

Año: XXXVII, 1996 No. 851

N.D. Dwight R. Lee es Profesor Ramsey de Economía y Empresa Privada de la Universidad de Georgia. Es también columnista habitual de la Revista The Freeman de la Fundación para la Educación Económica, en la que publicó este artículo en la edición de junio de 1998. Traducido por Dinora de Aparicio.

El poder de los incentivos

Por Dwight R. Lee

La forma más segura de lograr que las personas actúen de manera deseable es recompensarlas por hacerlo –en otras palabras, darles incentivos. Esto es tan obvio que usted puede pensar que difícilmente merece mencionarse. Pero si lo merece.

Usted puede decir que las personas no deberían ser recompensadas (sobornadas) para hacer cosas deseables. Aún cuando acepte que los incentivos son necesarios, no es obvio cómo establecer cuáles son los que motivarán a las acciones deseadas.

En una de mis clases, recientemente me topé con la resistencia emocional que tienen algunas personas de usar incentivos para realizar buenas cosas. Yo señalaba que la población de elefantes en Zimbabue y Sudáfrica se estaba expandiendo debido a que las políticas allá permiten a las personas lucrar a través del mantenimiento de manadas de elefantes. Un estudiante que había recalcado su sensibilidad hacia el medio ambiente respondió que el preferiría no ver la preservación del elefante si la única forma de hacerlo dependía de la avaricia de las personas. En otras palabras, estaba dispuesto a mantener el principio siempre y cuando solamente los elefantes sufrieran las consecuencias. Su principio, el cual sospecho que era compartido por otros en la clase, era que las cosas buenas deben de ser motivadas por compasión o preocupación, no por intereses propios. Yo no pude resistir decirle que estaría impresionado con su postura moral si, cuando necesitara una cirugía delicada para salvar su vida, él se rehusara a ir a un cirujano y permitiera que su mamá llevara a cabo la operación en su lugar.

Convencer a la gente que los incentivos son apropiados no es tan difícil, por mucho, como lo es determinar los incentivos apropiados. Por supuesto, queremos incentivos que motiven a las personas a actuar en las formas deseadas, pero ¿qué es lo deseado? En algunas situaciones, la respuesta es bastante obvia. Pero no siempre.

Cada vez que usted hace algo bueno, necesariamente reduce su habilidad de hacer algún otro bien. Esta es una implicación inevitable de la escasez y está encerrado en el concepto del costo de oportunidad. Siempre hay compromisos y a menudo necesitamos información de muchas fuentes para saber el mejor curso de acción. Así que las dos funciones importantes de los incentivos son: (1) comunicar la información sobre las mejores cosas que hay que hacer y, (2) motivar a las personas a hacerlas.

Los incentivos y el tratamiento a prisioneros

En algunos casos el curso deseado de acción está claro, y estos casos nos permiten concentrarnos en el poder de los incentivos para motivar a las personas. La práctica del gobierno británico de contratar a capitanes de barco para transportar prisioneros a Australia en la década de 1860 provee un buen ejemplo. La tasa de supervivencia de los prisioneros embarcados a Australia era del 40 por ciento, la que todos sabían que era muy baja. Grupos humanitarios, la Iglesia y agencias gubernamentales apelaron a los capitanes con argumentos morales para que mejoraran la tasa de supervivencia dando un tratamiento más decente. A pesar de estas apelaciones la tasa de supervivencia se mantuvo en 40 por ciento.

Finalmente, un economista llamado Edwin Chadwick recomendó un cambio en los incentivos. En lugar de pagar a los capitanes una tarifa por cada prisionero que subía al barco en Inglaterra, Chadwick sugirió pagarles por cada prisionero que bajara del barco en Australia. La mejora fue inmediata y dramática. La tasa de supervivencia se incrementó a más del 98 por ciento, ya que el capitán ahora tenía un buen incentivo para proteger la salud de los prisioneros, reduciendo el número que llevaba en cada barco y proveyéndoles de mejor comida e higiene en el viaje.

La forma más segura de lograr que las personas actúen de manera deseable es recompensarlas por hacerlo...

Creando incentivos directos e indirectos

Los incentivos deseables algunas veces pueden ser creados directamente, como en el caso del embarque de prisioneros. Usted sabe lo que quiere que se haga, así que crea una recompensa (digamos, un pago en efectivo) por ejecutarlo. Desafortunadamente, en la mayoría de los casos el tipo de conducta que deseamos requiere que balanceemos sutilmente objetivos que compiten entre sí. En tales casos, crear un incentivo directo para hacer una cosa puede ser *demasiado* efectivo porque causa que las personas ignoren otras cosas.

La anterior Unión Soviética estaba llena de las perversidades que pueden ser resultado de la aplicación directa de incentivos. Los administradores respondieron a incentivos para aumentar la producción de zapatos, por ejemplo, haciendo sólo unas pocas tallas, sin tener cuidado de cuáles eran las tallas que más usaban los consumidores. Dichos incentivos afectaron el comportamiento de las personas, pero fallaron en promover la cooperación social necesaria para una economía productiva.

Cuando el objetivo es motivar a la gente a cooperar, los resultados deseables rara vez pueden ser alcanzados estableciendo incentivos directos. En su lugar, los incentivos deben ser establecidos indirectamente a través de un grupo de reglas generales que les permita emerger de la interacción social.

El tráfico demuestra la importancia de reglas generales para motivar la cooperación. Tan molesta como lo es la hora de tráfico, el flujo del mismo refleja una asombrosa cantidad de cooperación social espontánea. Sin dicha cooperación, decenas de miles de personas en cada

ciudad grande, quedarían atrapados en un embotellamiento imposible de desenredar. Las reglas básicas que permiten a los automovilistas cooperar tan efectivamente entre ellos son simples: (1) Manejar en el lado derecho de la vía; (2) pasar en verde, ya sea apurarse o prepararse a parar en amarillo, y parar en rojo; (3) no exceder la velocidad límite por más de diez millas por hora; y (4) no tocar. Esas reglas convierten nuestro incentivo, de llegar a salvo y oportunamente a nuestro destino, en un patrón de conducta acomodadizo que sirve al interés de todos.

La economía de mercado es el ejemplo definitivo de cómo un grupo de reglas pueden crear un marco en el cual los incentivos privados motiven la cooperación social.

La economía de mercado es el ejemplo definitivo de cómo un grupo de reglas pueden crear un marco en el cual los incentivos privados motiven la cooperación social. Las economías de mercado no crean incentivos directamente. Realmente, en un sentido literal, los mercados no crean incentivos del todo. Los incentivos más importantes vienen de los deseos subjetivos de individuos: el incentivo de encontrar amor, de ganar respeto, de hacer del mundo un mejor lugar, de proveer para sus familias. Los mercados son las reglas de conducta que armonizan estos variados incentivos permitiendo a la gente comunicar sus deseos a otros. Los precios, ganancias y pérdidas que comúnmente se mencionan como incentivos del mercado, son creados por la interacción entre las mismas personas. Estos incentivos, que pueden ser comunicados solamente a través de los mercados, contienen información que promueve la cooperación social.