Behavioral Economics

De la teoría a la práctica

EL CÍRCULO DE RR.HH

Organizan:

DCH WTC

Colabora:

indeed

Documento creado por:

SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Contenido

01 Cómo pensamos 4

02 Aplicación de Behavioral Economics en BBVA 10

03 Cómo empezar 13

EL CÍRCULO DE RR.HH

El **Círculo de RR.HH.** es un espacio exclusivo puesto en marcha por **WTC y DCH,** nacido de su experiencia con la Gala de RR.HH.

El Círculo lo compone una selección de directivos de recursos humanos de máximo nivel de las compañías más importantes de nuestro país y tiene como objetivo la puesta en común de ideas y experiencias profesionales para tratar temas estratégicos relacionados con los cambios que la tecnología está generando a nivel social y económico.

www.circulorrhh.org/

01

1. Cómo pensamos

En la versión preliminar a este artículo se realizó una primera aproximación a *behavioral economics*, esto es, la combinación de los principios de la psicología y sociología con aquéllos de la teoría económica neoclásica. Esta combinación tiene como objetivo mejorar la comprensión de la toma de decisiones de los "agentes económicos".

Daniel Kahneman, psicólogo y Premio Nobel de Economía 2002, y Amos Tversky, considerados padres fundadores de *behavioral economics*, identificaron cómo el ser humano tiende a servirse de una serie de atajos mentales simples (heurísticas) cuando realiza juicios complejos. La confianza que depositamos en estos atajos se traduce en errores sistemáticos cuando tomamos decisiones.

En el evento, los ponentes profundizaron sobre cómo estos "errores" influyen en nuestros juicios y elecciones, la capacidad del ser humano para sobreponerse a los mismos y el impacto de su aplicación dentro de una organización como BBVA.

Pero, antes de conocer en detalle algunos de las heurísticas y sesgos que nos afectan en el día a día, es necesario entender cómo procesa nuestro cerebro la información a la que se enfrenta.

Durante décadas, los psicólogos han investigado las distintas formas que nuestro cerebro tiene a la hora de procesar distintos tipos de información. Los términos, ampliamente utilizados en Psicología, para referirnos a estos dos modos de pensamiento son: Sistema 1 y Sistema 2.

*Tenemos dos modos de pensamiento antagónicos: el **Sistema 1**, rápido, intuitivo y eficiente y el **Sistema 2**; lento, metódico y que requiere un elevado esfuerzo cognitivo*

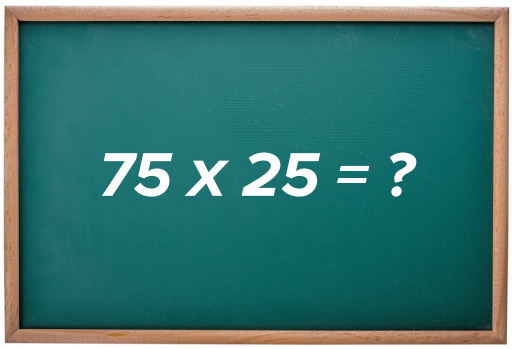
Para conocer cómo funciona el Sistema 1, observad la siguiente imagen:

01

Nada más visualizarla, es posible que hayas reconocido a un bebé llorando, de cabello castaño y jersey marrón. Probablemente, también hayas comenzado a pensar posibles hipótesis de por qué el bebé está llorando.

Sin embargo, lo más interesante no es el "qué estás pensando", sino el "cómo lo has hecho". Este proceso de análisis de información es rápido, automático, sin esfuerzo y de forma instintiva. Así funciona el Sistema 1.

Ahora, observa el problema que presentamos en la siguiente imagen:



La tendencia a extraer conclusiones de forma rápida y sin esfuerzo nos hace confundir la elección sencilla de la elección correcta.

Inmediatamente, has reconocido que se trata de una multiplicación y, probablemente, sabes que eres capaz de resolverla. Incluso, podrías estimar un intervalo aproximado en el que se encontrará la solución. Pero también es muy probable que no sepas que la solución exacta es 1.875. Para llegar a este resultado primero tienes que decidir si abordar o no el problema y, acto seguido, rescatar de tu memoria el conjunto de reglas de multiplicar y aplicarlas para llegar a la solución.

Frente a este problema, se experimenta un proceso de pensamiento lento, que primero rescata de la memoria el "programa" de la multiplicación, a continuación, completa los distintos pasos del proceso de forma ordenada, que percibe el esfuerzo de almacenar información en la memoria, etc. Esta forma de pensar es la que se denomina Sistema 2.

El Sistema 1 siempre está en funcionamiento y resuelve de forma correcta y eficiente un volumen significativo de decisiones. Una de las principales tareas del Sistema 2 es monitorizar y controlar los impulsos del Sistema 1, es decir, es el encargado del autocontrol. Sin embargo, la incapacidad para apagar nuestro Sistema 1 junto con la confianza que depositamos en las rápidas asociaciones que realiza y la "pereza" de activar nuestro Sistema 2 hace que, sistemáticamente, cometamos errores en nuestras decisiones.

01

En la actualidad se tienen identificados más de 200 sesgos y heurísticas que afectan a nuestro juicio y capacidad de elección. Con el fin de facilitar el entendimiento de estos mecanismos, la literatura científica ha empleado diversos ecosistemas para clasificarlos.

En este artículo, se han agrupado los distintos sesgos en función de si influyen sobre nuestras preferencias, nuestras creencias o si se tratan de atajos mentales.

A continuación, se detallan únicamente algunos de los más comunes y, sobre los cuales, los ponentes hicieron referencia.

i. Sesgos

Aversión a la pérdida

La aversión a la pérdida hace referencia a la tendencia del ser humano a preferir evitar pérdidas antes que conseguir una ganancia equivalente.

Otro factor importante a tener en cuenta es el punto de referencia del que se parte, puesto que nuestras elecciones no se basan en valores absolutos, sino en cambios con respecto a un punto de partida.

"Algunas preferencias vienen predefinidas, otras se construyen en el momento de la decisión"

Dr. Enrico Trevisan

En un experimento para comprobar este efecto, se seleccionaron 2 grupos de profesores diferentes. El grupo A cobraría su bonus si sus alumnos tenían un buen rendimiento. En cambio, el grupo 2 recibió su bonus a principio de año, pero con la condición de devolverlo si el rendimiento de sus alumnos no era el esperado.

Al final del experimento se comprobó que los alumnos de los profesores del grupo B, es decir, aquellos profesores incentivados con la pérdida de su bonus, tuvieron mejor rendimiento escolar.

Coste hundido

El término del coste hundido hace referencia a la tendencia del ser humano a continuar con una conducta debido a la inversión realizada con anterioridad.

Esta conducta contradice lo previsto en los modelos de toma de decisión racionales, que parten de la base de que las decisiones se toman en base al valor actual o futuro de las inversiones, objetos y/o experiencias.

Un caso real que ejemplifica esta situación es el que expuso Juan Luis Arsuaga durante su ponencia: “La falacia del Concorde”. El nombre de la falacia proviene del famoso avión anglo-francés llamado a revolucionar los vuelos interoceánicos.

En este caso, se continuó invirtiendo en el proyecto, a pesar de ser “ruinoso”, por el mero hecho de lo que había costado ponerlo en marcha.

“La falacia del Concorde pone de manifiesto la decisión más difícil de afrontar por el ser humano: renunciar”

Juan Luis Arsuaga

Sobreconfianza

La sobreconfianza o confianza excesiva es uno de los sesgos más relevantes que afectan nuestro proceso de toma de decisiones. Este sesgo hace referencia a la tendencia de sobreestimar nuestra capacidad para alcanzar nuestros objetivos y la probabilidad de que todo vaya bien.

Existen ejemplos de diversa índole que evidencian la influencia de este sesgo en situaciones del día a día. Uno de ellos se observa cuando se pregunta a los conductores americanos si conducen mejor que la media. El 93% de los conductores clama serlo.

Otra situación muy común es cuando planificamos el tiempo y recursos necesarios para cumplir una meta. Ante esta situación, tendemos a infravalorar el tiempo necesario para completar una tarea, sobre todo, si ésta es compleja y larga.

ii. Heurísticas

Heurística de la disponibilidad

La heurística de la disponibilidad consiste en la tendencia a evaluar la probabilidad de ocurrencia de un evento en base a la facilidad con que se recuerda.

Este tipo de atajo también hace referencia a cómo la facilidad con la que se recuerda un evento puede modificar la percepción de valor del mismo.

Un ejemplo muy representativo de este caso es el expuesto por el Dr. Enrico Trevisan durante su ponencia, donde la disposición a pagar por un seguro de vida en caso de accidente aéreo era mayor debido a “ataque terrorista” que frente a “cualquier causa”.

01

Framing

Este “efecto marco” hace referencia a la disposición que tiene el ser humano a modificar sus decisiones en función de la forma en que la información es presentada. Este marco hace referencia tanto a las palabras empleadas como a la arquitectura de elección diseñada.

Este efecto claramente contradice los principios de los modelos de la economía tradicional, que predicen que si el resultado de una elección es el mismo, la decisión que tomará un consumidor será la misma, independientemente de cómo la información le es presentada.

La influencia de este efecto en nuestras decisiones se observa fácilmente en el siguiente ejemplo, realizado por D. Kanehman y A. Twersky:

A dos grupos de personas se les planteó un mismo problema, con idénticas soluciones, pero éstas se enfocaron de forma diferente.

Al Grupo A, se les presentó la siguiente elección:

a) Salvar a 200 personas **[Elegida por el 72%]**

b) Un 33% de probabilidad de salvar 600 personas

Al Grupo B, sin embargo, se les presentó la misma elección con un enfoque negativo:

a) Mueren 400 personas **[Elegida por el 22%]**

b) Un 33% de probabilidad de que no muera nadie

La forma en la que presentamos la información influye fuertemente en las decisiones de los consumidores.

A pesar de que las consecuencias en el problema son idénticas, la diferencia en cómo se presentan las alternativas hacen que el Sistema 1 las trate de forma diferente.

Efecto señuelo

El efecto señuelo hace referencia al cambio de preferencias que aparece en los consumidores cuando se presentan varias alternativas y una de éstas es claramente inferior al resto.

A la hora de tomar una decisión, rara vez lo hacemos en términos absolutos, sino que nos centramos en la ventaja relativa de una opción con respecto a la otra.

La aplicación de este efecto está bastante extendida en la industria del marketing. Uno de los experimentos más conocidos que demuestran el impacto de este efecto es el que realizó Dan Ariely a dos grupos de 100 estudiantes de MBA en en el MIT.

A cada grupo se les presentó una oferta diferente para suscribirse a "The Economist". Al Grupo A se le presentaron 3 opciones, mientras que al Grupo B se le presentaron 2.

Economist.com	SUBSCRIPTIONS
OPINION	**Welcome to**
WORLD	The Economist Subscription Centre Pick the type of subscription you want to buy or renew
BUSINESS	• **Economist.com subscription** - US $59.00. One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	• **Print subscription** - US $125.00. One-year subscription to the print edition of *The Economist*.
BOOKS & ARTS	• **Print & web subscription** - US $125.00. One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist since* 1997.
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Economist.com	SUBSCRIPTIONS
OPINION	**Welcome to**
WORLD	The Economist Subscription Centre Pick the type of subscription you want to buy or renew
BUSINESS	• **Economist.com subscription** - US $59.00. One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	• **Print & web subscription** - US $125.00. One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

La distribución en la elección de los estudiantes del Grupo A fue la siguiente:

a) Subscripción sólo a internet por 59 $ [16%]

b) Subscripción sólo en papel por 125 $ [0%]

c) Subscripción en papel e internet por 125 $ [84%]

A priori parece lógico pensar que si nadie seleccionó la opción b) ésta no aporta valor al consumidor y, por tanto, no pasaría nada por eliminarla. Por tanto, se le presentó al Grupo 2 únicamente las opciones a) y c), y la distribución de respuestas fue la siguiente:

a) Subscripción sólo a internet por 59 $ [68%]

b) Subscripción en papel e internet por 125 $ [32%]

Como puede verse en este ejemplo, las opciones sub-óptimas pueden influenciar de forma significativa nuestras decisiones.

En este capítulo se han expuesto las distintas formas de pensar que tiene el ser humano y cómo esto se traduce en sesgos y heurísticas que afectan a nuestra capacidad de realizar juicios y elecciones. Además, hemos profundizado en algunos de los más relevantes.

"Algunas preferencias vienen predefinidas, otras se construyen en el momento de la decisión"

Dr. Enrico Trevisan

02

En el próximo, se verá cómo las empresas están desarrollando capacidades para expandir el conocimiento a través de la organización con el fin de predecir cómo sus clientes pueden verse afectados por estos principios y alterar así su comportamiento de una forma positiva.

2. Aplicación de *Behavioral Economics* en BBVA

A la hora de entender la relevancia que tiene dentro de una organización la aplicación de principios de la economía comportamental, un ejemplo muy claro es BBVA. Desde 2016, ha realizado una apuesta muy fuerte por la expansión de esta disciplina a lo largo de todas sus geografías. Hoy en día, es una de las áreas de conocimiento transversal más importante de BBVA y está presente en la definición y el desarrollo de las líneas del plan estratégico.

Estructura

Para entender cómo BBVA ha conseguido permear con éxito el conocimiento de *behavioral economics* a lo largo de toda la organización, es fundamental conocer de antemano su estructura.

Hace ya dos años, el banco decidió adoptar un modelo organizacional *agile* con el objetivo de eliminar silos y mejorar la eficiencia en su día a día. Para ello, se definieron cuatro grandes *building blocks*: las disciplinas, los proveedores de conocimiento y encargados de definir la estrategia del banco; los proyectos y procesos, encargados de la ejecución y el día a día; y el *front*, encargado de gestionar las relaciones con clientes externos e internos.

Hoy en día, behavioral economics es una de las áreas de conocimiento transversal más importante en BBVA.

En este marco, *behavioral economics* surgió como una nueva disciplina dentro del área de *Client Solutions*, y pasó a formar parte de una de las tres funcionalidades principales del director general de marketing, diseño y ventas digitales

A la hora de desarrollar soluciones, Nuria Pesquera destacó la importancia de trabajar de la mano con otras disciplinas “para optimizar la generación de negocio y hablar el mismo idioma en la elaboración de propuestas”.

02

Equipo

Para conseguir la máxima flexibilidad, el equipo de Behavioral Economics, formado por 35 personas, está a su vez dividido en dos grandes equipos: el comité de expertos y los equipos de ejecución globales y locales.

- El comité de expertos, formado por 5 personas, se encarga de definir la estrategia de la disciplina, construir la agenda propia de prioridades, establecer la metodología, estándares y modelos necesarios para la correcta aplicación, y participar en proyectos liderados por la disciplina de *behavioral economics*.
- Los equipos de ejecución globales se encargan de estar presentes en proyectos de desarrollo de soluciones integrales aplicables a todas las geografías (salud financiera, sostenibilidad, etc.). Mientras que los equipos de ejecución locales están totalmente orientados a proyectos con impacto en el negocio.

Crecimiento y logros

Desde el primer proyecto que se realizó en 2016, la presencia e importancia de *behavioral economics* ha crecido de forma exponencial, hasta conseguir a día de hoy:

- Proyectos liderados desde esta perspectiva en todas las geografías.
- Más de 1.000 empleados formados en un curso presencial de 2 días, y más de 16.000 que ya han finalizado un curso online de 90 minutos.
- Presencia en 14 proyectos de definición de soluciones globales alineados con las líneas estratégicas del banco.
- El funcionamiento de una comunidad de prácticas en la que se comparte conocimiento y se da acceso a información y casos de éxito en todo el grupo.
- La redefinición de la forma en la que los equipos de monetización de México se aproximan a sus clientes y ejecutan la estrategia comercial.

Una organización está realmente centrada en el cliente cuando además de sus necesidades, entiende cómo éste toma decisiones

02

Aplicaciones

El objetivo de *behavioral economics* es facilitar la toma de decisiones tanto en clientes externos como internos. En BBVA, las aplicaciones de *behavioral economics* se han agrupado en cuatro grandes categorías

(a) Sesgos cognitivos del cliente

En esta categoría, Nuria Pesquera destacaba la iniciativa que se está llevando a cabo en materia de ciberseguridad. Desde *behavioral economics* se está trabajando para aumentar la sensibilidad a un problema tan común y a la vez tan desconocido como la ciberdelincuencia, a través del diseño de soluciones que eviten la facilitación sin garantías de los datos personales en medios digitales.

(b) Relación y experiencia de cliente

Uno de los temas más abordados desde *behavioral economics* en este punto, es concienciar a los clientes de las ventajas de los planes de pensiones privados. La ausencia de referencias en el día a día relacionadas con las pensiones, la incertidumbre del futuro y el exceso de confianza, y la predisposición al presente, evitan visualizar la necesidad de alternativas de ahorro como los planes de pensiones.

En México, se llevó a cabo una iniciativa con el objetivo de que los empleados aumentaran sus aportaciones a los planes de pensiones. Diseñando una nueva estrategia de comunicación personalizada, y redefiniendo la forma en la que se muestran las diferentes opciones, a lo largo de 2019 se ha conseguido que el 90% de los nuevos empleados suscriban un plan de pensiones en los primeros meses.

La aplicación de behavioral economics en la organización impacta positivamente tanto en el cliente interno como en el externo

(c) Eficiencia organizativa

Desde el área de Talento y Cultura, se pidió ayuda a behavioral economics para aumentar el número de candidatas a puestos vacantes en áreas con menor representación femenina y garantizar la presencia de mujeres en las fases finales de los procesos para roles clave.

Rediseñando la estructura de las ofertas de trabajo publicadas, así como el lenguaje utilizado en las descripciones de las mismas, se ha conseguido aumentar el número de solicitantes femeninas

un 30%. Y mediante la aplicación de una regla extrapolada del fútbol americano, que garantiza la presencia de al menos una mujer en la ronda final del proceso, el 58% de las vacantes de 2019 han sido ocupadas por mujeres.

(d) Comité ejecutivo

Si es importante conocer cómo las personas deciden, en los comités directivos se vuelve crítico. Mediante la observación de reuniones, entrevistas personales y workshops de diagnóstico, se identificaron las principales áreas de mejora en la toma de decisiones individual y grupal de los principales decisores de la entidad.

Una vez identificadas, se están llevando a cabo sesiones de corrección de sesgos, en las que se emplean técnicas ya utilizadas con éxito en otras industrias como análisis premortem en medicina o las técnicas para evitar el pensamiento jerárquico.

Conocer la diferencia en el proceso de toma de decisión de hombres y mujeres, ha servido para adaptar las ofertas de empleo y potenciar la igualdad

3. Cómo empezar

Muchas empresas que confían en el valor aportado por *behavioral economics* tienen duda de cómo empezar. El extenso ámbito de aplicación dificulta saber con total certidumbre en qué área iniciar proyectos. La vasta teoría genera dudas sobre los perfiles de empleados necesarios. La parte metodológica complica la integración con los equipos y con las formas de trabajar ya establecidas. Más aún, resultados satisfactorios cosechados en sus primeras intervenciones pueden provocar urgencia en su aplicación y con ello, iniciativas poco trabajadas y, por tanto, fallidas.

Para las empresas primerizas en este campo, empezar aplicando *behavioral economics* debe ser un ejercicio de paciencia, comprensión, integración y aprendizaje continuo. Los miedos iniciales o falsas creencias obstaculizan, especialmente al inicio, la correcta implantación.

Es importante entender que no son necesarias inversiones millonarias, ni reestructuraciones completas de la estructura organizativa ni siquiera cambios metodológicos importantes. Al mismo tiempo, hay que saber que la integración de esta práctica en el día a día de la empresa, es algo que no ocurre de la noche a la mañana.

03

Behavioral economics no es la guinda que se pone a una tarta, ni el azafrán que se le echa a una paella. Para evolucionar esta ciencia dentro de la empresa es necesario saber cómo enfocarlo y ser metódico. Algo que, por suerte, no está reñido con obtener resultados extraordinarios a corto plazo.

A continuación revisaremos las cuatro claves para la iniciación y perpetuación de *behavioral economics* en el ámbito empresarial, ya sea en su aplicación a la estrategia comercial, políticas de recursos humanos o transformación cultural.

Menos es más

Con *behavioral economics* pueden alcanzarse grandes logros. Existen numerosos ejemplos de políticas públicas de mucho éxito que han conseguido cambiar el comportamiento de cientos de miles de personas. Sin embargo, cuando se trata de empresas, no es necesario apuntar tan alto. De hecho, no es ni siquiera recomendable hacerlo cuando la organización se inicia en esta práctica. El motivo es que esta primera fase es de convencimiento y no de transformar la empresa o solucionar problemas agudos. Por tanto, el riesgo que supone acometer un proyecto de grandes proporciones sin, además, tener un conocimiento interno profundo de esta disciplina puede ser alto.

Al igual que en el propio desarrollo personal, en el de la empresa se deben seguir unos pasos y será la solidez con la que éstos se den lo que marcará la rapidez de la evolución.

El éxito de una primera intervención permite abrir nuevas oportunidades e involucrar a los empleados de la empresa, especialmente, a los mandos directivos

Lo idóneo es identificar un problema dentro de la empresa de cuya solución no dependa la supervivencia de la misma, pero, al mismo tiempo, se trate de un problema que requiera acción inmediata. Puede ser la falta de participación de empleados en programas de formación interna o las escasas ventas de un determinado producto en los canales digitales.

El primer proyecto de *behavioral economics* debe ir muy enfocado a solucionar ese problema concreto. Un problema suficientemente específico como para poder dirigir muy bien las acciones y, suficientemente relevante, para tener resonancia en la compañía.

Garantizar el éxito de un proyecto de *behavioral economics* de este tipo permite: abrir nuevas oportunidades; involucrar a más empleados y, especialmente, a mandos directivos; empezar a crear una cultura de pensamiento distinta e iniciar la incorporación de la metodología en los equipos.

03

No todos deben ser expertos

Es importante concienciar a los equipos de la importancia de *behavioral economics*, que comprendan la teoría y la metodología asociada y así, incorporar dentro de su cultura de trabajo esta nueva perspectiva con la que entender a nuestros clientes. Pero todo esto no significa que en una empresa de 10.000 empleados deban existir 10.000 expertos. Al igual que no todos son expertos en recursos humanos, en datos o en experiencia de cliente.

La trampa en *behavioral economics* viene por unos conceptos fáciles de asimilar, con ejemplos muy reveladores de nuestra propia psicología y una puesta práctica aparentemente sencilla. En muchos, esto puede generar sobreconfianza en los empleados, haciendo que se consideren verdaderos expertos y suficientemente preparados como para acometer iniciativas de *behavioral economics* por su cuenta. Al igual que en el punto anterior acometer un gran proyecto inicialmente era un error por el riesgo que esto conllevaba, muchas iniciativas aisladas desarrolladas de forma individual por "expertos" que todavía no lo son realmente conlleva exactamente el mismo riesgo.

No todos los integrantes de una empresa necesitan ser expertos en esta materia, al igual que no todos son expertos en otras disciplinas.

La solución a esto no es convertir a todos los empleados en expertos sino tener solo un número limitado de ellos repartidos por los equipos. Consiste en dotar a la organización de una estructura integrada por un número reducido de expertos en *behavioral economics* encargada de definir la estrategia, coordinar las áreas de actuación y transferir los fundamentos de esta disciplina a empleados involucrados y predispuestos, encargados de la ejecución de los proyectos.

Estos empleados únicamente necesitan un buen nivel de comprensión de los conceptos más relevantes para enriquecer, con esta nueva perspectiva, los proyectos en los que participen en su día a día.

Integración metodológica

Cuando se revisa la metodología de *behavioral economcics* se encuentran muchas similitudes con otras tan populares como *design thinking*. Tanto si se trata de *design thinking* como de cualquier otra es importante identificar dónde están las diferencias, dónde se complementan o dónde existen sinergias.

03

Especialmente los equipos de ejecución deben entender rápidamente cuál es el aporte de valor de *behavioral economics* y cómo enriquecer sus actividades. Puede ser a través de la generación rápida de hipótesis desde una perspectiva de cliente no contemplada anteriormente, con nuevos análisis que detectan comportamientos irracionales, con nuevos métodos de investigación de mercados o nuevas formas de medir el impacto de distintas intervenciones en entornos reales.

En cualquier caso, la clave está en identificar y describir detalladamente estas actividades para incorporar solo las piezas importantes en una única metodología de trabajo.

Aprendizaje continuo

Como cualquier otra ciencia, *behavioral economics* requiere de aprendizaje continuo para poder seguir teniendo éxito en su aplicación.

Behavioral economics no son simplemente sesgos y atajos. Asegurar, por ejemplo, que las referencias sociales siempre funcionan a la hora de convencer a un cliente a contratar un producto es más que arriesgado. ¿Cómo podemos constatar que la aplicación del efecto social ha sido la clave en la decisión de compra y no lo ha sido el momento en el que el cliente recibió la comunicación? ¿Y si fuera el descuento importante que tenía la oferta y era por tanto más barata que las otras referencias que tenía el cliente? ¿O quizás simplemente le parecía barata porque le habría creado un ancla con una oferta de precio mayor enviada hace unas semanas?

Solo mediante la aplicación de un método sistemático podrá tenerse la certeza de que los mecanismos aplicados están teniendo el efecto deseado.

Los sesgos y atajos mentales existen, pero saber qué le influye a cada persona en cada momento es prácticamente imposible. Son demasiados factores. Ya existen más de 200 sesgos comprobados y catalogados. Y muchos de ellos están estrechamente relacionados.

Por lo tanto, es extremadamente importante aprender con cada experimento, con cada iniciativa, con cada proyecto siguiendo la aplicación de un método sistemático.

La identificación y validación de cada mecanismo parte de una hipótesis de conducta del ser humano ante una decisión concreta.

03

Esta hipótesis debe validarse en el mercado, mediante la definición de encuestas u otro tipo de pruebas controladas. Validada la hipótesis, el aprendizaje obtenido podrá incorporarse en el diseño de nuevas iteraciones hasta alcanzar unos resultados satisfactorios con respecto, por ejemplo, al comportamiento específico que se pretende cambiar. Todas estas fases suponen una fuente de conocimiento de alto valor para nuevas aplicaciones.

Por último destacar también otras fuentes de conocimiento externas. Si se cuenta con una serie de expertos en la empresa, tal y como se describe en el segundo punto, es interesante destinar una parte del presupuesto para asistir a eventos, formaciones o seminarios de la materia, independientemente de que éstas sean del mismo sector o no. Actividades, en definitiva, con las que no perder el contacto con el mundo exterior, que, en el caso de *behavioral economics* evoluciona especialmente rápido.

Menos es más

El primer proyecto de behavioral economics debe ir muy enfocado a solucionar ese problema concreto, suficientemente especifico como para poder dirigir muy bien las acciones y suficientemente relevante para tener resonancia en la compañía.

No todos deben ser expertos

Es suficiente formar un equipo de empleados involucrados y predispuestos, con un buen nivel de comprensión de los conceptos más relevantes para aportar valor en los proyectos del día a día.

Integración metodológica

Tanto si se trata de *design thinking* como de cualquier otra metodología es importante identificar dónde están las diferencias, dónde se complementan o dónde existen sinergias.

Aprendizaje continuo

Como cualquier otra ciencia, *behavioral economics* requiere de aprendizaje continuo para poder seguir teniendo éxito en su aplicación.

conocimiento
reflexión
debate directivo

www.circulorrhh.org

Organizan:

Colabora:

Documento creado por:

SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants