

# EL CÍRCULO DE RR.HH

## Behavioral Economics

Organizan:



Colabora:



Documento creado por:

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants



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.ciculorrh.org/](http://www.ciculorrh.org/)

# Contenido

<b>01</b>	<b>Introducción a “behavioral economics”</b>	<b>4</b>
<b>02</b>	<b>La importancia de behavioral economics: aplicación y tendencias</b>	<b>5</b>
<b>03</b>	<b>Retos para las empresas</b>	<b>9</b>
<b>04</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>10</b>

# 01

## 1. Introducción a “behavioral economics”

La economía del comportamiento es el estudio del juicio y la elección. De cómo tomamos decisiones. Nació como corriente alternativa a los modelos económicos que trataban de explicar el comportamiento de los consumidores, pero que presentaban ciertas carencias y anomalías porque dejaban de lado el factor humano.

Si todos nos rigiéramos por los principios de la teoría económica clásica, todos estaríamos en forma, ya que seguiríamos una dieta saludable y haríamos ejercicio a diario. Todos tendríamos mucho más dinero, ya que ahorraríamos regularmente y evitaríamos gastos innecesarios. Según el modelo lógico de la teoría económica clásica, la razón principal por la que las personas a veces no pueden trabajar para maximizar su interés personal es la falta de información. Sin embargo, los casos del deporte y el ahorro son verdaderamente simples, ¿quién no sabe que el deporte y comer saludable es importante? ¿o que ahorrar regularmente puede asegurar la tranquilidad de tu futuro?

Behavioral economics va más allá y entiende las limitaciones y debilidades de la naturaleza humana tratando de aprovecharlas para cambiar nuestro comportamiento de forma positiva, el término que Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía 2017, denominó “nudge” (empujoncito).

A Daniel Kahneman, psicólogo y Premio Nobel de Economía 2002, y a Amos Tversky se les considera los padres fundadores de behavioral economics. Juntos identificaron una serie de heurísticas y sesgos conductuales que nos afectan a la hora de tomar decisiones.

Las heurísticas son atajos mentales simples que generalmente utilizamos para tomar decisiones, sobre todo cuando nos enfrentamos a las que son demasiado complejas y en las cuáles tendemos a enfocarnos en un único aspecto de ellas e ignorar otros. Esta forma de pensar nos hace caer, muchas veces, en errores llamados sesgos cognitivos.

Veamos un ejemplo, tendemos a evaluar la probabilidad de un evento en función de lo fácil que podemos pensar en un ejemplo de éste (heurística de la disponibilidad). Es por ello que más personas tienen miedo a volar que a conducir, a pesar de que las probabilidades de tener un accidente de coche sean muy superiores a las probabilidades de morir en un accidente aéreo.

*Las heurísticas son atajos mentales simples que generalmente utilizamos para tomar decisiones, sobre todo cuando nos enfrentamos a las que son demasiado complejas*

# 02

Sin embargo, debido a que los accidentes de avión son un evento poco común y, por lo tanto, notable, se les da una gran difusión en prensa. El resultado es que, en nuestras mentes, los accidentes aéreos son mucho más importantes que los accidentes de coche, por lo que más personas tienden a preocuparse más al subir a un avión.

Finalmente es importante resaltar que behavioral economics no son simplemente nuevas teorías de elección que desafían a la economía tradicional. Esta ciencia se basa en experimentos que buscan validar hipótesis mediante una metodología científica que además tiene una aplicación inmediata y fácil a la realidad.

## **2. La importancia de behavioral economics: aplicación y tendencias**

Behavioral economics ha sido una ciencia en auge continuo durante los últimos años debido principalmente a dos razones, su efectividad y su alcance.

La efectividad de behavioral economics ha sido comprobada tanto en experimentos de mercado como en entornos reales y los impactos obtenidos han sido, en la mayoría de los casos, muy notorios. General Electric, por ejemplo, utilizó las técnicas de behavioral economics para conseguir triplicar la tasa de éxito en sus políticas para que sus más de 150.000 empleados dejaran de fumar. Otro ejemplo claro de su efectividad lo encontramos en la donación de órganos. En los países en los que las personas nacen como donantes por defecto, la tasa de donantes alcanza un promedio del 90% mientras que en los países que ser donante supone una decisión proactiva de cada ciudadano, esa media apenas supera el 10%.

En segundo lugar, tenemos el extenso alcance de behavioral economics. Existen expertos en empresas e incluso áreas gubernamentales utilizando estas palancas conductuales en temas tan diversos como la salud pública, la educación, el ahorro, la educación financiera, los recursos humanos o la estrategia comercial.

*Behavioral economics ha sido una ciencia en auge continuo durante los últimos años debido principalmente a dos razones, su efectividad y su alcance.*

### ***A debate***

*¿Alguna idea de cuáles podrían ser las áreas de aplicación de behavioral economics en los recursos humanos?*

# 02

Podemos distinguir así dos grandes ámbitos en los que se trabaja con behavioral economics: el público y el privado.

## **Behavioral Economics en el sector público**

En el sector público, la ciencia comportamental tiene una clara vocación de ayuda al ciudadano y a la comunidad en general. Su principal cometido es que las políticas de concienciación social, de salud o de civismo sean más efectivas. Hay dos casos especialmente interesantes en esta área:

La Behavioral Science Unit (BSU) creada dentro de la División de Formación del FBI en Quantico, Virginia.

Se estableció en 1972 ante un fuerte aumento de los homicidios con agravante sexual y su principal cometido era el de desarrollar un perfil criminal de los asesinos. Desde una perspectiva comportamental buscaba entender las motivaciones y los procesos cognitivos que llevaban a los criminales a cometer tales delitos con el fin de obtener patrones y/o tendencias que les ayudaran a detener a otros asesinos.

El segundo caso es el Behavioral Insights Team (BIT) también conocido como “Nudge Unit”. Fue creado por el gobierno británico para mejorar sus políticas y de paso ahorrar dinero de los contribuyentes. Entre sus proyectos más destacados se encuentra el incrementar el pago de impuestos utilizando el efecto social indicando en la carta recordatoria que la mayoría de ciudadanos pagan sus impuestos a tiempo. Otro ejemplo fue la reducción de errores en la recetas médicas a través de un rediseño de éstas facilitando la distinción entre microgramos y miligramos.

El modelo de BIT fue exportado formalmente a EEUU en 2015 y muchos de sus aprendizajes son utilizados por numerosos países.

## **Behavioral Economics en el sector privado**

En el sector privado el foco de behavioral economics ha estado en la estrategia comercial, en cómo vender más y mejor.

En este aspecto es clave entender cómo los clientes toman decisiones ante distintas presentaciones de la oferta. Según la teoría racional, el sacrificio que el comprador está dispuesto a hacer para obtener un producto —el precio— depende del valor que asociamos a la posesión y uso del producto, y está influenciado por las diversas alternativas disponibles en el mercado que podrían evitar la necesidad de hacer dicho sacrificio, así como, naturalmente, por

*En el sector público,  
la ciencia  
comportamental tiene  
una clara vocación  
de ayuda al ciudadano  
y a la comunidad  
en general*

# 02

la cuestión de si el precio es asequible para nosotros. En resumen, compraremos el producto si nos gusta y/o lo necesitamos, si es mejor que cualquier otra alternativa y si podemos permitirnoslo.

Sin embargo, en muchas situaciones un coste aceptable para el producto depende menos de estas consideraciones que del contexto o de la manera en que se vende el producto. De hecho, el contexto influye en nuestra disposición a pagar tanto como el producto o la experiencia de compra. Por ejemplo, en un experimento realizado por Simon-Kucher & Partners se pidió a un grupo de personas que eligieran entre una cuenta corriente con un precio de 1€/mes y un paquete de cuenta corriente más tarjeta de crédito por 2,5€/mes, solo el 59% de los encuestados eligió el paquete.

Para un segundo grupo de encuestados, se ofrecieron las mismas opciones junto con una opción adicional de comprar solo la tarjeta de crédito por 2,50€/mes. En este caso, el 81% eligió el paquete.

Desde el punto de vista de la elección racional, este cambio sustancial de preferencias a favor del paquete es inexplicable. La explicación está en las referencias generadas por la nueva opción en el segundo experimento. La tarjeta de crédito ofrecida por separado era claramente una opción sub-óptima. ¿Por qué comprar una tarjeta de crédito a 2,50€ si puedo obtenerla junto con una cuenta corriente al mismo precio?

## *A debate*

*¿Qué situaciones de compra recordáis en las que vuestra decisión haya sido completamente irracional?*

Entenderemos mucho más de este tipo de aplicaciones comerciales a través de los ejemplos que presentarán tanto el **Dr. Enrico Trevisan** de **Simon-Kucher** como **Nuria Pesquera** con su experiencia en **BBVA**.

Sin embargo, dentro del sector privado, existen más aplicaciones como ya mencionábamos anteriormente y los recursos humanos es, sin duda, una de ellas.

Incrementar la satisfacción de los empleados, mejorar la comunicación con ellos, optimizar los planes de carrera o definir programas de retención son algunas de las actividades en las que behavioral economics ha influido significativamente.

*Entenderemos mucho más de este tipo de aplicaciones comerciales a través de los ejemplos que presentarán tanto el **Dr. Enrico Trevisan** de **Simon-Kucher** como **Nuria Pesquera** con su experiencia en **BBVA**.*

*Un ejemplo de un programa de retención construido bajo el prisma de la economía conductual es el que aplican varios de los gigantes tecnológicos como Amazon.*

Un ejemplo de un programa de retención construido bajo el prisma de la economía conductual es el que aplican varios de los gigantes tecnológicos como Amazon. Consiste en ofrecer a sus empleados de mayor valor un bono especial por permanecer en la empresa cinco años. Lo interesante es que el bono no se otorga a los cinco años, el horizonte temporal sería demasiado lejano, tampoco se da en el momento, sería complicado legalmente quitarle el dinero al empleado si finalmente no cumple el tiempo acordado. El bono se entrega en forma de inversión, en un fondo que el empleado puede gestionar (y personalizar) pero no liquidar. Así se consigue un doble efecto.

El primero, que el empleado tenga mayor sensación de pérdida si finalmente no permanece los cinco años. La idea de perder algo que ya tenemos es mayor que la de no obtener una ganancia potencial. El segundo, que el empleado haya podido personalizar el fondo a su antojo y lo sienta más suyo lo que, a su vez, incrementa esa sensación de pérdida.

#### *A debate*

---

*¿Se utiliza este esquema de retención en sus empresas?*

*¿Se utilizan componentes de behavioral economics en otras acciones como la comunicación a empleados o los programas formativos?*



# 03

## 3. Retos para las empresas

El valor creado por un producto y la voluntad de gasto resultante están fuertemente influenciados por la forma en que se presenta la elección relativa a ese producto y, a su vez, por la forma en que es categorizado por el cliente potencial, independientemente de sus peculiaridades individuales. Naturalmente, cada uno de nosotros tiene preferencias que se derivan de una mezcla de factores, entre los que se incluyen nuestros valores, actitudes, hábitos y principios, que juntos conforman nuestra personalidad.

Las circunstancias socioculturales y económicas que nos han moldeado y que proporcionan el contexto para nuestra elección también desempeñan un papel importante. Sin embargo, junto con esta carga de factores influyentes, nuestras decisiones suelen estar (co)determinadas por el contexto en el que se toman. Por lo tanto, también es la eventualidad la que guía nuestras decisiones y esto es una consecuencia directa de la arquitectura de la elección a la que nos enfrentamos, arquitectura de elección en la que podemos influir con los mecanismos de behavioral economics.

Muchas empresas se basan hoy en día en un enfoque que se aparta considerablemente de esta noción. Por ejemplo, invierten mucho tiempo y dinero en el desarrollo de sistemas de segmentación muy extensos y sofisticados, al tiempo que hacen poco por comprender con mayor precisión qué circunstancias pueden tener mayor influencia en las decisiones de compra de los clientes.

No obstante, aprender behavioral economics no significa únicamente entender los mecanismos conductuales sino también adoptar una metodología de trabajo. Cada identificación y validación de un mecanismo parte de una hipótesis de conducta del ser humano ante una decisión. Le sigue la preparación de una investigación en forma de encuestas u otro tipo de pruebas controladas, con eso se obtiene un conocimiento que se incorpora en el diseño de nuevas pruebas. Éstas se iteran las veces que sea necesario hasta alcanzar unos resultados satisfactorios para finalmente llegar a una conclusión sobre el comportamiento que derive en la definición de una estrategia.

En el ámbito empresarial existen numerosas organizaciones que tienen un área dedica a behavioral economics. Esto debería facilitar, en gran medida, la aplicación de la metodología requerida.



*Los retos,  
entender a los  
clientes y su  
irracionalidad  
y, tener las  
capacidades  
para desarrollar  
la metodología  
científica  
requerida.*

# 04

## 4. Conclusiones

Hemos entendido qué es behavioral economics, desde sus orígenes a principios de los años setenta hasta la creación de unidades gubernamentales y áreas comerciales en empresas dedicadas a ello.

Sabemos que el ámbito de aplicación es amplio y sus resultados, en muchos casos, extraordinarios.

Entendemos también sus peligros, para aplicar esta ciencia correctamente debemos ir más allá de los mecanismos conductuales, como la opción por defecto o la aversión a la pérdida, y desarrollar una metodología científica que valide nuestras hipótesis.

Ahora, a través del evento “Behavioral Economics” del Círculo de RRHH, el objetivo es profundizar en estos puntos de la mano de precursores del tema en grandes organizaciones, de expertos que han estudiado la teoría en profundidad pero que también han cometido los mismos errores de aplicación hasta llegar al éxito.



conocimiento  
reflexión  
debate directivo

[www.circulorrh.org](http://www.circulorrh.org)

Organizan:



Colabora:



Documento creado por:

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants