

Incentivos y motivaciones

November 25, 2025



(del blog de la Academia Alfonsiana)

Como se mencionó en un artículo anterior[1], la ética de la abnegación ha sido sustituida por una ética de la autorrealización, que enfatiza la importancia de las motivaciones internas. La Escuela de Zúrich[2], representada por Bruno S. Frey (1941–), enfatizó la importancia de las motivaciones intrínsecas y desarrolló la teoría del desplazamiento motivacional. Este fenómeno ocurre cuando las motivaciones intrínsecas de una persona (valores, ideales) son sustituidas por las extrínsecas.

Según esta escuela, tanto los estímulos positivos (dinero o recompensas) como los negativos (castigos, normas estrictas) pueden debilitar el sentido ético y social del individuo. Los valores e ideales son reemplazados por el deseo de obtener una compensación superficial. Así, la persona deja de actuar por convicción y comienza a actuar exclusivamente en busca de resultados externos o superficiales.

Incentivos positivos (recompensa monetaria)

En un estudio clásico realizado en 1970, Richard Titmuss comparó el sistema británico de donación voluntaria de sangre con el estadounidense, gestionado por empresas privadas con ánimo de lucro. Sorprendentemente, descubrió que las personas eran más generosas cuando no recibían una recompensa monetaria. Cuando se pagaba a los donantes, tanto su motivación interna como el reconocimiento social de su acto altruista (recompensa social) se devaluaban.

Luigino Bruni ofrece un ejemplo revelador: una niña que había cuidado con cariño a su hermano discapacitado durante años empezó a pedir dinero para realizar tareas domésticas adicionales después de que sus padres decidieran recompensarla económicamente por cuidar a su hermano. En otras palabras, su motivación emocional fue sustituida por una motivación económica. Este fenómeno, conocido como «efecto derrame», muestra cómo los incentivos monetarios influyen no solo en la acción específica, sino también en otras motivaciones relacionadas. Bruni cita también el caso de familias que separaban sus residuos por compromiso medioambiental, pero dejaron de hacerlo cuando el municipio empezó a pagar por este servicio: “Si lo que hacíamos valía tan poco, mejor hiciéramos otra cosa”.

Giuseppe Regiani relata historias similares: un niño que empezó a pedir dinero por cualquier tarea doméstica tras recibir una compensación por sacar la basura; o vecinos que cambiaron su comportamiento cuando uno de ellos fue recompensado por permitir la instalación de un purificador de agua en su terreno. En todos estos casos, los incentivos externos sofocaron la motivación interna.

Incentivos Negativos (Multas, Castigos)

Un estudio experimental realizado en 1998 en varias guarderías israelíes demostró que las sanciones que afectan la motivación intrínseca pueden producir el efecto contrario al deseado. En dichas guarderías, muchos padres solían llegar tarde a recoger a sus hijos, lo que generaba costes adicionales. El experimento dividió las guarderías en dos grupos. En el primer grupo, se introdujo una multa para desincentivar la recogida tardía, mientras que en el segundo no se realizaron cambios. Sorprendentemente, después de 12 semanas, la tardanza de los niños aumentó en el primer grupo: los padres empezaron a pagar multas y a llegar tarde con más frecuencia. En el otro grupo, los niveles se mantuvieron estables.

El incentivo negativo (la multa), por lo tanto, tuvo el efecto contrario al previsto, ya que socavó las motivaciones intrínsecas que existían previamente. Antes de la imposición de la multa, la mayoría de los padres intentaban llegar puntualmente por respeto y consideración al personal educativo. Sin embargo, tras la introducción de la sanción económica, este comportamiento se reinterpretó: pagar la multa se percibía como un precio aceptable por llegar tarde. Incluso después de la eliminación de la multa, el experimento continuó durante cuatro semanas más, durante las cuales la ausencia de la sanción no condujo a una disminución significativa de las tardanzas.

Recompensas en lugar de incentivos

Una alternativa positiva a los incentivos instrumentales son las recompensas simbólicas o sociales. Un ejemplo concreto es el Premio Nobel, que no solo incluye un premio monetario, sino que, aún más importante, representa un alto nivel de reconocimiento público. De igual manera, las medallas de honor funcionan según el mismo principio, simbolizando un reconocimiento distinguido que va más allá del valor material. De hecho, «las recompensas tienen un efecto persistente en la motivación y el rendimiento, y este efecto persiste tras su retirada. Sin embargo, esto no ocurre cuando intervienen incentivos».[3]

Para que su efecto sea positivo, es esencial que quien las recibe las perciba no como una forma oculta de control ni como parte de una lógica transaccional («haz esto y recibirás una recompensa»), sino como una expresión genuina, incondicional y significativa de reconocimiento («gracias por tu contribución»). En estas condiciones, las recompensas no solo evitan socavar las motivaciones intrínsecas, sino que las fortalecen, a la vez que promueven la autonomía, la confianza mutua y el sentido de pertenencia.

Conclusión

La teoría de los incentivos se basa en una concepción antropológica negativa que desconfía de la persona humana y, en consecuencia, busca dirigir o controlar su conducta. Sin embargo, hemos visto que este enfoque no es un camino adecuado para la formación moral.

No es casualidad que la teoría de los incentivos se consolidara entre las dos guerras mundiales, un período caracterizado por el pesimismo antropológico y el auge de las ideologías fascistas y totalitarias. En ese contexto, el liberalismo económico, basado en la idea de que los cálculos de costo-beneficio son el principal motor del comportamiento humano, propuso los incentivos como una forma de control más civilizada que los métodos coercitivos de los regímenes colectivistas.

La moral es autónoma, o deja de ser verdaderamente moral. Esto requiere el cultivo de motivaciones intrínsecas, para que el individuo asuma la responsabilidad y abraza con alegría la lógica del don.

[1] Publicación: "Moralidad en la Era Digital", en el Blog de la Academia Alfonsiana. Los siguientes párrafos son extractos de nuestro artículo: Carbajo-Núñez Martín, "Inteligencia Artificial y Liderazgo: Una Perspectiva Franciscana", en *Collectanea Franciscana* 97 (2026) [en prensa].

[2] Esta escuela se enmarca en la economía del comportamiento.

[3] Bruni Luigino et al., "El Flautista de Hamelín: Premios, Incentivos y Motivación que Influyen", en *Journal of Business Ethics* 166 (3/2020) 643–658, aquí 657.
