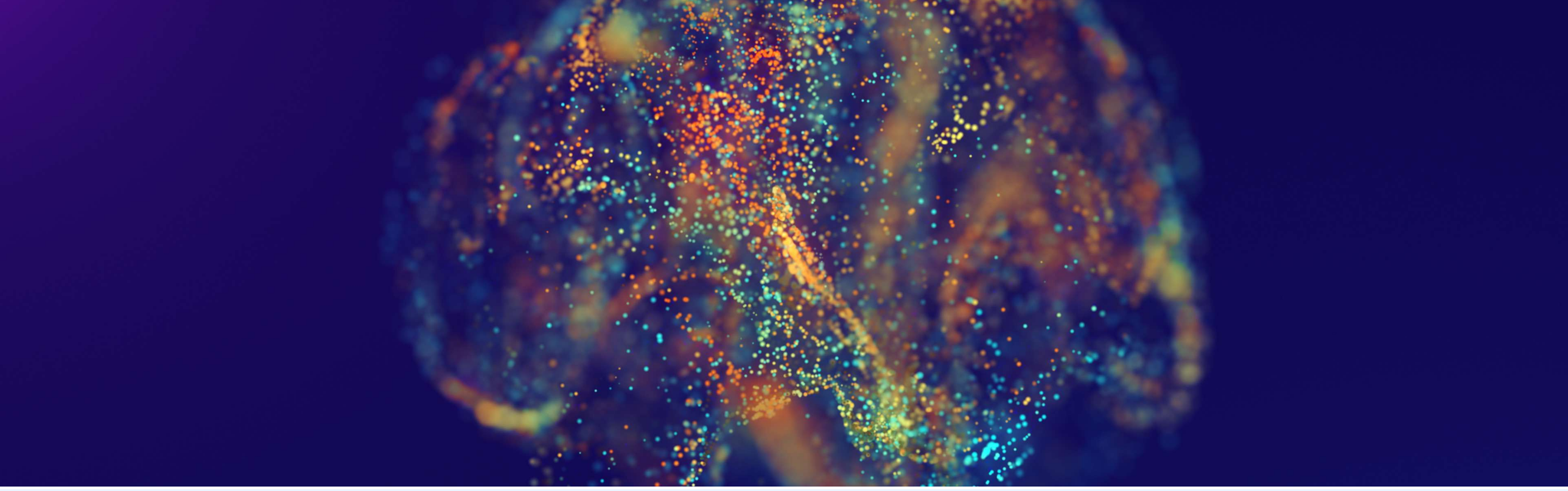


Cuando el nudging no funciona: aplicación de la investigación sobre la motivación al diseño del comportamiento organizacional.

Laurel Newman[1]

EDWARD JONES

A medida que las unidades de impulso organizativo ganan popularidad, es importante tener en cuenta tanto las promesas como las limitaciones del enfoque de impulso. Los nudges proporcionan una forma rápida y económica de cambiar comportamientos puntuales en entornos que podemos supervisar y controlar; sin embargo, son insuficientes para impulsar patrones de cambio de comportamiento a largo plazo que abarquen diferentes momentos y situaciones. Cuando no podemos controlar (diseñar) constantemente el entorno, cuando no podemos observar directamente a las personas y cuando queremos que estas se comprometan conscientemente con un curso de acción, los nudges se quedan cortos. Debemos aprovechar los valores y motivos más profundos de las personas. Este artículo ofrece consejos basados en investigaciones sobre cómo aplicar la investigación sobre la motivación para moldear los patrones de comportamiento dentro de las organizaciones. Se discuten consideraciones prácticas, como el costo de las diferentes iniciativas, cuánto tiempo es probable que dure el cambio de comportamiento y cómo anticipar y evitar consecuencias negativas e inesperadas de los mandatos y los incentivos.

INTRODUCCIÓN

El campo de la ciencia del comportamiento comenzó su ascenso a la corriente principal a finales de la década de 2000 con la publicación de libros como *Nudge* (Thaler y Sunstein, 2008), *Predictably Irrational* (Ariely, 2009) y *Thinking Fast & Slow* (Kahneman, 2011). Los líderes empresariales que antes asumían que la formación formal y los incentivos económicos eran las mejores formas de moldear el comportamiento aprendieron de estos libros que el comportamiento de las personas está determinado por innumerables factores, muchos de los cuales escapan a la conciencia del actor. Hoy en día, muchas organizaciones recurren cada vez más a los científicos del comportamiento para que utilicen este conjunto de conocimientos con el fin de ayudarles a resolver problemas empresariales clave que tienen su origen en el comportamiento de los empleados o los clientes. Para ello, están creando equipos de ciencia del comportamiento e intentando determinar la mejor manera de aprovecharlos (Khan y Newman, 2021).

[1]*Correspondiendo al autor:* *laurel.newman@edwardjones.com*

Algunas unidades de ciencia del comportamiento se centran en los *nudges*. Algunas incluso se denominan "unidades de *nudge*". Según Thaler y Sunstein (2008, p. 6), un *nudge* es:



> *Cualquier aspecto de la arquitectura de elección que altere el comportamiento de las personas de manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar significativamente sus incentivos económicos. Para que se considere un simple nudge, la intervención debe ser fácil y barata de evitar. Los nudges no son mandatos. Colocar la fruta a la altura de los ojos se considera un nudge. Prohibir la comida basura, no.*

Algunos ejemplos clásicos de nudges son la inscripción automática de las personas en planes de pensiones 401K, ofrecer platos más pequeños en los bufés para frenar el exceso de comida y marcar moscas en la parte delantera de los urinarios para reducir los "derrames" en los baños. Dado que los nudges suelen ser rápidos y baratos de diseñar y probar, son una gran opción para ciertos casos en los que pueden marcar la diferencia.

Como regla general, los nudges funcionan mejor cuando influyen en un comportamiento puntual en un contexto concreto, y suelen ser eficaces cuando el usuario percibe que lo que está en juego en la decisión es relativamente poco. Será más fácil influir en la preferencia de alguien en cuanto a sándwiches que en su elección de universidad o trabajo. Además, cuando las personas están motivadas y son capaces de realizar la acción deseada —simplemente se olvidan—, un nudge puede marcar una gran diferencia. Sin embargo, es poco probable que los nudges funcionen cuando la opción sugerida entra en conflicto con los hábitos existentes o las preferencias conscientes de las personas (de Ridder et al., 2022).

Los nudges también se utilizan en situaciones de mayor riesgo, cuando las implicaciones completas de todas las opciones son demasiado complejas para que las personas las comprendan plenamente (Neth y Gigerenzer, 2015; Thaler y Sunstein, 2008). Por ejemplo, un corredor de seguros podría decir a los clientes que "la mayoría de las personas en su situación" prefieren una póliza de seguro de vida concreta, y como nos llevaría horas entender las complejidades de todas las pólizas posibles, a menudo nos conformamos con utilizar "lo que elige la mayoría de la gente" como sustituto de "la mejor opción".

Pero hay muchos comportamientos —y patrones de comportamiento— que simplemente no se pueden influir (Bucher, 2020; Hertwig y Grüne-Yanoff, 2017). No se puede influir en un vendedor para que se esfuerce al máximo por conseguir nuevos clientes. No se puede influir en un líder para que revise todas las solicitudes de ascenso de forma imparcial y equitativa. No se puede regular la dieta a largo plazo de alguien con diabetes a través de nudges. En el caso de patrones de comportamiento a más largo plazo, comportamientos con componentes importantes del Sistema 2 (decididos conscientemente) y cuando hay consecuencias críticas para el actor, hay que ir más allá de los nudges.

Este artículo se centra en las intervenciones que aprovechan la motivación para el cambio de comportamiento. No cuenta toda la historia del diseño del comportamiento, pero sí revela un segmento que a menudo pasan por alto las unidades de impulso y los equipos de ciencia del comportamiento. Muchos expertos en diseño del comportamiento enseñan que debemos aprovechar primero las herramientas más simples, como los impulsos y la reducción de la fricción (Benartzi et al., 2017; Fogg, 2020). Estos enfoques suelen ser sencillos, hay poco riesgo de que se hagan de forma imperfecta y los mismos principios funcionan para todas las personas. Por ejemplo, reducir la fricción en un proceso de registro funcionará igual para todos (un "efecto principal"). Pero el diseño de la motivación es más complejo:

- Es matizado: hay diferentes tipos de motivación, y hay que aprovecharlos en diferentes situaciones.
- Es individualizado: lo que motiva a una persona puede no importarle a otra.

- Puede ser contraproducente: como pronto verás, tirar de la palanca de motivación equivocada puede dar lugar a una reducción, en lugar de un aumento, del comportamiento deseado, etc. Además de a algunos participantes malhumorados.

- Puede resultar caro, especialmente si se utilizan incentivos económicos continuos.

A pesar de ello, existen investigaciones que pueden ayudarnos a hacerlo mejor. Este artículo revisará las investigaciones empíricas relevantes en el ámbito de la motivación y ofrecerá sugerencias concretas sobre cómo aplicar estos hallazgos en las organizaciones para moldear el comportamiento de los empleados.[2] Los consejos que se ofrecen aquí añadirán una base empírica y basada en datos para guiar su estrategia de motivación diaria. Cuando hay mucho en juego para la organización, como en el caso de una reestructuración de la remuneración y la IRR (incentivos, recompensas, reconocimiento), o cuando se enfrentan retos de motivación específicos, puede valer la pena contratar a un experto en este ámbito.

Para ayudar a los lectores a dar el salto de la comprensión al uso real de esta información, el artículo está escrito en un formato accesible de preguntas y respuestas sobre las cuestiones más comunes que los líderes empresariales tienen sobre el diseño de la motivación. Cada sección proporcionará una orientación, lo más concreta posible, sin entrar en los detalles de un contexto empresarial concreto.

Pregunta #1

¿Cómo puedo motivar a la gente para que haga algo?

Utilizamos varios modelos conductuales para determinar la mejor manera de influir en el comportamiento. Uno que se aplica a todas las situaciones es el modelo de comportamiento de Fogg, que establece que el comportamiento es una función de tres ingredientes necesarios:

a) Motivación: ¿Quieren realizar la conducta?

b) Capacidad: ¿Pueden realizar la conducta? ¿Qué grado de dificultad tiene?

c) Detonante o Conciencia: En el momento clave, ¿saben que deben hacerlo?

Si falta alguno (o varios) de estos ingredientes, las personas no realizarán la conducta. Este modelo es similar al conocido modelo COM-B (Michie et al., 2011), pero sus categorías son más intuitivas y su lenguaje resulta más familiar para las partes interesadas del mundo empresarial.

Este es quizás el punto más importante en el diseño del comportamiento: su estrategia para cambiar el comportamiento debe abordar las barreras subyacentes al comportamiento. Al igual que un médico pregunta cuáles son los síntomas antes de recetar un medicamento para aliviarlos, los científicos del comportamiento aprenden qué falta en la situación (motivación, capacidad o conciencia) para poder abordarlo directamente. Subsalicilato de bismuto no curará un dolor de cabeza, un recordatorio no solucionará un problema de motivación y un incentivo no solucionará un problema de capacidad.

Cuando el problema es la motivación, es necesario un enfoque cuidadoso del diseño de la motivación. Este es el tema de las preguntas y respuestas restantes.

---

[2]Estas reglas también se aplican para moldear la motivación y el comportamiento de los clientes, pero existe una mayor variabilidad contextual en cómo las empresas abordarían este escenario.

Pregunta #2

¿Qué tipos de motivación diferentes podría aprovechar?

La motivación se refiere al deseo de una persona de completar una conducta o tarea. Se puede organizar a lo largo de un continuo, que va desde lo totalmente intrínseco a lo totalmente extrínseco (Deci y Ryan, 1985; Deci y Ryan, 2000; Ryan y Deci, 2000). Como muestra la siguiente figura, la motivación intrínseca se produce cuando quieres hacer algo por los beneficios que conlleva de forma natural (intrínsecos a ello)[3]; por ejemplo, porque lo disfrutas o le encuentras sentido. La motivación también es intrínseca si no disfrutas de una actividad, pero la realizas porque sus consecuencias naturales te compensan, como cepillarte los dientes porque quieres tener unos dientes sanos y un buen aliento.

La motivación extrínseca se produce cuando hacemos algo para ganarnos una recompensa, para evitar un castigo o debido a alguna otra consecuencia que ha sido "artificialmente" asociada al comportamiento por una fuerza externa. Si te cepillas los dientes porque tu dentista tiene un programa de recompensas que controla tu cepillado y te envía premios, esto sería extrínseco. También hay "matices de gris" entre medias, como cuando hacemos algo para ganar estatus o beneficios de reputación.

Cuando las personas están más motivadas intrínsecamente, son más propensas a esforzarse al máximo incluso cuando no hay recompensa, cuando es un reto y cuando nadie las observa (Cho y Perry, 2012; Grant, 2008; Ryan et al., 2008). Son más creativas e innovadoras en su trabajo (Amabile, 1983), y son menos propensas a tomar atajos o comportarse de manera poco ética para alcanzar sus objetivos (para revisiones de investigaciones, véase Doshi & McGregor, 2015; Pink, 2011). La motivación intrínseca también predice la adherencia a las actividades relacionadas con la salud (Williams et al., 1996; Williams et al., 1998a; Williams et al., 1998b; Williams et al., 2002). Es importante destacar que no se conocen inconvenientes en estar intrínsecamente motivado, por estas razones, es aconsejable intentar moldear el comportamiento a través de la motivación intrínseca. Esto es especialmente cierto en el caso de los patrones de comportamiento que son a más largo plazo y no son fáciles de medir y seguir (Bucher, 2020).

La motivación extrínseca se utiliza con mayor frecuencia en entornos corporativos para impulsar el esfuerzo discrecional hacia resultados medibles y a plazo fijo (Conly et al., 2003). A menudo, se trata de métricas de rendimiento u otros factores que contribuyen a los resultados finales de una empresa, en cuyo caso el uso de incentivos transaccionales "si/entonces" es apropiado y puede ser muy eficaz para moldear el comportamiento cuando se diseña bien. De hecho, en 2022, las empresas gastaron aproximadamente 176 billones de dólares solo en incentivos no monetarios. Sin embargo, confiar en la motivación extrínseca en circunstancias inadecuadas o de forma incorrecta puede ser contraproducente, como se ejemplifica en la pregunta #5.



Figura 1: *Motivación intrínseca frente a extrínseca. Adaptado de Deci y Ryan (2000).*

[3]Algunos investigadores definen la motivación intrínseca como "la motivación interna de la persona" frente a "los beneficios intrínsecos de la tarea en sí". Sin embargo, los motivadores extrínsecos también crean motivación dentro de la persona. Me inclino por las definiciones de Ryan y Deci: "El término motivación extrínseca se refiere a la realización de una actividad con el fin de obtener un resultado separable y, por lo tanto, contrasta con la motivación intrínseca, que se refiere a la realización de una actividad por la satisfacción inherente a la propia actividad" (Ryan y Deci, 2000, p. 71), es decir, intrínseco significa beneficios que se encuentran naturalmente dentro de la tarea, no de la persona.

Pregunta #3

¿Cómo puedo crear motivación intrínseca para hacer cosas?

Se ha descubierto que varios factores contextuales aumentan la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985; Doshi y McGregor, 2015; Pink, 2011; Sinek, 2011).

Autonomía
Las personas están más motivadas en entornos que les proporcionan un mayor control y capacidad de elección sobre las cosas que les importan. En el lugar de trabajo, esto significa permitirles al menos cierto poder sobre los proyectos que desean llevar a cabo, cómo distribuir su tiempo, con quién colaborar, en qué horario y lugar trabajar, etc. Cuando las personas tienen más autonomía sobre cómo realizar una tarea, la disfrutan y quieren hacerla más.

Competencia
Esto se refiere a la satisfacción que obtenemos al aprender, crecer o mejorar. Cuando las personas sienten que un comportamiento o proyecto las impulsa "hacia arriba y hacia la derecha" de manera significativa, se comprometen más con él. Esto incluye tanto el crecimiento real (aprender, crear algo nuevo, obtener un ascenso) como cosas que son menos tangibles, pero que aun así nos hacen sentir una sensación de progreso (como los elogios de un gerente).

Conexión Social
Las personas disfrutan de actividades y lugares de trabajo que fomentan un sentido de pertenencia y conexión con los demás, como sus compañeros de trabajo o clientes. Sentirse visto, comprendido y genuinamente apreciado es una necesidad humana universal, incluso para las personas más introvertidas. El simple hecho de estar rodeado de otras personas u ofrecer eventos o reuniones en grupo en los que la gente no conecta de manera significativa no logra este objetivo. Reforzar la identidad social o de grupo de las personas también puede ser un motivador poderoso y económico.

Diversión
La forma más pura de motivación intrínseca consiste en hacer algo simplemente porque te gusta hacerlo. La popularidad de la gamificación se deriva de este hecho fundamental: si haces que algo sea agradable, la gente querrá hacerlo más, y si lo haces aburrido, no se involucrarán (véase, por ejemplo, Sunstein, 2020). Irónicamente, la gamificación suele utilizar las estrategias descritas a lo largo de este artículo, como insignias y niveles (competencia), equipos (conexión social), tablas de clasificación (estatus) y recompensas tangibles ("zanahorias"). ¿Por qué? ¡Porque se sienten intrínsecamente gratificantes!

Los rompehielos, las mesas de ping pong y las comidas en equipo pueden hacer que el tiempo entre el trabajo sea agradable, pero hacer que el trabajo en sí sea agradable para la persona, o conectarla con un trabajo que le guste hacer, es el resultado ideal.

Propósito
Las personas están intrínsecamente motivadas para causar un impacto significativo en el mundo. Para algunos puede ser suficiente ver una mejora en las métricas o en las cifras, pero para la mayoría de ellos el sentido de propósito se siente especialmente profundo cuando ven el impacto positivo que su trabajo tiene en los demás (clientes, compañeros de trabajo o la sociedad).

Muchas empresas han organizado programas de reconocimiento. No hay duda de que sentirse valorado es fundamental para el compromiso y la lealtad de un empleado, y el reconocimiento también puede influir en varios de los motivadores intrínsecos mencionados anteriormente, como el propósito (cuando agradecemos a alguien por marcar una diferencia en la vida de otra persona) o la competencia (cuando felicitamos por un logro). Una vez que se empiezan a otorgar puntos, dinero u otras recompensas tangibles, se empieza a difuminar la línea entre la motivación intrínseca y la extrínseca. No hay nada inherentemente malo en ello, pero debe hacerse de forma estratégica y siendo conscientes de cómo afectará a los empleados.

Esta no es una lista exhaustiva de motivadores intrínsecos, pero sí incluye los más importantes.

También hay formas de utilizar recompensas extrínsecas para aumentar la motivación intrínseca. Un ejemplo de ello es dar a un empleado que va más allá una recompensa sorpresa en una reunión corporativa. Los incentivos crean un acuerdo "si/entonces", mientras que las recompensas inesperadas "ahora que" o sorpresa no, y se reciben como gestos sociales que muestran al empleado que se le ve y se le valora, en contraposición al "pago por servicios" que proporcionan los incentivos.[4] Otras formas de hacer que las recompensas se perciban como menos transaccionales incluyen hacerlas personalmente significativas, entregarlas con una nota sincera de agradecimiento y ocultar su precio.

Pregunta #4

¿No puedo simplemente obligar a la gente a comportarse así? Parece lo más fácil.

Las dos principales palancas de motivación extrínseca se denominan coloquialmente "palo y zanahoria". En términos psicológicos, el palo implica la amenaza de castigo, por lo que las personas realizan el comportamiento deseado para evitar una consecuencia negativa impuesta externamente, como ser avergonzado, multado o despedido. Hacer esto puede aumentar los comportamientos que se desean a corto plazo; sin embargo, puede ser contraproducente a largo plazo.

El problema más evidente es la "reactancia": al igual que nos encanta la autonomía, odiamos que nos controlen. Como resultado, la gente se resiente y, a menudo, hace lo contrario de lo que tú quieres para recuperar la sensación de control. Si no pueden hacerlo, pueden buscar otras formas creativas de recuperar el control, como romper otra regla que probablemente no notarás. Por ejemplo, un hospital comenzó a supervisar a las enfermeras y a castigarlas cuando dejaban durante una llamada a los pacientes en espera demasiado tiempo. Las enfermeras reaccionaron simplemente dejando el teléfono sobre la mesa mientras corrían buscando respuestas (en lugar de ponerlos formalmente en el sistema de espera). Esto no solo no acortó los tiempos de espera (la intención), sino que también creó más confusión y frustración para todos.

A veces es necesario recurrir a medidas coercitivas, pero es recomendable reservarlas para: a) cuando el riesgo de que las personas no adopten el comportamiento adecuado es elevado para la empresa, y b) cuando se han probado otros enfoques "más suaves" y no han funcionado (o simplemente no tienes tiempo para probar enfoques más sutiles). Consideremos las vacunas contra el COVID. A algunas personas no les gustaba que se les obligara a vacunarse, pero los costes de una plantilla no vacunada eran elevados y, en algunos casos (como en entornos médicos y asistenciales), las decisiones debían tomarse rápidamente antes de que se pudieran probar enfoques más suaves. El riesgo de irritar o incluso perder a algunos empleados resistentes puede haber sido superado por los beneficios colectivos de la vacunación.

Pregunta #5

Si ofrezco un pago o un incentivo, ¿enviaría un mensaje equivocado o sería contraproducente?

Podría ser. Si alguien está intrínsecamente motivado para hacer algo y se le ofrece una recompensa extrínseca, a menudo se pierde la motivación intrínseca original y se produce una reducción del comportamiento a largo plazo (Deci et al., 1999; Frey y Oberholzer-Gee, 1997; Frey y Jegen, 2001; Lepper y Greene, 1978).

[4]Las personas pueden encontrarse en la fase de "norma social", en la que hacen cosas por motivos sociales y son propensas a ayudar a los demás sin esperar una recompensa, o en la fase de "normas de mercado", en la que solo hacen cosas a cambio de una recompensa que merezca la pena; no pueden existir en ambas fases simultáneamente (Ariely, 2009). Una estrategia de recompensa debe tener en cuenta si se desea activar las normas sociales o las normas de mercado en una situación determinada.

Esto se denomina “crowd-out”, porque la recompensa extrínseca desplaza la motivación intrínseca inicial. Consideremos estos hallazgos contraintuitivos:

- Los niños que fueron recompensados por jugar con rotuladores los utilizaron menos que otros niños una vez que se suspendió la recompensa (Lepper et al., 1973).

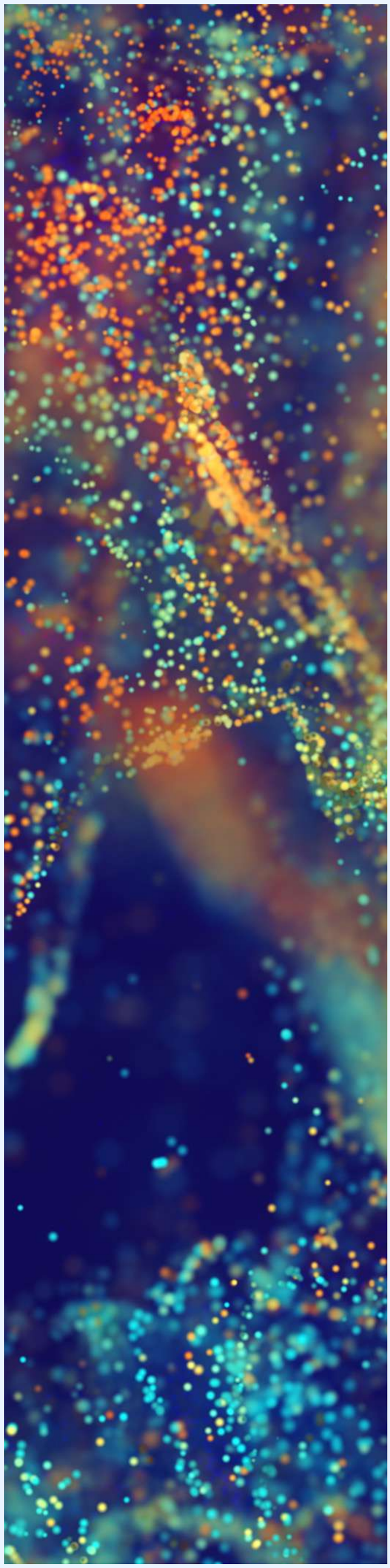
- Los ciudadanos estaban menos dispuestos a permitir una instalación de residuos nucleares (para beneficio público) en su vecindario cuando se les ofrecía una compensación monetaria que cuando no se les ofrecía (Frey y Oberholzer-Gee, 1997).

- Una guardería estableció una multa de 3,50 dólares para los padres que recogían a sus hijos después de las 6 de la tarde y descubrió que más padres empezaron a recoger a sus hijos tarde (Gneezy y Rustichini, 2000).

- Un incentivo en efectivo en una fábrica aumentó el rendimiento a corto plazo, pero una vez que se eliminó, el rendimiento cayó por debajo del nivel de referencia (Ariely, 2016).

- En una iniciativa de renovación de la membresía de una radio pública, las personas eran menos propensas a renovar y donar dinero cuando se les ofrecía un regalo tangible a cambio (Chao, 2017).

¿Por qué ocurre esto? Al principio, las personas actúan por razones intrínsecas. Los niños hacen arte porque es divertido. Recogemos a nuestros hijos a tiempo para respetar la vida personal de los cuidadores. Sin embargo, una vez que se le pone un precio, nuestro enfoque pasa de las normas sociales a las normas del mercado (Ariely, 2009). Nos preguntamos: “¿Vale la pena?” y nos olvidamos de las razones intrínsecas. Solo hice arte para obtener esa recompensa. Pagar 3,50 dólares para que mis hijos se queden más tiempo en la guardería es una ganga. En realidad, hacer arte sigue siendo divertido, y los cuidadores infantiles siguen teniendo derecho a tiempo personal, pero nos olvidamos de estos factores cuando entra en juego el dinero. El mayor riesgo de “crowd-out” se da cuando las personas están intrínsecamente motivadas para hacer algo en primer lugar porque la tarea es interesante, personalmente gratificante, o porque se sienten social o moralmente obligadas a hacerlo (véase, por ejemplo, Weibel et al., 2010). En situaciones en las que no es así, el riesgo es menor.

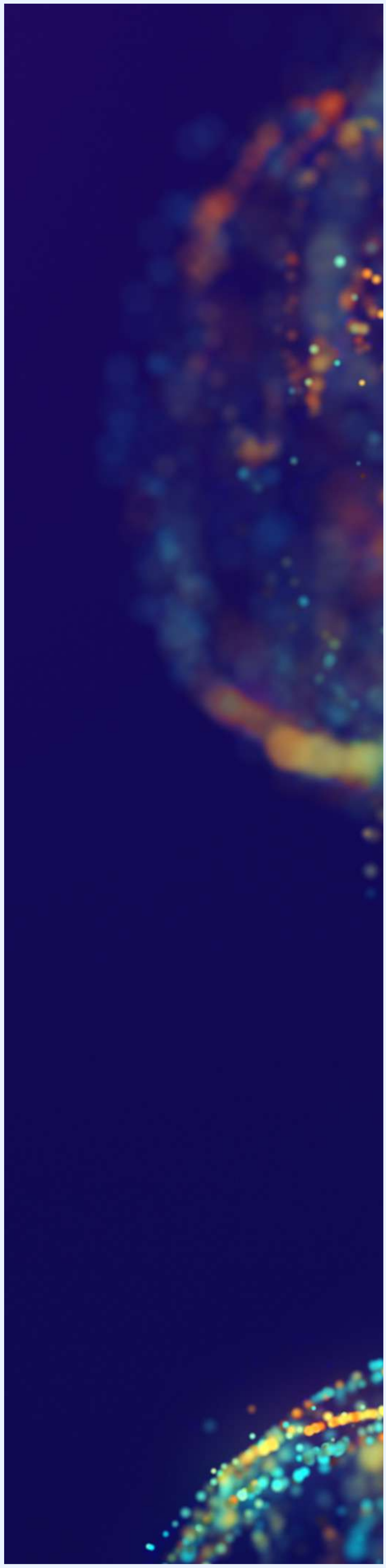


[5]Para obtener una visión general elegante de la investigación sobre la eficacia de los incentivos para los comportamientos saludables, véase Sen et al. (2017).

Curiosamente, algunas investigaciones sugieren que podemos “crowd-in” ciertos comportamientos. Si la persona no está intrínsecamente motivada desde el principio, y se puede crear una estructura de recompensas extrínsecas convincente para crear un hábito, las personas pueden continuar con el comportamiento después de que se eliminen las recompensas, si hay recompensas intrínsecas que se activan por sí solas. Por ejemplo, las personas a las que se les paga por hacer ejercicio regularmente pueden seguir haciéndolo cuando se elimina el pago, porque han aprendido que les hace sentirse mejor, verse mejor y reduce su estrés (Charness y Gneezy, 2009). Se han encontrado efectos similares con el abandono del tabaco (Williams et al., 2002). El efecto de “crowding-in” es más probable que se produzca cuando a) la persona aún no realiza el comportamiento y b) la estructura de incentivos crea un hábito que c) “desbloquea” los beneficios intrínsecos naturales que se derivan del comportamiento. Es poco probable que podamos provocar el efecto de crowd-in en un comportamiento que no conlleva beneficios intrínsecos.

Además del efecto de crowd-out, existen otras posibles consecuencias negativas inesperadas de los incentivos. Las personas pueden tener una “visión de túnel”, i.e., centran más esfuerzos en los comportamientos incentivados y reducen los esfuerzos hacia otros comportamientos deseables que no están incentivados. Además, pueden manipular el sistema y obtener el incentivo de formas creativas que no se ajustan a sus deseos (véase el ejemplo de enfermería anterior y el escándalo de Wells Fargo de 2002-2016). Incluso cuando los incentivos están bien diseñados y funcionan a la perfección, su mantenimiento puede resultar caro (Gneezy y Rustichini, 2000b), y las personas pueden experimentar aversión a la pérdida (Kahneman y Tversky, 1979) si se elimina el incentivo (Jeffrey, 2004).

A pesar de estos retos, los incentivos siguen siendo una forma muy común y eficaz de orientar la atención hacia un objetivo (Lazear, 2000; McKinsey, 2022; Rynes et al., 2005). ¡Pero hay que proceder con cuidado!



Pregunta #6

Si pago a la gente, ¿cómo puedo sacar el máximo partido a mi inversión?

Un incentivo es esencialmente un compromiso del tipo «haz esto y obtén aquello» que una empresa adquiere con un actor (empleado o cliente) cuyo comportamiento desea influir. Existe un gran debate sobre cómo maximizar el valor subjetivo de las recompensas para el destinatario desde la perspectiva de obtener algo a cambio de un programa de incentivos. No está claro si las recompensas en efectivo o las recompensas no monetarias experienciales, como los viajes, son más motivadoras para las personas con altos ingresos que ya pueden permitirse las cosas que necesitan y desean. A este respecto, algunas investigaciones respaldan ambos lados del argumento (Condly et al., 2003; Jeffrey, 2004). Los empleados prefieren sistemáticamente el dinero en efectivo cuando se les pregunta (por ejemplo, Schweyer, et al., 2022); sin embargo, también hay razones de peso para utilizar recompensas no monetarias.[6] Los trabajadores con salarios más bajos pueden sentirse especialmente motivados por las recompensas en efectivo que pueden utilizar para cosas que necesitan (por ejemplo, el alquiler, el cuidado de los niños, la comida) o cosas que desean (Johnson y Whillans, 2022).

Los sistemas basados en puntos y las tarjetas regalo son habituales en el mundo empresarial, pero plantean algunas preocupaciones. No son los puntos y las tarjetas de regalo lo que generan dopamina, sino lo que obtendremos a cambio de ellos (en el mejor de los casos). Como resultado, la recompensa real se retrasa, lo que a su vez debilita su efecto (Miltenberger, 2008; Woolley y Fishbach, 2018). Además, la recompensa real solo tiene valor si las opciones del catálogo de recompensas son atractivas, lo que no es el caso para todos los destinatarios. Por último, los puntos y las tarjetas regalo pueden suponer un derroche fiscal. Los productos tienen un margen de beneficio en su tipo de cambio, y la "rotura" está integrada en el sistema para aumentar los beneficios del proveedor.[7]

Sorprendentemente, hay muy pocos estudios experimentales que comparen la eficacia real en el comportamiento de los sistemas basados en puntos o tarjetas regalo con la del dinero en efectivo o las recompensas experienciales. Existen dificultades para evaluar experimentalmente estos elementos entre sí, pero los beneficios de hacerlo podrían ser enormes tanto para las empresas como para los empleados.

Manteniendo constante la recompensa en sí, cualquier recompensa tiene más impacto cuando se proporciona de manera más oportuna y cuando la relevancia (conciencia) de la recompensa es alta para el destinatario. Un podcast de ciencia del comportamiento sobre este tema especuló que un vale para un almuerzo gratis (por valor de 10 dólares) entregado a la persona en tiempo real probablemente sea más eficaz que 100 dólares añadidos a su próximo sueldo (Stielstra, 2019). La recompensa (el cheque) se retrasa y el dinero queda enterrado en un depósito directo que probablemente no mirarán.

Además, se genera una conciencia de que, para conseguir algo, debe tener en cuenta lo que hay que hacer, así como la relación entre causa y efecto. Existe una ciencia para establecer objetivos que sean ambiciosos pero alcanzables para cada persona, y un arte para crear carteras de motivación para toda la empresa que impulsen un conjunto claro y completo de métricas y comportamientos que encarnen los objetivos de la organización.

Y recuerde, cuando los resultados que está diseñando no estén relacionados con la optimización del rendimiento, sino que sean más interpersonales o culturales, considere adoptar un enfoque más intrínseco para el diseño del comportamiento. Esto puede significar aumentar la autonomía, el propósito, etc., o utilizar recompensas de manera que se construyan relaciones "sorprendiendo a su gente haciendo algo bien" y reforzándolo de maneras inesperadas y no monetarias, ya que las recompensas no monetarias son menos propensas a desplazar la motivación intrínseca (Costa-Font et al., 2011).

[6]Las recompensas experienciales son menos transaccionales y aportan un gran beneficio emocional cuando las experiencias salen bien. Además, las empresas suelen utilizar recompensas "en especie" no monetarias (como vuelos gratuitos) para recompensar a clientes y empleados, porque a) también benefician a la empresa, y b) el coste de proporcionarlas es inferior al que pagaría el destinatario como consumidor habitual.

[7]La rotura se refiere a los puntos o tarjetas regalo que paga una empresa pero que nunca se canjean.

RESUMEN

Los nudges suelen ser fáciles de diseñar, baratos de implementar y rápidos de probar (Thaler y Sunstein, 2008), y pueden tener un impacto rápido en algunos resultados empresariales en un breve periodo de tiempo. Cuando los productos son de naturaleza digital y su objetivo principal es influir en el comportamiento digital (en la aplicación), las empresas pueden aprovechar esto especialmente, ya que las pruebas A/B de los nudges digitales a menudo se pueden realizar en cuestión de horas o días.

Sin embargo, para las empresas cuyos objetivos son más complejos y a largo plazo, como influir en la lealtad de los clientes o empleados o influir en los comportamientos financieros o de salud de los clientes fuera de los canales digitales, es aconsejable adoptar un enfoque más profundo que incluya una estrategia de motivación basada en la investigación. Esperamos que la información de este artículo le ayude a asegurarse de que está diseñando la mejor intervención (no solo la más rápida) cuando se enfrente a un problema de motivación.

> **"Los nudges suelen ser fáciles de diseñar, baratos de implementar y rápidos de probar"**
> (Thaler y Sunstein, 2008)





LOS AUTORES

Laurel Newman

Tras obtener su doctorado en Psicología Social y de la Personalidad por la Universidad de Washington en St. Louis, **Laurel Newman** pasó los primeros diez años de su carrera como profesora de Psicología y directora de departamento. Actualmente es científica conductual aplicada en Edward Jones y cofundadora y asesora de la empresa de fidelización de empleados Whistle Systems. Es autora de varios libros y artículos, entre los que se incluye (en coautoría con Zarak Khan) Building Behavioral Science in an Organization (Action Design Press, 2021).

REFERENCIAS:

Amabile, T. (1983). *The social psychology of creativity*. Lawrence Erlbaum.

Ariely, D. (2009). *Predictably irrational*. HarperCollins.

Ariely, D. (2016). *Payoff*: *The hidden logic that shapes our motivations*. Simon & Schuster.

Bachmann, H., Ligon, R., & Skerritt, D. (2022, January 19). The powerful role financial incentives can play in a transformation. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-powerful-role-financial-incentives-can-play-in-a-transformation.

Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (2017). Should governments invest more in nudging? *Psychological Science*, 28(8), 1041–1055.

Bucher, A. (2020). Engaged: *Designing for behavior change*. Rosenfeld Media.

Chao, M. (2017). Demotivating incentives and motivation crowding out in charitable giving. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(28), 7301–7306.

Charness, G., & Gneezy, U. (2009). Incentives to exercise. *Econometrica*, 77(3), 909–931.

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382–406.

Condly, S., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63.

de Ridder, D., Kroese, F., & van Gestel, L. (2022). Nudgeability: Mapping conditions of susceptibility to nudge influence. *Perspectives on Psychological Science*, 17(2), 346–359.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Doshi, N., & McGregor, L. (2015). *Primed to perform*: *How to build the highest performing cultures through the science of total motivation*. Harper Collins.

Fogg, B. J. (2020). *Tiny habits*: *The small changes that change everything*. Houghton Mifflin Harcourt.

REFERENCIAS:

Frey, B., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.

Frey, B., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: *An empirical analysis of motivation crowding-out. American Economic Review,* 87, 746–755.

Garlick, R. (2022). *Incentive marketplace estimate research study*. Incentive Research Federation, Inc.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000a). A fine is a price. *The Journal of Legal Studies*, 29(1), 1–17.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000b). Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.

Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986.

Jeffrey, S. (2004*). The benefits of tangible non-monetary incentives*. Incentive Research Foundation.

Jofre-Bonet, M., Yen, S., & Costa-i-Font, J. (2011, August 4). *Non-monetary incentives can overcome motivation crowding out*. CEPR.org. https://cepr.org/voxeu/columns/non-monetary-incentives-can-overcome-motivation-crowding-out.

Johnson, E. R., & Whillans, A. V. (2022). The impact of the Covid-19 pandemic on the satisfaction of workers in low-wage jobs. Working paper 23-001. Harvard Business School.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus & Giroux.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision making under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.

Khan, Z., & Newman, L. C. (2021). *Building behavioral science in an organization*. Action Design Press.

Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90, 1346–1361.

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129–137.

Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*. Lawrence Erlbaum.

Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011).The behaviour change wheel: A new method for characterizing and designing behaviour change interventions. Implementation Science, 6. https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42.

REFERENCIAS:

Miltenberger, R. G. (2008). Behavioral modification: Principles and procedures. Thomson/Wadsworth.

Neth, H., & Gigerenzer, G. (2015). Heuristics: Tools for an uncertain world. In Sciott R., Kosslyn S. (Eds.), *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource* (pp. 1-18). John Wiley & Sons.

Pink, D. (2011). Drive: *The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Ryan, R. M., Patrick, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2008). Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on self-determination theory. *European Health Psychologist*, 10(1), 2–5.

Rynes S. L, Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.

Schweyer, A., Fan, A., Ford, E., & Kang, J. H. (2022).The role of incentives in today's decentralized workforce. *Incentive Research Foundation*. https://theirf.org/research_post/the-role-of-incentives-in-todays-decentralized-workforce/.

Sen, A., Huffman, D., Loewenstein, G., Asch, D. A., Kullgren, J. T., & Volpp, K. G. (2017). Do financial incentives reduce intrinsic motivation for weight loss? Evidence from two tests of crowding out. https://repository.upenn.edu/hcmg_papers/8.

Sinek, S. (2011). *Start with why*. Penguin Books.

Stielstra, G. (2019). The surprising ways incentives don't work, and the alternatives that do. *The Behavior Change Podcast*. https://podcasts.apple.com/ch/podcast/the-sur-prising-ways-incentives-dont-work-and/ id1450521232?1=1000468379701.

Struck, B. (2020, September 1). How fun might move the world: Cass Sunstein. The Decision Lab. https://thedecisionlab.com/podcasts/how-fun-might-move-the-world.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. 2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness.* Penguin.

Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.

Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan,R. M., & Deci, E. L. (1996), Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology* 70(1), 115-126.

REFERENCIAS:

Williams, G. C., Rodin, G. C., Ryan, R. M., Grolnick,W. S., & Deci, E. L. 1998). Autonomous regulation and long-term medication adherence in adult outpatients. *Health Psychology*, 17(3), 269-276.

Williams, G. C., Freedman, Z. R., & Deci, E. L. (1998).Supporting autonomy to motivate patients with diabetes for glucose control. *Diabetes Care*, 21, 1644-1651.

Williams, G. C., Gagné, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2002). Facilitating autonomous motivation for smoking cessation. *Health Psychology* 21(1), 40-50.

Woolley, K., & Fishbach, A. (2018). "It's about time“ : Earlier rewards increase intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(6), 877-890.