

### ***Incrementalismo: edición deportiva***

Este video introduce un sesgo de la ética del comportamiento conocido como el incrementalismo. Comúnmente referido como la “pendiente resbaladiza,” el incrementalismo describe como inconscientemente bajamos nuestros estándares éticos con el paso del tiempo con pequeños cambios en nuestras acciones. El incrementalismo puede ocurrir cuando las dimensiones éticas de un problema desaparecen de vista. Para los líderes, el incrementalismo puede tener efectos negativos en las compañías o las personas de las que están a cargo.



Para prender sobre termino de la ética del comportamiento relacionados, mire [Ética desvanecida](#) y [Liderazgo ético, Parte 1: Peligro en la cima](#).

Términos definidos en nuestro glosario de ética relacionados a este video y casos de estudio incluyen: ética desvanecida, marco de referencia ético y incrementalismo.

La ética del comportamiento toma de los campos de la psicología del comportamiento, ciencia cognitiva, biología evolucionaria y otras disciplinas relacionadas para determinar como y por que las personas toman decisiones éticas o poco éticas. Mucha de la investigación de la ética del comportamiento se enfoca en por que las buenas personas hacen cosas malas. Muchos de los conceptos de la ética del comportamiento son cubiertos detalladamente en [Concepts Unwrapped](#), al igual que en el video [Aquí para ganar: La historia de Jack Abramoff](#). Cualquiera que mire estos videos tendrá una introducción solida al campo de la ética del comportamiento.

**Preguntas de discusión**

1. El psicólogo Dan Ariely afirma que «el primer acto deshonesto es el más importante de evitar. ¿Por qué afirma eso? ¿Estás de acuerdo?»
2. ¿Recuerdas alguna situación en la que hayas sido víctima del fenómeno de la pendiente resbaladiza?
3. ¿Tienes un amigo o has leído en el periódico acerca de alguien que comenzó haciendo pequeñas trampas y después estuvo en un gran problema?
4. Cynthia Cooper, denunciante del infame fraude financiero WorldCom, escribió: «La gente no se despierta y dice: 'Hoy seré un criminal.' En realidad, a menudo cae uno en una pendiente resbaladiza y vamos perdiendo la objetividad un paso a la vez.» ¿Estás de acuerdo con ella? ¿Por qué sí o por qué no?
5. Clayton Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, ha declarado que una de las lecciones más importantes de su vida es que es más fácil hacer lo correcto el cien por ciento de las veces que el noventa y ocho por ciento de las veces.» ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Qué se puede hacer para evitar caer en un error que nos llevará por la pendiente resbaladiza haciéndolo cada vez más grande?

**Transcripción de la narración**

*Escrito y narrado por*

**Robert Prentice, J.D.**  
**Business, Government & Society Department**  
**McCombs School of Business**  
**The University of Texas at Austin**

Las personas tienden a creer que tienen buen carácter moral y, por lo tanto, confían en que tomarán buenas decisiones cuando enfrenten cuestiones morales.

Pero Cynthia Cooper, quien fue la denunciante de un gigantesco fraude financiero, escribió: "La gente no se despierta un día y dice: 'Hoy es el día en el que creo que comenzaré mi vida criminal'. En lugar de eso, a menudo es un día pendiente resbaladiza; Poco a poco perdemos nuestra base ética, paso a paso". Esta influencia psicológica es lo que los especialistas en ética del comportamiento llaman "incrementalismo". El proceso de pendiente resbaladiza interfiere con nuestra toma de decisiones morales.

Por ejemplo, las investigaciones muestran que la mayoría de los fraudes financieros multimillonarios comenzaron cuando personas manipularon cifras bastante pequeñas. Con el tiempo, esas cifras aumentaron. Como dijo un ejecutivo en el escándalo de Enron (cita): “Lo hiciste una vez, olía mal. Lo hiciste de nuevo, no olía mal”. ASÍ es como funciona el incrementalismo.

El incrementalismo también ocurre en el mundo del deporte. En 2006, U.S.C. El corredor Reggie Bush perdió el juego del Campeonato Nacional, pero ganó el Trofeo Heisman ese año. Más tarde, también perdió el trofeo cuando la NCAA se enteró de que Bush había estado aceptando sobornos de un agente deportivo cuando aún estaba en la universidad. El soborno probablemente comenzó siendo pequeño, tal vez cuando aceptó que el agente deportivo lo llevara en limusina a la ceremonia del Trofeo Heisman el año anterior. Pero las cosas tienden a empeorar. Cuando has tomado una cosa, tomar algo un poco más valioso la próxima vez no parece tan malo. Al final, Bush y su familia aceptaron 300.000 dólares o más en efectivo y regalos. Bush tuvo que perder el Trofeo Heisman y la USC fue severamente castigada por la NCAA.

Clayton Christensen se convirtió en un famoso profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Cuando estaba en la universidad, Christensen ayudó al equipo de baloncesto de su universidad británica a llegar al campeonato nacional. El partido estaba programado para el domingo y Christensen se negó a jugar. Jugar un partido el domingo violaría su fe mormona. Cuando el entrenador instó a Christensen a hacer una excepción sólo por esta vez, él se negó. Christensen sabía que si hacía algo que consideraba incorrecto una vez, sería más fácil poner una excusa la próxima vez que apareciera la tentación.

La forma en que podemos evitar deslizarnos por la pendiente resbaladiza es hacer lo correcto cada vez, por más desafiante que sea. Como sabía el profesor Christensen, dada la influencia del incrementalismo, es más fácil hacer lo correcto el cien por ciento de las veces que hacerlo el noventa y ocho por ciento de las veces. Este compromiso es lo que todos necesitamos para resistir la sutil presión del incrementalismo.

## **Bibliografía**

Francesca Gino & Max Bazerman, “When Misconduct Goes Unnoticed: The Acceptability of Gradual Erosion in Others’ Unethical Behavior,” Journal of Experimental Psychology 45(4): 708-719 (2009).

Larissa MacFarquhar, “When Giants Fail: What Business Has Learned from Clayton Christensen,” New Yorker, May 14, 2012.

Bill Pennington, “Reggie Bush, Ineligible for ’05, Returns Heisman,” New York Times, Sept. 14, 2010.

Ikseon Suh et al., “Boiling the Frog Slowly: The Immersion of C-Suite Financial Executives into Fraud,” Journal of Business Ethics 162: 645-673 (2020).

David Welsh et al., “The Slippery Slope: How Small Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions,” Journal of Applied Psychology 100(1): 114-127 (2015).

## Recursos adicionales

El recurso más reciente de Ethics Unwrapped es un libro, [\*Behavioral Ethics in Practice: Why We Sometimes Make the Wrong Decisions\*](#), escrito por Cara Biasucci y Robert Prentice. Este libro accesible tiene abundantes notas a pie de página con estudios de ética del comportamiento e investigaciones asociadas. También incluye sugerencias al final de cada capítulo para videos y estudios de casos relacionados con Ética sin envolver. Algunos instructores usan este recurso para educarse a sí mismos, mientras que otros lo usan en lugar de (o además de) un libro de texto.

Cara Biasucci también escribió recientemente un capítulo sobre la integración de Ethics Unwrapped en la educación superior, que se puede encontrar en la última edición de [\*Teaching Ethics: Instructional Models, Methods and Modalities for University Studies\*](#). El capítulo incluye ejemplos de cómo se utiliza Ética al descubierto en varias universidades.

El artículo más reciente escrito por Cara Biasucci y Robert Prentice describe los conceptos básicos de la ética del comportamiento y presenta videos y materiales de apoyo de Ethics Unwrapped junto con ejemplos de enseñanza. También incluye datos sobre la eficacia de Ethics Unwrapped para mejorar la pedagogía de la ética en todas las disciplinas. Publicado en Journal of Business Law and Ethics Pedagogy (Vol. 1, agosto de 2018), se puede descargar aquí: [“Teaching Behavioral Ethics \(Using “Ethics Unwrapped” Videos and Educational Materials\)”](#).

Un artículo escrito por los autores de Ethics Unwrapped, Minette Drumwright, Robert Prentice y Cara Biasucci, presenta conceptos clave en la ética del comportamiento y enfoques para la instrucción eficaz de la ética, incluidas tareas de clase de muestra. Publicado en Decision Sciences Journal of Innovative Education, se puede descargar aquí: [“Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making”](#).

Un artículo detallado escrito por Robert Prentice, con amplios recursos para la enseñanza de la ética del comportamiento, se publicó en Journal of Legal Studies Education y se puede descargar aquí: [“Teaching Behavioral Ethics”](#).

Otro artículo de Robert Prentice, que analiza cómo la ética del comportamiento puede mejorar la ética de la toma de decisiones humanas, se publicó en Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy. Se puede descargar aquí: [“Behavioral Ethics: Can It Help Lawyers \(And Others\) Be their Best Selves?”](#)

Un artículo más antiguo (pero aún útil) sobre la enseñanza de la ética del comportamiento se puede acceder a través de Google Scholar buscando: Prentice, Robert A. 2004. [“Teaching Ethics, Heuristics, and Biases”](#). Revista de Educación en Ética Empresarial 1 (1): 57-74.