

IVO VLAEV

¿Quién toma



decisiones en tu

cabeza

Las empresas deberían entender a fondo la Ciencia de Comportamiento, y distinguir las decisiones racionales de los sesgos y reacciones automáticas, que dominan gran parte de nuestra forma de actuar.

ALBERTO IBARRA

Ivo Vlaev es profesor de Ciencias del Comportamiento en la Escuela de Negocios de Warwick. Estudió Psicología, es maestro en Ciencia Cognitiva y doctor en Psicología Experimental. Ha escrito y colaborado en 171 artículos de investigación y en 16 libros sobre temas de Psicología el estudio del comportamiento en particular.

Vlaev es un experto y abierto promotor del *nudging*, una técnica que busca influir en la conducta de las personas -para bien-, tomando en cuenta sus impulsos «automáticos». La Ciencia del Comportamiento acepta que hay mucho de irracional en las decisiones del ser humano, y busca apelar éstos y conocerlos a fondo para alertarnos sobre cómo es que realmente reaccionamos a nuestro entorno.

La Ciencia del Comportamiento está buscando llenar un hueco que deja la Economía, al aceptar que las personas no siempre deciden racionalmente, ni eligen automáticamente lo que más les conviene. Esta, piensa Vlaev, es toda una revolución que tendrá efectos en todos los ámbitos, como el empresarial.

El campo de las ciencias del comportamiento, el campo académico, ha crecido en las últimas décadas y llegó a desafiar las teorías económicas tradicionales sobre cómo las personas toman decisiones. ¿Qué nos puedes contar sobre cómo se desarrolló este campo y cómo tiene esto implicación en la estrategia empresarial?

El campo de la ciencia del comportamiento se desarrolló en los últimos 50 años. Tratamos de entender por qué las personas hacen lo que hacen y cómo cambian sus decisiones y acciones. Lo que descubrimos durante los últimos 50 años de investigación es que las personas no siempre son racionales. En su mayoría, el comportamiento humano es automático y subconsciente, no reflexivo, consciente y racional.

Lo que nos interesa es saber por qué el vaso de la racionalidad humana está medio vacío, por qué a veces tomamos decisiones de las que luego nos arrepentimos y por qué tomamos decisiones sobre las que nunca actuamos.

Lo que hicimos fue traer personas al laboratorio, pedirles que tomaran decisiones sobre

su salud, riqueza y finanzas y sobre el medio ambiente. Descubrimos que no son las áreas prefrontales del cerebro las que están activas cuando se toman decisiones -porque estuvimos escaneando sus cerebros, para comprender los mecanismos subyacentes de la elección humana-.

Las áreas subconscientes del cerebro son responsables de los impulsos, los hábitos y las emociones que explican la mayoría de la toma de decisiones humanas, no las áreas reflexivas prefrontales. Sólo entre 20 y 30% de las decisiones son impulsadas por nuestras redes conscientes y racionales en el cerebro, como lo haría el Sr. Spock. De hecho, la mayoría del tiempo, el comportamiento humano simplemente se produce automáticamente, desencadenado por el entorno. Tenemos diferentes sistemas que impulsan las decisiones: subconscientes, automáticos y voluntarios.

Si te encuentras en una situación muy familiar, se desencadena automáticamente esta decisión subconsciente, heurística. Sólo en raras ocasiones, cuando la situación es nueva, por ejemplo, o hay mucho en juego, te involucras en esta elección reflexiva y racional.

¿Cuáles son las implicaciones para la estrategia de negocios? Si entiendes por qué las personas hacen lo que hacen, puedes influir en sus decisiones. Cuando creas una estrategia o una política, ésta no se convierte automáticamente en una realidad. La implementación requiere que los empleados, los clientes, los ciudadanos cambien sus decisiones y acciones. Por lo tanto, se requiere incidir en la acción humana. Por eso la ciencia del comportamiento es tan importante.

Todas las grandes consultoras en el mundo, las compañías de seguros, los bancos o los gobiernos tienen unidades de comportamiento, que les ayudan a diseñar mejores estrategias y políticas y a implementarlas. ¿Por qué es tan importante entender e influir en el comportamiento humano?

Por ejemplo, una de las mayores consultoras trabajaba cierta vez con un gran banco. Descubrieron que el rendimiento y el proceso de reconocimiento en el banco no eran consistentes, ni efectivos. Los empleados no sentían comprometidos, ése era el problema.

Por lo tanto, el comportamiento en el que trataron de influir fue hacer que los gerentes se tomaran el tiempo para hablar con los empleados, para tener conversaciones significativas sobre los objetivos de rendimiento y qué tan bien lo estaban haciendo en su trayectoria profesional. De esta manera, los empleados se sintieron comprometidos y mejoraron sus resultados profesionales.

Otro ejemplo, en una gran compañía de petróleo y gas descubrieron que cuando los gerentes tenían que tomar decisiones sobre dónde perforar en busca de petróleo, no estaban basándose en los sistemas de información que se implementaron en la empresa. En cambio, los gerentes decidían basándose en la sugerencia del ingeniero y en su reputación. Habían gastado millones para desarrollar sus sistemas y, sin embargo, estaban usando el juicio humano de una sola persona.



En su mayoría, el comportamiento humano es automático y subconsciente, no reflexivo, consciente y racional.

Se pueden encontrar muchos ejemplos, en los que necesitamos cambiar el comportamiento humano en materia de salud y seguridad. En ciberseguridad, se busca que los empleados cambien sus contraseñas, no abran correos electrónicos de *phishing*, y cumplan las reglas para evitar riesgos, tanto en casa como en la oficina.

Los principales desafíos de las empresas modernas dependen de la comprensión y la influencia en el comportamiento humano. Por lo tanto, necesitamos aplicar la nueva ciencia del comportamiento para mejorar la efectividad de nuestras estrategias.

Cuando pensamos en cómo aplicar los hallazgos académicos de las ciencias del comportamiento, ¿qué nos pueden decir también sobre el comportamiento de los líderes empresariales? Una cosa es cómo puedo mejorar la toma de decisiones de los consumidores, pero otra es mi propio comportamiento como líder. ¿Qué tipo de sesgos podrían condicionar o entorpecer mi toma de decisiones en la empresa?

Hay muchos sesgos innatos en la forma en que tomas decisiones, más de 40 sesgos subconscientes automáticos. Podemos nombrar algunos ejemplos y luego ver qué podemos hacer para mejorar las decisiones de los gerentes, y también de clientes y consumidores.

NatWest es el grupo bancario más grande del Reino Unido y tiene su propia unidad de comportamiento. Está apoyando a sus clientes para que tomen mejores decisiones y descubrió que éstos no estaban ahorrando lo suficiente para alguna contingencia, vacaciones, educación o para la pensión. Entonces recurrieron a un sesgo que es muy conocido: el sesgo psicológico del compromiso.

Hicieron algo muy simple: se le pidió a la gente comprometerse, seleccionando una imagen que ilustrara un objetivo de ahorro. Cuando los clientes hacían clic en su objetivo, seleccionaban automáticamente cuánto dinero querían transferir a su caja de ahorros cada mes. Una vez que lo hacían, eran muy reacios a empezar a sacar dinero de este apartado. Es decir, seguían ahorrando.

Otro ejemplo de un sesgo que se utiliza para cambiar un comportamiento para siempre se

Si entiendes por qué las personas hacen lo que hacen, puedes influir en sus decisiones. La implementación de una estrategia requiere que los empleados, los clientes y los ciudadanos cambien sus decisiones y acciones.

conoce como anclaje. Si le das a la gente un ancla al azar, un número, no puede ignorarlo en su mente. En negociaciones, yo te puedo dar un precio inicial muy alto. Incluso si quieres comprarlo por menos, este precio tan alto se queda en tu mente. No puedes deshacerte de él. Funciona como un ancla, y luego se convierte en una toma de decisiones. De alguna manera, aceptas comprar el producto por un precio más alto del que hubieras ofrecido.

Capital One es una compañía de servicios financieros de tarjetas de crédito con la que trabajo. Querían motivar a sus clientes a pagar más cada día por esa deuda de tarjeta de crédito. En Reino Unido pagan en promedio automáticamente siete libras. Instamos a sus clientes a pagar más diciéndoles que en lugar de pagar siete, ¿qué tal si pagaban 20 o 30 el próximo mes? Les dimos diferentes anclajes altos y los clientes podían decir sí o no. Si decían que no,

les pedimos que ingresaran un número. Terminaron ingresando una cantidad más alta, así que conseguimos aumentar la amortización de la deuda de los clientes un 100% con estas técnicas de anclaje.

Otro ejemplo: un banco sudafricano quería promover a los clientes que pidieran prestado más dinero y les enviaron cartas con una oferta. En la carta que explicaba las condiciones y tasas de interés, ponían una hermosa cara sonriente en la esquina inferior derecha, que provocaba emociones positivas. Hay una heurística automática, conocida como heurística de afecto. Cuando la mitad de los clientes del banco recibieron la carta con una hermosa cara sonriente, se sintieron bien y comenzaron a aceptar la oferta; pidieron prestado más, en comparación con quien sólo vio la carta estándar. Se encontró que para lograr el mismo aumento en préstamos con una carta normal, había que reducir la tasa de interés en un tercio. Ese es el efecto de la heurística.

Barclays, otro banco, utiliza la ciencia del comportamiento. La gente se olvida de las cosas y, si algo sobresale, se llama sesgo de prominencia. En el momento adecuado, actúan porque solo nos enfocamos en la información destacada. Barclays envió recordatorios a sus clientes de que estaban alcanzando el límite de sobregiro y necesitaban devolver dinero a su cuenta. Les enviaron un mensaje SMS que les decía que había transacciones sin pagar y cuánto dinero les quedaba hasta fin de mes. Sólo una simple información y a los clientes les encantó. El 99% quedó satisfecho con este servicio y más del 60% tomó medidas.

Volviendo a NatWest, hay un sesgo específico, conocido como efecto de norma social. Las personas tienden a hacer lo que hacen otros, incluso cuando piensan que lo han hecho porque son racionales y deliberativos. Es bueno para mí, lo hice porque es una buena idea; tomé una decisión. Entonces, ¿qué está haciendo NatWest?

Está enviando mensajes al cliente, diciendo: “¿sabes qué clientes como tú, de tu mismo nivel de ingresos, están ahorrando hasta 3,000 libras cada año para sus vacaciones ideales? O bien, ¿sabes que otros cliente como tú están ahorrando hasta 18,000 libras cada dos años para la hipoteca para su casa? El efecto fue que 56%

de los clientes empezaron a actuar con base en esta información. El efecto de la norma social es realmente prominente.

Una agencia de reclutamiento, Job Angels, es genial: ponen anuncios de trabajo en su sitio web y quieren que muchas personas envíen su CV para solicitar el trabajo. Lo que están haciendo para influir en las personas es decirles cuántos candidatos ya han solicitado este trabajo, y ganaron un gran premio por esta innovación. Aumentaron las solicitudes en 156%, simplemente mostrando estos mensajes.

Tenemos otros buenos ejemplos del efecto de las normas sociales entre las grandes empresas energéticas de todo el mundo. Quieren influir en sus clientes para ahorrar energía, así que les envían sus facturas y en éstas les dicen cuánta energía consumen, y también cuánta están consumiendo sus vecinos más eficientes. Los clientes que vieron esta información, comenzaron a consumir menos energía. Total Energy, una de las grandes compañías del Reino Unido, informó recientemente que durante un año lograron ahorrar 1.1 mil millones de libras en facturas de energía para sus clientes.

Pero déjame hablarte de los gerentes. ¿Qué podemos hacer con los gerentes para influir en sus decisiones para mejorar? Tenemos que entender que todos estos sesgos automáticos que llamamos heurísticos afectan nuestras decisiones de manera automática, subconsciente e involuntaria.

A menudo no somos capaces de entender el efecto de estos sesgos y de controlarlos, porque son muy rápidos. Están contruidos por la naturaleza en nuestra composición neurobiológica, en nuestro cerebro, y a menudo están fuera de nuestro control. El cerebro racional prefrontal no es capaz de suprimirlos. Por lo tanto, los gerentes que piensan que son muy racionales, reflexivos y lógicos a menudo no lo son. Hay un sesgo específico que se conoce como sesgo de sobreconfianza.

Muchos de nosotros tenemos exceso de confianza en la precisión de nuestros juicios y en nuestras habilidades para actuar, planificar con anticipación, administrar. Somos demasiado optimistas sobre la probabilidad de que sucedan cosas buenas. Tal vez eso es evolutivo, por eso descubrimos todo del mundo. Fuimos demasiado



Lo que descubrimos durante los últimos 50 años de investigación es que las personas no siempre son racionales.

optimistas de que podríamos cruzar el Atlántico y encontrar las Américas, por ejemplo. Por eso a veces creamos empresas contra viento y marea, y la innovación se basa en parte en el exceso de optimismo y de confianza.

Pero eso puede llevar a la gente por mal camino. Lo interesante de la ciencia del comportamiento es que, por un lado, se pueden utilizar y explotar estos sesgos para cambiar el comportamiento de las personas, lo que se conoce como «pequeño empujón» (*nudging*). Por otro lado, puede evitar que las personas sean presa de estos sesgos. Por lo tanto, es necesario comprenderlos, ser consciente de ellos y actuar en consecuencia.

El sesgo de exceso de confianza conduce a fracasos bastante dramáticos en las empresas. Hay un informe que dice que 75% de las fusiones y adquisiciones pierden valor, porque los gerentes están demasiado seguros de que pueden manejar las sinergias entre las empresas, y administrar la fusión. Esto es a menudo difícil, porque las culturas chocan.

¿Cómo podemos evitar que los administradores sean víctimas de este sesgo? Hay una técnica que utilizamos en las ciencias del comportamiento y se conoce como «considera lo contrario». Podrías creer que conoces es el mejor curso de acción, porque tienes todas las razones para actuar de una forma específica, por ejemplo, para adquirir una empresa o no. Pero debido a que tienes un exceso de confianza en tus decisiones, tiendes a buscar razones que respalden la decisión de adquirir una empresa e ignorar las razones en contra.

Entonces, pide a los ejecutivos que sean su propio abogado del diablo. Tienes dos resultados: A o B, adquirir o no; fusionar o no, por ejemplo. Pides simplemente que enumeren todas las razones para adquirir la empresa y aquellas en contra. Luego, que consideren qué tan seguros están de estas razones, calificándolas de uno a siete. Es una forma sistemática de enumerar los pros y contras, así que nada queda sin considerarse.

Esto parece mejorar drásticamente la toma de decisiones de los directivos, y también de sus propios equipos. Cuando los equipos toman decisiones o resuelven problemas, a menudo olvidan razones específicas para actuar o no actuar, así

que el equipo puede estar unido para una cierta estrategia. Tú, como gerente, te enfrentas al equipo y tratas de encontrar razones en contra de lo que quieren lograr, solo para asegurarte de que toda la información relevante para la decisión esté en el debate.

Toda la información importante se pone sobre la mesa. A veces tenemos miembros del equipo que nunca hablan, que tienen información muy importante que debe ser considerada en la toma de decisiones del equipo. Los equipos junior suelen ser así: suelen escuchar primero la opinión del miembro mayor del equipo, y si ésta es diferente de la opinión del miembro más joven, éste último nunca la expresa.

Entonces, ¿qué deben hacer los buenos líderes para asegurarse de que se ponga sobre la mesa toda la información posible para tomar una buena decisión y resolver el problema de manera óptima? Deben comenzar el debate con la opinión del miembro más joven del equipo. Estos son ejemplos de la técnica de considerar lo contrario.

Muy interesante ya que venimos de un mundo que de alguna manera cree que si quieres mejorar tienes que estar más motivado. Simplemente tenemos que trabajar más duro. Tenemos tantas suposiciones sobre por qué alguien es exitoso o no. Pero con los ejemplos de hoy, realmente muestras cómo el contexto condiciona la forma en que nos comportamos y reaccionamos a nuestra realidad. De alguna manera, independientemente de nuestra voluntad de poder o de nuestros conocimientos o habilidades, al final seguimos siendo vulnerables a lo que está en nuestro contexto.

Absolutamente.

¿Cómo continuarán evolucionando los campos de las ciencias de la decisión y de la economía del comportamiento en la próxima década? ¿Cómo podría esto impactar en el mundo de los negocios?

En primer lugar, tenemos que reconocer el poder y la eficacia de aplicar la ciencia del comportamiento a los negocios, que no es

ampliamente reconocida. Muchas organizaciones no tienen científicos del comportamiento entre sus empleados, por lo que necesitamos crear una nueva profesión en cada negocio: un Chief Behavioral Office (CBO), como existen un CEO o un CFO. Necesitamos contratar a más profesores de ciencias del comportamiento para ayudar a los gerentes y futuros líderes a comprender la efectividad de la ciencia del comportamiento. Tenemos que empezar a realizar más ensayos y a experimentar con intervenciones de las ciencias del comportamiento para diseñar mejores estrategias.

Anteriormente me preguntaste cómo podemos aplicar la ciencia del comportamiento a la organización, y tengo un ejemplo simple. Por ejemplo, para motivar a nuestros empleados a ser más eficientes y productivos. La solución habitual es darles un bono, dinero en efectivo o un incentivo. Esto se aplica ampliamente en todas las organizaciones.

Ha habido muchos ensayos, experimentos de control aleatorio que muestran que si empleas un sesgo automático específico, puedes hacer intervenciones más efectivas para motivar a tus empleados. ¿Cuál es este sesgo? Es lo que se conoce como aversión a la pérdida. La gente responde emocionalmente a las pérdidas, más de lo que responde a las ganancias.

Si salgo de aquí y pierdo 10 dólares en el camino, me sentiré bastante triste. Si los encuentro posteriormente, me sentiré feliz, pero en general mi felicidad se reduce, porque la confusión emocional por perder 10 dólares es más fuerte que el placer de encontrar 10 dólares. Evolucionamos de esta manera, para centrarnos más en la pérdida que en la ganancia. ¿Cómo pueden las empresas emplear este sesgo específico para motivar a los empleados? Se han realizado varios ensayos como darles el bono al comienzo del año, y si no logran sus objetivos, tienen que devolverlo.

Así que estás gastando el mismo dinero, pero en lugar de dar el bono al final, que es la condición de control, lo das al principio. Esto tuvo un efecto asombroso, de hasta 300% de aumento en la productividad, por ejemplo, con maestros, que están motivados para hacer que los niños estudien mejor Matemáticas. Con los bonos al final de año, los niños resolvían en promedio 2 de cada 10 problemas matemáticos. Al cambiar el bono al principio de año, resolvieron 7 de cada 10.

El mismo efecto se ha demostrado en otras organizaciones. Así que puedes ver cómo se pueden realizar ensayos controlados aleatorios en tu propia organización para probar diferentes técnicas para motivar a tus empleados o para influir en tus clientes.

Por ejemplo, con la técnica de la norma social. Queríamos influir en los médicos para que mejoraran la eficacia y eficiencia de sus decisiones clínicas. Por ejemplo, que los médicos recetaran menos antibióticos porque conducen a la resistencia de las bacterias. Les informamos que ocho de cada 10 médicos de su zona recetaban menos antibióticos que ellos. Esto llevó a una reducción significativa en los antibióticos recetados.

No quieren ser ellos los que recetan en exceso.

Así que puedes ver cómo es un objetivo muy importante para las organizaciones de nuestra



Si entiendes por qué las personas hacen lo que hacen, puedes influir en sus decisiones. La implementación de una estrategia requiere que los empleados, los clientes y los ciudadanos cambien sus decisiones y acciones.

sociedad, con el fin de que el desarrollo futuro de la ciencia del comportamiento funcione. Los ensayos controlados no dan las cosas por sentado. Se deben tener expertos en ciencias del comportamiento en cada organización y debería emplearse a más científicos de datos para trabajar junto con ellos. Se deben emplear más capacidades de inteligencia artificial que apoyen el diseño de mejores intervenciones, utilizando la ciencia del comportamiento.

Porque la inteligencia artificial es muy buena para aprender muy rápidamente sobre todos estos diferentes efectos automáticos en el comportamiento humano, estas heurísticas y sesgos.

Tengo mi propio marco de referencia, *MINDSPACE*: es un acrónimo de las formas más efectivas de influir en la toma automática de decisiones (*messenger (M)*, *incentives (I)*, *norms (N)*, *defaults (D)*, *saliency (S)*, *priming (P)*, *affect (A)*, *commitments (C)*, and *ego (E)*). Puedo enseñar a Chat GPT los principios de *MindSpace* muy rápidamente. Le muestro las definiciones de estos sesgos y luego le presento un problema: «Quiero escribir una carta a mis clientes para que compren más, o a mis empleados para que trabajen más duro o no hagan algo. Cómo diseñarla para implementar algunos de estos sesgos».

La AI es súper buena para entender primero el contenido, luego los sesgos, para hacer predicciones rápidas de cuál sesgo afectaría las decisiones de los empleados o los clientes y diseñar una muy buena carta, que luego podría enviarse automáticamente.

Podemos tener a la ciencia de datos recopilando de forma continua cómo los empleados o los clientes están tomando decisiones, analizando los datos de forma automática, continua y mejorando las pruebas, su efectividad, el contenido de sus comunicaciones, por ejemplo.

Entonces podemos combinar la inteligencia artificial, la ciencia de datos y la ciencia del comportamiento para mejorar continuamente su efectividad, para el bien de sus organizaciones.

¿Qué podemos entender como heurística de sesgos?

En pocas palabras, estos son «algoritmos» automáticos innatos en tu cerebro, que se ejecutan automáticamente dentro de una situación específica. No tienes control sobre cómo funciona.

Así que los llamamos heurísticos, una regla general (*rule of thumb*) muy rápida para tomar una decisión.

Esta regla general puede conducir a decisiones óptimas. Por ejemplo, si ves una sombra en un arbusto, sientes miedo y el efecto heurístico es que huyes. No calculas las probabilidades de que la sombra sea un depredador. La heurística es seguir a la multitud, a la manada, hacer lo que todo el mundo en tu propia tribu está haciendo. Ves a la mayoría haciendo algo, tiendes a hacer lo mismo. Te sientes motivado para hacerlo.

Fue un rasgo adaptativo en el pasado. Evolucionamos en pequeñas comunidades, no en grandes Estados, a lo largo de cientos de miles, incluso millones de años. Si no haces lo que tu tribu está haciendo, te echan de la tribu, y serás comido o asesinado por un depredador u otra tribu.

Pero en el mundo moderno, si haces automáticamente lo que todos los demás están haciendo, hay resultados subóptimos, como fumar más, si todos los que nos rodean fuman; trabajar menos, si mis compañeros de trabajo son perezosos, beber más...

En este caso la regla heurística conduce a un sesgo, que es un resultado subóptimo. Un sesgo es una mala decisión irracional, resultado de la

aplicación de esta heurística automática. Por ejemplo, el sesgo presente: valorar las recompensas inmediatas.

Por eso dicen que si quieres pedir un favor, pídelo a futuro... por ejemplo, ¿me puedes venir a ayudar el sábado con mi mudanza?

Te diran que sí, o tú dirás que sí irás dar una charla, y cuando llegue el día te preguntarán ¿por qué estuve de acuerdo con eso? Descartamos el futuro. Estás muy adaptado al presente. Por ejemplo, evolucionamos en un entorno pobre en calorías, así que si buscas en el bosque y encuentras algo de calorías para comer, las comes de inmediato, porque podrías quedarte sin energía y morir.

Pero en el mundo moderno, vivimos en un entorno rico en calorías. Si estás muy sesgado al presente, centrándote en los beneficios inmediatos, consumirlo todo conduce a la obesidad, a enfermedades cardiovasculares, a problemas graves. Si quieres gastar todos tus ingresos, no ahorras para la jubilación, no inviertes, y eso no es bueno. Podríamos conducir a una sociedad insostenible y los gobiernos no pueden ahorrar suficientes recursos para apoyar a las personas en la jubilación.

Así que es muy importante tener en cuenta cómo funcionan estos algoritmos automáticos, para diagnosticar el problema y tener una solución. Por otro lado, podemos utilizar estas heurísticas en beneficio de la persona. Así se creó la revolución «*nudge*». Significa empujar suavemente a las personas. Hay un libro titulado *Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, publicado en 2008 por Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein.

Yo estoy haciendo *nudging* continuamente, estoy enseñando a los líderes a aplicarlo en su organización. El concepto explotó a partir de 2008. El presidente Obama leyó el libro durante la noche y por la mañana le pidió a su personal: «quiero que se aplique más esto». David Cameron, el primer ministro del Reino Unido en ese momento, leyó el libro y dijo: «Necesitamos aplicar el empujoncito o la ciencia del comportamiento para mejorar la sociedad».

¿Cuál fue la idea fundamental del libro? Cambió por completo todo el debate sobre qué se

Necesitamos crear una nueva profesión en cada negocio: un Chief Behavioral Officer (CBO), como existen un CEO o un CFO.”



puede hacer con la irracionalidad humana. La respuesta a la pregunta era tradicionalmente hacer racionales a las personas, darles información, incentivos para cambiar de opinión. Ellas debían tener el control.

Pero como sabemos, la mayoría del comportamiento humano está automáticamente en el subconsciente, y si las personas son reflexivas, racionales, lógicas y conscientes sólo de 20 a 30% del tiempo, no pueden tener siempre el control, porque se van a quedar sin tiempo y sin azúcar en el cerebro.

El libro le dio la vuelta al debate diciendo: en lugar de controlar la naturaleza humana, sigamos la corriente de la naturaleza humana. Esa fue la idea fundamental del libro. Si sabemos cuáles son estos algoritmos automáticos para tomar decisiones, vamos a activarlos, a usarlos, pero el resultado de estas decisiones debería ser bueno para el individuo, para la organización y para la sociedad. Esto se conoce como el pequeño empujón. En lugar de forzar o coaccionar a las personas, las estás empujando suavemente.

A esto se le conoce como paternalismo liberal. Está cambiando el entorno o la arquitectura de elección dentro de la cual las personas toman las decisiones.

Es muy interesante cómo permites que la gente sea libre y tome sus propias decisiones, sin embargo, el contexto de alguna manera los empuja hacia la decisión que se considera correcta para el individuo.

Otra heurística automática se conoce como el sesgo del *default*, el sesgo *statu quo*. La gente se deja llevar por la corriente de la vida cotidiana y no quiere cambiar la forma en que son las cosas. Si les pides que llenen un formulario y marquen una casilla para inscribirse en la pensión y destinar parte de su salario a ella, nunca lo harán. O bien, si los inscribes a todos y les dices que llenen una forma y marquen una casilla si no quieren entrar en el programa de pensión, tampoco lo harán. Tiendes a la opción predeterminada, al *default*.

Por lo tanto, esperar que los empleados tomen una decisión activa para ahorrar para la jubilación lleva a que sólo cerca de 50% lo hagan. Pero si inscribes a todo el mundo, hasta 90% de los empleados recibirán una pensión, porque nadie opta por no hacerlo.

Respecto del sesgo de la norma social, ya hemos descrito cómo se usa para que los empleados sean más eficientes. He trabajado mucho en aplicar la ciencia del comportamiento para los gobiernos, por ejemplo en recaudación de impuestos. Al enviar comunicados a quienes están retrasados, señalando que 80% de las personas en su misma situación ya pagaron sus impuestos, se logró aumentar la recaudación en 250 millones de libras esterlinas en un año. Así que es un potencial enorme.

¿Qué podemos aprender en torno a las ciencias de la decisión para el liderazgo? Como líderes de personas, ¿qué podemos aprender de este campo tan interesante?

Bueno, los líderes necesitan motivar a los equipos, a los empleados. Las muchas técnicas que pueden aplicar en este caso, por ejemplo, queremos motivar a nuestros empleados en nuestras conversaciones a establecer objetivos, a comprometerse con sus metas, con los objetivos alcanzables.

Las personas son trabajadores realmente eficientes y eficientes en las organizaciones cuando se fijan objetivos. Por lo tanto, el líder debe tener un objetivo muy claro y alcanzable para cada persona de su equipo y debe ayudarla a seleccionarlo. Luego debe hacer que se comprometa con la meta, con el sesgo de compromiso.

Si haces una promesa pública de hacer algo, es más probable que lo hagas, porque no quieres arruinar tu reputación. Como sabemos, en nuestras pequeñas sociedades y grupos, la reputación era muy importante. El contrato social se basaba en la reputación, el comercio se basaba en ella antes de la invención de los contratos. Por lo tanto, las personas están muy motivadas de forma innata a cumplir con sus compromisos, especialmente cuando son públicos.

Puede utilizar un tercer sesgo. Las personas necesitan retroalimentación continua, qué tan bien lo están haciendo en el camino para lograr su objetivo. Eso les da una sensación de progreso y de recompensa. Esta retroalimentación continua es muy motivadora, porque las personas sienten energía y motivación a medida que se acercan más a lograr algo.

Así que aquí tienes tres sencillos consejos sobre cómo puedes motivar a tus empleados. </>



El entrevistador es director y profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE.

istmo*review*[®]

La **versión digital** contiene las **ediciones más recientes** con opción de lectura descargable y hojeable de la versión completa y por artículo en **formato EPUB y PDF**.



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx

