativa a los incentivos coercitivos y no demasiado distintos de estos en cuanto a los valores implicados.

Como bien hace notar Grant si en un principio los incentivos fueron visualizados como instrumentos tecnocráticos utilizados con un criterio manipulador respecto de los comportamientos y tendencias de los agentes, hoy se los ve como instrumentos sustitutivos de las fuerzas del mercado con marcadas ventajas respecto de la coerción ejercida por las empresas o por los gobiernos. Pero no queda para nada claro que efecto tendrían en relación con la moral y los valores de los individuos afectados por los mismos.

A fin de alcanzar una mejor comprensión respecto del surgimiento de los incentivos debe seguirse el desarrollo de la ciencia económica y su vinculación con valores y cuestiones morales. En tal sentido podemos ubicar como antecedente fundamental a Adam Smith quien, en su obra **La teoría de los sentimientos morales**, discute una amplia gama de valores y virtudes, algunos de los cuales vuelve a plantear en su obra cumbre **La riqueza de las naciones**². Sin embargo, a Adam Smith se lo suele identificar con mayor frecuencia con la posición que sostiene que la ciencia económica debe estar libre de valores³ puesto que la gente se comporta de modo egoísta de acuerdo con su interés propio. Y que las empresas buscan obtener el máximo rendimiento en sus operaciones.

En realidad, Adam Smith veía a la prudencia, entendida como la unión de las dos cualidades de razón y entendimiento por un lado, con el autocontrol o ecuanimidad por el otro, como la virtud más provechosa para el individuo y la que dominaba o debería dominar a la mayor parte de las acciones del grupo social. Pero el autocontrol no puede ser identificado con el interés propio⁴ y la prudencia va mucho más allá del autocontrol. Sin embargo, muchos han querido

² Cf. Smith, A., **The Theory of Moral Sentiments**, 1759 y **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, reprinted Clarendon Press, Oxford, 1776.

³ De todo tipo y no sólo valores morales.

⁴ Que Adam Smith denomina *self-love*.

ver en la obra de A. Smith la propuesta excluyente de acciones basadas en el interés propio que llevarían al mejor resultado.

En apoyo de esta hipótesis se suele repetir hasta el cansancio la muy conocida cita:

“But man has almost constant occasion for the help of his brethren, and it is in vain for him to expect it for their benevolence only... It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love and never talk to them of our own necessities but of their advantages”⁵ .

Como bien hace notar Amartya Sen, en la anterior cita A. Smith procuraba establecer como se llevaban a cabo las transacciones normales del mercado y como operaba la división del trabajo. De modo alguno pretendía sostener que el autocontrol (*self-love*), o siquiera el concepto ampliado de prudencia, habría de constituir el mejor fundamento de la sociedad. Por cierto, Adam Smith sostenía que no debía haber una motivación única en el comportamiento de los individuos⁶. Su defensa del comportamiento basado en el interés propio siempre aparece en contextos muy específicos, tanto en lo atinente al problema bajo consideración como al período en que el mismo se presenta⁷. Además, en otras partes de su obra, Adam Smith presenta fuertes críticas morales al funcionamiento de la economía. No hace, por cierto, apología del *status quo*.

Si se aplica el criterio del interés propio a la sociedad en general se observaría, entonces, que los individuos buscarían alcanzar una maximización de su utilidad y las empresas la maximización de sus beneficios. Con respecto a

⁵ Cf, Smith, A., **Op. Cit.** 1776.

⁶ Cf. Sen, A., **On Ethics and Economics**, Blackwell Publishing, Oxford, 2003.

⁷ En un aviso que aparece en la tercera edición de la **Riqueza de la Naciones** del año 1784 Adam Smith aclara que sus reiteradas referencias a *“the present state of things”* deben ser siempre interpretadas para el momento en que fue escrita la correspondiente edición (1775-1776 para la primera edición y 1783-1784 para la tercera). Una notable diferencia con sus presentes seguidores que pretenden una ciencia económica asocial y ahistórica.

este último grupo, puede resultar pertinente considerar cuales serían los factores que, eventualmente, podrían desviar una empresa de este objetivo. En tal corriente de pensamiento, que bien puede ser representada por Milton Friedman⁸, la empresa procedería con un criterio netamente egoísta buscando la maximización de beneficios. Y toda consideración de índole moral sería ajena a sus objetivos y acciones. Con la limitación que este autor señalaba en relación con la obligación que tenían las empresas de respetar las leyes y las costumbres vigentes en el país.

Sin embargo, este punto de vista, que durante un cierto período alcanzó una gran difusión en el mundo académico y de los negocios, no es por cierto aceptado en forma unánime. Otros autores, de gran prestigio, han aportado una visión distinta a esta problemática. Así, por ejemplo, puede mencionarse a Kenneth Arrow quien señaló que el altruismo puede constituir una motivación del comportamiento humano tan legítima como el egoísmo y que no cabe desecharla como irracional⁹. Y debe destacarse que para el caso de las empresas toda vez que, de acuerdo con un tipo de racionalidad sustantiva, incorporen la “responsabilidad social”¹⁰ entre sus fines no deberían ser calificadas como subversivas de la sociedad libre, tal como lo haría Friedman¹¹. Y no cabe descartar la posibilidad de que se presenten comportamientos de tipo akrático¹², que ya Aristóteles consideraba como altamente probables.

⁸ Cf. Friedman, M., “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, **The New York Time Magazine**, Septiembre 13, 1970.

⁹ Cf. Arrow, K., “Social Responsibility and Economic Efficiency”, **Public Policy**, vol. 21, summer 1973.

¹⁰ Nos referimos a una RSE definida como “el logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente”. Cf. Montuschi, L., “La responsabilidad social de las empresas: la brecha entre los principios y las acciones”, **Anales 2004 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Vol. XLIX, Buenos Aires, 2006.

¹¹ Cf. Friedman, M., **Op. Cit.**, 1970.

¹² Algunos autores identifican la *akrasia* con la debilidad de la voluntad. Pero otros sostienen que se trata de estados diferentes. *Akrasia*, desde este punto de vista, implicaría que el agente actúa en contra del mejor juicio y la debilidad de la voluntad implicaría revisar las propias intenciones como consecuencia de una reconsideración que muestra tendencias que no sería razonable que el agente tenga.. Cf. Holton, R.,

Parece ser pertinente señalar que desde que se han generalizado las referencias a la RSE es habitual para las empresas informar acerca de su visión, misión y valores. Sin embargo, también es casi un lugar común afirmar que es importante, tal vez lo más importante, para una empresa, maximizar su nivel de rentabilidad a fin de poder ser sostenible en el largo plazo. Uno de los enfoques más rigurosos en materia de RSE está dado por la llamada pirámide de la Responsabilidad Social Empresaria cuyo autor es Archie Carroll¹³. La responsabilidad económica estaría en la base de la pirámide y es considerada como la prioritaria, pues de no hacerse frente a la misma la empresa no sería sostenible y terminaría por desaparecer.

Es difícil poder anticipar el resultado de las acciones individuales en el caso eventual en que pudieran aparecer contradicciones entre lo puramente económico, orientado por el criterio del interés propio, y lo ético y moral derivado de las creencias y convicciones de los individuos.

En una economía de mercado parecería que los elementos de tipo ético o moral estuvieran ausentes y que los de tipo económico o financiero, dados por los precios, constituyeran un elemento esencial en la asignación de recursos. No puede ignorarse el hecho de que se trata de importantes incentivos para decidir cuanto producir, cuanto consumir, cuanto trabajar, cuanto exportar.

Una conclusión simplista derivada de lo anterior sería que la economía de mercado¹⁴ debería ser considerada como una economía con un status ético que habría de ser considerado como bastante sospechoso, ya que sólo sin la presencia de incentivos monetarios la gente consideraría la posibilidad de comportarse de acuerdo con los dictados morales. En presencia de incentivos monetarios tales dictados serían seguidos si y sólo si algo les obliga. Y cabe

"Intention and Weakness of Will", **Journal of Philosophy**, Vol. 96 1999 y 'How is Strength of Will Possible?' in S. Stroud and C Tappolet (eds.) **Weakness of Will and Practical Irrationality**, Oxford, Clarendon Press, 2003.

¹³ Cf. Carroll, A. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, julio-agosto, 1991.

¹⁴ Que no necesariamente se correspondería con una economía perfectamente competitiva.

preguntarse cuales serían esos factores con peso suficiente para contrarrestar los otros incentivos. Tal vez el poder o la coerción o también los sentimientos morales. Y ello plantea otro dilema pues tanto el poder como la coerción deben originarse naturalmente en la clase dominante, cuyas características de por sí le permitirían anular o disminuir la importancia de los incentivos monetarios existentes en el mercado.

Esta cuestión parecería abonar la posición que sostiene que el comportamiento de las personas, y aún más el de las empresas, sería esencialmente egoísta y alejado de todo tipo de propuestas morales¹⁵. Y los incentivos monetarios o financieros se darían de una forma más natural que los incentivos de tipo ético o moral, ya que estos parecen requerir una intervención directa para ponerlos en funcionamiento y no siempre cabe esperar un resultado positivo.

En lo que sigue se intentará clarificar el significado y objetivo, declarado o no, de los incentivos, tanto de los monetarios como de aquellos que no lo son. También se procurará determinar de qué manera habrían de operar esos distintos incentivos y si su presencia podría dar origen a algún género de conflicto entre los intereses éticos y los intereses morales. Aunque también sería posible argumentar que el conflicto existe de por sí y que lo que debería intentarse es encontrar algún elemento que permita una coexistencia compatible con los valores de los agentes y de las organizaciones.

La definición más aceptada o más común de incentivo sería la de “cualquier factor que permite o motiva un curso de acción determinado, haciéndolo preferido a otros cursos de acción posibles”. Sabemos que, en general, los seres humanos tenemos ciertos propósitos orientadores de nuestra vida y nuestras decisiones. La cuestión que debe plantearse es si con los programas de incentivos se busca desviar los comportamientos del camino que

¹⁵ Sin por ello considerar que necesariamente habrían de seguir un comportamiento inmoral. Pero, ciertamente uno amoral.

naturalmente la persona habría de seguir en ausencia de los mismos¹⁶. Es una pregunta compleja, de respuesta incierta, la que, por ejemplo, plantea la posibilidad de que una persona de índole naturalmente moral, pudiese llegar a desviarse del camino, obviamente ético, que habría de seguir en caso de que no hubiera algún tipo de intervención. Y, por lo tanto, con la presencia de tal desviación, seguiría un sendero más orientado por el egoísmo y la codicia. Pero, claro está, que también se podría plantear el problema de manera inversa aunque, tal vez, menos verosímil. Una persona naturalmente egoísta y codiciosa ¿podría eventualmente volverse ética y moral en presencia de incentivos adecuados? Considerando, obviamente, que su nuevo comportamiento habría de entrar en una inevitable colisión con el señalado por su naturaleza egoísta. Y no podría dejar de plantearse si en tal caso podría realmente identificarse al individuo como ético y moral si sabemos que su real naturaleza es de índole egoísta y codiciosa.

Por supuesto, la cuestión pertinente sería poder definir, con algún grado de precisión, lo que puede llegar a constituir un incentivo adecuado. Y, como no somos todos iguales, también cabe suponer que no todos habrán de responder de igual manera e intensidad. Por eso algunos autores plantean la necesidad de diferenciar lo que denominan incentivos personales de los más conocidos incentivos sociales.

Estos últimos, dirigidos a cierto grupo o comunidad, pueden ser ubicados en tres categorías:

1. **Incentivos financieros:** el agente mostrará una disposición a cierto comportamiento con la expectativa de recibir a cambio de ello alguna retribución material o monetaria. Y queda por determinar cual sería la magnitud del incentivo que podría motivar al agente.
2. **Incentivos morales:** cierto curso de acción es identificado con “el curso correcto” a seguir, un comportamiento ejemplar que de no

¹⁶ Y si tal camino sería realmente natural o derivado de aprendizajes, educación, procesos de socialización.

ser adoptado puede dar lugar a críticas descalificadoras y a la repulsa de otros agentes, que comparten las motivaciones morales que le dieron origen. Adoptar el curso considerado “moral” o “ético” daría lugar al beneplácito y aun a la admiración de su comunidad y eso habría de traducirse en un aumento de su autoestima. No obstante, parecería bastante evidente que no siempre serán estas motivaciones suficientes para que alguien cuya naturaleza no se orienta a lo ético se vea inducido a un cambio de comportamiento. Y más difícil aún sería si el sentimiento imperante en la comunidad no fuera también consecuente con las conductas morales de sus integrantes.

3. **Incentivos coercitivos:** la coerción, la fuerza física y/o las amenazas son elementos que obligarían al agente a seguir determinado curso de acción, aun en contra de sus principios y deseos. Y un punto que plantea ciertamente una duda importante es si puede considerarse que a través de la coerción pueden derivarse comportamientos éticos. ¿La coerción y la fuerza física pueden ser considerados como instrumentos válidos para el logro de comportamientos morales¹⁷?

Los llamados incentivos personales, deben ser diferenciados de los anteriores y, tal como su nombre indica, se orientan a motivar una persona en particular a emprender algún tipo de acción. Para ser efectivos deben tener en cuenta los gustos, sentimientos, ideologías y creencias, entre otros factores, que caracterizan algún individuo que se considera suficientemente importante para crear esos tipos de incentivos para él. Debe tenerse presente que pueden existir incentivos individuales dentro de una determinada estructura de incentivos sociales. En tal caso los incentivos individuales podrían anular, para la persona implicada, los efectos de los incentivos sociales o podrían reforzarlos.

Pero, tradicionalmente, la ciencia económica sólo se ha ocupado de los incentivos financieros (o económicos) pues son esas decisiones las que se

¹⁷ Este sería el caso referido a algunas posiciones fundamentalistas que ejercen posiciones de fuerza en nombre de alguna deidad superior.

estudian en esa disciplina. Claro que cabe plantearse si en muchos casos los incentivos ofrecidos pretenden lograr comportamientos de los agentes económicos que se podrían haber alcanzado aun en ausencia de los mismos. Y, además, es muy difícil predecir con exactitud de qué manera habrán de responder los agentes a quienes, supuestamente, se dirige esa política. Existen sobrados ejemplos, algunos de los cuales serán analizados más adelante, de situaciones en que la gente terminó reaccionando de forma opuesta a lo esperado.

El punto que puede dar origen a mayores controversias es el ya mencionado referido a la eventual relación que podría existir entre los incentivos económicos y los incentivos morales. Cabe preguntarse si las personas habrán de reaccionar de igual manera ante ambos tipos de incentivos. Y la respuesta es clara e inequívocamente negativa. Y ello habrá de ser de este modo porque existen notorias diferencias en la forma en que las personas incorporan principios morales a su forma de comportarse¹⁸.

Hay personas que, a pesar de no tener internalizado ningún tipo de principios morales se comportan de manera ética inspirados por la prudencia y por una forma de interés propio que Goodin define como iluminado. Sería más simple decir que se comportan éticamente porque entienden que en determinados contextos les conviene ese tipo de conducta. Cabe preguntarse si tales tipos de comportamientos podrían realmente ser calificados como éticos. O son simplemente simuladores que podrían cambiar de punto de vista y de comportamiento si el contexto también cambiara¹⁹.

Pero no debe adoptarse una visión negativa y pesimista generalizada acerca de la moralidad de nuestros congéneres humanos. Existen personas²⁰ cuya propia naturaleza las lleva a incorporar un fuerte componente ético en todas sus acciones. Como surge o se desarrolla ese grupo es tema de

¹⁸ Cf. Goodin, R.E., "Making Moral Incentives Pay", **Policy Sciences**, 12, Elsevier Scientific Publishing Co., 1980.

¹⁹ Caso del cual se tienen sobrados ejemplos.

²⁰ Que cabe esperar sean más que el grupo anterior.

especulación. Ya Aristóteles señalaba que no se nace virtuoso sino que uno se vuelve tal a través de sucesivos comportamientos virtuosos. Hasta que la virtud se integra a la persona como parte esencial de su misma personalidad. Y, en tales situaciones, las personas adoptarían siempre comportamientos naturalmente éticos, aun en contra de lo que podría aparecer como su interés propio.

En esos casos, se podría argumentar que, a pesar de estas características, podría inducirse algún tipo de comportamiento no demasiado cercano a lo ético si se estuviera dispuesto a utilizar incentivos financieros o coercitivos de una magnitud significativa. Sin embargo, las personas seriamente éticas difícilmente se dejarían tentar o asustar por tales incentivos. En tal sentido, no sería válido el razonamiento realizado por algunos autores, de acuerdo con el cual los principios morales entrarían como argumentos en la función de utilidad del agente junto con sus otros deseos más egoístas, sólo que le asignarían una ponderación más elevada²¹. Pero, ser auténticamente una persona de elevados principios morales, con reconocimiento público de tal característica, implica mucho más. Y desde ya significa que tales principios morales no forman parte²² de alguna función de utilidad de manera conjunta con otros factores más materiales y mundanos.

Esta cuestión está muy estrechamente vinculada con el tema de la racionalidad²³. En esa materia hay que tener presente las diferencias en los análisis que se realizan en la economía y en los de la psicología. Tal como lo

²¹ Este tipo de análisis se asocia con el pensamiento de autores clásicos como David Hume, Adam Smith y Jeremy Bentham y otros más recientes como Harsanyi y Sen. Cf. Harsanyi, J.C., "Cardinal welfare, individualistic ethics and interpersonal comparisons of utility", **Journal of Political Economy**, 63, 1955; Sen, A.K., "'Rational Fools'", **Philosophy and Public Affairs**, 6, 1977.

²² O por lo menos no deberían formar parte para el caso quienes pudieran ser definidos como auténticos agentes morales.

²³ Cf. Montuschi, L., "'El libre albedrío y los conceptos de racionalidad y elección racional en la ciencia económica", **Anales de la Asociación Argentina de Economía Política, Salta 2006**.

señala H. Simon²⁴ existiría un conjunto de diferencias importantes en la conceptualización de la racionalidad. La más fundamental, desde el punto de vista de Simon, radica en el hecho de que en economía la racionalidad es considerada en términos de las elecciones que produce mientras en otras disciplinas sociales es vista desde la óptica de los procesos que emplea. En el primer caso se trataría de lo que define como “racionalidad sustantiva” y en el segundo de “racionalidad de procedimiento”²⁵.

Para Simon la racionalidad sustantiva es la que se plantea en el enfoque de la economía neoclásica mediante la maximización de una función utilidad que representaría las preferencias del agente. La racionalidad en este enfoque, que supone un conjunto bien ordenado de preferencias y con consistencia en las mismas y en los procesos decisorios, consiste en alcanzar la decisión óptima en términos de dicha función. Se supone además un conocimiento perfecto del mundo tal cual es y no existen limitaciones en las capacidades computacionales del tomador de decisiones. Por otra parte, no interesan los procesos relativos a la forma como se generan los valores de la función utilidad ni los fines del agente, pues se consideran fuera del dominio de la disciplina. Tampoco se consideran, y en consecuencia no se investigan, los procesos relativos a la elección de determinados aspectos de la realidad, al hecho de que se dejan de lado otros y no se toman en cuenta los procesos de razonamiento que llevan a determinadas conclusiones. Todo aquello que no pueda ser reducido al esquema de la maximización de la función de utilidad no podrá ser evaluado en términos de su racionalidad²⁶.

Es importante destacar que otros autores definen a este tipo de racionalidad como “racionalidad instrumental” y lo distinguen de la “racionalidad sustantiva” en que esta última, por el contrario, realizaría un proceso de

²⁴ Cf. Simon, H., “Rationality in Psychology and Economics”, **The Journal of Business**, Vol. 59, Nº 4, octubre 1986.

²⁵ Cf. Simon, H., **Op. Cit.**, 1986.

²⁶ Con los cual se excluyen, por ejemplo, cuestiones relativas a la amistad, la responsabilidad, la honestidad y, para considerar un tema de actualidad, a la responsabilidad social empresaria (RSE).

deliberación y un escrutinio de los fines, incorporando valores tales como la justicia, la equidad, el honor, y otros. Esta caracterización resulta claramente preferible. Justamente Max Weber ya había planteado esta distinción entre los distintos tipos de racionalidad que dominaban las acciones humanas²⁷. Weber también señalaba que otros tipos de racionalidad, aceptados en el pasado, fueron siendo dejados de lado por la modernidad. Así, comportamientos basados en la tradición, la religión y los valores fueron paulatinamente considerados como irracionales. A los anteriores añadía otros dos: la racionalidad que podríamos definir como “afectiva” o “emotiva”, dictada por las emociones y las pasiones, y la racionalidad “tradicional” que habría de reflejarse en las acciones habituales dominadas por la tradición y la costumbre y realizadas sin mayor reflexión²⁸. Pero estos no son los únicos significados de racionalidad que podemos encontrar en las ciencias humanas.

En la psicología y en otras disciplinas sociales se enfoca la cuestión de la racionalidad de un modo bien distinto en relación con la ciencia económica. La falta de realismo de los supuestos neoclásicos, a los cuales habría que añadir el problema de la incertidumbre y la importancia del tiempo en la toma de decisiones, ha llevado a planteos ciertamente diferentes. Por un lado, se considera que los agentes realizan sus elecciones experimentando y aprendiendo de tales experiencias y, sobre todo, de sus errores. Así buscan determinar sus valores y preferencias reuniendo y evaluando la información disponible. Y la racionalidad se evalúa en términos del procedimiento seguido en la elección de un curso de acción y no por las consecuencias que la acción produjo. La acción es consecuencia de un proceso de deliberación realizado sobre la base de información incompleta. Y en ese proceso de deliberación las reglas asumen un rol de importancia. Es la sociedad, a través de sus

²⁷ Cf. Weber, M., **The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism** (trad. Talcott Parsons de la edición alemana de 1920), Charles Scribner's Sons, New York, 1958.

²⁸ Algunos autores han querido ver otros varios significados del concepto de “racionalidad” en la obra de Weber. Cf. Elliot, J., “The Fate of Reason: Max Weber and the Problem of (Ir)Rationality”, The University of North Carolina at Chapel Hill, 1998, <http://www.unc.edu/~elliott/docs/weber.pdf>.

mecanismos decisorios, que implementa las reglas y normas que ayudan al agente a coordinar sus acciones.

En otros autores es posible identificar concepciones alternativas de racionalidad. Así se ha propuesto la denominación de “racionalidad expresiva” para aquella que dominaría el comportamiento de quienes pretenden afirmar su sentido de individualidad²⁹. También se ha mencionado una “racionalidad pragmática”, en particular en desarrollos que aparecen en la literatura de la economía institucional. Este enfoque toma en cuenta la incertidumbre de la vida social, la vulnerabilidad de las personas en su interdependencia con los otros seres humanos. La racionalidad pragmática se basaría en los compromisos que se adoptan en relación con ciertos valores sociales compartidos³⁰.

En este punto conviene realizar una síntesis de los puntos desarrollados en relación con el problema de la racionalidad y de la elección racional en la ciencia económica. En primer lugar, debe enfatizarse el hecho de que el modelo clásico de racionalidad, que ha dominado el pensamiento de la economía desde Hume, en muchas ocasiones no ha podido dar respuestas satisfactorias en el caso de “anomalías” y de comportamientos aparentemente “irracionales”³¹. Con frecuencia sus conclusiones no se corresponden con la “realidad” y aun aparecen como no razonables de acuerdo con algún ejercicio de introspección³². En tal sentido, parecería adecuado incorporar otros conceptos de racionalidad que permitirían superar algunas de esas limitaciones. Pero no todas ellas como veremos. A la “racionalidad instrumental” que corresponde al modelo clásico-

²⁹ Se ha afirmado que esta sería la racionalidad de los artistas y de los poetas. Cf. Hargreaves Heap, S., **Rationality in Economics**, Blackwell, Oxford y New York, 1989.

³⁰ Cf. Hodgson, G., **Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics**, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1993 y Hoover, K., “Pragmatism, Pragmaticism and Economic Methods”, en Roger Backhouse (ed.) **New Directions in Economic Methodology**, Routledge, Londre, 1994.

³¹ Como ejemplos de tales anomalías de comportamiento pueden mencionarse el tema de los costos hundidos, el efecto certidumbre, la aversión a las pérdidas, la inversión de las preferencias.

³² Cf. Aumann, R.J., “Rationality and Bounded Rationality”, **Games and Economic Behavior**, Vol. 21, 1997.

neoclásico y que se manifiesta en la búsqueda de los mejores medios para alcanzar determinados fines, parece pertinente añadir los conceptos de “racionalidad sustantiva” que podría ser entendida como una racionalidad de fines y de incorporación de valores y la “racionalidad de procedimientos” que se estaría ocupando de los procesos por los cuales se decide seguir un curso de acción de acuerdo con reglas y normas que la sociedad implementa.

Sin embargo, aun considerando esta concepción ampliada de racionalidad y elección racional, quedarían cuestiones sin respuesta. No aparece claro si las anomalías, del tipo descrito podrían quedar cubiertas por alguno de los tipos de racionalidad considerados.

Y, otro punto importante que merece destacarse, es el referido a la cuestión del libre albedrío y la libertad y el tipo de obstáculos o restricciones a la libertad que pueden presentarse. Se ha sostenido que sólo deben ser considerados aquellos generados *intencionalmente* por otros agentes. Puede tratarse de restricciones externas o internas. Y, como es lógico, se excluyen las limitaciones impuestas por restricciones genéticas o factores naturales. Algunos han planteado si deben considerarse de igual manera los obstáculos creados por fuerzas económicas impersonales, tales como la recesión, la pobreza o el desempleo, que pueden llegar a incapacitar a las personas para realizar determinados actos. Autores como el Premio Nobel Friedrich von Hayek, que definen a la libertad como “la ausencia de coerción”, entendiéndola a ésta como el estar sujeto a la voluntad arbitraria de otro, aceptan sólo restricciones humanas de tipo intencional³³. No considera coercitivas las leyes o normas vigentes. Este resulta un punto claramente debatible pues puede haber leyes muy restrictivas. Y tampoco queda claro porque no considera, por ejemplo, restricciones de tipo físico o económico. Otros autores incluyen también otros obstáculos que aún

³³ Cf. Hayek, F. von, **The Constitution of Liberty**, Routledge, Londres, 1960 y **Law, Legislation and Liberty**, Routledge, Londres, 1982.

siendo no intencionales pueden ser responsabilidad, causal o moral, de algún agente³⁴.

Debe tenerse presente que en el curso de la actividad empresarial los directivos se enfrentan con bastante frecuencia con dilemas que no resultan de fácil solución. Por un lado, se trata de realizar elecciones que maximicen la *bottom line* de la empresa y, por otro, buscar aquel recorrido que, de alguna manera, mejore la situación de los *stakeholders* pertinentes en la actividad empresarial. Así, pueden definirse dos tipos elecciones³⁵:

1. las elecciones estrictamente de negocios cuyo único y excluyente fin es buscar la maximización de los beneficios de la empresa o mejorar el desempeño de la misma.

2. las elecciones éticas son aquellas que resultan favorables para los intereses de los stakeholders. Pero esto plantea dudas y nuevos dilemas. Los shareholders también son una categoría de stakeholders y sus intereses pueden no coincidir con los de los otros grupos. Además pueden presentarse contradicciones con las elecciones relevantes para el negocio en término de rendimientos. ¿A cuales darles prioridad?

Una cuestión adicional que debería ser investigada es la referida a la posibilidad³⁶ de que, aun ignorando las motivaciones éticas, puedan presentarse contradicciones y conflictos entre los intereses propios de los agentes y los objetivos económicos de las organizaciones. Para complicar aún más el panorama también puede darse el caso de que los directivos de una empresa, que se enfrentan a decisiones delicadas y estratégicas, ignoren que lo que están decidiendo tiene importantes connotaciones éticas. Todo esto complica sin duda el panorama.

³⁴ Cf. Carter, Ian, "Positive and Negative Liberty", **The Stanford Encyclopedia of Philosophy** (Spring 2003 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<http://plato.stanford.edu/archives/spr2003/entries/liberty-positive-negative/>>.

³⁵ Cf. Hollis, Q.L. and M. Yakhou, "The Business Choice or the Ethical Choice: Decision-Making in an Incentive Environment", **The Business Renaissance Quarterly, Enhancing the Quality of Life at Work**, winter 2008, vol. 3, Issue 4.

³⁶ Que podría convertirse en certeza.

Un caso muy ilustrativo en tal sentido es el del Ford Pinto³⁷. Por una decisión personal del CEO Lee Iacocca, se decidió a comienzos de los setenta la producción de un auto compacto que debía competir con los autos japoneses y algunos alemanes en tamaño y precio. Las directivas fueron “2000 libras, 2000 dólares, 2 años”³⁸. Las pruebas indicaron que cuando era chocado en la parte trasera a velocidades mínimas el tanque se rompía y el coche explotaba. Realizadas varias pruebas y un análisis de costo beneficio se decidió que introducir modificaciones resultaría costoso y además señaló Iacocca “*safety doesn't sell*”. El resultado, previsible, fue que murieron en accidentes más de dos docenas de personas.

Visto con los ojos actuales ese comportamiento ha sido visto como codicioso y profundamente falto de ética. Pero se han planteado dudas respecto de si realmente los ejecutivos (y Iacocca) lo vieron y consideraron de esa manera. Dennis A. Gioia había sido uno de sus actores principales, y reconoce haber estado en condiciones de hacer algo y no haberlo hecho. A pesar de que su propósito en su carrera profesional había sido, por confesión propia, ser un funcionario particularmente ético, avalado por una trayectoria estudiantil de activista social comprometido con “*do the right thing*”.

En dos años de permanencia en la empresa había llegado a ser el coordinador de retiros de coches con plena responsabilidad para identificar problemas vinculados con la seguridad de los vehículos. Pero, ante su inacción frente a los informes que iban llegando, con incredulidad e incertidumbre se plantea como pudo dejar que ello ocurriera. Y busca explicaciones fuera del campo del comportamiento ético, atribuyendo su cuestionable conducta al contexto organizacional que determinaba que su identidad personal se viera influenciada por la identidad corporativa. Y concluye recomendando con insistencia que los integrantes de cualquier organización procuren desarrollar

³⁷ Cf. Gioia, D. A., “Pinto Fires”, y “Personal Reflections on the Pinto Fires Case” en Treviño, L.K., y Nelson, K.A., **Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right**, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, Inc., 1999.

³⁸ Ello implicaba el más corto período de planificación de un auto que se hubiese dado hasta el momento.

una fuerte base ética basada en valores importantes para evitar otras influencias eventualmente perniciosas orientadas por valores alejados de la ética.

Pero aquí parece necesario referirse a aquellos agentes que no tienen internalizado principio alguno de carácter ético. La pregunta a formular será entonces ¿resulta ello posible? Robert E. Goodin procura presentar un respuesta que resulte plausible³⁹. Estas personas, aunque ni ellas mismas se reconozcan como éticas, estarían motivadas en sus acciones por la prudencia y por lo que Goodin define como interés propio ilustrado, que se basa en dos principios de acción racional. En primer lugar, el egoísta racional procurará lograr el máximo de bienes producidos, en segundo procurará aplicar un principio distributivo de acuerdo con el cual cada uno habrá de recibir una retribución de acuerdo con su esfuerzo y dedicación al proceso productivo. Esto es así pues toma las decisiones bajo condiciones de incertidumbre sin conocer exactamente cual posición ocupa en la escala de poder. De conocerla, sin duda su comportamiento sería distinto. Difícilmente este comportamiento podría ser calificado como moral. Aunque los “liberales” lo tenían en tal consideración y sobre estos principios erigieron el cuerpo de los conocimientos de ese grupo o sector, en realidad cabe observar que, en realidad, el mismo estaría motivado por razones de prudencia.

Pero, y con razón, filósofos y otros economistas, han señalado que ciertamente no pueden dejarse de lado a las personas⁴⁰ que han internalizado ciertos principios morales que, a partir de ese momento, entran como argumentos en sus respectivas funciones de utilidad. Para tales personas la retribución de una buena acción estaría dada por el hecho mismo de haberla llevado a cabo. Y, en su función de utilidad, ambos tipos de argumentos operarían de manera similar.

Pero, este procedimiento estaría indicando que los agentes, en su forma de comportarse, habrán de considerar ambos tipos de bienes, tanto los que

³⁹ Cf. Goodin, R.E., **Op. Cit.**, 1980.

⁴⁰ Que incluso pueden constituir la mayoría.

pueden ser individualizados como egoístas como los otros definibles como morales, de igual manera y con igual peso. Y de esa doble consideración se llegará a una decisión donde pesen tanto los elementos egoístas como los morales, propiamente dichos.

Sin embargo, esta propuesta no resulta tan fácil de aceptar. Parecería que no fuera adecuado otorgarle igual ponderación a argumentos morales y a otros de índole egoísta. Y en este punto adquiere singular relevancia el tema de los incentivos. Y la pregunta a formular habrá de referirse al hecho de si realmente habrían de ser necesarios tales incentivos para darle preeminencia a los incentivos morales. O si estos por su propia naturaleza habrán de ser considerados en un nivel distinto, y más elevado, que aquel definido por los bienes y argumentos materiales. En tal sentido habría que considerar que las personas que consideran con seriedad las cuestiones morales siempre sentirían que deberían anteponer las mismas a las cuestiones materialistas. Lo cual parece contradecir muchos de los comportamientos que se observan en una población determinada. Ello implicaría suponer que los individuos de índole benevolente siempre se comportarán de esa manera. Pero es claro que en dicho caso se les puede ofrecer incentivos para comportarse diversamente. Y la pregunta, de difícil respuesta, sería acerca de como habrían comportarse o reaccionar ante el ofrecimiento de tales incentivos.

En esta cuestión de los incentivos también se ha considerado que el ofrecimiento de los mismos dirigido a contrarrestar consideraciones de tipo moral podría también ser identificado como un tipo de transacción, un género de comercio donde ambas partes habrían de ganar, ya que sólo en ese caso la transacción habría de llevarse a cabo. También se ha propuesto un enfoque distinto. Se trataría de considerarlos como una forma de ejercicio del poder ⁴¹ lo cual implicaría adoptar un enfoque político de la cuestión si se considera que el objetivo del incentivo es lograr que una persona haga algo o se comporte de la

⁴¹ Cf. Grant, R.W., "Ethics and Incentives: A Political Approach", **The American Political Science Review**, Vol. 100, N° 1, Feb. 2006.

manera que quien ofrece el mismo pretende, ya que el sujeto no habría de hacerlo en ausencia de tal incentivo.

Pero, sin duda, la cuestión más significativa relacionada con los incentivos es la que se refiere a los eventuales efectos que los mismos podrían tener sobre el comportamiento de las personas. En general, se han analizado los incentivos de carácter económico y/o financiero y su incidencia sobre el desempeño de los agentes afectados por los mismos. Pero también debe considerarse el caso de personas caracterizadas por un elevado nivel ético que no podrán ser inducidas a actuar en la forma oportunista dictada por los incentivos financieros. En consecuencia, resulta sin dudas de interés considerar los incentivos morales y éticos que podrían ser ofrecidos a las personas implicadas en ciertos cursos de acción. En general, se supone que tales incentivos no hacen falta pues deberían estar ya incorporados en sus respectivas personalidades. Pero no siempre es este el caso.

Por otra parte, no puede ignorarse el importante papel que los incentivos sociales juegan en medios laborales donde la gente trabaja en grupos y pueden identificarse con facilidad con la identidad corporativa y la cultura organizacional que caracteriza su medio de trabajo. Y también, se ha observado la existencia de incentivos “perversos “ que pueden inducir a los agentes a adherir a comportamientos faltos de ética a pesar de tratarse de personas que, en un contexto adecuado podrían ser calificadas como “éticas”⁴².

Parece pertinente plantear en este punto las diferencias existentes entre los incentivos económico-financieros y los incentivos sociales y, de ambos con los incentivos de carácter ético-moral. Es claro que, para los economistas, son los incentivos de carácter económico-financiero los que tendrían una mayor efectividad en lograr un incremento en el esfuerzo que realizarían los agentes para alcanzar determinados fines. Pero debe reconocerse que las modernas prácticas del management con políticas de participación en los beneficios o de

⁴² Cf. Carson, T.L., “Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 43, 2003.

llamado “management participativo” también pueden tener un efecto positivo sobre el esfuerzo de los participantes en el proceso productivo. De modo alguno quienes han propuesto tomar en cuenta el problema de las motivaciones, pretenden ignorar la importancia del factor económico. Pero se considera que las empresas tienen dimensiones más amplias que también afectan a quienes desarrollan sus actividades en las mismas. Y esto obliga a una evaluación ética de los objetivos y acciones llevadas a cabo por sus agentes y directivos⁴³.

Es claro que alcanzar tal óptimo puede implicar el uso de medios que pueden ser moralmente inaceptables. De igual modo, bajo ciertas circunstancias, pueden resultar inadmisibles otros aspectos que normalmente se consideran meramente instrumentales y moralmente neutros como, por ejemplo, el mercado que también puede ser objeto de preferencias y reglas fundadas en la ética⁴⁴. Sólo recurriendo a las creencias morales y preferencias de los agentes resulta explicable el caso analizado por R. Titmuss referido a los diversos sistemas para obtener sangre humana. Comparando los casos de Inglaterra (donantes voluntarios), Estados Unidos (parte de donantes voluntarios y parte comprada a un precio de mercado) y Japón (antes de la 2ª Guerra Mundial un sistema de donación voluntaria y luego de la guerra un sistema de comercialización) llega a resultados sorprendentes pero consistentes. Bajo un sistema de comercialización en el cual se compra la sangre la oferta disminuye drásticamente respecto del caso en que se obtiene sólo por donaciones voluntarias⁴⁵.

⁴³ Cf. Falgueras Sorauren, I., “Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?”, **Business Ethics Quarterly**, Vol. 10, Issue, 4, 2000.

⁴⁴ Como, por ejemplo, cuando se quieren realizar en el mercado operaciones como el suministro de sangre o se quiere comercializar la maternidad subrogada. Cf. Wilber, C.K., “Ethics and Economics”, en **The Handbook of Economic Methodology**, Davis, J.B., Hands, D.W., D.W. Mäki, U., (eds.), Cheltenham: Edward Elgar, 1998.

⁴⁵ La lógica subyacente es que algo esencial para la vida como la sangre tiene un valor intrínseco que no puede ser representado por un precio de mercado. Al fijar dicho precio ese valor parece diluirse. Cf. Titmuss, R., **The Gift Relationship: From Human Blood To Social Policy**, Random House, New York, 1971.

En los años en que Titmuss presentó sus conclusiones muchos economistas manifestaron su escepticismo respecto de las mismas haciendo referencia a una falta de evidencia suficientemente rigurosa como para avalarlas. Sin embargo, estudios posteriores, con nuevos datos y modelos, mostraron que esos resultados eran correctos en un número suficiente de casos como para que se tomaran en cuenta. Las nuevas versiones mostraron que ofrecerles a las mujeres una retribución por su donación de sangre inducía una caída en el número de ellas dispuestas a hacerlo, situación que se revertía si se les autorizaba a donar a beneficencia el importe recibido⁴⁶. Puede apreciarse en estos ejemplos un claro predominio de valores morales en el comportamiento de los sujetos analizados, valores que no pueden ser trastocados por el ofrecimiento de incentivos financieros.

Sin embargo, este no parece ser un caso demasiado general y pueden presentarse ejemplos de comportamientos opuestos al mismo. Un clásico ejemplo presentado por Alex Tabarrok de la George Mason University hace referencia al caso de los capitanes de barco que en 1700 tenían que trasladar delincuentes británicos a Australia, para lo cual recibían una remuneración por cada uno embarcado. Pero el sistema no parecía funcionar bien pues al llegar un tercio de los varones habían fallecido. El resto llegaba enfermo, hambriento y golpeado. Y con suerte de haber sobrevivido. Al saberse eso ello produjo un escándalo en Inglaterra que el gobierno trató de arreglar con la implantación de diferentes reglas: obligar a los capitanes a llevar a bordo un doctor, requerirles llevar una provisión adecuada de limones para prevenir el escorbuto, realizar frecuentes inspecciones, aumentar el salario de los capitanes. Nada parecía funcionar. La Iglesia Anglicana les rogaba a los capitanes tener más cuidado con los prisioneros que, en definitiva, también eran seres humanos. No había caso.

Finalmente un economista (!) tuvo una nueva idea: en lugar de abonarle al capitán por cada preso embarcado en Gran Bretaña, pagarles por cada preso arribado vivo y en condiciones a Australia. Esta sugerencia fue aceptada e

⁴⁶ Cf. Bowles, S., "When Economic Incentives Backfire", **Harvard Business Review**, marzo, 2009.

implementada en 1793. Inmediatamente la tasa de supervivencia subió al 99%. La conclusión es obvia. Los incentivos financieros funcionaron. Antes los capitanes tenían incentivos distintos como el de retener la comida de los presos para venderla en Australia. Los llamados a un comportamiento moral por parte de la Iglesia no tuvieron efecto. Sólo el dinero tenía importancia. La conclusión del profesor Tabarrok es que debe alinearse el interés individual con el interés social y plantear los incentivos adecuados para ello⁴⁷.

En realidad, considerando algunos de los casos registrados, además de los anteriores, en que se implementaron incentivos para lograr ciertos tipos de comportamientos resulta difícil arribar a conclusiones de carácter general. Por ejemplo, en la ciudad de Haifa en Israel se fijó una multa para los padres que recogieran a sus hijos más tarde de la hora fijada, obligando a maestros y ordenanzas a permanecer más allá de sus horarios establecidos. El resultado fue que las tardanzas aumentaron. Indudablemente los padres pensaron que con la multa pagaban su tardanza, En cambio, en Irlanda la fijación en 2002 de una pequeña tasa sobre las bolsas plásticas de los supermercados se tradujo en una virtual desaparición de las mismas. En este caso el incentivo funcionó y en el anterior no. Queda por explicar la razón del comportamiento tan disímil⁴⁸.

Lo que resulta claro es que en el mundo de los negocios los dirigentes deben considerar con sumo cuidado su sistema de incentivos para evitar que se obtengan resultados opuestos a los esperados. Conocer las características morales, sociales y culturales de los grupos a los cuales van dirigidos los incentivos parece esencial para obtener resultados exitosos.

También lo es tener una noción definida acerca del tipo de incentivos que pueden resultar exitosos. Aun tratándose de incentivos financieros no todos funcionan igual. En ciertos casos funciona mejor recompensar el monto de las ventas en lugar de los beneficios. No hay dudas que en muchos casos el incentivo se convierte en un desincentivo. Y también debe considerarse que

⁴⁷ Cf. Kestenbaum. D., "Pop Quiz: How Do you Stop Sea Captains From Killing Their Passengers?", **Planet Money Blog**, septiembre 10, 2010.

⁴⁸ Cf. Bowles, S., **Op. Cit.**, 2009

decisiones de dudosa calidad ética pueden terminar arrojando resultados económicos positivos para la organización. Retribuir ese tipo de comportamientos faltos de ética puede dar lugar, en el largo plazo, a resultados muy indeseables para una organización⁴⁹.

APENDICE

El caso de los trasplantes y de la donación de órganos

Un caso particular de enorme y dramática trascendencia y con connotaciones éticas que originan dilemas de difícil solución, es el referido a los trasplantes y a la necesidad de donación de órganos tanto por parte de donantes vivos como de donantes cadavéricos. El principal dilema surge de la escasez de órganos disponibles⁵⁰ y el sistema de distribución de los mismos que puede implicar la vida o la muerte de las personas afectadas. En esta cuestión están implicados criterios de justicia distributiva que conllevan dilemas adicionales. Y, al respecto, hay opiniones divergentes.

Un punto de vista que puede mencionarse es el manifestado por el Dr. Jeffrey Kahn:

“Policies need to be aimed at both increasing organ donation as well as creating a system that allocates them in the fairest ways possible”⁵¹.

Y un nuevo dilema que surge es el referido al muy elevado costo de los trasplantes que, de alguna manera, llevaría a reducir los recursos disponibles para tratamientos médicos más tradicionales. Y para un mayor número de personas.

Otro dilema surge con la escasez de donantes. Políticas dirigidas a aumentar el número de estos puede dar origen a comportamientos no

⁴⁹ Cf. Bazerman, M.H. y Tenbrun, A.E., “Ethical Breakdowns”, **Harvard Business Review**, abril, 2011.

⁵⁰ Cf. University of Minnesota’s Center for Bioethics, **Ethics of Organ Transplantation**, Febrero 2004.

⁵¹ Cf. CNN Ethics Matters Web site. Kahn, J., “Where have all the organs gone?” <http://www.cnn.com/2001/HEALTH/04/30/ethics.matters/>.

precisamente éticos. Se han sugerido varias estrategias para inducir un incremento de las donaciones de órganos cadavéricos. Van desde campañas educativas, consentimientos presuntos y también el uso de incentivos financieros, que no impliquen el pago por los órganos de la persona fallecida bajo la forma de una transacción comercial o venta. Se trataría, en cambio, de ayudar a la familia con los gastos del funeral, efectuar donaciones a organizaciones de beneficencia, reconocimiento público en forma de placas o memoriales. Pero también se ha propuesto el pago de incentivos financieros, estrategia por demás criticada pues se entiende que va en contra de un espíritu comunitario de altruismo que debería prevalecer en estas cuestiones.

La práctica de donaciones de órganos de personas vivas ha recibido muchas críticas por los efectos dañinos que puede tener sobre la salud del donante. Además, estas prácticas parecen dirigirse hacia los más pobres y necesitados como potenciales donantes y a los más ricos y pudientes como eventuales beneficiarios receptores de estas operaciones. Y no existen suficientes salvaguardias para evitar que la necesidad de un trasplante induzca comportamientos abiertamente criminales⁵². Pero, aun en operaciones llevadas a cabo en condiciones de legalidad, no se informa adecuadamente al potencial donante de todos los efectos y riesgos para su salud que conlleva tal donación.

En un estudio publicado por la American Medical Association⁵³ referido a una reunión mantenida en 1993 en dicha Asociación se consideraron los diferentes aspectos referidos a la utilización de incentivos financieros para fomentar la oferta de órganos. Se argumentó que la falta de regulación de un tal mercado podría llevar a serias fallas éticas, aunque se reconoce que pueden presentarse formas de incentivos que podrían resultar éticamente permisibles. Sin embargo, debe tenerse presente que en esta materia las opiniones y puntos de vista son ciertamente divergentes.

⁵² Se han reportado muchos casos de secuestros y robo de órganos en niños y personas jóvenes.

⁵³ Cf. CEJA Report 6-I-93 "Financial Incentives for Organ Procurement: Ethical Aspects of Future Contracts for Cadaveric Donors", **Arch Intern Med.** 1995 Mar 27; Vol. 155.

El tipo de incentivo financiero que ha recibido el mayor número de adhesiones y que presenta algún aspecto promisorio es el referido a la implementación de un contrato a futuro, realizado con un adulto que aún se encuentra en uso de sus facultades, en el cual este acepta donar sus órganos luego de su fallecimiento a cambio de una “modesta” retribución a la familia del donante o a un beneficiario designado por este. La familia o el beneficiario designado recibirán el monto estipulado, pero la decisión de donar es del propio donante cuando aún se encontraba en vida. Sin embargo, la asignación de los órganos donados debe estar regulada por una agencia especializada, independiente de los incentivos financieros, para evitar que sean estos los que influyan en el proceso de asignación.

Se han señalado las ventajas asociadas con este tipo de contratos a futuro. Por un lado, tales contratos comprometen a todos los actores involucrados en el proceso de donación de órganos: el donante, los familiares, los médicos y el personal del hospital vinculados al proceso de donación. Pero también evitan al potencial donante el costo emocional de tener de acceder a la donación en momentos extremadamente comprometidos de su vida en los cuales suele ser muy difícil que se muestren como muy predispuestos a acceder a demandas que los enfrentan con el hecho indubitable de su propia mortalidad. Tampoco se debería recurrir a presiones a una familia enfrentada a una situación muy dolorosa de gravedad indudable. Y también evita el problema para los médicos que deberían efectuar el pedido. Este método prioriza la autonomía de decisión del donante al tiempo que limita un posible veto de sus familias en situaciones en las que el mismo ya no se encuentra en condiciones de expresar y hacer cumplir su voluntad.

Otro argumento presentado en favor del contrato de futuros realizado con el potencial donante está basado en una cuestión de justicia (entendida como equidad). Los procesos de trasplantes son extremadamente costosos. Por cierto los receptores son los más beneficiados. Pero también los equipos de trasplantes reciben importantes emolumentos por la operación. En consecuencia

parecería una cuestión de justicia remunerar al donante o a su familia y no esperar que la donación se haga solamente por razones de altruismo.

Ante estas argumentaciones se han presentado muy fundadas objeciones a este método de promoción de la donación de órganos. Cuatro son las más relevantes. La primera hace referencia a una eventual extinción del altruismo en la sociedad, cuando en el presente es el altruismo el principal motivador de la donación de órganos. Los incentivos financieros podrían hacer reaccionar a la gente de manera similar a lo que hicieron los donantes de sangre cuando se les quiso remunerar por esa donación.

En segundo lugar, se ha mencionado que la presencia de incentivos financieros puede inducir una caída en la calidad de los órganos donados. También en este caso se suele realizar una analogía con lo sucedido con la donación de sangre. Para evitar este problema debería establecerse un sistema de control de calidad, posiblemente a ser realizado por alguna agencia pública especializada. Claro que eso no evitaría que se produzcan transacciones no reguladas y, en consecuencia, no controladas.

En tercer lugar, se ha sostenido que la oferta de incentivos financieros puede inducir a personas de escasos recursos a ofrecerse como potenciales donantes que se enfrentarían con los posibles receptores de esos órganos que, en cambio, serían personas con suficientes recursos para el pago de los incentivos. Además, esto puede dar origen a la explotación y coerción de estos sectores ubicados en una situación más desventajosa en la sociedad. Se ha argumentado que este riesgo sería menor en el caso que los incentivos se limiten a los contratos de futuros para donantes cadavéricos únicamente. En todo caso hay una cuestión de voluntariedad que debe ser asegurada por todos los medios posibles.

La última e importante objeción planteada al acto de ofrecer incentivos financieros para la donación de órganos parece convertir a éstos y a los seres humanos en general en algún tipo de mercancía que puede ser objeto de transacciones en el mercado. Y así como la ley no permite ciertos actos que

implicarían la comercialización del ser humano *in toto*, como sería en el caso de la esclavitud o la prostitución, debería adoptarse una actitud similar hacia transacciones en un mercado no regulado de órganos. Y, aun en el caso de existencia de regulaciones, deberían implementarse muchas restricciones que impidan se trate a los órganos humanos como una mercancía cualquiera.

Un punto que se destaca en el informe de CEJA, que es claramente favorable a la existencia de incentivos financieros para contratos de futuros, es que estos deberían limitarse estrictamente a órganos cadavéricos y nunca los provenientes de donantes vivos. Y el pago del incentivo, que debería ser moderado aunque suficiente para inducir la donación, sería necesario que se hiciera efectivo sólo luego de que el órgano fuera declarado adecuado para el trasplante.

Toda esta cuestión presenta claros dilemas muy difíciles de resolver que tratan de la vida y de la muerte de seres humanos. Una conclusión que parecería emerger de los puntos presentados es que en este caso lo ético debe tener una clara preeminencia respecto de lo financiero. No debería, de modo alguno, aceptarse una situación en que el pago de un incentivo de monto muy generoso sobrepase los mandatos éticos que la situación demanda.

Trasplantes y donación de órganos en Argentina

En la Argentina el INCUCAI (Instituto Nacional Central Unico Coordinador de Ablación e Implante) es el organismo que tiene a su cargo todas las acciones relacionadas con las actividades de donación y trasplante de órganos. Y al respecto debe destacarse el término “donación” pues eso excluiría el tipo de contratos de futuros que se analizaron en el apartado anterior. En efecto, la ley 24193 “Sobre ablaciones y trasplante de órganos en la Argentina” establece sin ambigüedades los principios bioéticos que deben regir en tales acciones y ellas contemplan la expresión en vida de la voluntad de un potencial donante y también plantea el principio del “consentimiento presunto” que implica considerar donante toda persona que en vida no haya manifestado una voluntad contraria a la donación.

El Incucaí debe también fijar los criterios para la distribución a fin de asignar los órganos o tejidos del donante a los receptores más adecuados. Para eso ha organizado un sistema informático SINTRA (Sistema Nacional de Información de Procuración y Trasplante de la República Argentina) que utiliza los datos del posible donante y de todos los potenciales receptores inscriptos en las listas de espera para evaluar la asignación según el órgano a trasplantar a fin de elaborar una lista de los posibles receptores más adecuados para el propósito.

En la Argentina se trasplantan los siguientes órganos: riñón, hígado, corazón, pulmón, páncreas e intestino. También tejidos: córneas, piel, huesos, válvulas cardíacas. En todos los casos de donantes cadavéricos. También se trasplantan células progenitoras hematopoyéticas (de médula ósea o sangre periférica) cuya extracción, a diferencia de los casos anteriores, se realiza en vida del donante. Existe posibilidad de donación de órganos (riñón, parte de hígado) por parte de un donante vivo relacionado por parentesco directo.

Toda la cuestión de las donaciones de órganos genera cuestiones bioéticas y dilemas trascendentes. Por un lado, tal como se señalara más arriba, se trata de una donación por la cual no se debe esperar retribución alguna. Constituye uno de los mayores actos solidarios que pueden existir. Se trata de dar la vida. Muchos autores enfatizan que donar un órgano es “un acto de amor”. Amor hacia nuestros congéneres humanos⁵⁴. Existe, además, la cuestión del consentimiento presunto que también presenta sus dificultades, en particular, si la familia del potencial donante no está de acuerdo luego de su fallecimiento. Y, una de las cuestiones tal vez más complicadas, es la referida al concepto de muerte. Concepto que ha ido evolucionando en el tiempo. Hoy se la define como “muerte cerebral o encefálica”⁵⁵. Y, en muchos casos resulta difícil de aceptar

⁵⁴ Debe señalarse que las principales iglesias han manifestado explícitamente su apoyo.

⁵⁵ Este tema ha dado lugar a encendidos debates en el cual algunos sostenían que el muerto cerebral aún vive. Cf. Thomas, H., “Ética de los trasplantes”, **Actas Congreso Internacional de Bioética 1999**.

para los parientes que cuando el corazón aún latía el paciente pudiera considerarse muerto.

Una última cuestión se presenta con los eventuales conflictos de interés que pudieran suscitarse. Los médicos que atienden los potenciales donantes y que deberían declarar la muerte cerebral, no deben, en absoluto, estar relacionados con los equipos de trasplantes. Esto se cumple en la legislación de la mayoría de los países latinoamericanos.

En definitiva, podría decirse que, en el caso de la Argentina, el criterio ético prevalece por sobre cualquier intento de relacionar el proceso de donación de órganos con algún incentivo de tipo financiero. Lo cual, por cierto, no excluye la posibilidad de comportamientos ilegales por parte de instituciones y profesionales vinculados con los trasplantes⁵⁶.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arrow, K., "Social Responsibility and Economic Efficiency", **Public Policy**, vol. 21, summer 1973.

Aumann, R.J., "Rationality and Bounded Rationality", **Games and Economic Behavior**, Vol. 21, 1997.

Bazerman, M.H. y Tenbrun, A.E., "Ethical Breakdowns", **Harvard Business Review**, abril, 2011.

Bowles, S., "When Economic Incentives Backfire", **Harvard Business Review**, marzo, 2009.

Carroll, A. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, julio-agosto, 1991.

⁵⁶ Un caso emblemático, y de una gravedad inaudita, es el llamado caso Cáceres denunciado en *La Nación* el 19 de noviembre de 1998. En dicho caso debió realizarse un trasplante de riñón a una menor de 13 años que había nacido con problemas renales. El padre fue el donante vivo. La operación se habría llevado a cabo en el Instituto Argentino de Riñón y Trasplante (IART) y fue pagado por la obra social de la familia. Pero los estudios realizados posteriormente a la menor, que seguía sintiéndose mal, determinaron que el órgano trasplantado no existía. La inaceptable justificación de los profesionales que habían intervenido, fue que los riñones de la joven se habían fagocitado el nuevo órgano. Cf. **La Nación**, 11 de noviembre de 1998.

Carson, T.L., "Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals", **Journal of Business Ethics**, Vol. 43, 2003.

Carter, Ian, "Positive and Negative Liberty", **The Stanford Encyclopedia of Philosophy** (Spring 2003 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<http://plato.stanford.edu/archives/spr2003/entries/liberty-positive-negative/>>.

CEJA Report 6-I-93 "Financial Incentives for Organ Procurement: Ethical Aspects of Future Contracts for Cadaveric Donors", **Arch Intern Med.** 1995 Mar 27; Vol. 155.

CNN Ethics Matters Web site. Kahn, J., "Where have all the organs gone?" <http://www.cnn.com/2001/HEALTH/04/30/ethics.matters/>.

Elliot, J., "The Fate of Reason: Max Weber and the Problem of (Ir)Rationality", The University of North Carolina at Chapel Hill, 1998, <http://www.unc.edu/~elliott/docs/weber.pdf>.

Falgueras Sorauren, I., "Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 10, Issue, 4, 2000.

Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", **The New York Time Magazine**, Septiembre 13, 1970.

Gioia, D. A., "Pinto Fires", y "Personal Reflections on the Pinto Fires Case" en Treviño, L.K., y Nelson, K.A., **Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right**, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, Inc., 1999.

Goodin, R.E., "Making Moral Incentives Pay", **Policy Sciences**, 12, Elsevier Scientific Publishing Co., 1980..

Grant, R.W., "Ethics and Incentives: A Political Approach", **The American Political Science Review**, Vol. 100, N° 1, Feb. 2006.

Grant, R.W., "The Ethics of Incentives: Historical Origins and Contemporary Understandings", **Economics and Philosophy**, Vol 18, 2002.

Hargreaves Heap, S., **Rationality in Economics**, Blackwell, Oxford y New York, 1989.

Harsanyi, J.C., "Cardinal welfare, individualistic ethics and interpersonal comparisons of utility", **Journal of Political Economy**, 63, 1955.

Hayek, F. von, **The Constitution of Liberty**, Routledge, Londres, 1960 y **Law, Legislation and Liberty**, Routledge, Londres, 1982.

Hodgson, G., **Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics**, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1993.

Hollis, Q.L. and M. Yakhou, "The Business Choice or the Ethical Choice: Decision-Making in an Incentive Environment", **The Business Renaissance Quarterly, Enhancing the Quality of Life at Work**, winter 2008, vol. 3, Issue 4.

Holton, R., "Intention and Weakness of Will", **Journal of Philosophy**, Vol. 96 1999.

Holton, R., 'How is Strength of Will Possible?' in S. Stroud and C Tappolet (eds.) **Weakness of Will and Practical Irrationality**, Oxford, Clarendon Press, 2003.

Hoover, K., "Pragmatism, Pragmaticism and Economic Methods", en Roger Backhouse (ed.) **New Directions in Economic Methodology**, Routledge, Londre, 1994.

Kestenbaum. D., "Pop Quiz: How Do you Stop Sea Captains From Killing Their Passengers?", **Planet Money Blog**, septiembre 10, 2010.

Montuschi, L., ""El libre albedrío y los conceptos de racionalidad y elección racional en la ciencia económica, **Anales de la Asociación Argentina de Economía Política, Salta 2006**.

Montuschi, L., "La responsabilidad social de las empresas: la brecha entre los principios y las acciones", **Anales 2004 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Vol. XLIX, Buenos Aires, 2006.

Sen, A., **On Ethics and Economics**, Blackwell Publishing, Oxford, 2003.

Sen, A.K., ""Rational Fools", **Philosophy and Public Affairs**, 6, 1977.

Simon, H., "Rationality in Psychology and Economics", **The Journal of Business**, Vol. 59, N° 4, octubre 1986.

Smith, A., **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, reprinted Clarendon Press, Oxford, 1776.

Smith, A., **The Theory of Moral Sentiments**, 1759.

Thomas, H., "Ética de los trasplantes", Actas Congreso Internacional de Bioética 1999.

Titmuss, R., **The Gift Relationship: From Human Blood To Social Policy**, Random House, New York, 1971.

University of Minnesota's Center for Bioethics, **Ethics of Organ Transplantation**, Febrero 2004.

Weber, M., **The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism** (trad. Talcott Parsons de la edición alemana de 1920), Charles Scribner's Sons, New York, 1958.

Wilber, C.K., "Ethics and Economics", en **The Handbook of Economic Methodology**, Davis, J.B., Hands, D.W., D.W. Mäki, U., (eds.), Cheltenham: Edward Elgar, 1998.