



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 206

Enero, 1991

**MERCADO DE TRABAJO:
¿SUPONE ALGUNA DIFERENCIA
TRATAR CON HOMBRES?**

Antonio Argandoña

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1991 IESE Business School.

MERCADO DE TRABAJO: ¿SUPONE ALGUNA DIFERENCIA TRATAR CON HOMBRES?

Antonio Argandoña*

Resumen

El hecho de que la economía trate de conductas humanas impone unas restricciones muy fuertes a los supuestos de conducta que pueden hacerse válidamente. Este trabajo es un análisis crítico de los supuestos básicos que gobiernan la conducta de los agentes económicos, de acuerdo con la teoría neoclásica tradicional, aunque la crítica se puede extender a otras escuelas vigentes. Se discute el supuesto de racionalidad incluido en la maximización de la utilidad, cuyas implicaciones parecen no coincidir con la conducta humana, tal como se da en la realidad. Se discuten las motivaciones humanas y la dinámica de aprendizaje que introduce en la economía, que nos llevan mucho más lejos de los modelos habituales que consideran ese aprendizaje, así como de los supuestos de conductas altruistas. Se acaba haciendo una explicación del papel de la ética en la teoría económica.

* Profesor de Economía, IESE

MERCADO DE TRABAJO: ¿SUPONE ALGUNA DIFERENCIA TRATAR CON HOMBRES?

La economía se ha presentado desde sus orígenes como *una ciencia del hombre, de la conducta humana*. Ya cuando Adam Smith estudiaba la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones¹, no estaba escribiendo un tratado sobre los bienes que constituyen el patrimonio de los hombres, sino sobre la misma conducta de los hombres en cuanto contribuye a la riqueza de las naciones y al bienestar de sus habitantes. Por eso, cabe pensar que el título de este artículo no tiene sentido, porque, cuando hacemos economía, no estamos haciendo otra cosa que hablar del hombre y de su conducta.

Ahora bien, si tomamos un artículo de los publicados más recientemente en las revistas avanzadas de nuestra disciplina, encontraremos, probablemente, un formidable aparato matemático, unos modelos abstractos y muy pocas referencias a los hombres cuya conducta se supone estamos explicando. ¿Estamos hablando de la misma ciencia?

Probablemente sí, porque el grado de abstracción y el nivel de formalización alcanzados no son argumentos definitivos sobre el contenido de los teoremas de una disciplina científica. Y, sin embargo, es probable que al lector de esos artículos le entren dudas acerca de la concepción del hombre que subyace en ellos. Sin caer en la tentación de reducir la abstracción y acabar haciendo economía descriptiva, que sería quizá realista pero también inútil, es lógico que nos preguntemos si, efectivamente, los desarrollos recientes tratan al sujeto de nuestra disciplina, al hombre, como es debido.

Pero antes convendrá acotar un tanto nuestro campo de acción. La teoría económica de los mercados de trabajo se ha venido desarrollando de acuerdo con una diversidad de paradigmas, aunque el dominante sigue siendo, como en otros ámbitos de la ciencia económica, el neoclásico². Y no falta razón a los economistas en el perseverante uso de dicho paradigma, porque sus resultados han sido excelentes, al menos hasta ahora. No han faltado críticas y correcciones, pero, pese a todo, seguimos trabajando con los moldes metodológicos neoclásicos.

¹ Smith, A., "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", 1ª edición, Londres, 1796.

² Véase una excelente visión de conjunto de estos temas en Ashenfelter, O. y R. Layard, (eds.), "Handbook of Labor Economics", Amsterdam, North Holland, 2 vols, 1986.

El objeto de este trabajo es señalar lo que, a mi juicio, sigue siendo una debilidad fundamental de nuestra ciencia, no sólo en el enfoque neoclásico tradicional, sino también en muchas de las críticas y variantes introducidas para mejorarlo. Ese punto débil arranca de la complejidad de acción del ser humano: *el hecho de que la economía trate con hombres supone una diferencia importante*, y un error en la elección de la antropología utilizada para fundamentar a la ciencia económica resulta, a la larga, de importantes consecuencias.

Pero, ¿se puede hacer economía sobre el hombre?

Un modo de enfrentarse con ese problema, frecuente en épocas pasadas, podría calificarse de sentimental. No han faltado, en efecto, críticos que alegan que *no se puede tratar al hombre como una mercancía*, y que, por tanto, no se puede tratar el salario como el precio del trabajo, ni sostener la existencia de mercados en que se comercia con ese “bien económico”.

Me parece muy digna esa posición, pero no la comparto. En la medida en que hay problemas de escasez relacionados con el trabajo humano, su estudio corresponde a la economía, de acuerdo con su metodología propia. Omitir la consideración económica del trabajo en nombre de la dignidad del hombre es tanto como suponer que no existen tales problemas de escasez, lo cual cae dentro del ámbito de la utopía.

Que el trabajo haga referencia al hombre no desautoriza, pues, el enfoque económico del problema. Pero tampoco puede considerarse que la dignidad humana sea algo sobreañadido al punto de vista de la economía, algo así como un plus ético sobre el salario de mercado. Mi intención aquí es tratar de las limitaciones *metodológicas* que se derivan del hecho de que el sujeto del trabajo sea una persona. Porque, en definitiva, *la economía es la ciencia de la acción humana*³. O mejor, debería serlo: lo fue en el pasado, en mayor o menor medida, pero está camino de perder esa vocación humanista, para convertirse en una ciencia de autómatas.

No pretendo intentar aquí más que una primera aproximación al tema. No haré referencia a las muchas críticas que ya se han dirigido a nuestra ciencia por esta razón. Ni voy a ser original, pues seguiré de cerca las tesis expuestas anteriormente por el profesor Pérez López⁴.

La economía convencional

Los problemas de la teoría económica suelen enfocarse siempre a partir de la *racionalidad de los sujetos económicos*. Se supone que éstos se fijan uno o varios objetivos, que se resumen en una función de utilidad o de preferencias, que es objeto de maximización u optimización condicional, sujeta a restricciones derivadas del volumen de renta o riqueza disponible, del conjunto de información asequible, etc. Este esquema se repite en numerosos problemas, sean de decisiones de consumo (incluido el ahorro), de compra de activos, de oferta de factores productivos (trabajo) o en otros muchos temas.

³ von Mises, L., “La acción humana”, Sopee, Madrid, 1968.

⁴ Cfr., entre otras publicaciones: Pérez López, J.A., “I am the boss. Why should I be ethical?”, en Enderle, G., B. Almond y A. Argandoña (eds.), “People in corporations. Ethical responsibilities and corporate effectiveness”, Kluwer, Dordrecht, 1990; *Ibidem*, “Should businessmen behave ethically?”, IESE, FHN-188, diciembre de 1986; “La Laborem Exercens y la visión científica de la acción humana”, IESE, noviembre de 1985; “Humanismo y técnica en la dirección de empresas”, IESE, FHN-116, diciembre de 1977; “Libre iniciativa y eficacia social en la dirección de empresas”, IESE, FHN-110, noviembre de 1976; “Anthropology and sociology: A cybernetical approach”, IESE, Research paper, 6, julio de 1974.

En el caso de la *empresa* el problema se complica, por tratarse de una organización cuyas finalidades tienen una vida propia, independiente de sus propietarios o directivos. De todos modos, suponiendo que las personas individuales persiguen un objetivo común en la empresa, acabamos enunciando también una función a maximizar, que puede ser la de beneficios, o la de utilidad de los propietarios o de los gerentes, sujeta también a alguna restricción. Esto se observa, a su vez, en las diversas facetas de la actividad de la empresa: como adquirente de recursos, como organizadora de la producción, como vendedora de bienes o servicios, etc.

Tanto en el caso de los sujetos individuales como en el de la empresa, se dan numerosas variantes de ese punto de partida, pero se mantiene siempre en líneas generales⁵. Y es lógico, porque *ese problema de optimización o maximización se supone que es la manifestación de la conducta racional de los sujetos económicos*, cuando actúan solos o en grupo. Lo que queda es, pues, la definición de un problema –por ejemplo, la determinación de la curva de oferta de trabajo de un agente, para un conjunto de remuneraciones reales netas–, el establecimiento de la función a maximizar y las restricciones relevantes. Y todo eso se deriva, en definitiva, de un proceso de abstracción en que se identifican las variables relevantes –en la función objetivo, o como variables independientes, o como componentes de la restricción– y se olvidan las demás, sea porque no son relevantes –como puede ocurrir con el color del pelo del sujeto decisor–, sea porque las hacemos entrar en el saco indefinido del *ceteris paribus*.

Nuestro argumento no va en contra de ese modo de actuar, que es el habitual en las ciencias positivas y que tan excelentes resultados ha proporcionado hasta ahora en economía. Nuestra tesis es que, si el sujeto decisor es el hombre, el proceso de decidir adecuadamente u optimizar, y aun el mismo concepto de maximización, debe someterse a crítica. Para desarrollar esto haremos primero una incursión a la cuestión de la racionalidad supuesta en las conductas económicas, para entrar después en las motivaciones implícitas en la conducta económica.

¿Qué exige el supuesto de racionalidad?

La polémica sobre si los sujetos económicos son racionales o no, y las implicaciones de este supuesto en el razonamiento económico, han llenado muchas páginas desde antiguo. No pretendo aquí revisarla, pero sí introducir algunas matizaciones.

Que una persona es *racional* significa, en términos estrictos, *que es capaz de proponerse unos fines y de poner los medios para lograrlos*. Esta es toda la racionalidad que se exige en economía –y, en concreto, no necesita más el modelo de la economía de mercado, para echar a andar. Ni hace falta que *todos* los sujetos sean *siempre* racionales para que podamos hacer afirmaciones científicas sobre la conducta humana y, por tanto, sobre la economía.

Pero esa proposición mínima es difícilmente formalizable y, probablemente, está sujeta a numerosos inconvenientes. Por ello, se suelen preferir definiciones más estrictas de racionalidad, en la línea del mencionado paradigma neoclásico, para el que la racionalidad significa que *los sujetos económicos son maximizadores conscientes y estrictos, dentro de un marco de alternativas dadas y bien definidas*.

⁵ Las excepciones suelen corresponder a un cambio de paradigma: austriaco, marxista o radical, etc.

Como ha señalado Langlois⁶, ese concepto de racionalidad se basa en la tradición racionalista que arranca de Descartes, para la cual lo racional es lo que se deduce lógicamente y conscientemente a partir de unas premisas explícitas. En tal caso, la racionalidad económica es *la consistencia lógica de las acciones de los agentes con sus conocimientos (explícitos) y con sus preferencias*. Y conocidas las preferencias, no cabe seguir otro curso de acción que el que las satisface del mejor modo posible, es decir, el óptimo. Por tanto, ser racional equivale a *seleccionar un curso óptimo de acción que maximice aquella satisfacción*. Desde este punto de vista, la metodología del economista se justifica plenamente⁷.

El problema de esta concepción radica en que sus exigencias son excesivas. En primer lugar, los fines se deben poder expresar en una única función a maximizar, de modo que se pueda afirmar inequívocamente si una acción contribuye o no a dicho fin. Segundo, la evidencia debe ser siempre completa. Y, en consecuencia, siempre debe haber un curso de acción óptimo, cuya elección sea el resultado de aquel proceso de maximización condicionada.

Como veremos más adelante, el primer supuesto puede no darse cuando nos encontramos ante un proceso dinámico de aprendizaje en que las acciones alteran las motivaciones de los agentes y, con ello, la misma estructura del problema y la viabilidad de su solución futura. No cabe, pues, el recurso a un proceso maximizador, porque el sistema no tiene una dinámica única hacia el equilibrio –una consecuencia de la libertad del hombre y de su carácter de ser que aprende. Además, la reducción de todos los fines a componentes de una única función objetivo suprime la posibilidad de existencia de fines de diverso nivel y, en concreto, de fines últimos del hombre, cuya consecución condicione a todos los demás fines parciales. En este caso, la existencia de una relación marginal de sustitución entre ambas variables-fines resulta un sinsentido.

En segundo lugar, la evidencia puede no ser completa. El economista tradicional resuelve este problema atribuyendo probabilidades –objetivas o subjetivas– a los datos inciertos. Pero esto deja sin resolver la aparición de nuevas alternativas, de nuevos cursos de acción posibles: si éstos están dados, el problema económico es trivial, como subrayaron los economistas de la escuela austriaca. Y si no están dados, ¿cómo se introducen? No por un proceso de elección racional, que generaría un desarrollo en infinitas etapas. Luego tiene que haber un paso no racional en la introducción de nuevas alternativas, antes de que entre en juego la racionalidad neoclásica⁸.

Llegamos, pues, a una proposición ya enunciada antes: la metodología consistente en maximizar una función objetivo sujeta a restricciones es muy práctica a efectos de formalización, y lleva a conclusiones muy útiles para el economista. Pero no es necesaria, en cuanto que caben conductas económicas no irracionales (es decir, racionales fuera del

⁶ Langlois, R.N., “Rationality, institutions, and explanation”, cap. 10 de Langlois, R.N. (ed.), “Economics as a process. Essays in the New Institutional Economics”, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.

⁷ Simon ha criticado ese requisito de racionalidad, abogando por una racionalidad limitada (*bounded*). Su argumento se basa en la limitación de la capacidad del hombre para manejar la complejidad que sería necesaria para actuar estrictamente dentro de esa racionalidad. Pero Simon está en la misma línea racionalista señalada antes, y no supone una ruptura *de facto* con ella. Cfr. H. Simon, A., “A behavioural model of rational choice”, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 1955; “Administrative Behavior”, The Free Press, Nueva York, 1957; “From substantive to procedural rationality”, en Latsis, S.J. (ed.), “Method and Appraisal in Economics”, Cambridge University Press, Cambridge, 1976; “Rationality as process and as product of thought”, *American Economic Review*, 68, 1978.

⁸ No racional, pero no por ello irracional. Esta distinción no cabe en la tradición neoclásica, pero ocupa un lugar importante en el nuevo institucionalismo (cfr. R.N. Langlois, obra cit.).

paradigma racionalista-neoclásico⁹) que no proceden por esa vía optimizadora. Y no es suficiente, porque, como veremos más adelante, el mismo proceso maximizador puede carecer de sentido en muchos casos.

Pero, ¿qué tiene que ver lo anterior con el hecho de que la economía trate de acciones humanas, como reza el título de este trabajo? Nuestras consideraciones pretenden hacer notar que el paradigma convencional en nuestra ciencia se basa en un concepto de racionalidad que se deriva de una antropología discutible, que resulta excesivamente riguroso y que conduce, como lógica consecuencia, a una metodología que ha probado ser útil, pero que presenta también inconvenientes importantes. Seguidamente emprenderemos otra vía para aproximarnos a conclusiones parecidas, mediante una profundización en el estudio de las motivaciones.

Las motivaciones en economía

Esa vía, que seguiré en el resto de esta exposición, parte de la existencia de una pluralidad de motivaciones en los sujetos económicos, no suficientemente recogidas en el paradigma neoclásico.

No faltan precedentes en este modo de actuar. Williamson, por ejemplo, introduce motivaciones como el oportunismo (búsqueda del interés propio con astucia)¹⁰, que pone en peligro las organizaciones; la consideración de la dignidad humana (autoestima, estima social, etc.)¹¹, y la participación¹², pero no intenta una descripción completa del papel de las motivaciones, que le sirven sólo para justificar ciertos trazos de las organizaciones.

Sen¹³ subraya también la pluralidad de motivaciones del hombre, más allá del interés propio (*self-interest*), y hace notar que la racionalidad no puede limitarse a la maximización de la utilidad por un sujeto bien informado que actúa inteligentemente en la búsqueda del propio interés. Pero tampoco adelanta en el estudio de esas motivaciones.

Un tercer ejemplo reciente es el de *Etzioni*¹⁴, que sostiene que el sujeto económico maximiza dos utilidades, irreducibles a una sola¹⁵, a saber, el placer y la moralidad (el *I&We paradigm*), aunque, una vez más, se trata de motivaciones postuladas desde fuera del modelo y añadidas a él¹⁶.

⁹ Cfr., por ejemplo, Hayek, F.A., "Studies in Philosophy, Politics, and Economics", University of Chicago Press, Chicago, 1967.

¹⁰ Williamson, O.E., "The economics of governance: Framework and implications", cap. 8 de Langlois, R. N., "Economics as a Process", obra cit.

¹¹ Williamson, O.E., "Markets and Hierarchies", The Free Press, Nueva York, 1975 (en la descripción de la "atmósfera" de las organizaciones, págs. 37-39).

¹² Williamson, O.E., "The organization of work: A comparative institutional assessment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, pág. 1, 1980.

¹³ Sen, A.K., "On Ethics and Economics", Basil Blackwell, Oxford, 1987.

¹⁴ Etzioni, A., "The moral dimension. Towards a new economics", The Free Press, Nueva York, 1988.

¹⁵ Lo que impide su tratamiento conjunto en una función de utilidad.

¹⁶ Las relaciones entre economía y psicología han dado lugar, en fechas recientes, a una bibliografía ya abundante sobre el tema de las motivaciones, pero que, siendo tributaria de teorías psicológicas parciales y limitadas, no aportan una vía superadora. Véase un *survey* reciente sobre el tema en Earl, P.E., "Economics and psychology: A survey", *Economic Journal*, nº 100, septiembre de 1990.

Un enfoque antropológico de las motivaciones

Cuando decimos que los agentes económicos maximizan una función de preferencias o de utilidad, estamos enunciando la hipótesis de que *todas sus motivaciones relevantes están recogidas en dicha función*. Maximizar la utilidad es lo mismo que afirmar que la gente se mueve por el interés personal, buscando la mayor satisfacción posible en sus acciones (tal como la mide o valora dicha función de utilidad), sin que sea necesaria otra información relevante sobre otros fines o motivaciones.

En términos más generales, todos los que participan de un modo u otro en la actividad de la empresa –trabajadores, directivos, propietarios, clientes, proveedores, miembros de la comunidad local, etc.– tienen sus motivaciones. La empresa no tiene una motivación, porque no es una persona, pero sí tiene una finalidad, y necesita la colaboración de todas aquellas personas para alcanzarla. Por tanto, el problema organizativo de la empresa consiste en *conseguir su fin*, para lo cual debe *atender a las motivaciones de los que participan en la misma* –que es condición para que cada uno aporte su colaboración a dicho fin–, al tiempo que *garantiza su continuidad*.

Empecemos por estudiar las motivaciones de los agentes económicos. Estos –las personas, en definitiva– actúan buscando siempre un fin, algo bueno o deseable para ellos: satisfacer sus necesidades, perfeccionarse, realizarse, ser felices... La motivación es ese *impulso interior que les mueve a actuar de cara a ese fin*. En este sentido, la gente se mueve siempre por un interés personal; pero que el fin les interese no significa que la gente se mueva sólo por motivaciones egoístas: de hecho, en todas nuestras acciones nos movemos por una pluralidad de motivaciones, algunas atendiendo solamente a nuestro bien personal, y otras, no. Nadie actúa sólo por móviles egoístas –del mismo modo que es difícil encontrar personas que se muevan sólo por fines altruistas. En todo caso, las motivaciones son *concretas*, para cada acción.

Podemos identificar un primer tipo de motivaciones¹⁷, que llamaremos *extrínsecas*, que empujan al individuo a la acción *por los premios o castigos* que resultan de ella, es decir, por la reacción del entorno –incluyendo a los demás sujetos– que lleva consigo: así, el que trabaja por obtener un salario, un reconocimiento, un ascenso, la expectativa de una renta futura, etc. Esta motivación está presente siempre que se da una situación de escasez en la satisfacción de una necesidad, y es, por tanto, la motivación económica por excelencia.

Pero la motivación extrínseca no es la única. Hay también una motivación *intrínseca*, que mueve a la ejecución de una acción *por las satisfacciones que la misma acción depara al sujeto*: satisfacción psicológica, aprendizaje, autorrealización, conciencia del deber cumplido, etc.

Y hay, finalmente, una motivación *trascendente*, que lleva a actuar por la utilidad o *las consecuencias que la acción puede tener para otras personas*, independientemente de su posible reacción respecto del agente. De este tipo es, por ejemplo, trabajar para ser útil a la patria, para servir a los clientes, para sacar adelante la familia, para ayudar a los compañeros de trabajo, etc.

Aparentemente, todo esto no cambia nada sustancial en el planteamiento del problema optimizador en la economía convencional: la motivación extrínseca es ampliamente conocida y desarrollada; la intrínseca puede tener cabida en la función de utilidad, como un bien más derivado de las acciones del sujeto, y la trascendente puede entrar también como un efecto externo –altruismo– en la función de utilidad.

¹⁷ En lo que sigue me apoyo en la teoría e incluso en la terminología de Juan Antonio Pérez López (véase referencias en la nota 4).

Es ésta, sin embargo, una simplificación incorrecta, que lleva a olvidar los elementos más relevantes de las motivaciones no económicas. En primer lugar, porque, como veremos más adelante, *los efectos de las distintas motivaciones no son comparables*. Y lo que hacemos cuando introducimos la motivación intrínseca o trascendente, junto con la extrínseca, en una función de utilidad es, precisamente, postular que admiten una escala común. Ello se debe, en última instancia, a que la función de utilidad no recoge directamente las motivaciones, sino sus resultados en términos de satisfacción para el sujeto –y una vez más hay que *postular* que existen esos resultados para darles cabida en la función a maximizar.

En segundo lugar, *los resultados de la acción pueden no coincidir con los esperados*. Esto también ocurre en la teoría convencional: es posible que ofrezca mi trabajo en el mercado, esperando con ello un aumento de utilidad; pero, cuando por fin comienzo a trabajar, la experiencia me puede resultar insatisfactoria, lo que me llevará a modificar aquella oferta de trabajo. Ahora bien, la teoría neoclásica no tiene un mecanismo de revisión de motivaciones, sino que, simplemente, las postula, mientras que ahora veremos cómo existe aquel mecanismo y cómo sus efectos no son triviales ni sencillos.

En definitiva, estamos ante una pluralidad de motivaciones que no son conmensurables y que, por tanto, no pueden ponerse en pie de igualdad en una función de utilidad. En economía suele argumentarse que “todo se puede medir en dinero”, es decir, que se puede calcular el precio equivalente de todo (por ejemplo, ¿cuál será el salario que exigiría a cambio de un trabajo insalubre o peligroso?). El problema es que *la regla de conversión en dinero no es conocida, ni tiene por qué existir siempre*. Podemos preguntarnos cuánto hay que pagar a un obrero para que alargue su jornada laboral en un par de horas. Si su motivación es extrínseca, simplemente habrá que resolver un problema ordinario de maximización condicionada de utilidad, para calcular el *trade off* entre salario y tiempo extra. Pero si se mueve por motivación intrínseca, quizá lo haga sin cobrar –una solución de esquina, dirá el economista. Y si es trascendente, quizá se sienta ultrajado por ofrecerle dinero –el precio será negativo. Y el mismo que un día hace horas extras por una razón, las hace otro día por otra. La teoría convencional responde a ello con ajustes *ad hoc*. Nosotros intentaremos avanzar hacia una teoría que ofrece vías para resolver este tipo de problemas.

Las relaciones entre las motivaciones

La presencia de una variedad de motivaciones en los miembros de una organización –por ejemplo, de una empresa– implica la existencia de tres ámbitos:

1. La eficacia, que es la medida en que los individuos satisfacen sus motivaciones extrínsecas en la organización.
2. La eficiencia, que valora la satisfacción de las motivaciones intrínsecas y trascendentes de los sujetos en la organización.
3. La consistencia, es decir, la medida en que las acciones individuales de los sujetos son movidas por motivaciones trascendentes al actuar en la organización.

Ya señalamos cómo una persona puede trabajar en una empresa, por ejemplo, para conseguir una remuneración económica (motivación extrínseca), para autorrealizarse y aprender (motivación intrínseca) o para atender las necesidades de otros (para servir a los consumidores o a la patria,

para ayudar a otras personas, etc.), y que las tres motivaciones están presentes en cada ocasión. La organización debe contribuir a la satisfacción de las motivaciones de sus miembros –de otro modo no conseguirá que colaboren en la consecución de su fin–, de modo duradero –si no, la organización acabará desapareciendo– y consiguiendo el fin de la organización –sin el cual aquella colaboración resulta estéril.

Pues bien: *será más eficaz la organización que consiga motivar (extrínsecamente) mejor a sus colaboradores, para que realicen su fin en el mayor grado posible, con el menor coste posible.* Este es el problema de optimización tradicional en economía: la obtención de la mayor diferencia posible entre el coste incurrido y el ingreso logrado.

Pero las otras dos motivaciones –y sus correspondientes dimensiones– no son tratadas del mismo modo en el problema económico tradicional. Si los agentes económicos no consiguen satisfacer su motivación intrínseca o trascendente, es decir, si no hay ningún grado de realización personal en su trabajo ni posibilidad de ser útiles a los demás, la organización será ineficiente, aunque sea eficaz, y no perdurará. Por otro lado, la gente estará dispuesta a trabajar más –incrementando la eficacia de la empresa–, aunque no se le pague más, si se mueve por motivación intrínseca o trascendente –esto es, por realización personal o por servicio a los demás–: habrá ganado en eficiencia (y en eficacia). Y esto difícilmente figurará en la función objetivo a maximizar.

Finalmente, una organización en que todo el mundo actúe egoístamente, sin consideración alguna de motivaciones trascendentes, no podrá mantenerse.

La ciencia económica se maneja bien, como ya señalamos, con la motivación extrínseca y, por tanto, con criterios de eficacia –de hecho eso es lo que esperamos de una organización económica. Las otras dos son ajenas a su campo y, por ello, añaden nuevas dimensiones.

Por lo que acabamos de señalar, *las distintas motivaciones de un sujeto están interrelacionadas*, lo que implica que las tres dimensiones mencionadas guardan también una cierta relación –no elemental– entre sí. En primer lugar, *las motivaciones –al menos las extrínsecas e intrínsecas– presentan “rendimientos decrecientes”*. Así, cabe pedir mayor esfuerzo a los trabajadores a cambio de salarios mayores, pero el salario tendrá que crecer más que proporcionalmente al esfuerzo solicitado, y tarde o temprano un mayor salario no incitará un mayor esfuerzo.

Las motivaciones trascendentes, sin embargo, no presentan rendimientos decrecientes, sino que pueden ser crecientes. En efecto, el que se mueve por ese tipo de motivaciones está aprendiendo a actuar en beneficio de los demás, es decir, por amor, y no existe límite conocido a lo que una persona puede hacer por esta razón. Ya se ve, por tanto, que la consideración de este tipo de motivaciones introduce un cambio radical en la manera de pensar del economista, a quien resulta ajena la idea de un rendimiento endógeno siempre creciente. Y es que tratar con hombres conduce a diferencias no despreciables.

Una segunda conclusión es que *una organización necesita un nivel mínimo de eficacia y de eficiencia para funcionar*, es decir, debe satisfacer al menos un mínimo de motivaciones extrínsecas e intrínsecas, porque los sujetos buscan también la satisfacción de esas motivaciones en su pertenencia a la organización (con otras palabras, no se puede actuar exclusivamente a fuerza de coacción).

Tercero, *existe un intercambio o “trade off” entre eficacia y eficiencia*. Una persona muy motivada por motivos intrínsecos –por ejemplo, para autorrealizarse– necesitará poca motivación extrínseca –salario– para llevar a cabo su trabajo, y habrá que aumentar éste cuando se acabe aquélla.

Todo lo anterior se entiende *permaneciendo constante el nivel de consistencia, pero un aumento de ésta permite mejorar la eficacia y la eficiencia*. Y esto es lógico si no hay “rendimientos decrecientes” en la motivación trascendente. Si conseguimos que un trabajador se mueva por motivaciones trascendentes –para ayudar a los demás, por ejemplo–, hará falta muy poca motivación extrínseca o intrínseca para conseguir elevados resultados. El aprendizaje motivacional –la capacidad de moverse por motivación trascendente– “desplaza la curva de rendimiento de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas” (si se nos permite ese modo impropio de expresarnos). Por tanto, con mayor motivación trascendente una organización es siempre capaz de corregir el rendimiento decreciente de las otras motivaciones. Pero esto implica que, si las motivaciones trascendentes –e incluso las intrínsecas– *no tienen cabida en la función objetivo a maximizar*, sus alteraciones provocarán cambios en los efectos de las otras motivaciones sin causa aparente: la función de utilidad experimentará cambios que el economista no podrá identificar, y que tendrá que postular desde fuera del modelo, porque éste es incompleto y omite aquellas motivaciones de orden superior.

Finalmente, *la consecución de un grado determinado de eficacia y de eficiencia exige un nivel mínimo de consistencia* en una organización. De algún modo *la consistencia es como la condición de equilibrio a largo plazo* de la organización: si cae por debajo de un mínimo, la supervivencia de la institución es imposible, a la larga.

La dinámica de las motivaciones: el aprendizaje

Más importante aún que la introducción de nuevos tipos de motivaciones es el *proceso de aprendizaje* activo a que se ven sometidas, cuyos efectos resultan cruciales para el modelo. Y la teoría económica convencional no puede considerar ese proceso.

Aprender es adquirir conocimientos, habilidades (técnicas) y/o comportamientos y actitudes. Los primeros se logran mediante el estudio; los segundos, por una combinación de estudio y práctica; los terceros, principalmente mediante la repetición de actos y por un proceso de aprendizaje directo de los demás (como por ósmosis). Es este tercer tipo de aprendizaje el que resulta de mayor interés para nosotros.

El hecho clave es que los agentes económicos –*todos los agentes económicos*– *aprenden a partir de sus propias conductas* (y también a partir de las conductas de los demás), y que *ese aprendizaje tiene efectos importantes no sólo en sus propias motivaciones, sino también en las de los demás y en las reglas de funcionamiento de las organizaciones*. La consistencia es, precisamente, la capacidad de las nuevas reglas de decisión de mejorar –o al menos no empeorar– la eficacia y la eficiencia de una acción.

Un ejemplo nos ayudará a entender esa función. Supongamos una empresa en la que la dirección ordena a los vendedores mentir a los clientes, afirmando que sus productos tienen unas características que de hecho no poseen, a fin de incrementar las ventas. Si los compradores son ocasionales, no hay peligro de pérdida futura de ventas por esa mentira: desde el punto de vista económico, esta acción no tiene por qué ser ineficaz, ni producir efectos nocivos a largo plazo. Ahora bien, *los propios vendedores* verán afectadas sus motivaciones: primero, porque si la dirección es capaz de mentir a los clientes para vender más, es probable que esté dispuesta a llevar a cabo alguna práctica de dudosa moralidad ante sus trabajadores, por la misma razón. Y segundo, porque les obliga a practicar una conducta no ética –mentir– porque los intereses de la empresa lo exigen, aunque esto suponga una degradación moral para ellos. Esta medida ha supuesto una pérdida de consistencia en la organización, creando malestar entre los vendedores.

Y si se repite en el futuro, o si adquiere una magnitud importante, puede acabar dando al traste con la organización o, al menos, reduciendo su eficacia (porque si la empresa obliga a sus vendedores a mentir para mejorar sus beneficios, ¿por qué no van a mentir éstos a la empresa, por la misma razón?). Además, *el propio sujeto que toma la decisión de hacer mentir a los demás* ha iniciado un proceso de aprendizaje de la mentira, que hace esa conducta más fácil en el futuro; por tanto, el deterioro moral se habrá acentuado en él mismo. Este proceso es, en definitiva, el que en ética se llama de *adquisición de virtudes*¹⁸.

El aprendizaje es, pues, la internalización de los efectos de la acción en los sujetos y en la propia organización. Lo importante del aprendizaje es que tiene lugar en todas las motivaciones, y que altera esas mismas motivaciones y, por tanto, las reglas de la organización, como ya he señalado.

De algún modo, el aprendizaje motivacional altera la condición *ceteris paribus* propia del análisis económico convencional. En efecto, esa teoría supone que, por ejemplo, un aumento del salario provoca un cambio en la cantidad de horas trabajadas, de acuerdo con los conocidos efectos renta y sustitución. Pero ahora nos hallamos ante otros posibles efectos de dicho aumento de salarios, que se escapan del análisis convencional, en el que estaban incluidos en lo que permanece constante. Y no se trata de efectos intrascendentes o de menor importancia.

Pero, ¿no es posible *introducir el aprendizaje dentro de la función a maximizar*? Así actuó Arrow en su conocido artículo pionero sobre el papel del *learning by doing* en los procesos de crecimiento¹⁹. Pero esto es un recurso inválido, porque consiste en *postular aquello que se quiere demostrar*. El aprendizaje puede ser predicho –ocurrirá–, pero no anticipado –no sabemos cómo, ni en qué cuantía–, precisamente porque, si se conociese *a priori* lo que el aprendizaje proporciona, no haría falta el aprendizaje.

Si analizamos algunos de los caracteres de ese proceso comprenderemos mejor la complejidad que introduce en nuestro análisis.

- *Suele ser acumulativo* en sus efectos, pero de forma no sencilla.
- *No tiene por qué actuar siempre en la misma dirección*, lo que impide introducirlo mecánicamente en la función a maximizar *a la Arrow*. Más horas de trabajo pueden llevarme al cansancio o al aburrimiento (motivación intrínseca negativa), a la satisfacción por la autorrealización (motivación intrínseca positiva), a despreocuparme por las necesidades de los demás (motivación trascendente negativa) o a interesarme más por ellas (motivación trascendente positiva). Y no hay reglas sencillas que me permitan concluir una cosa u otra.
- En las motivaciones superiores –desde luego, en la trascendente–, *el aprendizaje exige mayor energía y esfuerzo interno en la acción*. No es, pues, un efecto pasivo de la repetición de actos, ni puede introducirse mecánicamente como tal.
- *El aprendizaje en las motivaciones trascendentes exige voluntariedad*. Una persona que toca el piano distraídamente puede adquirir, pese a todo, la habilidad como pianista; pero una persona que no se esfuerza por ser mejor persona no lo conseguirá, aunque repita una y otra vez actos virtuosos.

¹⁸ Este proceso ha sido excelentemente descrito ya en la antigüedad por Aristóteles, en su “Ética a Nicomaco”.

¹⁹ Arrow, K.J., “The economic implications of learning by doing”, *Review of Economic Studies*, 29, 1962.

La teoría económica del altruismo

En definitiva, el aprendizaje de la motivación trascendente excluye la posibilidad de considerar las satisfacciones ajenas como un componente de mi función de utilidad, como hacen los modernos teóricos del *altruismo*. El intento de introducir la motivación trascendente en la teoría económica convencional es un ejemplo de cómo reconocen los estudiosos la importancia de la pluralidad de motivaciones y, a la vez, de las dificultades con que se encuentran para manejarse con ellas. Lo que hacen es introducir en la función que se optimiza alguna variable que recoja el consumo, la renta o la utilidad de otra persona, hacia la cual se supone que se tiene una actitud altruista. Pero esto no pasa de ser una primera aproximación al tema, claramente insuficiente²⁰.

En primer lugar, porque *carecemos de información –es imposible tenerla– sobre los efectos de nuestras acciones en los demás*, que es lo relevante a efectos de esa motivación. Y segundo, porque lo importante en una conducta altruista es *la satisfacción de los otros en sí misma, no en cuanto afectan a la propia satisfacción del sujeto que maximiza* –porque es el cambio en la satisfacción de los otros lo que alterará su conducta y las reglas de funcionamiento de la organización.

En definitiva, *el altruismo convencional en la teoría económica se plantea como una variante de egoísmo*, que tiene en cuenta el efecto que en mi satisfacción tienen las satisfacciones de los demás. Se entiende así que una conducta supuestamente “altruista” pueda empeorar la situación de un grupo –una familia, por ejemplo–, porque genera problemas de incentivos perversos, del tipo del *dilema del samaritano*, de modo que, por ejemplo, un miembro de la familia pueda arruinarse a sí mismo para vivir a costa de otros miembros “altruistas” de la familia²¹. No cabe duda de que situaciones de este tipo se dan, pero no se pueden atribuir a una conducta altruista, porque el verdadero altruismo tiene en cuenta no sólo los efectos de mis acciones en mí y de las acciones de los demás en mí, sino los efectos de mis acciones en los demás de acuerdo con su función de utilidad.

La motivación trascendente no cabe, pues, en la función de utilidad, porque se mueve en otro nivel de explicación. La estática de la decisión es metateórica; lo relevante es la dinámica de la decisión.

Hemos entrado ya en el terreno de la ética. Y actuar de modo que las satisfacciones ajenas aumenten la mía, como postulan los teóricos del “altruismo”, no es una conducta ética, sino, en todo caso, sentimental. Actuar de modo que mis acciones tengan en cuenta los efectos de mis acciones *en los demás* sí es una conducta ética. Pero no es formalizable, al menos como estamos acostumbrados a exigir a nuestra teoría económica.

²⁰ Ejemplos recientes de este intento son Becker, G.S., “A theory of social interactions”, *Journal of Political Economy*, 82, noviembre de 1974; “A Treatise on the Family”, Harvard University Press, Cambridge, 1981; Barro, R.J., “Are government bonds net wealth?”, *Journal of Political Economy*, 82, noviembre de 1974, y Roberts, R.D., “Financing public goods”, *Journal of Political Economy*, vol. 95, abril de 1987.

²¹ Cfr. Bernheim, B.D. y O. Stark, “Altruism within the family reconsidered: Do nice guys finish last?”, *American Economic Review*, vol. 78, diciembre de 1988.

Una excursión a la cibernética

Una breve excursión a la cibernética nos ayudará a definir mejor nuestro problema. De acuerdo con esta disciplina, podemos distinguir diversos tipos de sistemas.

En primer lugar, en los llamados *sistemas estables* las reglas de decisión del sistema (las reglas de respuesta a los estímulos) no cambian como consecuencia de la experiencia: no hay aprendizaje.

En los sistemas *homeostáticos, adaptivos simples o ultraestables* se produce un proceso de aprendizaje por prueba y error, que permite cambiar las reglas de decisión según la experiencia adquirida. En estos sistemas se da una capacidad de respuesta al entorno, que define la eficacia del sistema, y una capacidad de aprender, que define su eficiencia. Hay, pues, dos equilibrios: uno, interno o estructural, referido a la capacidad de aprender; otro, externo, que se refiere a su respuesta al entorno. Y en este tipo de sistemas, el aprendizaje es siempre positivo: lo que conduce al equilibrio interno lleva también al externo.

Finalmente, en los *sistemas libremente adaptables*, las reglas de decisión cambian por la experiencia, pero no se puede garantizar que se alcance siempre un equilibrio en todos los niveles: la experiencia por sí misma no garantiza la adopción de la mejor regla de decisión. En estos sistemas, la evaluación de las acciones se lleva a cabo mediante las tres dimensiones antes mencionadas: la eficacia (contribución al equilibrio externo o respuesta al entorno), la eficiencia (consecución del equilibrio interno) y la consistencia (según contribuya a la futura convergencia de eficacia y eficiencia y, por tanto, según el grado en que contribuya o dificulte a la consecución de mejores resultados externos e internos y, en definitiva, a la continuidad de la organización).

Esta clasificación es importante porque el concepto de *homo oeconomicus* implícito (e incluso explícito) en el paradigma neoclásico supone que el hombre es un sistema homeostático, en que hay una relación constante entre estímulo y respuesta, y una mano invisible consigue que el aprendizaje sea siempre positivo.

Pero el hombre no es, de hecho, un sistema homeostático, sino libremente adaptable. Todos tenemos experiencia de aprendizajes positivos y negativos (matrimonios inseguros al principio que luego se consolidan, y otros que acaban mal; drogadictos que entran en el camino sin retorno de la adicción, etc.). En definitiva, el hombre –también el *homo oeconomicus* tiene necesidades hoy, es consciente de que volverá a tenerlas en el futuro, y es consciente también de que hay otras necesidades que siente hoy y que sentirá en el futuro, y que no puede sacrificar éstas a la satisfacción de las primeras, por imperiosas que sean. Y busca un equilibrio entre todo ello, juzgando sus decisiones con tres criterios: la satisfacción de la necesidad de hoy (eficacia), la adquisición de hábitos operativos que le permitan satisfacer mejor esa necesidad en el futuro (eficiencia), y la contribución a la creación de hábitos morales que le ayuden a satisfacer todas sus necesidades en el futuro, es decir, que le afiancen en la realización de sus fines (o sea, que no habrá aprendizaje negativo en el futuro).

Economía y ética

En las páginas anteriores hemos hecho una excursión a la antropología –que nos explica qué es el hombre y cómo actúa– y a la ética –cómo debería actuar, no de acuerdo con criterios más o menos arbitrarios, sino según su naturaleza. La economía convencional supone que el nivel moral del hombre es constante, que no hay en él aprendizaje en el sentido mencionado antes;

que es un sistema ultraestable, en que sólo cuentan la motivación extrínseca (eficacia) y, a lo más, la intrínseca (eficiencia).

Pero con ello olvida la existencia de otras dimensiones en el hombre, que, además, como ya señalamos, no pueden introducirse de modo arbitrario en la función de utilidad, como componentes de un proceso de maximización único de una variable objetivo llamada utilidad, preferencias, ofelicidad, etc., ni tampoco como parte de las restricciones que debe cumplir el modelo. En definitiva, *necesitamos una teoría general de la acción humana*, de la que la acción económica será un componente, pero un componente homogéneo.

La maximización de una función de utilidad (o de beneficios, etc.) mide bien la eficacia de la acción (como diferencia entre los costes o sacrificios incurridos y el resultado o ingreso alcanzado). Pero queda fuera de este proceso la eficiencia, la medida del valor de la acción para el sujeto mismo, lo que él está dispuesto a dar o a hacer para llevar a cabo la acción, para adaptarse a lo que la organización requiere. Y queda fuera también el tercer nivel, la consistencia: los efectos del proceso de aprendizaje motivacional.

Puedo, desde luego, omitir el plano ético, suponiendo que es invariante, que no hay aprendizaje (el sistema es estable), o que hay aprendizaje y es siempre positivo (el sistema es homeostático). Pero con ello pierdo el control del resultado, porque los efectos finales para la organización –y para el sujeto, y para los demás sujetos– serán imprevisibles: cuando se desarrolle el proceso dinámico de aprendizaje y adaptación, el sistema (que es libremente adaptable) experimentará cambios no predecibles. Cambios que el economista intuye, pero que se muestra incapaz de manejar. A lo más es capaz de introducirlos exógenamente, como el aprendizaje (Arrow) o el “altruismo” (Becker, Barro). Lo que aquí hemos ofrecido es un esbozo de la teoría general que consideraría esos intentos como casos muy particulares, aunque, eso sí, sacrificando una parte no pequeña de la elegancia y la formalización a que nos tiene acostumbrados buena parte de la teoría vigente.

La economía no debe omitir la consideración del excedente o beneficio, o de la utilidad, porque su objetivo es la eficacia, que se mide por la diferencia entre los recursos empleados y los resultados obtenidos²². Pero no debe olvidar que con ello está limitando su campo de acción. Y la superación de esa limitación corresponde a otra disciplina, la ética.

*La ética es, en efecto, la condición de equilibrio de la economía*²³. Como ya hemos indicado, podemos desarrollar una economía que prescindiera de la ética, al coste de dejar a oscuras su dinámica. Es verdad que la economía neoclásica ha elaborado su propia dinámica, pero ésta se limita a describir un proceso temporal dentro de un sistema estable, sin aprendizaje ni cambio de reglas, o, a lo más homeostático, con aprendizaje unidireccional. Cuando tenemos en cuenta ese aprendizaje y sus consiguientes efectos en la motivación de los agentes económicos y,

²² Conviene subrayar esto, porque si no hay eficacia –si la empresa no obtiene un beneficio o el sujeto no mejora su utilidad–, la actividad no se llevará a cabo (salvo que se trate de una Administración pública o de un ente sin fines de lucro, cuyo objetivo no es la eficacia).

²³ He desarrollado este tema, entre otros trabajos, en Argandoña, A., “Necesidad y ‘rentabilidad’ de la ética en los negocios”, *Boletín del Círculo de Empresarios*, nº 50, segundo trimestre de 1990; “Business ethics, key to corporate success”, presentado al coloquio *Rediscovering Ethics: The Challenge of the Nineties*, Estocolmo, mayo de 1990; “Relaciones entre economía y ética”, documento de investigación IESE, nº 166, abril de 1989.

consiguientemente, en las organizaciones humanas, la economía dinámica refleja muy pobremente el desarrollo de la realidad²⁴.

La ética es la ciencia que contiene las claves de ese desarrollo. Pero no puede tratarse de una ética “inventada”, basada en supuestos obtenidos por encuesta sociológica o postulados desde fuera del sistema. En las páginas anteriores he intentado mostrar que *las reglas de la consistencia –del aprendizaje moral– del modelo no son arbitrarias*, sino derivadas estrictamente de una concepción antropológica del hombre y de sus motivaciones. Continuar en esas líneas me parece una buena manera de actuar.

Ello supone dejar a la economía en situación de *dependencia respecto de la ética*. De hecho, donde ésta acaba, empiezan los supuestos de la ciencia económica. En el futuro, pues, si queremos trabajar en una economía más fecunda, más amplia y más útil que la actualmente en vigor, debemos hacer un doble esfuerzo: acudir a la ética y a la antropología en busca de los fundamentos de nuestra disciplina, y hacer un esfuerzo para cambiar nuestra metodología, poniéndola al servicio de una verdadera teoría de la acción humana.

²⁴ Hay otros intentos de desarrollo en esta línea, dentro de lo que se ha dado en llamar la nueva economía institucional; cfr.: Langlois, R.N. (ed.), “Economics as a process,” obra cit.; Nelson, R.R. y S.G. Winter, “An Evolutionary Theory of Economic Change”, Harvard University Press, Cambridge, 1982; Schotter, A., “The Economic Theory of Social Institutions”, Cambridge University Press, Nueva York, 1981. No obstante, me parece que estos autores han dado sólo un primer paso, señalando la importancia de las instituciones en la evolución económica, pero sin ir a sus fundamentos últimos.