

Capítulo 2. La dinámica de la toma de decisiones morales

Las políticas de integridad se basan a menudo en el supuesto que las personas siempre aprovecharán una oportunidad de conducta indebida cuando las ganancias superen el riesgo de posibles consecuencias negativas. En otras palabras, se presupone que el individuo sopesa la probabilidad de ser atrapado (es decir, la rigurosidad de los mecanismos de control y detección, internos y externos) y las consiguientes sanciones por ganancia indebida que podría merecer por acción o inacción. Las implicaciones políticas de tal visión involucran un alto grado de monitoreo y cumplimiento. Sin embargo, en la vida diaria, la moralidad a menudo se percibe en términos de rasgos de carácter. Al ser confrontada con una elección relacionada con la integridad, se espera que una persona consulte sus valores personales y actúe conforme a ellos. Ciertamente, un comportamiento corrupto es a menudo interpretado como una extensión de la “mala índole” del involucrado.

La investigación conductual cuestiona este análisis estrictamente racional de costo-beneficio, así como la comprensión limitada de la moralidad como rasgo de carácter. En cambio, retrata una imagen más matizada de la dinámica subyacente en las decisiones morales. En un sistema de integridad que funciona bien, los individuos usan la facultad discrecional sabiamente, juzgan con equidad, predicán con el ejemplo y denuncian la conducta ilícita. La realidad, por supuesto, es más problemática. ¿Cómo pueden las políticas de integridad fomentar y apoyar tales decisiones morales? Las siguientes secciones exploran la dinámica de la toma de decisiones morales y examinan cómo las normas pueden ayudar a las personas a actuar con integridad.

2.1. Decisiones morales

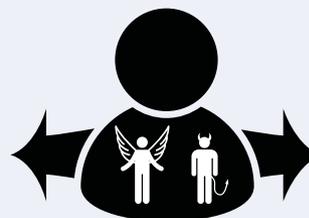
¿A quién tienen en mente los formuladores de políticas al diseñar las políticas de integridad? Dicho de otra manera, ¿quién actúa sin ética? La respuesta a esta pregunta es fundamental para focalizar las políticas de integridad. Una percepción conductual clave es que las decisiones no éticas a menudo las toman personas que, por lo general, desean comportarse éticamente. Sin embargo, numerosas políticas de integridad no consideran la posibilidad de que la brújula moral de estos individuos flaquee. Algunas se enfocan en actores de mentalidad criminal con el objetivo de disuadirlos de optar por decisiones contrarias a la ética mediante sanciones estrictas. Otras confían plenamente en el criterio y las acciones de individuos confiables. Las percepciones conductuales, en cambio, abogan por que las políticas de integridad se fundamenten en el conocimiento de que incluso quienes toman decisiones bien intencionadas, en ocasiones omiten tomar las mejores decisiones éticas, y se podría trabajar en evitar estas deficiencias.

Comprender quién comete una acción ilícita y en qué situación, a menudo determina el tipo de prevención que debe emplearse. Sin embargo, la conducta indebida no siempre es una decisión deliberada o basada en malas intenciones. Más bien, la decisión moral es un proceso dinámico. La evidencia muestra que las personas equilibran sus decisiones morales comparando continuamente su autopercepción moral actual con su propio punto de referencia moral. El punto de referencia moral representa el nivel de integridad que las

personas perciben como moralmente aceptable para sí mismas. Si consideran su propia acción como demasiado apartada de su punto de referencia personal, la contrarrestan (véase el Recuadro 2.1). Algunas personas tienden a tener puntos de referencia morales relativamente altos, mientras que otros se permiten actos más egoístas.

Recuadro 2.1. Compensación moral

Las “malas” acciones a menudo producen en las personas el deseo de realizar un acto altruista o purificador. Inversamente, una “buena” acción puede provocar un sentimiento de derecho a hacer trampa o a adoptar una conducta egoísta. Este proceso de compensación moral con frecuencia es inconsciente. Por ejemplo, una persona hace un donativo a una beneficencia para aliviar un sentimiento de culpabilidad sin estar completamente consciente de este proceso (Sachdeva, Iliev and Medin, 2009_[6]). Del mismo modo, las personas que han actuado de manera particularmente altruista pueden sentirse autorizadas a ser un poco egoístas.



La compensación moral no se limita a un contexto específico. La culpa provocada por una situación puede hacer que una persona actúe de manera moral en otra totalmente diferente. Por ejemplo, una persona puede dar una mayor propina en la cena si siente culpa por haber robado el postre de un colega del refrigerador a la hora del almuerzo.

Más aún, la compensación moral es subjetiva. Independientemente de las consecuencias morales reales de sus acciones, las personas pueden sentirse con mayor moralidad debido al peso de una experiencia. Por ejemplo, el dolor duradero o el trato injusto pueden hacer que se sientan autorizadas a ser egoístas (Houser, Vetter and Winter, 2012_[7]; Ploner and Regner, 2013_[8]). “Me merezco esto” es una justificación típica del comportamiento corrupto (véase también el apartado 2.4).

Fuente: (Carlsmith and Gross, 1969_[9]); (Gneezy, Imas and Madarász, 2014_[10]); (Kalanthoff, Aslan and Dar, 2017_[11]); (Sachdeva, Iliev and Medin, 2009_[6]); (Zhong and Liljenquist, 2006_[12]).

Las siguientes conclusiones clave surgen de la investigación conductual:

- La mayoría de las personas sigue una brújula moral que las orienta incluso cuando nadie está mirando. Sin embargo, también tienden a ser permisivos consigo mismos y pueden alejarse del camino moral si la oportunidad se presenta (Mazar, Amir and Ariely, 2008_[13]). Esto se aplica en particular cuando los beneficios inmediatos son atractivos y los costos asociados son remotos, improbables o en un futuro lejano (Gino et al., 2011_[14]).
- Nadie quiere salir perdiendo. Las personas toman decisiones a su favor, tanto consciente como inconscientemente, y buscan ventajas para sí mismos y para quienes son similares a ellos.
- A la gente no le gusta ser confrontada con su propio comportamiento falto de ética. En cambio, puede recurrir a justificaciones para que la disonancia entre sus estándares morales y su comportamiento real parezca menos grave (Barkan, Ayal

and Ariely, 2015^[15]). Cuando reconocen la disonancia, a menudo se sienten mal por su conducta, lo que redundará en un deseo de compensar (véase el Recuadro 2.1).

El aspecto positivo para los formuladores de políticas que promueven la integridad es que la mayoría de la gente quiere ser ética. Lo contrario —no mostrar preocupación alguna por el impacto de las acciones de uno sobre los demás— es un síntoma psicopático (Hare, 2006^[16]). Si bien no está claro hasta qué punto los “psicópatas exitosos” con estos atributos están presentes en la sociedad (Boddy, Ladyshewsky and Galvin, 2010^[17]); (Stevens, Deuling and Armenakis, 2012^[18]), no constituyen la mayoría. La persona promedio tiene una motivación intrínseca para ser honesta y le importan los demás (Aquino and Reed, 2002^[19]). La fuerza de esta motivación intrínseca depende de la identidad moral del individuo, de las normas sociales prevaletentes y de otros factores externos, y varía entre personas, situaciones y circunstancias. Por lo tanto, las políticas de integridad deben estar dirigidas a la mayoría y estar diseñadas para respaldar las dinámicas que fomentan las decisiones éticas. Por ejemplo, el Recuadro 2.2 presenta un marco utilizado en el sistema australiano para dirigir eficazmente las políticas de integridad hacia la mayoría de las personas que no exhiben tendencias criminales.

Recuadro 2.2. Modelo de alineación de valores de Australia

El modelo de alineación de valores de Australia enfatiza que no todas las personas son iguales y que no todos los individuos de un organismo comparten los mismos valores. Se considera que los siguientes tres grupos representan las diferentes proporciones relativas de empleados en cualquier organismo:

- El grupo A está formado por personas que probablemente no actuarán de manera corrupta, independientemente de las circunstancias, tal vez como resultado de una fuerte identidad moral.
- El grupo B consta de personas cuya decisión de actuar de manera corrupta depende de las circunstancias. En condiciones ideales, es improbable que este grupo actúe de manera corrupta. Sin embargo, lo contrario sería cierto si las circunstancias personales o de entorno fueran propicias.
- El grupo C consiste en un pequeño grupo que tiende a actuar de manera corrupta cada vez que pueda evitar las consecuencias. Este grupo está impulsado por el interés propio y tiende a responder solo a la disuasión efectiva.

Un marco eficaz de integridad reconoce cada una de estas categorías de personas y está diseñado en consecuencia para:

- proveer un ambiente de trabajo para el personal en el que se valoren los altos estándares profesionales, se minimicen las oportunidades de conducta corrupta y se propicie el cumplimiento de las normas de integridad (al ofrecer condiciones ideales a los grupo A y B);
- prepararse contra individuos puramente egoístas (grupo C) mediante medidas eficaces de detección y disuasión.

El objetivo del marco de integridad es lograr un equilibrio adecuado de medidas, al fomentar la integridad sin perder de vista los riesgos.

Fuente: Con base en la información proporcionada por la Comisión Australiana para la Integridad en la Aplicación de la Ley, www.aclei.gov.au/corruption-prevention/key-concepts/values-alignment.

Esencialmente, las políticas de integridad afectan la dinámica interna de la decisión moral y alientan a las personas a seguir su brújula moral al trabajar para influir en el punto de referencia moral de la persona de dos maneras:

- **Elevar el punto de referencia moral.** Esto induce a las personas a comparar sus propias acciones con estándares internos más elevados. Definir claramente las expectativas éticas y poner énfasis en la relevancia de la integridad y de la confianza depositada en los servidores públicos puede ayudar a ajustar al alza los puntos de referencia moral de las personas. La información desalentadora, la vigilancia y la desconfianza pueden, a su vez, reducir el punto de referencia moral respecto al cual una persona evalúa su propio comportamiento.
- **Enfatizar el punto de referencia moral.** Incluso personas con estándares morales internos muy elevados a veces no los siguen. Cuando esto sucede, surge una disonancia entre un comportamiento (considerado) y el punto de referencia moral. Sin embargo, las personas a menudo ignoran dichas disonancias. Abordar la moralidad personal de la gente y alentarla a reflexionar sobre las consecuencias éticas de sus acciones puede llevar a decisiones con una ética mayor.

2.2. Beneficiarse de la corrupción puede ser una tentación

No siempre es fácil mantenerse fiel a su propio punto de referencia moral interno. La tentación provoca a menudo que se actúe en contra de esta brújula moral; se trata de un comportamiento adoptado para obtener un beneficio inmediato que, probablemente, no contribuya a los objetivos a largo plazo. Una violación a la integridad sacrifica el bienestar futuro a cambio de una gratificación inmediata (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[20]). Es probable que las acciones que comprometen la integridad, como reportar viáticos indebidos para comprar un reloj nuevo, no den lugar a sentimientos de culpabilidad de inmediato, sino hasta la mañana siguiente, cuando los colegas admiren el reloj. La integridad, en estas situaciones, puede ser entendida como una cuestión de autocontrol.

Las presiones de tiempo y el cansancio reducen el autocontrol y se sabe, además, que disminuyen el comportamiento ético (Kouchaki and Smith, 2014^[21]); (Shalvi, Eldar and Bereby-Meyer, 2012^[22]). De manera similar, las cargas de trabajo intensas, la presión de desempeño y los contratos a corto plazo menoscaban la integridad. Condiciones tales brindan a los empleados públicos razones para escatimar esfuerzos, eludir normas y, asimismo, servir de justificación para su conducta indebida: “Si mis empleadores no se preocupan por mí, ¿por qué debería yo de preocuparme por ellos?”.

Ante una tentación inmediata, las personas a menudo actúan de manera miope y muestran falta de fuerza de voluntad. Por lo tanto, los enfoques conductuales intentan ayudar a las personas a incorporar beneficios a largo plazo en la toma de decisiones. Por ejemplo, la gente está psicológicamente mejor equipada para resistir una tentación si sabe con antelación que está por llegar. La investigación ha demostrado que esto también es cierto para las tentaciones éticas: preverlas ayuda a resistirlas (Sheldon and Fishbach, 2015^[23]). Desde una perspectiva normativa, esto implica poner énfasis en identificar los dilemas éticos típicos (p. ej., en códigos de conducta o capacitación en materia de integridad). Si los individuos tienen la oportunidad de considerar un dilema con antelación, desde una perspectiva sobria, es más probable que actúen con integridad al enfrentarlo directamente. Un argumento similar puede adelantarse para la identificación y divulgación sistemática de posibles conflictos de interés. Reconocer un conflicto de intereses y anticipar una posible tentación moral reducen el riesgo de conducta indebida.

La probabilidad de corrupción también puede ser evitada si se crea de antemano un compromiso con la integridad. Las políticas de integridad ofrecen la oportunidad de que las personas adopten ciertos comportamientos y rechacen otros. Tales compromisos serán aún más vinculantes si se adoptan públicamente. Los compromisos generales con la integridad y contra la corrupción suelen ser menos eficaces que los enunciados prácticos concretos, como: “No utilizaré estos fondos para otro fin que no sea el destinado”. Tales declaraciones prácticas dejan un margen de maniobra moral más reducido al tomar una decisión. Por ejemplo, en Filipinas se redujo significativamente la compra de votos después de que las personas hicieran una promesa de no vender su voto en las siguientes elecciones (Hicken et al., 2015^[24]).

Por último, los “recordatorios morales” también han demostrado ser una herramienta eficaz para contrarrestar el comportamiento no ético. Las decisiones éticas pueden ser alentadas con recordatorios de las normas morales a las personas al momento de la toma de decisiones (Bursztyn et al., 2016^[25]); (Mazar and Ariely, 2006^[26]). Los mensajes discretos, como “gracias por su honestidad”, pueden tener un impacto notable en el cumplimiento (Pruckner and Sausgruber, 2013^[27]). Tales iniciativas alcanzan mayor impacto cuando se sincronizan cuidadosamente con el momento inmediato anterior a la toma de decisiones (Gino and Mogilner, 2014^[28]). Destacar la norma moral y la autopercepción al tomar decisiones ayuda a la moralidad, a las metas a largo plazo y a superar la tentación acuciante (véase el recuadro 2.3). Sin embargo, el efecto de un recordatorio moral se atenúa si un individuo está expuesto a él con frecuencia, pues en algún momento el mensaje puede dejar de ser percibido. No obstante, cuando los encargados de formular políticas colocan estos mensajes cerca de decisiones que conllevan riesgos para la integridad, que no son tomadas con frecuencia por la misma persona, pueden marcar una diferencia significativa. Por lo tanto, podría evaluarse la posibilidad de insertar recordatorios morales oportunos en procesos y procedimientos.

Recuadro 2.3. Recordatorios éticos

Mensaje modesto, efecto poderoso

Una estrategia directa para inducir el comportamiento ético es recordar, a quienes toman las decisiones, los estándares morales. La investigación ha demostrado que los mensajes discretos pueden tener un impacto sorprendente. En Austria es práctica común comprar periódicos en un puesto de autoservicio en lugares públicos. Los periódicos tienen un precio fijo, pero no hay control sobre el monto que los clientes colocan en la caja al retirar un periódico. Investigadores de las Universidades de Linz y Viena hicieron un experimento práctico en estos puestos de venta. En algunos de los letreros que indican el precio del periódico, agregaron: “Gracias por ser honesto”. El monto pagado por periódico aumentó significativamente en estos casos. Otros estudios mostraron efectos similares. Por ejemplo, los estudiantes hicieron menos trampa cuando se les recordó una norma moral, como los diez mandamientos, justo antes de un examen.

En México, la Secretaría de la Función Pública (SFP), en cooperación con el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), aplicó esta percepción conductual a su política de registro de regalos con el fin de mejorar el cumplimiento. La SFP envió correos recordatorios a los servidores públicos para registrar los obsequios recibidos. Al azar variaban el texto del mensaje. Fueron enviados cinco tipos diferentes de recordatorios:

- **Legalidad:** *Por **Ley** estás **obligado** a informar y entregar los regalos que te den durante el año. ¡Cumple con tu obligación!*
- **Honestidad:** *¡Reconocemos tu **honestidad** como servidor público! Recuerda que **debes** informar y entregar los regalos que te den durante el año. ¡Muestra tu honestidad!*
- **Imparcialidad:** *Recibir regalos **compromete tu imparcialidad** como servidor público. Si te dieron un regalo, debes informar y entregarlo.*
- **Social:** *Tus compañeros informan y entregan, en promedio, más de **1000 regalos** cada año. ¡Haz lo mismo! ¡**Confiamos en ti!***
- **Sanción:** *¡Ojo! Si te dan un regalo y no lo informas ni entregas, **alguien más** podría informarlo. **¡Que no te sancionen!***

Posteriormente, el estudio observó el número de regalos registrados durante el periodo de Navidad (temporada alta de obsequios) y lo comparó con años anteriores y con un grupo de control que no recibió mensaje alguno. El análisis demostró que recibir un recordatorio por correo electrónico aumentaba el número de regalos registrados. Sin embargo, algunos mensajes fueron más eficaces que otros: recordar a los servidores públicos sus obligaciones legales y apelar a su imparcialidad y honestidad alentó a más personas a registrar regalos que hacer referencia a sanciones o a registros realizados por colegas.

Este ejemplo muestra que: (i) pequeños empujones al comportamiento incrementan el cumplimiento con una norma, y (ii) apelar a los valores y a la integridad modifica el comportamiento de manera más eficaz que las sanciones amenazadoras.

Fuente: (Fellner, Sausgruber and Traxler, 2013^[29]); (Pruckner and Sausgruber, 2013^[27]); Santiago Steta (SFP), presentación en la reunión Senior Public Integrity Officials (SPIO) en París el 26 de noviembre de 2017.

2.3. La objetividad es una ilusión

Se prevé que los servidores públicos tengan objetividad y congruencia en su criterio; lamentablemente, estas características no siempre son de esperarse en los seres humanos responsables de la toma de decisiones. Ambas están a menudo ausentes en las decisiones morales, en parte debido a la dinámica de la elección moral. La literatura en este campo destaca las formas en que el juicio humano es inducido a error por un sesgo inconsciente. Por ejemplo, las estructuras en un sistema de integridad y en todo el sector público deben asegurar la independencia del criterio regulatorio (OECD, 2017_[30]; OECD, 2017_[31]). Los prejuicios y la discriminación resultante afectan más las decisiones que dependen en gran medida del discernimiento humano. En efecto, el éxito de algunas políticas de integridad está supeditado en buena medida al criterio objetivo, por ejemplo, en áreas como manejo de conflicto de intereses, auditoría y control interno o reclutamiento. Por lo tanto, el diseño de tales políticas debe tener en cuenta los sesgos en la toma de decisiones del ser humano.

Un famoso experimento (Loewenstein et al., 1993_[32]) ilustra el juicio parcial. Todos los participantes recibieron la misma información detallada sobre un accidente automovilístico en el que un carro chocó contra un motociclista. A algunos se les asignó el papel de demandante (por cuenta del motociclista), mientras que otros actuaron como la parte demandada del conductor del automóvil. Luego se preguntó a los participantes qué fallo esperarían del juez en este caso. Si su respuesta se acercaba al fallo correcto, podrían ganar dinero. A pesar del incentivo para ser objetivos, los dos grupos proporcionaron interpretaciones de una solución justa significativamente diferentes. Si bien los participantes no tenían interés real en el caso, el mero hecho de adoptar la posición hipotética del demandado o del demandante sesgó su juicio.

El sesgo autocomplaciente puede conducir al favoritismo, no solo hacia uno mismo, sino también respecto a un grupo. La gente tiende a evaluar a los miembros de su grupo de manera más indulgente. En un experimento se presentó a participantes británicos y norteamericanos un artículo de prensa sobre tortura y, posteriormente, se les solicitó su opinión. Se encontró que los participantes eran más propensos a juzgar la tortura como justificada cuando el artículo indicaba que había sido llevada a cabo por los servicios de seguridad de su propio país, en lugar de un país extranjero (Tarrant et al., 2012_[33]). Asimismo, la cercanía psicológica puede conducir a juicios indulgentes. Algunas personas son percibidas como más cercanas que otras, ya sea por conocimiento personal directo o porque parecen ser similares en algunos aspectos. Por lo tanto, el discernimiento tiende a ser parcial cuando se toman decisiones acerca de estas personas (Bazerman and Tenbrunsel, 2011_[20]); (Chugh, Bazerman and Banaji, 2005_[34]). Tener a alguien en alta estima y al mismo tiempo reconocer un comportamiento no ético de esta persona crea una disonancia cognitiva, una condición que es psicológicamente agobiante. La mente tiende a buscar inmediatamente justificaciones para armonizar las observaciones conflictivas. Como resultado, las personas son menos propensas a reconocer un comportamiento poco ético que contradiga sus creencias acerca de una persona o grupo con el que simpatizan.

A la luz de esta investigación, los entes normativos deben ser conscientes de que los prejuicios dan lugar a conflictos de intereses que, a primera vista, podrían no ser obvios. Los aspectos generalmente deseables en los servidores públicos, como fuerte identificación con la institución, gran confianza y vínculos estrechos entre los miembros del equipo, pueden presentar un riesgo para la integridad en ciertas situaciones. Si bien es poco factible aislar a los tomadores de decisiones individuales de esos posibles conflictos de intereses invisibles, el mapeo de riesgos puede reconocer una toma de decisiones inconscientemente sesgada como riesgo para la integridad.

Debido a que el sesgo autocomplaciente no es deliberado, no se atiende eficazmente con castigos duros o control continuo. Sin embargo, la forma en que se presentan las opciones puede evitar decisiones sesgadas. Las políticas de integridad pueden garantizar que las instancias decisorias en situación de riesgo se alejen de factores potencialmente sesgados. En algunos entornos, el juicio ciego es una opción. Cuando los participantes en el experimento demandante-demandado leyeron la información antes de haberseles asignado el papel de demandantes o demandados, llegaron a evaluaciones más convergentes del caso (Babcock et al., 1995^[35]). Lo mismo podría aplicarse, por ejemplo, a funcionarios de adquisiciones que revisen una propuesta sin conocer la identidad del proveedor.

Exigir una argumentación a favor y en contra de una opción, antes de tomar la decisión final, orientará a las personas hacia un mejor criterio. Se ha demostrado que pedir a los sujetos que elaboren una lista de las debilidades de su propio argumento reduce significativamente el sesgo autocomplaciente (Babcock, Wang and Loewenstein, 1996^[36]). Cuando sea relevante, se podrá pedir a dos personas que argumenten una opción cada uno y luego negocien la mejor alternativa.

2.4. Las justificaciones dan lugar a laxitud moral

Para evitar revisar su autoimagen moral, las personas a menudo buscan justificaciones para su comportamiento. Las justificaciones superan la brecha entre el ideal moral y el comportamiento real de uno. Fungen como explicaciones o reinterpretaciones de una situación que ayuda a las personas a realinear sus puntos de referencia morales con sus autopercepciones.

La literatura proporciona varios ejemplos de mecanismos de justificación típicos:¹

- **Eufemismos lingüísticos:** usar etiquetas benignas para actos corruptos reduce la carga de responsabilidad ética. Por ejemplo, las “reservas del tarro de galletas” se refieren al uso de excedentes de años redituables para mejorar el balance general de los años de vacas flacas (Economist, 2010^[37]).
- **Metáfora del libro mayor:** las personas reinterpretan los beneficios de una falta a la integridad (p. ej., malversación de fondos) como una recompensa bien merecida por sus buenos oficios, en particular si se sienten menospreciados.
- **Negación de víctima, perjuicio o responsabilidad:** las personas que participan en actos no éticos no reconocen el daño causado o no lo ven como resultado directo de su propia acción. Esto les permite evitar experimentar la responsabilidad moral total.
- **Flexión o resquicios en leyes o normas:** cuando un acto no es ético, pero es legal o está permitido, la responsabilidad es trasladada a los que hacen las leyes o las reglas. Recíprocamente, una regla que parece injusta podrá ser eludida con menos compunción moral.
- **Sustitución de efectivo:** robar o recibir bienes no monetarios (p. ej., sustraer recursos del lugar de trabajo) puede parecer menos falta de ética que robar o recibir dinero por soborno o hacer trampa a cambio de una suma monetaria.
- **Reformular una decisión ética como económica:** este mecanismo desplaza el enfoque del daño moral a los beneficios cuantificables.

¹ (Ashforth and Anand, 2003^[119]); (Barkan, Ayal and Ariely, 2015^[15]); (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[20]); (Bicchieri and Xiao, 2009^[120]); (Erat, 2013^[118]); (Falk and Szech, 2013^[41]); (Hamman, Loewenstein and Weber, 2010^[42]); (Kouchaki et al., 2013^[114]); (Lambsdorff, 2012^[55]); (Paharia et al., 2009^[117]); (Pittarello et al., 2015^[116]); (Tenbrunsel, 1998^[115]).

- **“Otros lo hacen”**: el comportamiento de un homólogo directo es percibido automáticamente como más aceptable. El uso de este mecanismo refuerza la conducta indebida dentro de un grupo.
- **“Todo mundo lo hace”**: cuando una determinada violación de integridad es tentadora, las personas se convencen a sí mismas de que muchos otros incurren en este comportamiento, lo que hace que sea más aceptable que lo hagan a su vez.
- **Delegación**: los superiores delegan “tareas sucias” o solicitan resultados que no son factibles sin violar la integridad y renuncian así a la responsabilidad personal en las acciones de sus subordinados. Los subordinados “hacen lo que se les ordena”, haciendo caso omiso de la responsabilidad personal por las consecuencias morales de su comportamiento.

Todos los mecanismos de justificación alivian la carga del comportamiento inmoral de los que deciden, lo que les permite tomar decisiones poco éticas frente a los demás, al tiempo que evitan los sentimientos personales de culpa. Crean una “laxitud” moral (Dana, Weber and Kuang, 2007_[38]), situación en la que la evaluación moral objetiva puede ser evitada. La evidencia sugiere que el comportamiento deshonesto depende de la medida en que tales justificaciones lo son (Dana, Weber and Kuang, 2007_[38]); (Pillutla and Murnighan, 1995_[39]) y (Shalvi et al., 2011_[40]). Los individuos solo cometerán una irregularidad si hay suficiente laxitud moral para justificar su comportamiento consigo mismos y hacia los demás.

Este hallazgo tiene una implicación clave para los responsables de políticas de integridad: la reducción de la “laxitud” moral disminuye la tendencia a tomar decisiones inmorales. Los empleadores del sector público pueden contribuir al respecto si definen expectativas claras y factibles de una conducta adecuada para sus empleados. Las tareas y los incentivos deben estar alineados con los objetivos de la organización y no contradecir ni menoscabar la integridad. Los empleados que conocen bien el propósito de sus funciones y las consecuencias de sus acciones también tendrán una “laxitud” moral menor para justificar algún comportamiento no ético.

2.5. La corrupción a menudo es percibida como un crimen sin víctima

La evidencia experimental muestra que la (in)moralidad percibida de una acción disminuye con el alejamiento entre la acción y el daño causado por esa acción. En efecto, la agencia indirecta (p. ej., cuando se delega una tarea no ética), o la incertidumbre de que las propias acciones hayan sido determinantes para el resultado, reduce el sentimiento de responsabilidad moral (Falk and Szech, 2013_[41]); (Hamman, Loewenstein and Weber, 2010_[42]).

Las transacciones corruptas a menudo involucran intermediarios, causalidades clandestinas y daños invisibles. El daño causado por la corrupción está a menudo muy alejado del actor corrupto. Esto hace más fácil negar toda responsabilidad y reducir la carga moral de incurrir en este tipo de actos. Adicionalmente, la culpa se vuelve más pequeña cuando se comparte. Cuando la responsabilidad de una decisión inmoral corre a cargo de varios actores, las acciones de un individuo parecen menos determinantes. Reflexiones comunes en tales situaciones incluyen: “Mi acción no marca diferencia alguna” o “Si no lo hago yo, alguien más lo hará”.

En consecuencia, una consideración central en el diseño de políticas de integridad es reducir el alejamiento entre la acción y el daño. El diseño de estructuras organizativas, comunicaciones, participación de las partes interesadas y gestión de recursos humanos en

el sector público pueden generar un sentido de responsabilidad por la integridad. Por ejemplo, la distancia entre la acción y el daño puede disminuirse al hablar de la integridad como asunto personal, más que en términos abstractos. La asignación más clara de responsabilidades en el caso de numerosas políticas de integridad sería responsabilizar a un solo actor de las decisiones. Una segunda persona puede desempeñar una función de control en la toma de decisiones, pero no debe compartir la responsabilidad moral. Las comunicaciones centradas en resultados y diálogo con los ciudadanos afectados también fortalecen la sensación de los servidores públicos de que son esenciales, es decir, perciben que sus decisiones marcan una diferencia.

2.6. El control conlleva un costo oculto

La introducción de un mecanismo de control es una señal de desconfianza. Los empleadores que monitorean rígidamente las acciones de su personal mandan la señal a sus empleados de que prevén una conducta ilícita. En tales situaciones, el riesgo de ser detectado puede disuadir a quien tenga malas intenciones de incurrir en una conducta ilícita. Sin embargo, la evidencia destaca el impacto adverso en las motivaciones intrínsecas a favor de la integridad (Schulze and Frank, 2003^[43]): enfatizar los controles y las sanciones puede reforzar la impresión de que la conducta ilícita es común y, por lo tanto, más aceptable. El Recuadro 2.4 describe una configuración experimental que mostró los efectos disuasivos del control.

Recuadro 2.4. Cómo el control puede destruir la motivación intrínseca a favor de la honestidad

Schulze y Frank (2003^[43]) realizaron un experimento para investigar si la introducción de controles reduce la honestidad. Se llevó a cabo en el contexto de un club de cine en una universidad. Justo antes de mostrar la película, se presentó el siguiente escenario a los estudiantes:

Un billete de 200 marcos alemanes (DM) perteneciente al club cayó en una tubería y no puede ser recuperado sin la ayuda de un plomero. El estudiante encargado del club debe seleccionar la mejor oferta de entre 10 empresas de plomería. Las ofertas consisten en: (i) el precio que el club de cine tendría que pagar, y (ii) un soborno para el estudiante a cambio de elegir esa compañía.

Después de la película, se seleccionó una hoja al azar y el estudiante elegido anónimamente recibió un pago de acuerdo con la elección que había hecho.

Los investigadores organizaron dos versiones del experimento: una con controles y otra sin ellos. Con controles implementados, había la posibilidad de detección, que se incrementaba con el monto del soborno. Si el estudiante no era detectado, recibiría el pago de acuerdo con la elección realizada. Si el estudiante era detectado, la compañía más barata obtendría el contrato y el estudiante no recibiría nada. El Cuadro 2.1 ofrece una visión general de la situación.

Cuadro 2.1. Escenario experimental

Empresa	Propuesta de precios y sobornos de la empresa		Probabilidad de que el alumno sea detectado	Valor esperado del soborno (probabilidad de detección x soborno)
	Precio que el club de cine tendrá que pagar (DM)	Monto que el estudiante podría recibir (soborno en DM)		
A1	20	0	0	0
A2	40	16	0	16
A3	60	32	1/6	26.7
A4	80	48	1/6	40
A5	100	64	1/3	42.7
A6	120	80	1/3	53.3
A7	140	96	1/2	48
A8	160	112	1/2	56
A9	180	128	2/3	42.7
A10	200	144	2/3	48

Los resultados fueron sorprendentes. El monto de sobornos fue algo mayor en la versión con riesgo que en la versión sin riesgo del experimento. En promedio, los estudiantes se comportaron de forma más corrupta ante el riesgo de detección que sin él. En la versión sin riesgo, 9.4% de los estudiantes fueron completamente honestos, eligiendo la compañía más eficiente sin pedir un soborno a cambio, en comparación con solo 0.9% en el tratamiento de riesgo. El control redujo la honestidad. En otras palabras, la motivación intrínseca de la honestidad fue desplazada. Este resultado contradice claramente cualquier receta simple para controlar la corrupción a través de una aplicación más estricta de la ley. Sin embargo, la disuasión también funciona. El riesgo de detección redujo el porcentaje de estudiantes sin escrúpulos que seleccionaban el mayor soborno. Esta proporción cayó de 28.8% en el tratamiento sin riesgo a 12.6% en el tratamiento con riesgo (véase el Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Principales resultados del experimento

	Sin pedir soborno (Alternativa A1)	Mayor soborno solicitado (Alternativa A10)	Soborno promedio
Tratamiento con riesgo	9.40%	12.60%	91.4
Tratamiento sin riesgo	0.90%	28.80%	87.9

En conclusión, el experimento mostró que la adición de controles destruye la motivación intrínseca en favor de la honestidad, pero también actúa como elemento disuasivo contra la corrupción.

Fuente: Schulze y Frank (2003_[43]).

Considerar los riesgos de detección en una decisión ética implícitamente convierte una cuestión ética en una mera consideración de costo-beneficio. Si el beneficio esperado de la acción no ética supera el costo esperado, teniendo en cuenta la probabilidad de detección y la sanción, es probable que el individuo elija esta opción. La evidencia experimental sugiere que dicho replanteamiento (véase la sección 2.4) aleja de las personas el enfoque de las implicaciones morales, haciendo que la corrupción sea más probable.

Más aún, se ha demostrado que el control reduce significativamente los esfuerzos de la persona que está siendo controlada (Falk and Kosfeld, 2006_[44]). Obliga a las personas a

brindar el mínimo esfuerzo necesario para pasar el control, pero elimina el elemento de reciprocidad positiva: los empleados sujetos a controles pueden sentirse menos obligados a permanecer leales, incluso cuando son bien tratados en general (Lambsdorff, 2015_[45]).

Por último, si bien la limitación de la discrecionalidad en la toma de decisiones es una receta estándar de las medidas anticorrupción tradicionales, limitar el ámbito de acción de una persona mediante controles y reglamentos de reportes puede ser contraproducente. Los funcionarios con un poder discrecional estrictamente reducido, por ejemplo, tienen menos libertad para recurrir a sus conocimientos y experiencia para tomar decisiones en aras del interés público.

Sin embargo, que los controles tengan un costo asociado no significa que deban ser eliminados. La detección de conductas ilícitas y el cumplimiento de las normas legales son esenciales para construir y mantener la confianza en la integridad. Las políticas que podrían reconsiderarse a la luz de este costo son las que provocan un fuerte agobio de desconfianza a la vez que ofrecen una posibilidad limitada de detección. Cuando el cumplimiento de una regla es generalmente alto y un control total es menos factible, la confianza puede ser mejor opción que el control. El control feroz de una regla basada en la confianza incluso puede llevar a la gente a ignorar clandestinamente la regla, lo que crea una puerta de entrada para la conducta ilícita grave. Por ejemplo, sancionar a un empleado por aceptar una caja de chocolates, en lugar de confiar en que el regalo no influirá indebidamente en él, podría generar resentimiento. Si los empleados sienten que se desconfía de ellos, podrían comenzar a aceptar en secreto pequeños obsequios, sabiendo que esas políticas son difíciles de controlar y, por lo tanto, desarrollar una tolerancia al incumplimiento de la política de obsequios.

2.7. Preceptos para fortalecer la integridad en las decisiones morales

Las personas toman todo tipo de decisiones no éticas y, en muchas ocasiones, sin siquiera darse cuenta. La consideración de las principales dinámicas que impactan las elecciones morales permite que las políticas públicas sean repensadas de manera que apoyen la toma de decisiones morales y fortalezcan la integridad. Las formas en que las percepciones conductuales sobre las elecciones morales pueden enriquecer las políticas de integridad quedan resumidas en el Cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Preceptos para fortalecer las decisiones morales en los sistemas de integridad

Preceptos para fortalecer las decisiones morales en los sistemas de integridad	Véase la sección
a) Esperar fallas éticas de cualquier persona	
b) Elevar puntos de referencia moral	2.1
c) Enfatizar los puntos de referencia moral	
d) Proporcionar capacitación y compromiso viables	
e) Fomentar la reflexión ética (p. ej. a través de recordatorios morales)	2.2
f) Anticipar una evaluación sesgada	2.3
g) Contrarrestar justificaciones	2.4
h) Invocar responsabilidad individual	2.5
i) Reducir la distancia entre acción y daño	
j) Evitar enmarcar las cuestiones éticas como cuestiones de control	2.7
k) Evitar comunicar desconfianza	

“No somos tan éticos como creemos” es una conclusión de las investigaciones sobre la ética del comportamiento. Las políticas que tienen por objeto fortalecer la toma de decisiones morales podrían, por lo tanto, dirigirse a la mayoría de los funcionarios que estén

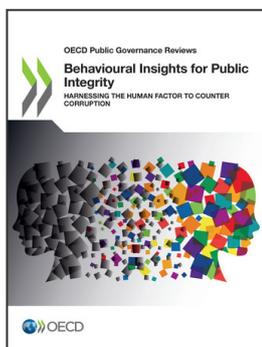
motivados para actuar éticamente, pero que a veces pierden el rumbo. El que la decisión moral sea dinámica y pueda verse afectada por factores externos también significa que las políticas pueden intervenir.

De acuerdo con la teoría del equilibrio moral, las políticas afectan la toma de decisiones morales de dos maneras: enfatizan los puntos de referencia morales y los elevan. Mientras que lo primero implica la creación de normas a largo plazo y el fortalecimiento de los valores de integridad, lo segundo se ocupa de los consejos y recordatorios sobre el terreno. El Capítulo 4. analiza de cerca cómo ambos enfoques pueden ser incorporados a un sistema de integridad de manera fundamentada por el comportamiento.

¿Por qué se desvían las personas de sus propios estándares morales? La integridad puede verse como una cuestión de autocontrol. Como tal, se fortalece al crear un compromiso previo y preparar mentalmente a las personas para las tentaciones éticas. Más aún, hay una fuerte evidencia de que los recordatorios morales afectan las decisiones de índole ética. Un pequeño mensaje puede ser suficiente para inducir a la reflexión ética: la revisión mental rápida de una acción intencionada en contra del propio punto de referencia moral. Los momentos de reflexión ética pueden integrarse a numerosas políticas.

A veces las personas ni siquiera son conscientes de que su comportamiento se desvía de los estándares éticos. Las justificaciones típicas y el juicio sesgado pueden ocultar violaciones a la integridad en las decisiones personales o en el entorno local. El diseño de políticas fundamentadas por el comportamiento ayudaría a construir líneas de defensa contra tal conducta.

Por último, la investigación en ética conductual muestra que controles demasiado estrictos tienen efectos adversos. Un enfoque cuidadoso de políticas de control que evita la comunicación previene los efectos desalentadores del control sin abandonar el uso de medidas estrictas y firmes para reforzar la integridad.



From:
Behavioural Insights for Public Integrity
Harnessing the Human Factor to Counter Corruption

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264297067-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2018), “La dinámica de la toma de decisiones morales”, in *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264306745-4-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.