

Hacia un enfoque conductual del diseño de incentivos

Luis Enrique Segoviano Contreras¹. Doctor en Filosofía de la Ciencia, Facultad de Economía, UNAM.

luis.segoviano@live.com.mx

Mario Alberto Morales Sánchez. Doctor en Economía, Facultad de Economía, UNAM.

almoralessanchez@gmail.com

Fecha recibido: 3-3-21

fecha aceptado: 6-12-21

Resumen

En el análisis económico estándar, los incentivos monetarios son el mecanismo fundamental para modificar el comportamiento de las personas. Por otra parte, la evidencia experimental que ha ido emergiendo en las ciencias del comportamiento demuestra casos en los que los incentivos monetarios resultan contraproducentes para aumentar el nivel de desempeño o productividad. El objetivo de este artículo es demostrar que la disyuntiva entre ambas posturas es aparente. Tomando una perspectiva centrada en la gobernanza, y no en agencia racional, se plantea que el diseño de incentivos se constituye por decisiones de carácter técnico y normativo que, aunque relegadas del análisis económico, resultan cruciales para explicar cómo las personas responden a incentivos como lo predice la teoría. A partir del caso de pago por desempeño (pay for performance), se establece qué procedimientos en la gobernanza organizacional resultan de fundamental interés para tener un enfoque conductual del diseño de incentivos que apunte a la síntesis arriba señalada.

Palabras clave:

incentivos, desplazamiento de incentivos, pago por desempeño, gobernanza, ciencias del comportamiento

Towards a behavioral approach of incentive design

Abstract

In standard economic analysis, monetary incentives are fundamental mechanism to modify human behavior. On the other hand, there is growing research in behavioral sciences showing that in some cases monetary incentives are counterproductive to increase performance or productivity. The aim of this paper is to demonstrate that the dilemma between both positions is apparent. From a perspective focused on governance, not rational agency, it is proposed that incentive design is made up of technical and normative decisions that, although relegated from economic analysis, are crucial to explain how people respond to incentives as theory predicts. Taking the case of pay for performance, it is established

¹ Quiero agradecer al *Programa de Becas Posdoctorales de la UNAM* para la realización de este trabajo

what procedures of organizational governance are fundamental to achieve a behavioral approach that points to the synthesis mentioned above.

Keywords:

Incentives, crowding-out, pay for performance, governance, behavioral sciences

Introducción

Desde una perspectiva económica, los incentivos son aquellos mecanismos de intervención que modifican costos y beneficios materiales que las personas enfrentan en sus alternativas de decisión para una situación económica dada. Tales mecanismos influyen para motivar o alentar un cambio de comportamiento de manera predecible hacia un determinado curso de acción. Pagos, compensaciones, bonos, son algunos de los ejemplos más comunes de incentivos que se utilizan en el ámbito empresarial y comercial para modificar el comportamiento del personal con respecto a objetivos específicos de productividad y desempeño (Prendergast, 1999; Roberts, 2010). En la actualidad, se denomina diseño de incentivos al área de comportamiento organizacional que se encarga, justamente, de la elaboración y aplicación de programas de compensaciones utilizados de manera generalizada para alinear el interés de las personas en su rol de empleados al proporcionarles ciertos beneficios -o, en su defecto, mediante la aplicación de ciertos costos materiales- que facilite la consecución de los objetivos de desempeño y las directrices de la organización (Gibbons, 1998; Roberts, 2010; Gunkel, 2018)

Uno de los problemas fundamentales en el área de diseño de incentivos consiste en establecer cuáles son los mejores sistemas de compensación y de pagos para cumplir con las funciones de la gestión empresarial respecto a objetivos diversos sobre productividad, rotación de personal, o servicio a clientes (Fehrenbacher, 2013). Parte de la solución a este problema depende de la comprensión que tengamos sobre cómo los incentivos monetarios -u otras formas de motivación extrínseca- alientan el desempeño productivo y el cambio de comportamiento de los empleados sobre las tareas que le interesa lograr a quienes los implementan. Cómo prevemos las personas responden a incentivos, será la forma en que se prepare una estrategia de intervención en función de ello. La perspectiva de diseño de incentivos empleada en el área del comportamiento organizacional se ha derivado de una concepción específica de agencia racional en la ciencia económica moderna (Kirchgässner, 2008; Roberts, 2004). Como parte de esta visión de agencia humana y de toma de decisiones, se plantean una serie de supuestos canónicos sobre la motivación -basada, particularmente, en el interés propio- y el comportamiento competitivo de los agentes dentro de un espacio organizacional para responder a cambios en beneficios o costos materiales que representan oportunidades de mejora de su bienestar propio. Esta visión de la agencia y la toma de decisiones humana, aunque empíricamente correcta, ha resultado, no obstante, limitada a la luz de la evidencia experimental que han suministrado las ciencias del comportamiento sobre los factores conductuales que

repercuten directamente en la forma que los seres humanos responden a incentivos. Hay reportes de investigación que demuestran que, en muchas ocasiones, los castigos o las sanciones conllevan a cambios de comportamiento de manera contraproducente a lo que se establece en el análisis económico estándar (Frey y Jegen, 2001; Bowles, 2008; Bowles y Polanía-Reyes, 2012). De manera similar, ciertas compensaciones monetarias merman el interés y la motivación de las personas en tareas que estaban dispuestos a realizar en ausencia de los mismos (Gneezy y Rustichini, 2000a; Kamenica, 2012). Tal evidencia ha sido identificada como *desplazamiento de incentivos* (Frey, 2012; Bowles y Polanía-Reyes, 2012). Estos resultados sobre *desplazamiento*, similar a otros reportes experimentales, demuestran que los incentivos pueden socavar factores de carácter no-económico como preferencias sociales y normas de comportamiento que podría ser en detrimento a los objetivos de intervención que se busca alcanzar (Bowles, 2008). El problema que esto deja abierto es una aparente disyuntiva entre una comprensión sobre el papel y alcance de los incentivos basada en supuestos de elección racional y, por otra parte, una perspectiva experimental que apunta a factores de carácter no-económico sobre la motivación y la toma de decisiones que se ha relegado de manera negligente desde la ciencia económica. La disyuntiva que se enfrenta en este punto es: ¿Necesitamos modificar la teoría formal de los incentivos o, en su defecto, tomamos tales factores no-económicos como tangenciales y no significativos?

El objetivo del artículo es demostrar que la clave para resolver este problema depende de una mejor comprensión del proceso *gobernanza* que subyace al diseño de incentivos en el área organizacional. La gobernanza consiste en el trabajo operativo y de dirección a partir del que se establecen las condiciones técnicas y normativas por las que se conforma y se implementa un sistema de incentivos y otras formas de intervención conductual (Steger, 2015; Donaldson, 2019). Tales decisiones no se reducen a definir los instrumentos de control, el tipo o los montos de compensaciones, sino que se orientan a la manera de operacionalizar las políticas, procedimientos, y estrategias mediante las que un programa de compensaciones se aplica para guiar y controlar una organización (Donaldson, 2019; Burton, Obel, y Håkonsson, 2015). Para asentar esta línea de argumentación, vamos a tomar como caso de análisis el *pago por desempeño* y mostrar que su implementación depende, no sólo de esquemas efectivos de pago, sino de una serie de decisiones técnicas que definen sus reglas operativas y las condiciones meritocráticas de competencia e intervención que hacen factible el objetivo que aquellos que mejor desempeño tengan serán los que obtendrán las compensaciones más altas. Con esto, se pretenden asentar dos puntos. El primero es que la función y alcance de los incentivos en estos programas de compensación depende de muchos otros factores de carácter no económico que la visión estándar resulta insuficiente para brindar una explicación apropiada. El segundo es que la evidencia experimental sobre *desplazamiento de incentivos* no demuestra que los incentivos no funcionen, sino que tales consecuencias colaterales perniciosas del comportamiento de las personas apuntan a fallas en la parte de la gobernanza, es decir, la parte operativa, debido a omisiones en las condiciones normativas por las cuales se

busca legitimar dichos programas y que llevan, justamente, a la aparición de efectos de *desplazamiento*. Una comprensión más exacta de las decisiones de la gobernanza organizacional nos permitirá avanzar hacia un enfoque conductual del diseño de incentivos.

1. Diseño de incentivos en el comportamiento organizacional

Las personas responden a incentivos.

Ésta es quizás la aserción más fundamental desde el análisis económico estándar para explicar el comportamiento humano. Se les denomina incentivos a aquellos factores que inducen un cambio de comportamiento o desempeño deseado al nivel de los individuos, grupos, e incluso organizaciones (Li y Xie, 2018). Si lo que se busca es aumentar el desempeño del empleado, el administrador puede recurrir a una extensa gama de compensaciones, bonos, y promociones que faciliten alinear su interés privado con los objetivos más amplios de la organización (Prendergast, 1999; Roberts, 2010). Si lo que nos interesa es disuadir un comportamiento inapropiado -tardanza en la hora de entrada, comportamiento oportunista, etcétera-, se imponen sanciones o multas adicionales para cambiar los costos que el empleado enfrenta de reiterar dicho comportamiento (Campbell, 2006). En ambos casos, y en otros similares, se asume que una intervención a través de incentivos en la forma de beneficios y costos materiales resulta el enfoque adecuado para reorientar el comportamiento de las personas en miras a ciertos objetivos sociales u organizacionales más amplios.

Dentro del ámbito de la teoría económica, el concepto de incentivos se ha desarrollado a partir de lo que se conoce en términos generales como *teoría del principal-agente* (Laffont y Martimort, 2002). Esta teoría se ocupa de aquellas interacciones en las que el desempeño de un agente económico (el principal) depende de la conducta de uno o varios otros (llamados agentes). A diferencia de las interacciones de coordinación pura, se asume que los intereses del principal no coinciden con los de los agentes, y que estos últimos poseen información específica fundamental para el desempeño del principal, la cual no están dispuestos a compartir. Existe entonces un claro problema de información asimétrica en el que el principal se encuentra interesado en lo que los agentes conocen y realizan, pero los agentes estarán en una mejor posición si no revelan toda la información al principal ((Laffont y Maskin, 1982; Nava y Bandiera 2018).

Se asume que el principal “contrata” uno o varios agentes para realizar ciertas acciones en miras a producir un determinado resultado organizacional. Este resultado (r) será una función del esfuerzo (e) que realizan los agentes y del costo (c) intrínseco de dicho esfuerzo $r(e, c)$. Si la recompensa que reciben los agentes por su esfuerzo es fija, entonces estos maximizarán su utilidad minimizando su esfuerzo, con lo que se ve afectado el resultado esperado. Por su parte, si la recompensa está conformada por un factor fijo (un salario base, por ejemplo) y un factor variable que dependa del esfuerzo

de los agentes, estos maximizarán su utilidad en el punto en que el pago adicional por el desempeño menos el costo asociado al esfuerzo es igual a cero, lo que también afectará el resultado esperado. En ambos escenarios, el esfuerzo de los agentes se expresa en su nivel mínimo (Laffont y Martimort, 2002).

Por otra parte, desde la posición del principal, el resultado esperado será una función del esfuerzo de los agentes, pero, dado que dicho esfuerzo no es observable o verificable de manera inmediata o completa, prevalece un elemento de incertidumbre; en estas condiciones el resultado dependerá no solo del esfuerzo sino también de dicho elemento de incertidumbre derivado del riesgo moral (Nalebuff y Stiglitz, 1983). En este contexto, el riesgo moral emerge precisamente debido a que el principal no puede observar el nivel de esfuerzo real de los agentes, por lo que estos últimos tenderán a ocultar información relacionada con sus actividades; es decir, mientras el riesgo en la obtención del resultado es compartido por el principal y los agentes, las acciones privadas de estos últimos tenderán a modificar los resultados compartidos. En estas condiciones la mejor estrategia del principal es asegurar el máximo nivel de esfuerzo de los agentes, con la finalidad de maximizar su propia utilidad. Debido a lo anterior, el diseño y aplicación de incentivos emergen como un mecanismo para fomentar el máximo esfuerzo posible de los empleados como agentes en esta situación.

En el análisis económico estándar, el cambio de comportamiento de las personas se estudia como un efecto predecible y cuantificable en función de la aplicación de incentivos para la realización de una determinada actividad (Campbell, 2006; Laffont y Martimort, 2002). Esto implica que puede trazarse una relación monotónica entre el nivel de esfuerzo que la persona, en este caso el agente, dedica para cumplir la actividad con relación al incentivo provisto, sea en forma de beneficio o castigo. Tal correlación causal está basada en el supuesto de interés propio en que se asume que las personas responden a costos y beneficios materiales en la forma de oportunidades para mejorar su bienestar propio (Kirchgässner, 2008; Kirchgässner, 2014). La Figura 1 muestra la relación entre esfuerzo e incentivo que explica el cambio de comportamiento como efecto de un medio de motivación extrínseca.

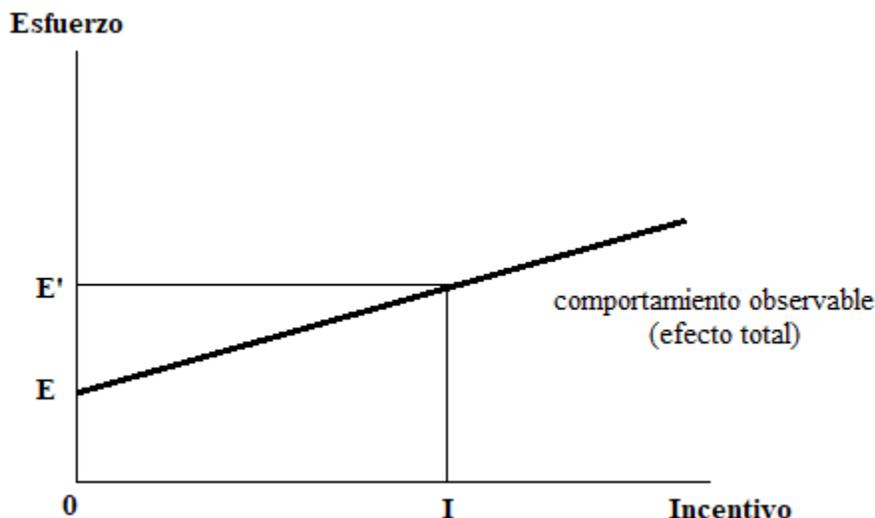


Figura 1: Monotonicidad entre esfuerzo e incentivo

En ausencia de un mecanismo de motivación extrínseca, el nivel de desempeño esperado será (E). Para lograr un nivel de desempeño (E'), se requiere introducir un nivel de incentivo (I). Bajo esta categorización teórica, hay una serie de implicaciones derivadas del análisis económico para explicar y medir cambios observables de comportamiento. La primera es que el efecto producido por la introducción de incentivos o de algún otro reforzador extrínseco -sea una compensación o una multa- siempre generará un efecto positivo sobre el nivel de esfuerzo observado, aunque pueda variar el grado y la magnitud del efecto, pero nunca lo contrario. Segundo, el nivel de esfuerzo positivo exhibido por la persona siempre será logrado a través de una intervención extrínsecamente motivada, es decir, se presupone que los agentes no realizarán ningún esfuerzo por motivación intrínseca (Frey, 2012). Y, en tercer lugar, en ausencia de algún medio de motivación extrínseca, siempre se espera el nivel de esfuerzo más bajo.

La perspectiva teórica del *principal-agente* se ha utilizado para comprender las formas de intervención que se pueden llevar a cabo en el área de diseño de incentivos dentro del comportamiento organizacional (Alchain y Demset, 1972; Milgrom y Roberts, 1990). Como parte de esta visión, los directivos o gerentes de la empresa buscan maximizar las ganancias, mientras que los empleados se concentran en maximizar su riqueza privada, lo cual presenta conflictos de interés con respecto a los niveles de esfuerzo que los segundos están dispuestos a realizar y los medios de supervisión y control que requieren implementarse para que alcancen su mayor desempeño. De este modo, se prevé que la implementación de un adecuado sistema de incentivos basado en planes y mecanismos de compensación apropiados garantizará el funcionamiento eficiente de las actividades de la organización.

Bajo este marco de análisis, hay dos suposiciones importantes que se han heredado del enfoque económico estándar al diseño de incentivos organizacional y que permiten caracterizarlo como una forma de estudiar el cambio de comportamiento independiente de consideraciones de carácter psicológico, moral, o de otra índole que también puedan influir en dicho comportamiento.

La primera es que la aplicación de incentivos, y el subsecuente cambio de comportamiento que deriva de ello, se analizan de manera independiente a la influencia de motivaciones no-económicas que actualmente ejerzan un factor para determinar el comportamiento y las decisiones de las personas. Se asume que, por ejemplo, si la persona está motivada por un sentido de responsabilidad para realizar su trabajo, la introducción de un pago o una compensación conlleva un efecto positivo sobre su desempeño actual independiente de tal motivación. Si como profesor realizo una presentación de manera voluntaria y por un compromiso profesional, la opción de recibir un pago por ello funcionará como un gratificante extra para llevar a cabo dicha actividad. En este escenario, el efecto del incentivo monetario puede evaluarse de manera independiente a la motivación intrínseca inicial por realizar la presentación, en caso de que existiese. Esto permite simplificar la forma de entender cómo los incentivos monetarios o financieros influyen la conducta de las personas, puesto que se toma como un efecto independiente de las motivaciones iniciales que tenga la persona para realizar la actividad.

La segunda es que se presupone que el incentivo no afecta dicha motivación intrínseca de manera negativa: el efecto conductual será mayor o igual, pero no menor a la motivación inicial exhibida. La lógica intuitiva detrás de esto es sencilla. Que se reciba un pago por hacer algo que se iba a realizar de manera gratuita o voluntaria de ningún modo socava dicha motivación inicial por hacerlo. Si la realización de una tarea involucra a empleados que, *de facto*, ya están realizando la actividad -siguiendo nuestro ejemplo anterior, el profesor que realiza una presentación-, la introducción de un incentivo no merma de manera contraria el nivel de esfuerzo que actualmente exhiben en la misma. En este sentido, se asume que el efecto del incentivo representa un beneficio adicional por preservar el curso de acción que el agente ya había tomado previamente.

Estos supuestos de *independencia* y *aditividad* sobre el efecto medible y cuantificable de los incentivos en la forma en que afectan la motivación de las personas, han sido identificados como el axioma de *separabilidad* (Bowles, 2008, 2016), y pretenden brindar al diseño de incentivos con un enfoque de carácter económico independiente para establecer métricas de desempeño laboral que aseguren la elaboración óptima de sistemas de compensación y pago (Campbell, 2006). El axioma de *separabilidad* representa un lineamiento teórico y metodológico en la visión de agencia racional que sirve para justificar la aplicación de mecanismos de cambio de comportamiento basados, fundamentalmente, en cambios en los costos y beneficios materiales para la

resolución de problemas de oportunismo racional y asimetrías de información en el contexto organizacional (Gunkel, 2018).

2. Evidencia del *desplazamiento*: incentivos y motivaciones no-económicas

Hay evidencia experimental que demuestra que el axioma de *separabilidad* es falso: los incentivos llegan a socavar o inhibir motivaciones no-económicas y de autorrealización que las personas tienen para llevar a cabo una tarea o participar en una determinada actividad (Frey y Jegen, 2001; Bowles, 2008; Bowles y Polanía-Reyes, 2012). Diversos resultados experimentales han demostrado que, bajo ciertas circunstancias, la implementación de incentivos actúa de manera contraproducente con respecto a un objetivo de cambio de comportamiento esperado. En la forma de sanciones o multas, más que inhibir un comportamiento, terminan por volverlo más frecuente (Gneezy y Rustichini, 2000a). De manera similar, la aplicación de sistemas de pagos y remuneraciones monetarias genera un menor desempeño o contribución a una tarea que en ausencia de los mismos (Fehr y Falk, 2001). Como se ha señalado previamente, a esto se le ha denominado *desplazamiento de incentivos* (Frey, 2012; Festré y Garrouste, 2015).

Para explicar en qué consiste este efecto de *desplazamiento*, se consideran los siguientes dos resultados experimentales.

1. Fehr y Rockenbach (2003) realizaron un experimento de laboratorio de un Juego de Confianza en el que establecieron tres tratamientos para medir la cantidad promedio que los sujetos en el rol de fideicomisario devolvían a los que tenían el papel de inversores. La primera era una condición de confianza en la cual no había medio por el cual el inversor obligara al fideicomisario a devolver una cantidad determinada. La segunda era una condición de incentivo: el inversor impone una sanción de obtener una cantidad devuelta debajo de un límite deseado. Y la tercera, una condición de incentivo opcional en que el inversor podía emitir una sanción, pero en la cual tenía la opción de no aplicarla si así lo deseaba. El tratamiento en el cual los niveles de transferencia del fideicomisario resultaron más altos fue en la tercera condición, y los más bajos en el tratamiento de condición de incentivo. Los autores de la investigación interpretan dichos resultados como una forma de cooperación altruista en la cual la mutua confianza garantiza un mayor retorno en la transferencia al inversor. Más importante aún, la condición de incentivo parece haber socavado esa confianza entre los participantes y, como efecto de ello, llevar en un comportamiento más egoísta respondiendo con una menor transferencia devuelta en presencia de la sanción.

2. En un estudio de campo, Gneezy y Rustichini (2000b), midieron el nivel de desempeño de 180 estudiantes para realizar una actividad de colecta de donaciones mediante una serie de tratamientos que incluía diferentes compensaciones monetarias. El primer grupo sólo recibió indicaciones sobre el objetivo e importancia

de realizar dicha actividad. El segundo y tercero, además de eso, se les indicó que recibirían un pago del total del monto recabado del 1 y del 10%, respectivamente. Los resultados del experimento muestran que los estudiantes que no recibieron ninguna compensación realizaron una colecta mayor frente a aquellos que recibieron una compensación monetaria. Asimismo, aunque el grupo que recibió la compensación mayor tuvo un nivel más alto de recaudación frente al que obtuvo la menor, no fue más alta que la del grupo que no tuvo compensación en absoluto. La interpretación de este resultado es que la ausencia del incentivo preserva una orientación social de la actividad, mientras que la introducción de estos la desplaza.

Esta evidencia experimental demuestra que, en principio, el *axioma de separabilidad* no siempre se cumple. La introducción de incentivos monetarios -sea través de sanciones o pagos- no siempre genera un efecto positivo neto a la motivación que las personas tengan para realizar una tarea o actividad de manera voluntaria. Visto de manera comparativa, ambos resultados experimentales demuestran un efecto de *desplazamiento* en la que factores conductuales de carácter no-económico juegan un papel en la motivación efectiva que las personas exhiben para realizar dichas tareas. En el experimento del Juego de Confianza, la amenaza de sanción no fue aditiva a la motivación de reciprocidad que los participantes mostraron en ausencia de ella. Por lo contrario, eximir la posibilidad de ejercer una sanción resulta en una señal favorable para los participantes como fideicomisarios sobre la confianza depositada por los inversores en ellos. En el experimento de la colecta de donaciones, la compensación monetaria parece haber reemplazado el objetivo social de la actividad enfocada sobre el bienestar de otras personas por una centrada en el beneficio propio que se obtenía de la misma, lo cual llevó a un menor esfuerzo para realizarla. En ambos casos, no sólo no hay aditividad del efecto monetario sobre la motivación de las personas, sino que además el resultado de comportamiento no puede ser analizado de manera independiente a esos factores conductuales antes y durante la implementación de los incentivos. Esta evidencia pone en entredicho la explicación canónica derivada de la teoría económica que las personas siempre respondan a incentivos debido a una búsqueda estrecha de su interés propio y que la motivación fundamental que guía su comportamiento laboral sea exclusivamente la obtención de beneficios monetarios y materiales. Contrario a lo que se asume en el enfoque económico estándar, el estudio sobre el impacto y alcance de intervenciones basadas en incentivos monetarios como un aspecto medible y cuantificable de manera independiente, no sólo parece falso, sino que, aunado a ello, puede llevar consecuencias perniciosas sobre nuestros mejores intereses de motivar a las personas y, consecuentemente, de lograr objetivos sociales y organizacionales a largo plazo.

Hay que notar que las implicaciones arriba señaladas deben tomarse en su carácter de advertencia y precaución: dado que se trata de resultados experimentales específicos, no cabe una aseveración de invalidez generalizada del *axioma de separabilidad* y de otros supuestos de agencia racional comúnmente empleados en el análisis económico. Ciertamente, las personas responden a incentivos materiales, y bien podemos

anticipar que una oportunidad de aumentar la ganancia privada generará un efecto conductual en muchas ocasiones previsible tal como se predice desde la teoría económica. Con la evidencia de *desplazamiento* tenemos casos que parecen excepciones a esa regla. Por otra parte, sería equivocado considerar que tales resultados experimentales pueden abordarse como casos tangenciales o marginales que no representan evidencia significativa para modificar consideraciones sustanciales a la perspectiva de diseño de incentivos en el ámbito organizacional. Cada vez más, va avanzando la vertiente experimental en la ciencia económica y los resultados apuntan a que una comprensión más precisa de la toma de decisiones económica requiere integrar el estudio de factores aparentemente irrelevantes sobre la psicología de la toma de decisiones (Kahneman, 2003; Thaler, 2016). En este sentido, tal evidencia es un punto de partida para reconsiderar las concepciones de agencia, la metodología, y la forma en que procede el análisis económico sobre la naturaleza de los incentivos y la forma en que se emplean en el área de diseño organizacional. En el caso que nos concierne, el dilema abierto es encontrar una forma de integrar ambas visiones que mejore nuestra comprensión para lograr un diseño de incentivos más eficaz y de mayor alcance.

Con base en lo anterior, vamos a establecer una serie de puntos como aspectos preliminares que servirán para desarrollar nuestra propuesta en la siguiente sección. El primero es que no hay incentivos “al vacío” en el sentido de que, comprendiendo exclusivamente los costos y beneficios de un problema de decisión, podamos determinar y anticipar el comportamiento esperado de las personas. Siguiendo los resultados sobre *desplazamiento*, comprender y anticipar la posible sinergia que los incentivos con motivaciones no-económicas, tales como normas de confianza o motivaciones intrínsecas, podría ser una consideración fundamental dentro del diseño de incentivos para comprender diversos escenarios en los que las personas responden de formas diversas a los mismos tipos de incentivos. El segundo punto es que la evidencia experimental sobre *desplazamiento de incentivos* no es prueba de que los incentivos no funcionen para motivar a las personas. Las fallas y efectos conductuales contraproducentes que se reportan en los experimentos apuntan a un panorama más complejo del que usualmente se parte en el análisis económico estándar para explicar el funcionamiento de los incentivos. El problema no está en si los incentivos funcionan o no, sino cómo y en qué condiciones lo hacen (Gneezy, Meier, y Rey-Biel, 2011). De esta forma, hacemos una interpretación más limitada del efecto de *desplazamiento* como un conjunto de resultados que sirvan como directrices de advertencia que puedan llevar a desviaciones no esperadas sobre los objetivos de diseño previamente establecidos. Los casos de *desplazamiento* referidos en la literatura apuntan a que los incentivos funcionan en *interplay* con motivaciones no-económicas y que no puede tratarse de manera separada. Identificar, diagnosticar, e integrar en el diseño de incentivos tales factores es una parte crucial del que depende que los sistemas de pago sean efectivos.

Regresemos a nuestro problema original: ¿Cómo podríamos resolver esta aparente disyuntiva que sirva para recuperar tanto la visión económica estándar sobre la efectividad de los incentivos y, al mismo tiempo, enriquecer nuestra perspectiva desde la vertiente experimental?

3. Gobernanza y meritocracia en el pago por desempeño

En esta tercera parte, vamos a tomar como caso de análisis el *pago por desempeño* para demostrar cómo el éxito y alcance de cualquier sistema de compensaciones depende, fundamentalmente, de decisiones de *gobernanza* organizacional o corporativa entendidas como el proceso de operacionalización de políticas, reglas, y procedimientos para la implementación de actividades dentro de la organización y, entre ellas, el diseño de incentivos (Donaldson, 2019; Gunkel, 2018). Nuestro énfasis en el proceso de gobernanza para explicar el diseño de incentivos consiste en poner mayor atención a las fases de ejecución de una serie de reglas y lineamientos a partir de los que se conforma un programa de compensaciones monetarias. Aspectos usualmente considerados irrelevantes en la forma en que un programa de pago se operacionaliza se vuelven cruciales para determinar su éxito o fracaso posterior. En el caso del pago por desempeño, vamos a argumentar que la procuración de una dimensión normativa de naturaleza meritocrática resulta una de las maneras más efectivas para aminorar el riesgo de efectos conductuales no deseados como los examinados anteriormente.

Se denomina pago por desempeño (*pay for performance*) al sistema de compensaciones que los empleados reciben por el cumplimiento de ciertas metas u objetivos con respecto a ciertos parámetros de desempeño laboral (Durham y Bartol, 2009; Richard y Kang, 2018). A diferencia de otras formas de compensación en el ámbito organizacional, la obtención de beneficios monetarios extra en los programas de pago por desempeño está en función del cumplimiento de ciertas metas o resultados mediante un esquema de evaluación establecido *ex ante* dentro de las metas organizacionales esperadas. Esta forma de orientar el interés y esfuerzo de los empleados se espera logre motivar un mayor desempeño y abrir nuevas oportunidades de desarrollo debido al carácter contingente y basado en el esfuerzo que propicia su implementación (Durham y Bartol, 2009). Asimismo, se preserva el control sobre las condiciones que garantizan el nivel de esfuerzo que los empleados deben ejercer en miras a la obtención de dichas compensaciones o pagos. De acuerdo con McPhie y Sapin (2006), las funciones del *pago por desempeño* se distinguen en tres puntos:

1. Empleados con alto rendimiento reciben las compensaciones mayores, reconociendo sus contribuciones superiores y motivándolos a mantener un alto desempeño

2. Empleados con desempeño promedio reciben sustancialmente aumentos menores, que busca alentarlos a trabajar más duro para lograr mayores aumentos en el futuro
3. Empleados con desempeño bajo no reciben incremento en absoluto, que tiene como objetivo persuadirlos a mejorar su desempeño o salirse

Desde la perspectiva del análisis económico estándar, el *pago por desempeño* se explica como un mecanismo de motivación extrínseca para el agente porque brinda oportunidades de aumentar el beneficio privado en función del esfuerzo y trabajo para el cumplimiento de las metas previamente asignadas. Debido a que los empleados son contratados para realizar un trabajo específico que devendrá en un nivel de producto determinado (x), el empleador está interesado en que (x) sea el máximo posible. No obstante, dado que (x) depende del esfuerzo de los empleados, estos tenderán a esforzarse lo mínimo necesario en la realización de su trabajo, siempre y cuando el empleador no pueda, o le sea muy costoso, verificar el nivel real de esfuerzo (Véase la sección 1). Al ser consciente de la situación anterior, el empleador necesita establecer incentivos para que los empleados incrementen su nivel de esfuerzo o al menos revelen su nivel real de esfuerzo. Uno de los mecanismos que se ha empleado es, justamente, el pago por desempeño. Debido a que el agente busca maximizar su ganancia privada, la respuesta conductual prevista es que mayor será su desempeño en tanto la compensación monetaria sea más alta. De esta forma, el factor clave para explicar si el pago por desempeño es efectivo depende de los montos monetarios empleados y del sistema de supervisión que el encargado de diseño utilice para garantizar que se reduzca el riesgo de oportunismo en el cumplimiento de las actividades requeridas. La aplicación de programas de compensación basados en pago por desempeño deriva de una comprensión muy específica sobre la motivación y el comportamiento en la que, de acuerdo con dicha visión, los seres humanos responden fundamentalmente a cambios en sus beneficios materiales y que, en ausencia de factores extrínsecos de motivación, se asume que su nivel de desempeño sea el más bajo posible, como se ha mencionado previamente. El carácter contingente y dependiente del esfuerzo individual del pago por desempeño, suministraría el factor clave para explicar un cambio en la motivación y, por ende, en el desempeño productivo del agente como empleado. Una vez cumplidos ambos puntos, una compensación lo suficientemente alta y un sistema eficaz de supervisión, brindará la mayor garantía de que el empleado pondrá el mayor esfuerzo y su motivación estará alineada a los objetivos de la organización. A partir de esta explicación, los problemas más importantes por resolver en un sistema de pago por desempeño consisten en establecer una asignación óptima de incentivos y los mecanismos de supervisión o control que garantizan que los empleados exhibirán el mayor nivel de esfuerzo que el encargado de diseño requiere para obtener el nivel de producción buscado.

Si el problema dependiese exclusivamente de encontrar el incentivo y el monto apropiado, el análisis económico estándar sería suficiente para comprender cómo el

pago por desempeño funciona. No obstante, las acciones necesarias para que un programa de incentivos como el pago por desempeño logre su objetivo van mucho más allá que esto. Aunque la aserción general de que las personas responden a incentivos sea empíricamente correcta, no hay algo así como una implementación *al vacío*. Tomamos el primer punto preliminar señalado en la sección anterior. En el plano del diseño organizacional, no es factible una visión de “zanahorias al vacío” del que se presuponga que un determinado sistema de pagos -o castigos- sea suficiente para lograr un cambio de comportamiento en los empleados. Decisiones técnicas en torno a, por ejemplo, el tipo de desempeño que será recompensado o el mecanismo de medición que será utilizado (McPhie y Sapin, 2006; Durham y Bartol, 2009), resultan cruciales para operacionalizar dicho sistema de pagos. Tales decisiones requieren comprender la forma de gobernanza que utiliza la organización. Podemos considerar que una cantidad monetaria lo suficientemente grande influirá de manera decisiva en lo que los empleados optarán por realizar, pero sin un objetivo claro de desempeño, no tendremos garantía de que tal cambio será de acuerdo con lo planeado, como se ha visto en la evidencia experimental. Del mismo modo, una falta de claridad en las métricas de medición del desempeño podría volver completamente inoperante y arbitrario determinar quiénes son los de mayor y menor rendimiento dentro del programa.

Ambos aspectos son igual de relevantes que la procuración de un esquema particular de pagos, pero tienden a ser puestos de lado porque no se derivan directamente de la teoría formal de incentivos al tratarse de aspectos operativos en la implementación de dicho esquema. El énfasis que desde el análisis económico se ha puesto a la relación entre incentivo, esfuerzo, y desempeño, ha llevado a aceptar esta visión de “zanahorias al vacío” como si el cambio de comportamiento pueda reducirse a esta caricatura de agencia racional que permea nuestra comprensión de las organizaciones económicas modernas (Ferraro, Pfeffer, y Sutton, 2005; Pepper, 2015). Puntos de decisión en torno a la definición de un objetivo de desempeño, métricas objetivas de medición, y operaciones específicas del proceso de evaluación, conforman una serie de factores constitutivos en la parte de la conformación del programa que sirven para crear las reglas y el espacio de decisión a partir del cual los agentes participan en un determinado sistema de compensaciones. En esto consiste, justamente, la gobernanza del diseño de incentivos: hay un trabajo operativo detrás que consiste en determinar las opciones de decisión que los empleados pueden tomar, los recursos, y los medios de los que pueden disponer, entre muchas otras cosas que, aunque no captadas en la teoría, garantizan que los incentivos trabajen como el análisis económico predice.

Hemos señalado, asimismo, en nuestro segundo punto preliminar, que el efecto de *desplazamiento* no es prueba de que los incentivos no funcionen para motivar a las personas, se trata más bien de evidencia que permite mostrar cómo otros factores conductuales juegan un papel en la toma de decisiones económica que comúnmente ha sido dejado de lado desde el análisis económico. De esta manera, parte del problema que hemos planteado consiste en determinar cómo podría realizarse una

integración de estos descubrimientos de manera que mejore nuestra visión del diseño de incentivos. Nuestra propuesta es que tal integración también puede abordarse como un asunto operativo de gobernanza organizacional comprendiendo de manera conjunta las decisiones técnicas y las normativas que se llevan a cabo en el diseño del pago por desempeño.

Así como la conformación de un sistema de pago depende de decisiones técnicas - como las arriba señaladas- para constituir y poner en marcha reglas y procedimientos que operacionalizan dicho sistema, así también se toman decisiones normativas muy específicas para garantizar la legitimidad de este. De acuerdo con la definición del pago por desempeño arriba establecida, las compensaciones que los empleados al final obtienen deben ser asignadas en función de su nivel de rendimiento y en qué medida se traduce en metas organizacionales concretas. Esta diferencia en la asignación de pagos depende de una forma de meritocracia debido a que garantiza que se premie la capacidad individual y esto sirve para legitimar por qué unos obtienen más que otros. Esta equivalencia de la dimensión normativa del pago por desempeño con una forma de meritocracia organizacional no solamente implica que se recompensa a los mejores o aquellos que mayor mérito hacen -lo cual coincide con la definición de este sistema de pago-, sino que involucra consideraciones de equidad e igualdad de oportunidades entre aquellos que están bajo un mismo sistema de pago. Ésta es una de las razones que, como parte de un pago por desempeño, uno de los factores más importantes de dicho sistema de pago estriba en garantizar un adecuado control y balance para preservar equidad (McPhie y Sapin, 2006). Tales consideraciones sobre un sistema meritocrático se centran, no solamente en los pagos finales, sino en las reglas del juego que definen el espacio de coordinación y competencia que los agentes deben seguir para alcanzar sus propios objetivos.

Desde un punto de vista conductual, el pago por desempeño no se reduce a una forma de incentivo individual, sino que se trata de un sistema que pone en competencia a un grupo de empleados bajo un conjunto de tareas o actividades similares, lo cual da paso a comprender el tipo de reglas o normas en los cuales se establece dicha competencia. Parte de este sistema de compensación va a determinar diversas asignaciones de pagos que implica efectos en la motivación, tanto de manera positiva como negativa, que no se reducen a una percepción de ganancia individual exclusivamente, sino que involucra factores socio-organizacionales -i.e. el efecto de la motivación como consecuencia de un aspecto comparativo con el resto de los miembros del grupo-. Aunque tales cuestiones requieren resolverse en un plano empírico, resulta crucial comprenderlas como los factores *ex ante* que el encargado de diseño debe considerar previa a la implementación de este sistema de compensación.

Nuestra propuesta de una visión meritocrática para entender el pago por desempeño se conforma de tres ejes. El primero es que la competencia entre los diversos agentes requiere un sistema de normas que garantice que todos se encuentran sometidos a los mismos constreñimientos -tiempo para cumplir con los objetivos, acceso a recursos

para realizar las tareas requeridas, apoyo de otras instancias- de tal forma que la obtención del pago se deba exclusivamente a la habilidad y esfuerzo ejercida por cada empleado para alcanzarla. La percepción de que unos obtengan la máxima compensación empleando medios que no fueron accesibles para otros, supone una situación de riesgo que podría mermar el interés y atención del resto por seguirse esforzando, lo cual podría llevar a efectos contraproducentes sobre el desempeño esperado, tal como apunta la evidencia de *desplazamiento*. Una formulación clara de un sistema de competencia equitativo es una condición clave para que los incentivos funcionen en la dirección buscada. Hay evidencia que demuestra que las personas en escenarios de interacción estratégica responden de manera negativa cuando otros transgreden normas de justicia y sacan provecho de ello (Festré, 2010; Zak, 2011). Un segundo eje tiene que ver con la igualdad de oportunidades de todos los que se encuentran dentro del mismo sistema de compensación. La igualdad implica, como otro factor clave del proceso de implementación, que todos se encuentran en una misma posición para competir contra el resto y que ninguno tiene una ventaja inicial que le facilite llegar antes a la meta de la actividad. Similar al punto anterior, la identificación de posiciones privilegiadas corre el riesgo de ser interpretadas como injustas y, en consecuencia, se corre el riesgo de quitarle legitimidad al proceso mismo basado en el mérito y el ejercicio de las propias capacidades de los empleados. Situaciones privilegiadas suelen considerarse ilegítimas, lo cual puede llevar a un rechazo del resto de los miembros por seguir contribuyendo a un mismo proyecto (Van Dijk, 2015). El tercer eje tiene que ver con el sentido de autorrealización que se espera el pago por desempeño logra con empleados de nivel promedio o bajo desempeño (McPhie y Sapin, 2006). Se toma por descontado que aquellos que obtienen la máxima compensación mantendrán el mayor nivel de esfuerzo para no perder los beneficios obtenidos. No obstante, un programa de pago por desempeño no sólo funciona para motivar a los empleados con mayor rendimiento, parte de la labor operativa requiere garantizar las condiciones para que aquellos que no lo lograron tengan la motivación de alcanzarlo en periodos subsecuentes. De esta forma, el sentido de autorrealización está primeramente dirigido a la motivación intrínseca de la persona (Frey, 2017; Cassar y Meier, 2018), no solamente por el efecto extrínseco que produce la posibilidad de obtener el incentivo monetario.

Podría interpretarse que consideraciones en torno a la equidad o igualdad de oportunidades tiene su origen en asuntos de carácter ético y moral. No necesariamente. Dado que los sistemas de compensaciones a nivel individual se implementan en espacios organizacionales, el factor estratégico y de legitimidad es crucial para garantizar que los empleados y las personas en general respondan a la forma en el encargo de diseño quiere. Que las normas que constituyen el pago por desempeño garanticen condiciones de competencia equitativa, por ejemplo, es una condición sin la cual no podría operar. Se trata de decisiones operativas y no morales. Por supuesto, garantizar una equidad efectiva a través de las normas que definen el sistema de competencia, es auxiliar en evitar o aminorar situaciones de inequidad o de falta de oportunidades percibidas por los empleados. Debido a esto, decisiones

normativas con respecto a las condiciones de legitimidad del pago por desempeño son fundamentales para la conformación y operación de este. Similar a lo que se comentó sobre las decisiones técnicas de un sistema de pago, tales decisiones normativas caen en la esfera de la gobernanza organizacional. El pago por desempeño consiste en una correlación jerárquica entre rendimiento y compensación. Tal jerarquía requiere una base normativa que no puede ser derivada meramente de la teoría económica, ya que forma parte del proceso mismo a partir del cual se define la participación de los empleados en dicho sistema. Aunque no haya nunca una garantía absoluta de evitar efectos de *desplazamiento*, una mayor atención a los procesos de gobernanza en las decisiones operativas que hagan explícita la forma de legitimar un sistema de pago, servirán para aminorar una respuesta conductual indeseada de las personas.

Desde nuestro punto de vista, la clave para realizar una integración entre la visión económica de los incentivos y la emergente línea de investigación experimental sobre la psicología de la toma de decisiones no se lleva a cabo en un terreno teórico o de la sustitución de una visión por otra. Se trata de una integración en la parte operativa que los encargados de diseño llevan a cabo a partir de acciones con las que se estructura cualquier sistema de pagos, sea para conformar sus reglas constitutivas o para definir sus condiciones normativas mediante las que se busca influir la conducta de las personas en una determinada dirección.

Conclusiones

Nuestra comprensión actual sobre el papel y alcance de los incentivos monetarios para motivar y modificar el comportamiento de las personas en el ámbito organizacional se fundamenta en una visión de agencia racional muy específica basada en el interés propio y la respuesta conductual a cambios en los costos y beneficios materiales. Como hemos señalado, aunque tal visión no es empíricamente incorrecta, la evidencia experimental que se ha ido recabando en los últimos años en las ciencias del comportamiento apunta a una perspectiva más compleja sobre la motivación y la toma de decisiones humana para comprender la función y alcance de los incentivos monetarios en muchas esferas de nuestra vida, incluyendo el comportamiento organizacional como aquí hemos planteado. Parte del reto que está abierto consiste en avanzar hacia una perspectiva integrada de ambas visiones que nos permita enriquecer al nivel de una ciencia aplicada el área del diseño organizacional de incentivos, tanto teórica como metodológicamente.

La propuesta aquí presentada sigue una línea más pragmática en el sentido de demostrar que la respuesta al problema conduce a explicar una serie de factores técnicos de la parte operativa y decisiones de carácter normativo que determinan el campo de aplicación de un programa de incentivos como el pago por desempeño. La atención central que ha tenido comprender la función y tipo de incentivos que se requieren para problemas económicos ha invisibilizado muchos otros factores de igual

relevancia y pertinencia en el área de diseño e implementación. Aspectos que, comúnmente, son relegados desde el análisis económico resultan ser pilares para garantizar que los incentivos monetarios trabajen como se establece en la teoría. En este sentido, las tareas y decisiones sobre gobernanza organizacional adquieren mayor relevancia porque representan la forma de poner en práctica los supuestos y las estrategias de diseño que parecen funcionar bien en el pizarrón.

Hemos puesto énfasis en que se trata de un enfoque conductual del diseño de incentivos por dos razones. La primera es que tomamos la evidencia experimental en ciencias del comportamiento para llamar la atención sobre inconsistencias y fallas con respecto a la visión económica estándar para explicar cómo funcionan los incentivos. La segunda es que un enfoque conductual (*behavioral*) facilita poner la atención en la parte del proceso efectivo de implementación -i.e. de gobernanza- que permite arrojar luz sobre aspectos del espacio de decisión organizacional que, aunque negligentemente puestos de lado, nos dan la clave de una perspectiva de diseño eficaz y precisa.

Referencias

1. Alchian, Armen y Harold Demsetz, 1972, "*Production, Information Cost, and Economic Organization*". *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795.
2. Bowles, Samuel, 2016, *The moral economy: Why good incentives are no substitute for good citizens*. Yale University Press.
3. Bowles, Samuel, y Sandra Polanía-Reyes, 2012, "*Economic incentives and social preferences: substitutes or complements?*" *Journal of Economic Literature*, 50, 2: 368-425.
4. Burton, Richard M., Børge Obel, y Dorthe D. Håkonsson, 2015, *Organizational design*. Cambridge University Press.
5. Campbell, Daniel, 2018, *Incentives: Motivation and the economics of information*. Cambridge University Press.
6. Cassar, Lea, y Stephan Meier, 2018, "*Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning*". *Journal of Economic Perspectives*, 32,3, 215-38.
7. Donaldson, Thomas, 2019, "*Corporate governance*". *International Encyclopedia of Ethics*, p. 1-9
8. Durham, Cathy y Bartol, Kathryn, 2009, "*Pay for performance*". En Edwin Locke (ed). *Handbook of principles of organizational behavior*. John Wiley, UK
9. Richard, James, y Kang, Eungoo, 2018, "*Culture, Competencies and Compensation: A Framework for Pay for Performance Incentives*". *American Journal of Management*, 18,4, 33-48.
10. Fehrenbacher, D. (2013). *Design of incentive systems*. Springer-Verlag, Berlín.
11. Ferraro, Fabrizio, Jeffrey Pfeffer, y Robert Sutton, 2005, "*Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling*". *Academy of Management Review*, 30,1, 8-24

12. Festré, Agnés, 2010, "Incentives and social norms: A motivation-based economic analysis of social norms". *Journal of Economic Surveys*, 24, 3, 511-538.
13. Festré, Agnés. Y Pierre Garrouste, 2015, "Theory and evidence in psychology and economics about motivation crowding out: a possible convergence?" *Journal of Economic Surveys*, 29, 2, 339-356
14. Frey, Bruno, 2012, "Crowding out and crowding in of intrinsic preferences". En E. Brousseau, T. Dedeurwardere y B. Siebenhüner. *Reflexive governance for global public goods*. MIT.
15. ----- 2017, "Policy consequences of pay-for-performance and crowding-out". *Journal of Behavioral Economics for Policy*, 1, 1, 55-59.
16. Frey, Bruno., y Reto Jegen, 2001, "Motivation crowding theory". *Journal of economic surveys*, 15, 5, 589-611.
17. Gneezy, Uri, y Ado Rustichini, 2000a, "A fine is a price". *The Journal of Legal Studies*, 29, 1, 1-17.
18. ----- 2000b, "Pay enough or don't pay at all". *Quarterly Journal of Economics*, 791-810.
19. Gneezy, Uri, Stephan Meier y Pedro Rey-Biel, 2011, "When and why incentives (don't) work to modify behavior". *Journal of Economic Perspectives*, 25,4, 191-210.
20. Gunkel Marjaana, 2018, "Incentive Design". En: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_693
21. Kamenica, Emir, 2012, "Behavioral economics and psychology of incentives". *Annu. Rev. Econ.*, 4, 1,427-452.
22. Kahneman, Daniel, 2003, "Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics". *American Economic Review*, 93, 5, 1449-1475.
23. Kirchgässner, Gebhard, 2008, *Homo Oeconomus. The economic model of behavior and its applications in economics and other social sciences*. Springer
24. ----- 2014, "On self-interest and greed". *Journal of Business Economics*, 84, 9, 1191-1209.
25. Laffont, Jean-Jacques y David Martimort, 2002, *The theory of incentives. The principal-agent model*. Princeton University Press
26. Laffon, Jean Jacques y Erik Maskin, 1993, "La teoría de los incentivos: una reseña". En Miguel Pérez (comp) *Teoría de los incentivos y sus aplicaciones. Regulación de empresas y subastas*. FCE, Ciudad de México. pp. 371-407.
27. Li, Jiatao y Zhenzhen Xie, 2018, "Incentives". En: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_693
28. McPhie Neil y Barbara Sapin, 2006, *Designing an effective pay for performance compensation system*. U.S Merit System Protection Board
29. Milgrom, Paul y John Roberts, 1990, "Bargaining costs, influence costs and the organization of economic activity". En J. Alt y K Shepsle. *Perspectives on positive political economy* Cambridge University Press, pp. 57-87
30. Nalebuff, Barry y Joseph Stiglitz (1983) "Price and incentives: towards a general theory of compensation and competition". *The Bell Journal of Economics*, Vol 14, pp. 21-43.
31. Pepper, Alexander, 2015, *The economic psychology of incentives: new design principles for executive pay*. Palgrave MacMillan

Luis Segoviano Contreras y Mario Morales Sánchez. Hacia un enfoque conductual del diseño de incentivos. *Filosofía de la economía*, 2021, Vol. 10, pp.59-77

32. Prendergast, Canice, 1999, "The provision of incentives in firms". *Journal of economic literature*, 37, 1, 7-63.
33. Roberts, John, 2004. *The modern firm. Organizational design for performance and growth*. Oxford University Press
34. Roberts, John, 2010, "Designing incentives in organizations". *Journal of institutional economics*, 6, 1, 125.
35. Steger, Thomas, 2015. "Corporate governance". *Wiley Encyclopedia of Management*, p. 1-4
36. Thaler, Richard, 2016, "Behavioral economics: Past, present, and future". *American Economic Review*, 106, 7, 1577-1600.
37. Van Dijk, Erik, 2015, "The economics of prosocial behavior". En David Schroeder y William Graziano (eds). *The Oxford handbook of prosocial behavior*. Oxford UP, New York
38. Zak, Paul, 2011, "Moral markets". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 77, 2, 212-233.