

El Enfoque Económico del Comportamiento Humano: Conflictos de Intereses y Modelos de Comportamiento

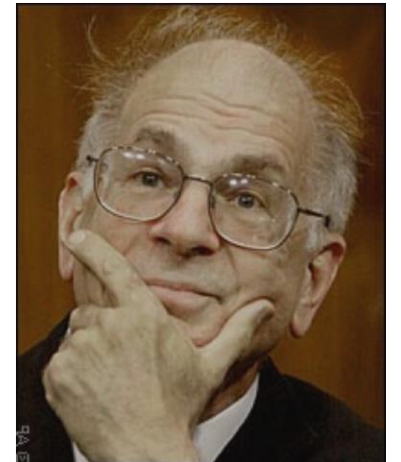
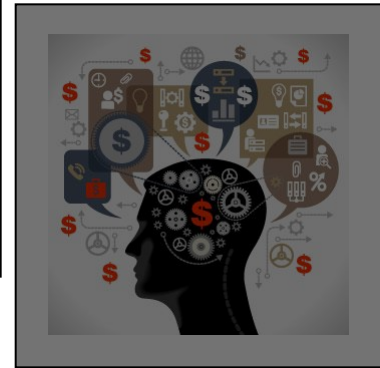
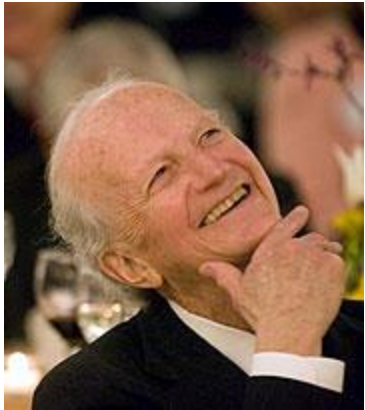
MADE - UCEMA
Prof. Julio Elías

Basado en los Capítulos I y II de J. Brickley, C. W. Smith, Jr., y J. Zimmerman, 2007. Managerial Economics and Organizational Architecture, McGraw Hill – Irwin, 4ta Edición.

Objetivos generales

- Proveer un marco (económico) para analizar problemas organizacionales.
 - La teoría de los precios es una herramienta útil para entender el funcionamiento de la organización.
 - La economía experimental puede ser una herramienta útil para evaluar cambios de política en los negocios.
- Proporcionar los conceptos económicos básicos de gestión
- Aplicar estos conceptos a las decisiones operativas

Pensando Afuera de la Caja



Gary Becker
Economista, Nobel 1992

Daniel Kahneman
Psicólogo, Nobel 2002

Objetivos Economía de la Empresa

- Cómo entrar en los mercados
- Diferenciación de productos
- Las opciones de producción
- Las decisiones sobre precios
- Análisis del mercado y comportamiento de los competidores

Objetivos de la arquitectura organizacional

- Asignación de derechos de decisión.
- Métodos de compensación.
- Evaluación de desempeño.

- Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones deben resolver tres problemas básicos: coordinación y motivación en las tareas actuales, y adaptación al cambio.

En primer lugar, las organizaciones deben coordinar una serie de agentes con información diferente, incluyendo preferencias conflictivas.

En segundo lugar, las organizaciones deben motivar a sus agentes para que actúen con un propósito común, a pesar de sus diferentes intereses individuales.

En tercer lugar, las organizaciones deben ser capaces de cambiar y adaptar sus rutinas, sus culturas y sus estructuras de poder a medida que cambia el mundo que las rodea.

Darwinismo Económico

- Sólo los más aptos sobreviven
- La competencia fomenta la toma de decisiones eficientes
- La maximización de valor para los accionistas
- Las empresas deben adaptarse o cerrar

Darwinismo Económico

- Empresas "de referencia". Prácticas exitosas
- Las mejores prácticas se emulan
- Arquitectura organizativa adecuada puede reducir los costos

Darwinismo Económico

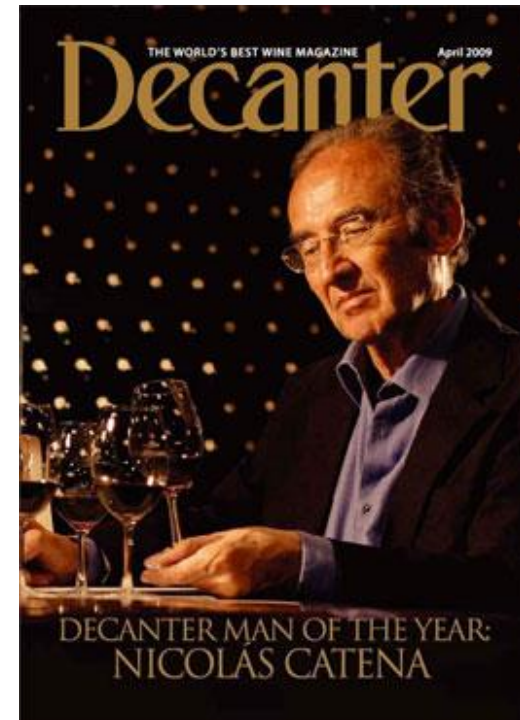
- Arquitectura actual no es al azar
- Arquitecturas que sobreviven están en relación óptima con respecto a los competidores
- A medida que cambian los entornos, se producen cambios en la arquitectura adecuada

Trayendo Napa al Sur

“Catena saw that competing on the world stage would require a complete gut remodeling of his company. Everything from the raw materials to the culture, techniques, and marketing would have to be replaced. But how? There was one place in the New World that had turned its oceans of plonk into fine wine. And as academically inclined Catena knew, the good thing about a successful model is that it can be re-created. So Catena put himself to copying California. “I wanted to do something equal to Napa,” Catena says. “I didn’t want to invent anything.”

...“Doing that” would require a lot more than desire, however, especially in the 1980s in Argentina...”

Ian Mount, “The Vineyard at the End of the World: Maverick Winemakers and the Rebirth of Malbec,” 2012.



El diseño de organización óptimo y la experiencia

- “The existence of a problem in knowledge depends on the future being different from the past, while the possibility of a solution of the problem depends on the future being like the past.”

Frank Knight, 1921.

El diseño de organización óptimo y la experiencia

- “At the present there is a widespread imitation of American production methods abroad, and “backward” countries are presumably being supplied with our latest machines and methods. By a now overly familiar argument, we shall often be a seriously inappropriate model for industrialization on a small scale. Our processes will be too specialized to be economical on this basis. The vast network of auxiliary industries which we can take for granted here will not be available in small economies. Their educational institutions will be unable to supply narrowly specialized personnel; they will lack the specialists who can improve raw materials and products.”

George J. Stigler, The division of labor is limited by the extent of the market, 1951.

Cambios aleatorios en la firma y experimentación

- “Whenever successful enterprises are observed, the elements common to those observed successes will be associated with success and copied by others in their pursuit of profits or success.”

Armen Alchian,
Uncertainty, Evolution and Economic Theory, 1950.

- “Until one understands what incentives motivate people, it is impossible to predict how policies will actually work.”

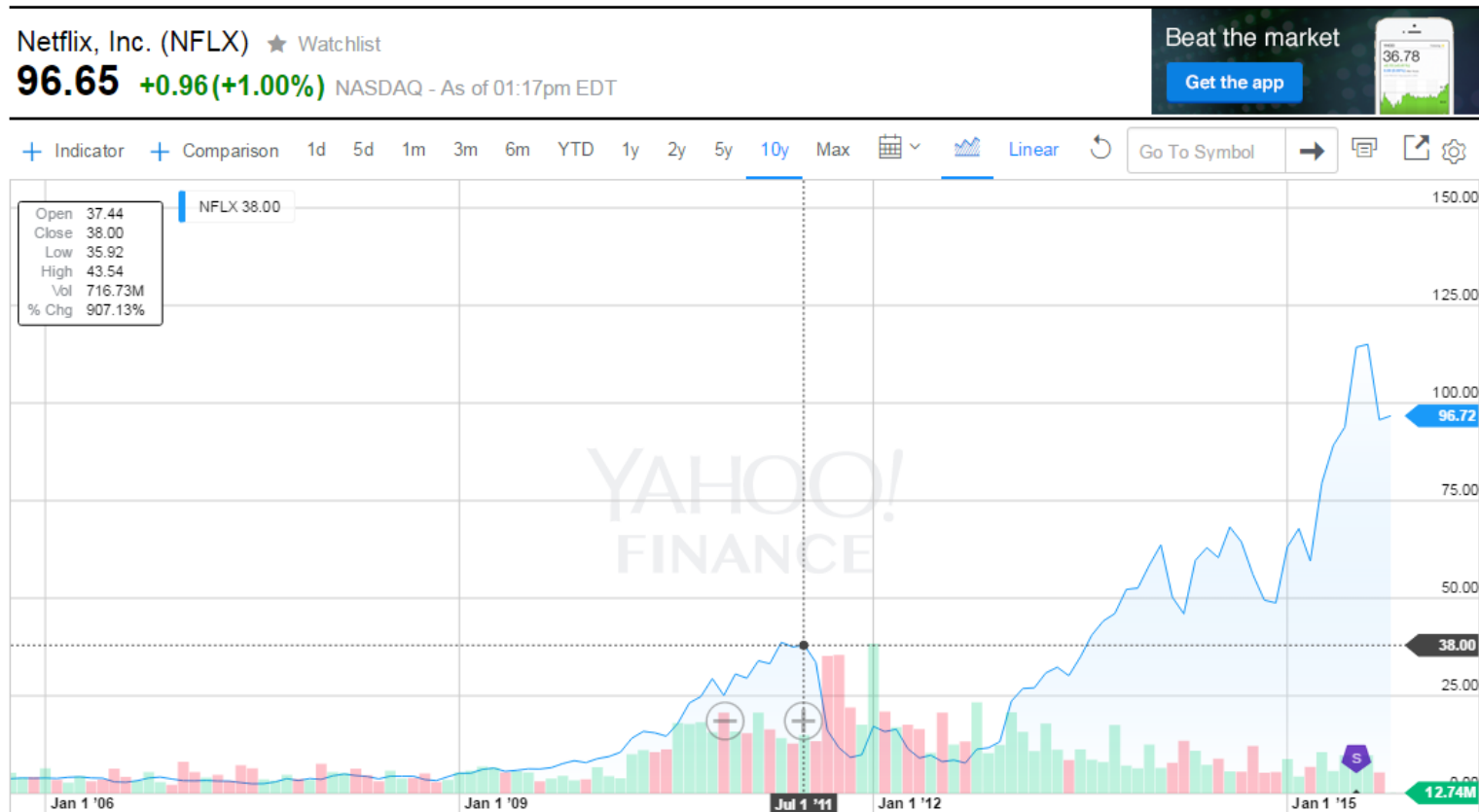
Uri Gneezy y John List, The Why Axis,
2013

Experimentos de Campo para Evaluar Propuestas de Cambio

- But when Netflix committed the biggest strategic shift in its history, the company chose to plunge ahead in a manner seemingly in defiance of its self-declared “test everything” culture. In 2011, Netflix began splitting its online streaming video offerings with its DVD-by-mail delivery service. The proposed changes proved confusing and expensive. Customers were outraged. Netflix’s stock price dropped by over 50 percent. Reed Hastings, the company’s founder and CEO, publicly apologized for how poorly his company had managed the transition.

Michael Schrage, *The Innovator’s Hypothesis*, 2014

Experimentos de Campo para Predecir y Evaluar Propuestas de Cambio



“The company could have avoided the loss of billions of dollars and damage to its brand if it had run some simple field experiments...

Rather than coming up with a national scheme ot thrust upon customers... all Netflix had to do was run a pilot of their grand plan in a small portion of the country – say , San Diego – and then study its customers’ reactions.”

Uri Gneezy y John List, The Why Axis, 2013

El Enfoque económico

- La economía provee un marco para analizar las decisiones.
 - Cómo deciden los individuos (¿Qué es lo que hace que las personas hagan lo que hacen?)
 - El rol de los incentivos.
 - Cómo estructurar la arquitectura organizacional para motivar a los trabajadores.
 - Conflictos de incentivos y comportamiento oportunista.

El enfoque económico

- “What most distinguishes economics as a discipline from other disciplines in the social sciences is not its subject matter but its approach. Many kinds of behavior fall within the subject matter of several disciplines: for example, fertility behavior is considered part of sociology, anthropology, economics, history, and perhaps even politics. The economic approach is uniquely powerful because it can integrate a wide range of human behavior.”

Gary S. Becker, The
economic approach to human behavior, 1976.

El problema de utilización del conocimiento

- “And the problem of what is the best way of utilizing knowledge initially dispersed among all the people is at least one of the main problems of economic policy-or of designing an **efficient economic system**.”

The answer to this question is closely connected with that other question which arises here, that of who is to do the planning.”

F. A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, 1945.

El rol de los incentivos

- “Nature has placed mankind under the governance of two sovereign masters, pain and pleasure. It is for them alone to point out what we ought to do, as well as to determine what we shall do...They govern us in all we do, in all we say, in all we think.”

Jeremy Bentham, 1780

El rol de los incentivos: Diferencias igualadoras en los salarios

- “The five following are the principal circumstances which, so far as I have been able to observe, make up for a small pecuniary gain in some employments, and counterbalance a great one in others: first, the agreeableness or disagreeableness of the employments themselves; secondly, the easiness and cheapness, or difficulty and expense of learning them; thirdly, the constancy or inconstancy of employment in them; fourthly, the small or great trust which must be reposed in those who exercise them; and, fifthly, the probability or improbability of success in them.”

Adam Smith, *The wealth of nations*, 1776.

El rol de los incentivos: el problema de Multitasking

- Una fuente importante de fallas en la organización es el problema de tareas múltiples, o multitarea.
- Los agentes deben dividir sus esfuerzos, tiempo, atención, y otros recursos entre diferentes tareas, por lo que estas tareas se vuelven sustitutos entre ellas.
- En la práctica, la contribución de los trabajadores es generalmente más fácil de medir y recompensar en algunas dimensiones que en otras, por lo que el trabajador orienta más recursos en las tareas que son más fáciles de ser recompensadas.

El rol de los incentivos: el problema de Multitasking

- Una versión intertemporal del problema de multitarea es cuando los agentes deben elegir entre proyectos que maximizan los objetivos a corto plazo de la firma frente a los proyectos que sean más coherentes con los objetivos a largo plazo.
 - En las instituciones financieras, este trade-off toma la forma de elegir entre los rendimientos de corto plazo y riesgos de largo plazo.
 - En un contexto de producción, como ser una petrolera, los gerentes deben elegir entre aumentar beneficios corrientes e invertir en seguridad.
- Una forma en que las organizaciones motivan el comportamiento de corto plazo o el de largo plazo es a través de la forma de compensación de incentivos que utilizan.

El rol de los incentivos: Inversión en R&D y Turnover

- Suponga que una compañía ata el bonus del CEO a los ingresos de la compañía y el CEO planea retirarse en dos años.
 - ¿Qué es probable que suceda con la inversión en R&D de la empresa?
 - Tratamiento contable de las inversiones en R&D.
 - ¿Con los Ingresos de largo plazo?
 - Compañías intensivas en R&D
- Dechow and Sloan (1991) estiman que el crecimiento en R&D es 3.5% menor en los últimos dos años de un CEO. Esta reducción en R&D resulta en un aumento de 2% en el ingreso neto, o aproximadamente \$13 millones en dólares de 1988 (\$24 millones en dólares de 2009).
- En un estudio más reciente, Richard Cazier (2008) también encuentra que los CEOs con horizontes más cortos están asociados con gastos de R&D muy por debajo de lo esperado durante sus últimos cinco años.

Un caso Madoff argentino salpica a los grandes bancos

El banquero Hernán E. Arbizu cometió fraude con cuentas de UBS y de JPMorgan Chase

- Aunque sus acciones son insignificantes si se las compara con el esquema Ponzi de 65.000 millones de dólares instrumentado por Bernard L. Madoff, la historia de Arbizu tiene la misma lógica de "robarle a Pedro para pagarle a Pablo" que aparentemente guió al propio ex mago de Wall Street.
- El curioso caso de Arbizu, cuya carrera estalló en mayo de 2007, plantea dudas sobre el cuidado con el que algunas de sus instituciones más grandes monitorean a sus banqueros. En entrevistas realizadas en los últimos ocho meses, Arbizu se situó en el "3% de banqueros que se confunden debido a la presión".

"Sentimos que podemos correr riesgos con los que otras personas ni siquiera sueñan", añadió.

Pero también dijo que la UBS "no controlaba adecuadamente a sus banqueros" y acusó a la firma de crear una atmósfera de presión para conservar clientes y para atraer clientes nuevos. Un vocero de la UBS no respondió a reiterados pedidos de que aportara comentarios al caso.

L. Bowning y D. B. Henriques

The New York Times

Ejercicio de Clase

- Una firma posee un bono para sus gerentes de ventas. Si las ventas anuales de la unidad supera \$1 millón, el gerente recibe \$10.000 de bono. En un año típico, cerca de 5 de los 10 gerentes logra el objetivo y recibe el bono. Sin embargo, el número que recibe el bono varía de año a año debido al estado de la economía, que tiene un efecto sobre las ventas. La firma está considerando remplazar el sistema de bono actual con un plan que premie con \$10.000 a los 5 gerentes que lograron las mayores ventas en el año. Discuta los beneficios potenciales y los costos del nuevo plan en relación al plan actual.

El rol de los incentivos: Sistema de trasplantes de órganos

- La falta de órganos para trasplantes representa un problema serio en la mayoría de los países que poseen programas desarrollados de trasplante de órganos.
 - Largas esperas para acceder a un trasplante.
 - Pérdidas de vida mientras se espera por un trasplante.
- ¿Qué se puede hacer al respecto?
 - Altruismo
 - No give no take rules
 - Kidney Paired Donation
 - Mercado
- Límites a los incentivos monetarios:

Al Roth: “Legalizing kidney sales faces substantial, perhaps insuperable obstacles. Just as you can't sell yourself into indentured servitude anymore, some transactions are illegal because enough people find them repugnant.”



“We didn’t have time to pick up a bottle of wine, but this is what we would have spent.”

(New Yorker cartoon)

El rol de los incentivos: El mercado de las ideas políticas

- *Prat-Gay se diferenció de Macri: "Aerolíneas debe ser estatal"*

El candidato del Acuerdo Cívico y Social opinó que reprivatizar la empresa sería "cometer un error"; no obstante, acusó a Jaime de administrar la línea aérea con "arbitrariedad"

... "Aerolíneas ya es estatal. No vamos a cometer el error de volver para atrás. La Argentina merece tener una línea de bandera", planteó el primer candidato a diputado del Acuerdo Cívico en declaraciones a FM Mega.

Enseguida, matizó la postura. "Aerolíneas tiene que ser estatal, pero tiene que estar administrada y controlada de manera transparente. No quiero que ni el déficit ni los subsidios los maneje el señor Jaime de manera poco transparente y totalmente arbitraria", advirtió en obvia alusión al secretario de Transporte ...

La Nación, viernes 19 de junio de 2009.

El rol de los incentivos: Moral Hazard

- “In the course of the ongoing financial crisis, we’ve been ceaselessly reminded of the dangers of moral hazard—the idea that if people are insulated from the negative effects of their gambles they are more likely to act rashly. When Bear Stearns was bailed out, last spring, the move was attacked for exacerbating the threat of moral hazard. When Lehman Brothers was allowed to go bankrupt, in mid-September, the decision was praised by some for reducing the risk of moral hazard. These days, moral-hazard concerns are making policymakers cautious about stemming the rise in foreclosures, and about dealing with ailing banks: if we bail out banks or homeowners, we’re told, it will only encourage more recklessness.”
Surowiecki, James. 2009. “Hazardous Materials?” *The New Yorker*, February 9.

Moral Hazard, Tecnología y la crisis financiera

- “I did not address the moral hazard question here. I am not sure whether having a lender or liquidity provider such as the European Central Bank or the Federal Reserve Bank causes banks to take greater risks ex ante. At times, I think that wiping out the value of equity and the loss of reputation are sufficient to control this moral hazard issue. I think that the speed of financial innovation at times is so great that infrastructure and governance controls lag too far behind. The information link is broken. This can be fixed, however, internally within banks. The technology exists to do such.”
- “The recent financial crisis might have resulted from (a) bad management, (b) imperfect incentive compensation contracts, (c) bad models (d) bad inputs to models, (e) a lack of understanding of the aggregation problem (f) a false sense fostered by government entities that the world was a safer place with less risk, or a combination of all of them.”

Myron Scholes, 2008.

Principales Elementos del Análisis Económico

- Las personas están maximizando
 - Tres elementos:
 - Preferencias
 - Posibilidades (Escasez)
 - Maximización
- El Análisis se realiza en “equilibrio”
 - El rol de los precios
 - Cómo el mercado reconcilia el comportamiento y la interacción de miles de individuos envueltos en situaciones diferentes.
- Las preferencias son estables

Modelo de elección racional: La naturaleza de la elección económica

- Las personas elijen su opción preferida, sujeta a las restricciones de:
 - Recursos limitados
 - Información costosa e imperfecta
- Las personas aprenden de sus errores.

Modelo de elección racional: Pensando en el margen

- Cuando se toma la decisión, las personas piensan en el margen.
- Los beneficios marginales son los beneficios adicionales obtenidos si se toma la decisión.
- Los costos marginales son los costos adicionales incurridos si se toma la decisión.
- Se toma una acción si su beneficio marginal es mayor al costo marginal.

Costos Hundidos

- Costos y beneficios que preceden a la decisión están hundidos y por lo tanto son irrelevantes para la decisión.
- Discuta. “Los costos hundidos son relevantes. Las personas que pagan \$20,000 para asociarse a un club de golf juegan al golf más frecuentemente que aquellos que lo practican en canchas públicas.”

La naturaleza de los costos de oportunidad

- Las elecciones de las personas envuelven trade-offs
 - ¿Jugar una vuelta de golf o estudiar para un examen?
 - ¿Pasar unas vacaciones en la playa o en la montaña?
- El valor de la alternativa a la que se renuncia es el costo de oportunidad de la opción elegida.

La naturaleza de los costos de oportunidad

- Los costos explícitos son gastos directos en pesos.
- Los costos implícitos reflejan costos de oportunidad que no son gastos directos en pesos
 - Utilizar su tiempo para manejar su negocio.
 - Utilizar un local propio para operar su negocio.

El costo de las crisis financieras

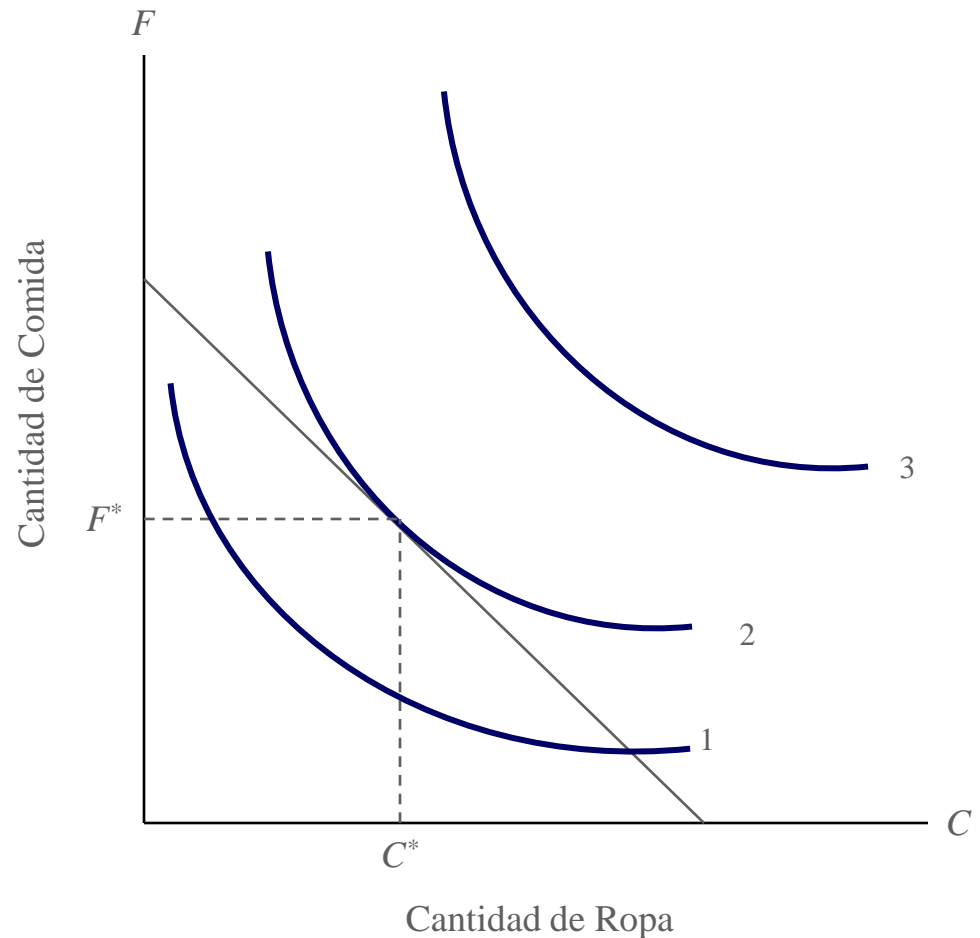
- “In giving a talk in Chile, a number of years back, their macro economists asked me how they should react to a financial crisis. I argued that there is a cost to waiting for a crisis. There is a cost of hedging or transferring risks in advance of a crisis. Being reactive is costly; being proactive is costly. The government needed to trade off the costs of doing nothing with the costs of hedging in advance. They needed to develop a risk budget.”

Myron Scholes, 2008.

El enfoque racional del comportamiento humano: Elección óptima

El individuo maximiza su bienestar eligiendo la canasta de consumo (F^* , C^*), en donde la restricción es tangente a la curva de indiferencia 2.

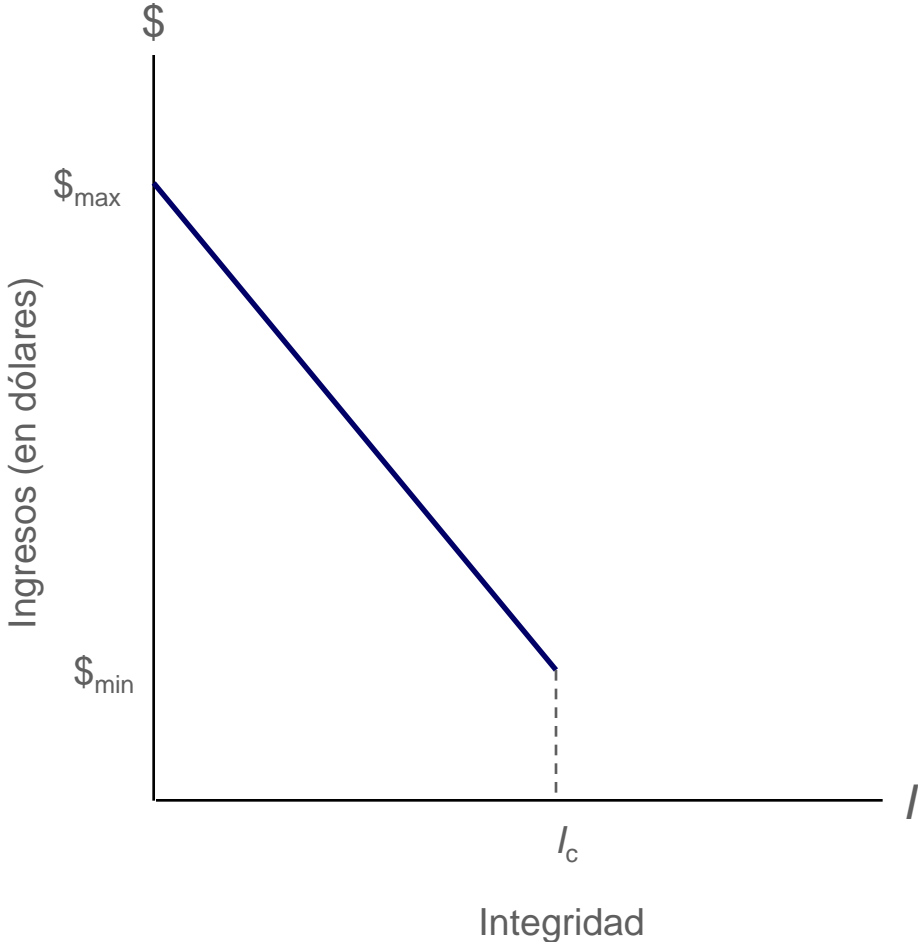
Los puntos a lo largo de 3 son preferidos pero no son accesibles.



El enfoque racional del comportamiento humano: Utilizando la restricción para motivar la honestidad en los trabajadores

- Merrill Lynch pagaba el bonus a sus analistas de inversión basándose en la contribución del analista a la parte de investment banking de sus negocios.
- Si el analista calificaba a una compañía como una inversión pobre, la misma tenía incentivos a abandonar a Merrill Lynch.
- El trade-off que enfrenta el analista en este caso es entre integridad y dinero.
- Merrill Lynch adoptó este sistema de bonus para motivar a los analistas y para alentar la cooperación entre unidades de negocios (ej. entre las divisiones de Research y Banking).

Restricción presupuestaria: Trade-off entre integridad e ingresos

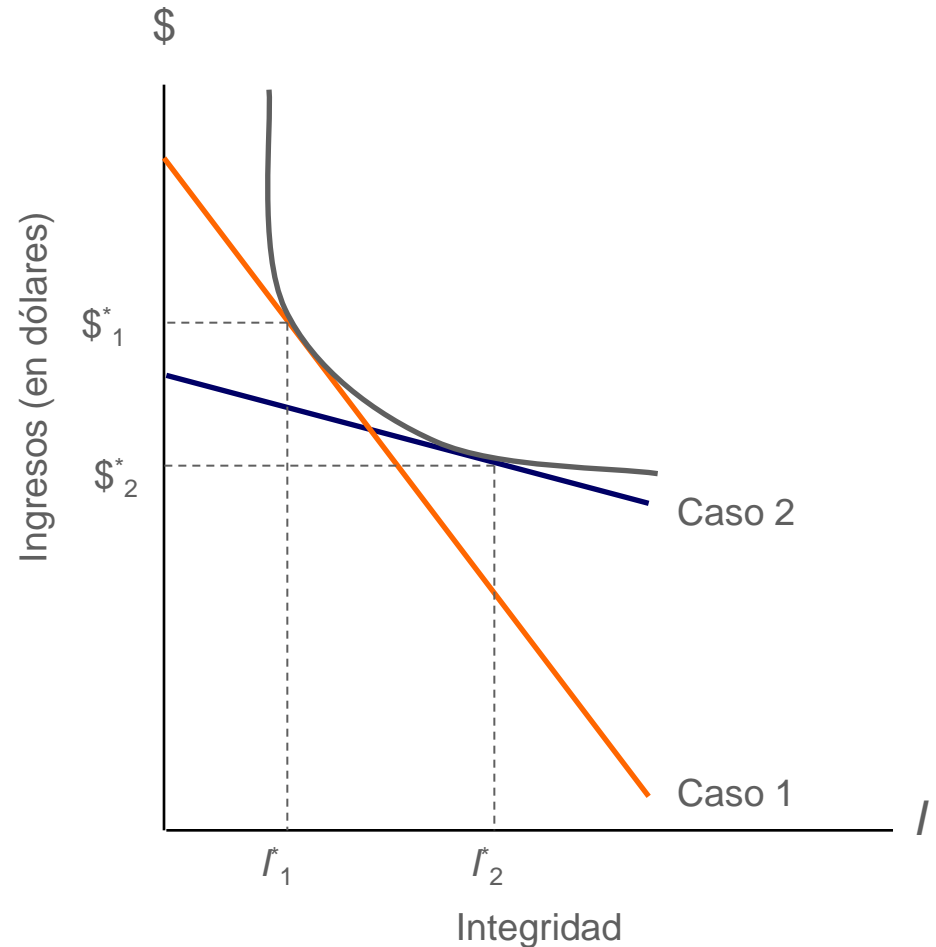


Elección óptima del analista

Dos sistemas de compensación diferentes

El caso 1 refleja el plan de compensación original, mientras que el caso 2 alienta al analista a elegir un mayor nivel de integridad.

Se puede motivar la acción deseada estableciendo los incentivos apropiados.



Modelos alternativos de comportamiento

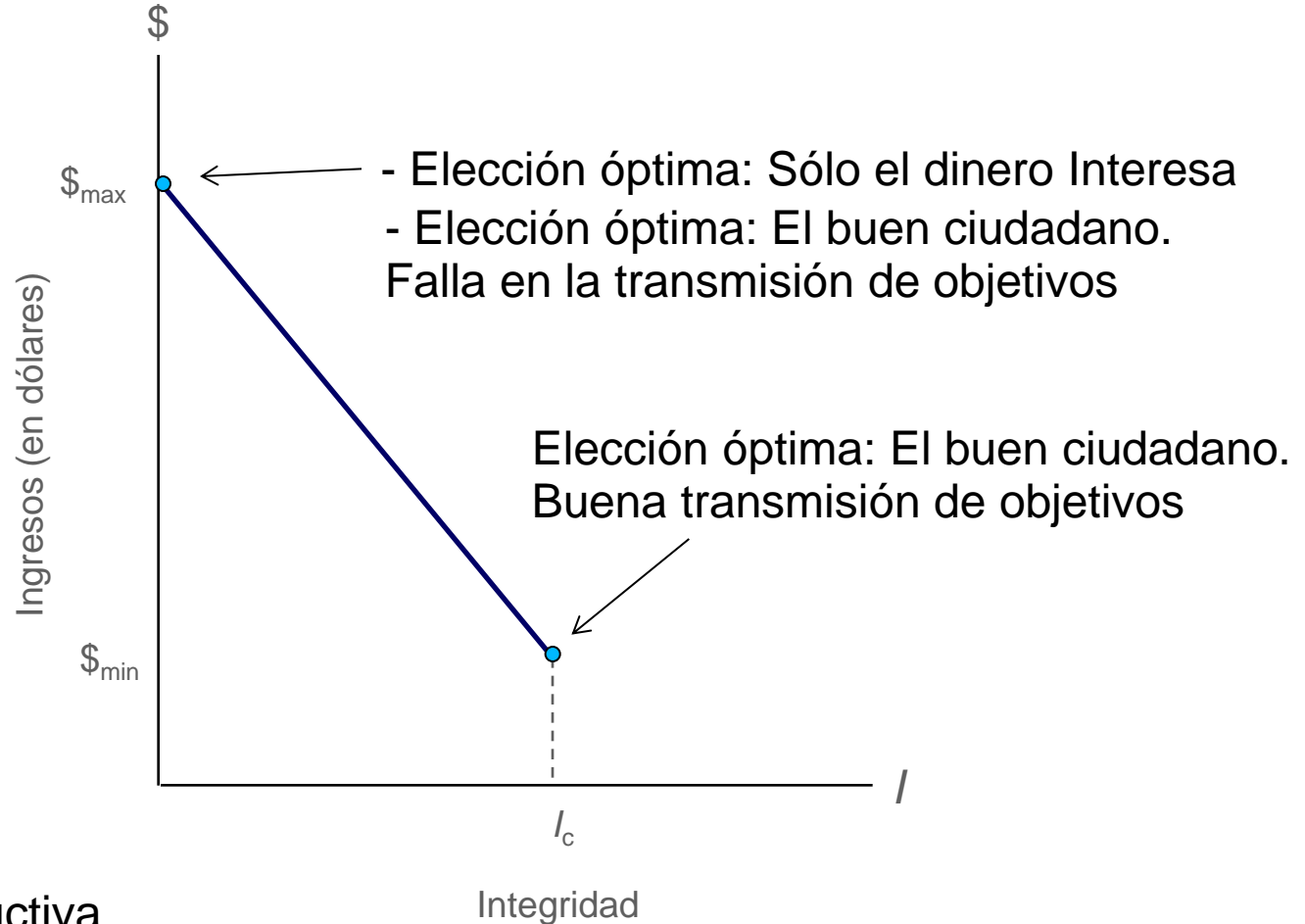
- Modelo Económico
- Sólo el dinero interesa
- La felicidad es productiva
- El buen ciudadano
- El comportamiento del trabajador es “producto del medio”
- Algunas consideraciones
 - Heterogeneidad de las personas.
 - Sorting o auto-selección de acuerdo a las características de los trabajadores y de las firmas.

¿A qué se debió la caída de Enron Corporation en el 2001?

- *Enron didn't fail just because of improper accounting or alleged corruption at the top...The unrelenting emphasis on earnings growth and individual initiative, coupled with a shocking absence of the usual corporate checks and balances, tipped the culture from one that rewarded aggressive strategy to one that increasingly relied on unethical corner cutting. In the end, too much leeway was given to young, inexperienced managers without the necessary controls to minimize failures. This was a company that simply placed a lot of bad bets on businesses that weren't so promising to begin with.*

BusinessWeek

Modelos alternativos de comportamiento



Elección óptima?

- La felicidad es productiva
- Modelo “producto del medio”

Modelos alternativos de comportamiento

- Accounting problems at Enron ultimately led to the collapse of the large accounting firm Arthur Andersen. When the Enron scandal first became public, Andersen's top management blamed one "rouge partner" in the Houston office who they claimed was less honest than other partners at the firm. They fired the partner and asked that people not hold the remaining partners accountable for "one bad apple." What model of behavior was Andersen's management using when it analyzed the source of the problem? According to the economic view of behavior, what was the more likely cause of the problem?

Modelos alternativos de comportamiento

TP 1 – Empresa de servicios financieros

- Creemos que la entidad, si bien es consciente de que cada empleado posee sus propias preferencias (heterogeneidad de las personas), puede identificar algunas comunes la mayoría. La función de utilidad depende en mayor o menor medida del salario, la capacitación, el balance vida-trabajo, ambiente laboral, posibilidades de crecimiento, ética en los negocios.
- Lo dicho anteriormente se ve plasmado cuando se analizan las políticas de RRHH y la estrategia de negocio en general. No es una empresa que se caracterice por pagar los salarios más altos dentro de la industria, pero eso lo compensa enfocándose en otros elementos como capacitación, las posibilidades de crecimiento, en mantener un buen clima de trabajo y permitiendo un balance saludable entre vida y trabajo.

Modelos alternativos de comportamiento

TP 1 – Empresa de servicios financieros

- A nuestro criterio, si la empresa considerase que sus empleados sólo se motivan por el dinero o que, en el otro extremo son de por sí “buenos ciudadanos”, no existirían los incentivos para promover o desalentar ciertas conductas. Por el contrario, observamos lo siguiente:

Incentivo	Conducta a Promover/Desalentar	Modelo de Comportamiento al cual deshecha
Bonus atado a ventas	Maximizar Ventas	El Buen Ciudadano (da lo mejor de sí sin importar los incentivos)
Día libre en la fecha de cumpleaños	Encontrar balance entre vida privada y trabajo	El dinero es lo único que motiva a las personas
Política Know Your Customer (el oficial de la cuenta debe conocer profundamente a su cliente y sus operaciones para detectar conductas sospechosas)	Determinado nivel de ética en los negocios. Existen procedimientos obligatorios que dificultan que los empleados tengan las posibilidades de hacer algo ilícito	El Buen Ciudadano
Elección de ciertos cursos de capacitación por parte del empleado	Reconoce que el empleado valora poder desarrollar talentos y al mismo tiempo mejora la productividad	El dinero es lo único que motiva a las personas