

ECONOMISTAS



MADRID

COLEGIO DE

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID
CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS

ECONOMÍA DE LA CONDUCTA.
UNA VISIÓN ACTUAL

Nº 179

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

Nº 179 / Noviembre 2022

Consejo de Redacción

Directora

Amelia Pérez Zabaleta

Secretaria

Esther García

Consejeros

Fernando Becker

José M^a Casado

Juan Ramón Cuadrado

Juan José Durán

José M^a Espí

Gregorio Izquierdo

Ana M^a López

Rafael Pampillón

José M^a Rotellar

Redacción y Administración

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

91 559 46 02

revista.economistas@cemad.es

www.cemad.es

Diseño de Portada

Fernando Villar

Impresión

Grupo Raiz Dismark, S.L.

Depósito Legal

M-13.155-1983

ISSN 0212-4386

No está permitida la reproducción total o parcial de esta revista, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.



Colegio de
Economistas
de Madrid

El Colegio de Economistas de Madrid no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos publicados, los únicos responsables son sus propios autores.

5 Editorial

Coordinador:

Pedro Cortiñas Vázquez

Presidente del Observatorio de economía de la conducta del Colegio de Economistas de Madrid

- 8 ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?
Políticas conductuales y macroeconomía conductual, un poco de historia
Pedro Cortiñas Vázquez

- 16 Larga vida a la economía conductual
Armenio Pérez Martínez

- 21 Economía del comportamiento:
una asignatura necesaria
Laura Pérez Ortiz y Javier Baquero Pérez

- 30 Teoría de juegos y economía de la conducta
José L. Calvo y Rafael López

- 39 ¿Puedo saber lo que harás el próximo verano?
Modelos de previsión de las decisiones humanas en economía conductual
José Vila

- 50 El rol de la economía conductual en las pensiones
*Gloria Alonso, Carolina Cabrita Félix,
Rosa Ortí y Diego Valero*

- 57 Acicates (*nudges*) para mejorar la salud y la asistencia sanitaria
*José María Abellán Perpiñán y
María Teresa Rodríguez González-Moro*

- 64 Incorporación de la economía de la conducta en el área de gestión del talento
Patricia Martín Gómez

- 72 ¿Podemos confiar en las encuestas?
Las trampas de la información reportada
por los individuos y cómo mitigarlas
*Juan de Rus Gutiérrez, Beatriz Busto Freixa y
Oscar David Martín Herrera*
-

- 80 Economía del comportamiento: impulsando la digitalización
Sandra González y Paula Cuevas
-
-

Crónicas

- 87 El Colegio de Economistas de Madrid
Esther García
-
-

In Memoriam

- 94 El oficio de ser Economista: homenaje
al profesor Emilio Ontiveros Baeza
José Antonio Negrín de la Peña
-
-

Reseñas libros

- 98 La empresa bancaria sostenible y responsable.
Una visión económica, medioambiental, social y
de gobierno corporativo
Enrique Castelló Muñoz
por Jesús Domínguez
-

- 100 Consejos II
Silvia Leal Martín (coordinadora), VV.AA.
por Jesús Domínguez
-
-



PRESENTACIÓN

Hace ya cuatro años que se fundó el Observatorio de Economía de la Conducta en el Colegio de Economistas de Madrid. Su objetivo fue, desde un principio, dar a conocer esta disciplina a través de diversas actuaciones, y para ello entendimos que lo mejor era crear y hacer crecer una comunidad de expertos que alimentase esta pasión.

La divulgación, en este período, permitió reunir un grupo de personas heterogéneo pero con un hilo conductor común que es la *Economía de la Conducta*. Forman parte del grupo desde *practitioners* en el ámbito público y privado a profesores universitarios, desde pioneros de la disciplina en España a recién incorporados a la misma; con diversos perfiles formativos, así participan desde ingenieros, psicólogos, hasta economistas. El variado grupo de personas que conforman el Observatorio se expresa también en los autores de este número de la revista, en el que se ha dado cabida precisamente a esta heterogeneidad, disponiendo desde articulistas profesionales, investigadores o profesores con una amplia trayectoria hasta juniors que se han incorporado recientemente a esta rama de conocimiento.

En este número se muestran diferentes facetas de la aportación que supone la economía de la conducta y de lo que ha supuesto su irrupción en el ámbito económico. Serán los propios artículos los que irán guiando por ese camino, por el conocimiento de una disciplina que ha supuesto una disrupción en el tratamiento tanto en la economía teórica como en el ámbito empresarial y de las políticas públicas de uno de los agentes principales de todo el corpus económico, que no es otro que el propio ser humano. Referencias a la economía de la conducta y su impacto hay abundantísimas, y una rápida búsqueda en internet debería ser suficiente para aclarar los principios de la misma, por lo que, como se ha comentado, la prioridad del presente monográfico no ha sido tanto el volver a contar de una forma introductoria qué es la economía de la conducta, sino mostrar el estado del arte desde una perspectiva multidisciplinar.

En el monográfico se hace un recorrido enfocado en los aspectos de situación y aplicabilidad. Una vez superado el período de adolescencia de la disciplina, se empieza a vislumbrar y a debatir qué le espera a la economía de la conducta en el futuro. En un primer bloque de artículos se tratarán aspectos sobre la situación de la disciplina y posibles desarrollos, mientras que en un segundo bloque se mostrará la aplicación de la economía de la conducta en diferentes sectores, como son las pensiones, la sanidad, los recursos humanos, la digitalización y su impacto en las encuestas.

Se comienza con una revisión histórica de la disciplina centrada en la separación que nunca se tuvo que dar entre la Psicología y la Economía y en la que *Pedro Cortiñas*, presidente del Observatorio de Economía de la Conducta y profesor de Economía Cuantitativa de la UNED, evalúa el ámbito de aplicación actual a nivel macro y la encrucijada en la que se encuentra en estos momentos la disciplina.

En una línea convergente, *Armenio Pérez, director del Departamento de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*, aborda los principales retos a los que la economía de la conducta debe enfrentarse de cara a su desarrollo y como parte del conocimiento científico interdisciplinario en los próximos años, reclamando para la economía de la conducta la necesidad de un impulso sistematizador.

Debido precisamente a la importancia que está adquiriendo la economía de la conducta en términos de penetración tanto en actuaciones del ámbito privado como en el diseño de políticas públicas más eficientes, *Laura Pérez y Javier Barquero, profesora e investigador del Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Madrid*, tras realizar una revisión del estado del arte de la disciplina, ahondan en la necesidad de incluir este conocimiento en los planes de estudios de las universidades, y no solo como un tema más a tratar en una micro avanzada, sino como una visión diferente sobre la economía en su conjunto.

La teoría de juegos conductual está suponiendo un importante paso adelante sobre la teoría de juegos clásica ya que incorpora a esta el comportamiento del ser humano en la realidad, estudiando los efectos de variables emocionales, sociales y cognitivas sobre las decisiones. Siendo por lo tanto uno de los ejemplos de evolución que está facilitando la disciplina. *José Luis Calvo, profesor titular de Teoría Económica y Economía Matemática de la UNED*, y *Rafael López, rector de Evidentia University of Behavioral & Forensic Sciences (EE.UU.)*, desarrollan este camino de evolución de la economía del comportamiento, que nos lleva a nuevos desarrollos y aplicaciones de la misma.

De forma similar *José Vila, catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Valencia y asesor científico de DevStat*, nos abre, a través de su artículo, las puertas a las herramientas de predicción basadas en economía conductual y nos presenta las diferentes formas en que se pueden utilizar los modelos propuestos por esta disciplina y el tipo de predicciones que pueden obtenerse en cada caso, tratando también los retos éticos que surgen de la aplicación de dichos modelos.

El ámbito de las pensiones es uno de los ejemplos clásicos y más visibles de la utilidad de la aplicación de la economía de la conducta. *Gloria Alonso, psicóloga y Behavioral Consultant en BeWay*, *Carolina Cabrita Félix, directora para Latinoamérica y Caribe en Novaster*, *Rosa Ortí, Behavioral Science Lead en BeWay*, y *Diego Valero, director de Global Pensions Programme, presidente de Novaster y fundador de BeWay*, especialistas en pensiones y economía de la conducta, presentan cómo en la vida, y concretamente en el mundo de las pensiones y el ahorro a largo plazo en particular, es importante aprender a reconocer los mecanismos menos racionales (como heurísticas y sesgos) que influyen en nuestra toma de decisiones. Y cómo el reconocimiento de estos fenómenos por parte de las organizaciones tanto públicas como privadas, puede ser muy útil a la hora de diseñar experiencias menos optimistas y más amigables para el usuario.

Cuando hablamos de intervenciones conductuales, es quizá el entorno de la salud uno de los campos en los que más impacto pueden tener. *José María Abellán, profesor titular del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia*, expone cómo los fallos del mercado de índole conductual pueden conducir a la población a tomar

malas decisiones en relación a su salud y de qué forma dichos errores o sesgos pueden mitigarse mediante la utilización de las herramientas de la economía del comportamiento, mostrando el potencial que poseen los *nudges* o acicates para cambiar los estilos de vida de la población, mitigar problemas de salud pública y mejorar la calidad asistencial y su repercusión no solo en los individuos sino para el conjunto de la sociedad.

Entre las diversas aplicaciones que estamos viendo que tiene la economía de la conducta, uno de los aspectos más interesantes es la aplicación de la misma para mejorar la gestión del personal en las empresas e instituciones. Así, si antes incidíamos en que el centro de la economía de la conducta es la persona, lo mismo sucede en las instituciones, y es en este punto donde *Patricia Martín, directora del área de Recursos Humanos del Observatorio de Economía de la Conducta y Senior HRBP en Hogan Lovells International LLP*, con su experiencia, realiza una inmersión en los problemas y potencialidades de la incorporación de la disciplina a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, incitándonos a pasar de la intención a la acción.

Tradicionalmente, se han utilizado las encuestas para entender los comportamientos futuros de los individuos, pero ¿realmente podemos predecir sus decisiones basándonos en esta información reportada? Este es el punto de partida del artículo de *Juan de Rus, director y socio en Neovantas, licenciado en ADE y MSc in Behavioral Science (LSE), Beatriz Busto, manager en Neovantas, licenciada en Economía y experto Universitario en Economía Conductual, y Óscar David Martín, manager en Neovantas. Licenciado en Sociología y ADE y experto universitario en Economía Conductual*, en el cual nos muestran un análisis de los sesgos que se dan tanto en el diseño de una investigación como en el problema del contexto en el que se toman las decisiones, facilitando una serie de recomendaciones y propuestas para mejorar la certeza de las investigaciones de mercado.

Se cierra el monográfico con un trabajo de *Sandra González, graduada en Psicología y Criminología, Senior Behavioral Researcher en The Cocktail Analysis, y Paula Cuevas, doctora en Ciencias del Comportamiento, Senior Behavioral Researcher en The Cocktail Analysis*, que nos adentran, con la excusa de la digitalización, en el trabajo de campo de la economía de la conducta. En el artículo exponen las metodologías de investigación que ellas mismas aplican y muestran cómo desde la economía de la conducta se pueden hacer modificaciones a conductas complejas (hábitos), describiendo procedimientos y actuaciones en un entorno que será de mucha utilidad a todos lo que estén inmersos en un proceso de transformación digital.

Agradecimientos:

A los miembros del Observatorio de Economía del Comportamiento.

Algunos de los miembros del Observatorio de la Economía de la Conducta participan en el presente monográfico, y otros, por motivos profesionales, no han podido hacerlo.

A todos ellos les transmito el agradecimiento del Observatorio y la ilusión de sacar adelante este número dedicado a esta disciplina que tanto nos entusiasma.

Pedro Cortiñas Vázquez

¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ? POLÍTICAS CONDUCTUALES Y MACROECONOMÍA CONDUCTUAL, UN POCO DE HISTORIA

Pedro Cortiñas Vázquez

Doctor en Economía. Profesor de Economía Aplicada

Presidente del Observatorio de economía de la conducta del Colegio de Economistas de Madrid

RESUMEN

El presente artículo trata de mostrar el desarrollo que ha seguido la economía de la conducta desde los principios de la ciencia económica hasta la actualidad, analizando las implicaciones del desacoplamiento entre economía y psicología, y lo que ha supuesto el reciente reacomplamiento de ambas disciplinas. El objetivo es ver como se ha expandido la Economía de la conducta entre los distintos agentes y su actual implicación en términos macroeconómicos.

PALABRAS CLAVE

Economía conductual, Macroeconomía, Psicología, Políticas públicas.

1. Economía y psicología: historia de un divorcio y un reencuentro

Hace ya más de un siglo, que J. M. Clark (1918), viendo la deriva hacia la que la disciplina de economía estaba dirigiéndose, escribió un artículo seminal para la economía, la psicología y, cómo no, para el hijo tardío de ambos que es la Economía de la conducta. En ese artículo se planteaban cuestiones como el porqué los economistas deben estudiar psicología, al que dedicó un capítulo del artículo, y de dicho capítulo extraemos un párrafo que tiene un carácter que más que premonitorio o visionario, lo podríamos catalogar como obvio, es obvio ahora, era obvio entonces...

The only way in which the economist can keep his studies from duplicating the psychologist's work is by taking his psychology from those who have specialized in that field. To rely on the mere fact of choice, regardless of the kind of motives behind it, might seem to take economics out of all dependence on psychology,¹ but it does not really do so, save at the cost of becoming utterly meaningless. The economist may attempt to ignore psychology, but it is a

sheer impossibility for him to ignore human nature, for his science is a science of human behavior. Any conception of human nature that he may adopt is a matter of psychology, and any conception of human behavior that he may adopt involves psychological assumptions, whether these be explicit or no. If the economist borrows his conception of man from the psychologist, his constructive work may have some chance of remaining purely economic in character. But if he does not he will not thereby avoid psychology. Rather he will force himself to make his own, and it will be bad psychology. *Cap 2. P 4.*

Partes como...

los economistas pueden intentar no tener en cuenta la psicología, pero es absolutamente imposible que ignoren la naturaleza humana, pues su (nuestra) ciencia no es sino la ciencia del comportamiento humano...

o el final del párrafo aludiendo a que la economía sin la psicología se convertirá en una mala psicología...

...definen el camino o deriva que ha estado llevando la economía desde entonces, en una búsqueda

de la modelización matemática a costa de sacrificar las teorías de fondo y en un ejercicio similar al llevado a cabo por Procusto (1) en su camastro o lecho, en el uso de supuestos irreales más o menos acondicionados para que se ajustase la realidad a los modelos y no que los modelos sean los que se ajusten a la realidad.

Y esto lleva hasta Elionor Ostrom (Nobel de Economía de 2009 y primera mujer en recibirlo), quien, con una gran claridad, en sus trabajos sobre los bienes comunes, supo ver que las reglas preconcebidas o modelizadas desde arriba, muchas veces son malas reglas y que los individuos autoorganizándose son capaces de alcanzar un nivel óptimo a la hora de gestionar los bienes comunes. Al mismo tiempo, supo ver que no hay soluciones generales ni fáciles, pero al igual que hizo ella, está claro que la importancia del trabajo de campo, es decir, de observar el comportamiento humano es muchas veces la única solución a la ceguera impuesta por una planificación basada en modelos, cifras, datos; o lo que es lo mismo, las personas, sus características, sus decisiones importan e influyen.

1.1. *Entonces, ¿qué pasó?*

Que se avanzó por la parte de generar una disciplina científica y los economistas optaron por el camino de la física social y los modelos matemáticos, tratando a los individuos como si fuesen partículas y alejándose, de esta manera, cada vez más del ámbito de la psicología. Todo lo que no se podía matematizar se desechaba. Entonces se empezó a ver que algo no funcionaba, que las cosas no iban bien, los ciclos no se corregían, los mercados no respondían como se preveía, los modelos no eran capaces de predecir las crisis y los consumidores no actuaban como los modelos y las teorías decían que tenían que actuar... y lo que era fácil de ver en la microeconomía podía, igual, tener algo que ver a nivel macro. Así, se empezó a observar que muchas de las conclusiones extraídas de los modelos económicos dependían, entre otros factores, de supuestos psicológicos y fue imposible no aceptar que los diferentes resultados de la aplicación de políticas económicas dependían de esos mismos factores psicológicos.

Sin embargo, tal y como se ha comentado, durante mucho tiempo no se tuvo en cuenta en los análisis o recomendaciones de las políticas públicas y económicas el impacto de las influencias que tienen en ellas las características y los rasgos de los diferentes agentes económicos. Será a raíz de las numerosas evidencias surgidas a finales del siglo XX y principios del XXI, cuando se empieza a considerar el papel de la economía de la conducta (aspectos psicológicos) dentro de la planificación y las actuaciones en políticas públicas y económicas, retornando a lo que ya había dicho J. M. Clark en 1918.

2. Una muy breve historia de la economía del comportamiento

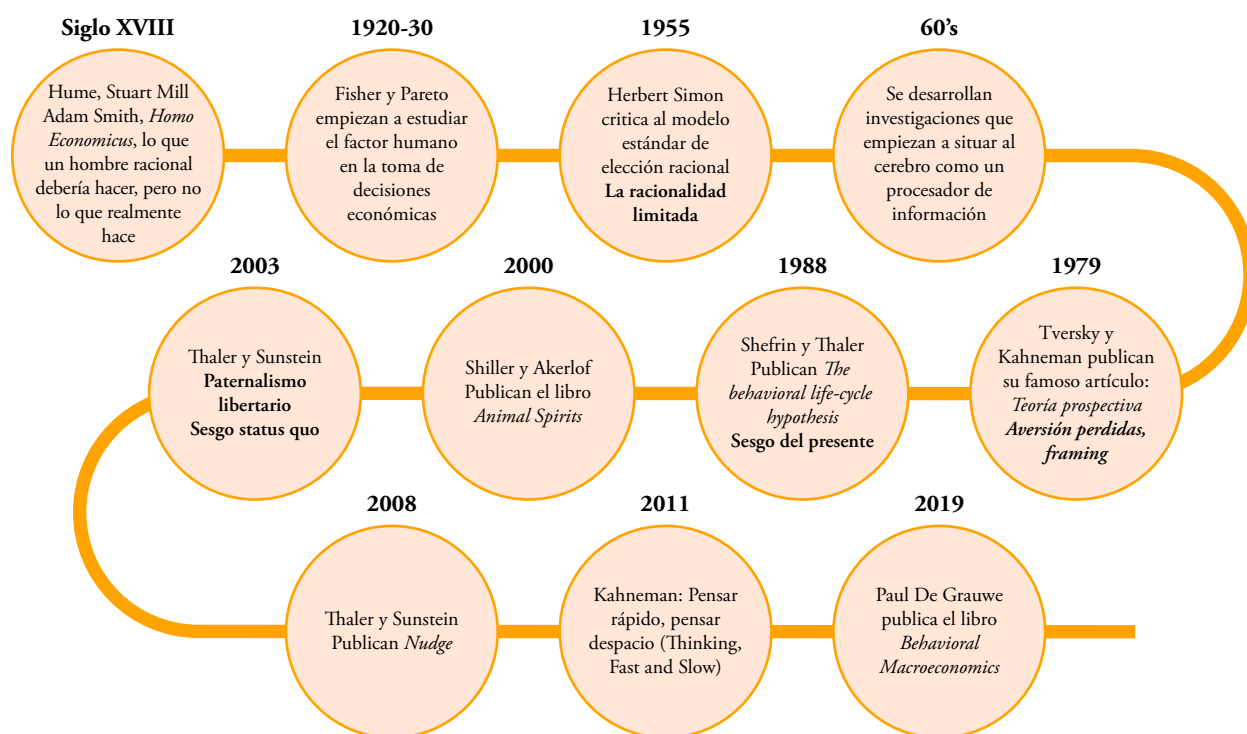
Atendiendo a la relación existente entre la economía del comportamiento y la psicología se podría empezar la historia desde David Hume (1711-1776) y Adam Smith (1723-1790), el cual en su *Teoría de los sentimientos morales* publicada en 1759, ya propuso y anticipó conceptos como la aversión a la pérdida o la fuerza de voluntad y equidad (Ashraf, Camerer y Loewenstein, 2005).

Así, pese a que en los inicios de la economía se aplicase un método observacional o inductivo, que lógicamente incluía lo cognitivo como parte indisoluble del conjunto, se puede entrever que la separación comenzó con la aplicación del método apriorístico en la economía por parte de John Stuart Mill (2) (1806-1873), curioso, pues, por otro lado, fue un gran partidario del inductivismo en cuanto a las ciencias naturales. Así Mill estableció los axiomas básicos sobre los que se deducen las *leyes* económicas, con una fuerte influencia en la Economía política de David Ricardo (1817), esta separación fue total con las sucesivas aportaciones neoclásicas, como la teoría de la utilidad marginal, la curva de indiferencia o la teoría de la preferencia revelada.

Posteriormente y como resumen, la economía del comportamiento no deja de ser una evolución de lo que Herbert Simon desarrolló en 1955 sobre la crítica al modelo estándar de elección racional, introduciendo el concepto de racionalidad limitada.

Gráfico 1

Principales hitos en la evolución histórica de la economía del comportamiento



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la línea de Simon y en base al desarrollo de la racionalidad limitada, la economía de la conducta incorpora conocimientos de la psicología a los modelos económicos, y en este ámbito podemos separar dos escuelas o dos caminos de actuación: la más clásica que sigue los pasos de Simon, representada por Gerd Gigerenzer y la rama más moderna y actualmente dominante, que es la que se basa en los trabajos de Daniel Kahneman y Tversky, Thaler, Camerer y muchos otros.

En el flujo mostrado anteriormente podemos ver una breve historia basada en hitos importantes de la economía del comportamiento, en la cual me he permitido la licencia de incluir en 2019 a Paul de Grauwe y su libro *Behavioral Macroeconomics*, pues es el primer libro en el que he encontrado un intento de incluir la economía de la conducta en un entorno macroeconómico de modelos matemáticos.

No vamos a entrar a desarrollar los aspectos más habituales de la economía del comportamiento, pues pre-

cisamente son los más conocidos, ya que muchos de sus planteamientos están plasmados en libros que son *bestsellers* incluso entre no economistas o psicólogos. *Thinking, Fast and Slow* de Kahneman entró en la lista de *bestsellers* del *New York Times* en 2012 y lleva más de 2,6 millones de copias vendidas, también fue *best-seller* en la lista del *New York Times* *Nudge* de Thaler y Sunstein, que entre su versión original y su versión definitiva, recientemente publicada, lleva más de dos millones de copias vendidas. Dichos planteamientos han trascendido el ámbito científico y han incorporado conceptos y actuaciones en todos los entornos económicos incluidos en los gobiernos, como veremos más adelante.

Sin embargo, sí hay que parar en algo quizá no tan conocido, y es que en 2019 el premio Nobel de Economía fue para Banerjee, Kremer y Esther Duflo (segunda mujer en recibirlo y la persona más joven hasta el momento, tenía Esther 46 años) por los trabajos

que realizaron sobre la reducción de la pobreza, que incluían muchos aspectos de la economía del comportamiento. De hecho, Banerjee y Duflo, que son pareja, han creado un laboratorio, el J-PAL (Laboratorio de Acción contra la Pobreza Abdul Latif Jameel) en el MIT, que asiste en el diseño de ensayos rápidos para medir la eficiencia de políticas y acciones en el ámbito de la cooperación y el desarrollo, y es curioso pues en su experiencia han visto en numerosas ocasiones cómo es el comportamiento no racional de los individuos el que hace que fracasen determinadas acciones o programas.

3. ¿Cómo contribuye la economía del comportamiento a las políticas públicas?

Se podrían establecer las siguientes contribuciones:

- Proporcionando nuevas herramientas.
- Mejorando las predicciones sobre los efectos de las políticas ya existentes.
- Produciendo nuevas políticas para obtener mejoras en el bienestar.

Llegando, en este punto, al controvertido concepto de Paternalismo libertario, planteado por Thaler y Sunstein (2003). Que entiende, que dada la racionalidad limitada de los individuos, las elecciones de estos pueden resultar claramente insatisfactorias (pensiones, ahorro, inversión, gasto), lo que implica que si se les ayudase podrían tomar mejores decisiones. Esta circunstancia lleva a la discusión sobre si la política económica debe dirigir o afectar a las decisiones de las personas y orientarlas a tomar mejores opciones, es decir los *nudgets*, o empujones, que Thaler y Sunstein expusieron de forma brillante en su libro *Nudge* 2008, así nos hicieron ver que mediante un pequeño empujón o mediante lo que denominan *modificaciones menores en la arquitectura de elección*, se puede ayudar al individuo a tomar mejores decisiones.

Este paternalismo libertario, a priori suele producir rechazo en las personas con ideología más liberal. Pero hay que entender, que de una forma u otra, cualquier política económica está diseñada para influir en el comportamiento de los individuos, así que incluir aspectos que mejoren los resultados, que sean menos

categoricos y sobre todo menos coercitivos e intrusivos con la libertad de elección siempre va a ser positivo, ¿siempre...? *nudge* o *sludge*...

Sería muy ingenuo pensar que las políticas económicas clásicas están desprovistas de efectos en las arquitecturas de elección de los individuos, lo que se podría discutir es si las palancas utilizadas por los métodos clásicos (es decir, sin utilizar aspectos psicológicos) son más eficientes o no, más intrusivos o no, más éticos o no, que los métodos de la economía del comportamiento.

Es evidente que cualquier actuación exógena va a producir un efecto que será desigual según a quién le afecte, pero la desconfianza en dichas posibles intervenciones ha creado mucha discusión sobre los métodos, procesos, educación del ciudadano, etc., se ha hablado de paternalismo suave, de contra empujones, de paternalismo para la mejora de la autonomía, de impulsos en vez de empujones, etc.

Al final la conclusión es sencilla, se reconoce por parte de todos los agentes que los individuos tenemos una serie de sesgos cognitivos, que han sido estudiados y comprobados. Se acepta que estos sesgos influyen directamente en la toma de decisiones, se sabe que se pueden corregir con intervenciones poco intrusivas y que favorecerían al individuo a medio y largo plazo. Llegados a este punto ¿cuál sería la discusión?, podríamos decir que la clave está en la manera de llevar a cabo esas actuaciones...

La economía de la conducta ha mostrado su utilidad en numerosos campos. Así tenemos ejemplos iniciales que nos mostraron en su momento que se podían llevar a cabo intervenciones que influían en las elecciones sin forzarlas. Thaler y Sunstein, 2003, nos mostraron cómo se podía, teniendo en cuenta el sesgo de statu quo, influir en la arquitectura de elección de forma positiva, con solo variar las opciones predeterminadas de un formulario, de tal forma que si hay un consenso entre los responsables de las políticas públicas de que esta actuación va a proporcionar un mayor beneficio social. Por ejemplo, se puede modificar el diseño de un formulario que tenga diferentes opciones, de tal forma que debido al sesgo del status quo, los resultados finales se optimicen en función del diseño que se haga del mismo.

El ejemplo más claro de la prevalencia de tales efectos es la tasa de donantes de órganos. En Austria es casi el 100%, en este caso ser donante es el valor predeterminado o por defecto en la elección a la hora de donar, y en Alemania la tasa está por debajo del 25%, en este caso las personas tienen que optar por convertirse en donantes, es decir, la opción por defecto es no donar. Así, aunque ambos países sean muy similares en aspectos culturales, sociales, etc., la opción por defecto crea por sí sola una gran diferencia en las tasas de donantes. Esto es extensible en términos de política económica a casos como el comportamiento del ahorro para la jubilación y la protección del consumidor (véase Sunstein y Thaler, 2003; Thaler y Sunstein, 2008; Kahneman, 2011).

Viendo que los desarrollos planteaban un nuevo escenario, y lo más importante, que este nuevo escenario funcionaba, han empezado a surgir corrientes dentro de la Economía conductual que exhortan a ser más ambiciosos a la hora de aplicar la disciplina, con el objeto de abarcar problemas más importantes, aplicar la economía de la conducta de forma más exhaustiva e incitando a los responsables de la formulación de políticas públicas a trabajar no solo en los entornos de elección, sino también en las opciones, superando a las políticas clásicas basadas en la teoría económica tradicional.

Todos estos desarrollos han llevado a lo que se conoce hoy en día como *política pública conductual*, que va más allá de las intervenciones basadas en empujones u opciones predeterminadas y que amplía el espectro de actuación de la economía, llevándonos a conceptos como los de la ingeniería económica del comportamiento y que nos trasladan a aspectos más amplios como son las finanzas públicas o los bienes públicos.

4. Pero... ¿se está aplicando la economía del comportamiento a la hora de diseñar la política económica de los países?

Según la publicidad en Amazon del libro de Nudge: *The Final Edition* no hay duda de que sí se está aplicando y transcribo literalmente:

The book has given rise to more than 400 nudge units in governments around the world and countless groups of behavioral scientists in every part of the economy.

Aunque casi mejor vamos a ver casos concretos.

Como nos indica Niels Geiger (2016), hay muchos casos de aplicación de la economía de la conducta, pero quizá los más llamativos sean aquellos que interseccionan con el paternalismo libertario. En 2006, el Congreso de EE.UU. aprobó la Ley de Protección de Pensiones que fomentaba la *exclusión voluntaria* como método estándar para estos planes de pensiones privados subsidiados por el Estado, es decir, que los empleados se inscribieran automáticamente (cambiando así la opción predeterminada) a menos que optaran por no participar en el programa, con la intención de aumentar así el ahorro privado.

En los años del gobierno de Obama (amigo de Thaler) se generalizaron las actuaciones conductuales, con ejemplos como:

La Ley de Responsabilidad de Tarjetas de Crédito de mayo de 2009, que buscaba proteger mejor a los consumidores en asuntos financieros después de la reciente crisis.

En julio de 2011 se creó la Oficina de Protección Financiera del Consumidor, que tiene como objetivo explícito incorporar conocimientos de economía de la conducta.

Se nombró a Cass Sunstein administrador de la Oficina de Información y Asuntos Regulatorios de EE.UU., y durante su trabajo en dicha oficina se revisaron la gran mayoría de los cambios regulatorios bajo la óptica de la economía de la conducta.

Y en 2015, la Oficina de Política Científica y Tecnológica de la Casa Blanca creó un *Equipo de Ciencias Sociales y del Comportamiento* dirigido por Maya Shankar, una científica cognitiva, que actualmente es directora global de Ciencias del Comportamiento en Google. Es interesante la lectura de la Orden Ejecutiva del Presidente de EE.UU., Obama 13707 del 15 de septiembre de 2015 (E.O. 13707 of Sep 15, 2015) denominada: *Using Behavioral Science Insights To Better Serve the American People*

En esta orden se establecen las bases de actuación del equipo liderado por Maya, y se da una pauta a seguir a un equipo similar. Entre las cuestiones que se

mencionan destaca, la identificación de las políticas, programas o acciones en las que la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento pueda producir mejoras sustanciales en el bienestar público. Es interesante también el punto b) de la orden, en el cual se dan las pautas o directrices de actuación.

Y como curiosidad final hay que destacar que, bajo la administración de Trump, el trabajo de dicho equipo fue continuado por la Oficina de Ciencias de la Evaluación de la Administración de Servicios Generales.

Otro ejemplo de aplicación es Reino Unido. Así, muy poco después de que David Cameron fuera elegido primer ministro en mayo de 2010, se creó el *Behavioural Insights Team* (BIT) como parte de la Oficina del Gabinete del Reino Unido. El BIT, fue denominado como *Ministerio de Nudges* o *Unidad de Nudge*, y su función fue asesorar a otros departamentos gubernamentales sobre cómo aplicar la ciencia del comportamiento a la hora de formular políticas públicas. Se especializaron en trabajar a través de modelos que abordaran de forma más realista el comportamiento humano, introduciendo métodos similares a los de los estudios médicos como son los ensayos controlados aleatorios. Tuvieron éxitos muy importantes como, por ejemplo, el incremento en las tasas de pagos de determinados impuestos, a través de mensajes personalizados.

El BIT, en diez años, ha pasado de ser una unidad perteneciente al gobierno del Reino Unido formada por siete personas, a ser una empresa de propósito social global con oficinas en todo el mundo y según su página web: *We have run more than 1000 projects to date, including over 700 randomised controlled trials in dozens of countries.*

En su etapa gubernamental, el BIT dejó su seña de identidad al elaborar la estrategia de empoderamiento del consumidor *Better Choices: Better Deals* (BIS, 2011). Muchas de las recomendaciones de política que se encuentran allí tienen en cuenta los efectos de encuadre, es un documento muy recomendable.

Existen también, unidades de Economía de la Conducta en la Unión Europea, dependientes de la Comisión, en la OCDE, en el FMI, en el BM y en el BID.

Cecilia Guemes (2021), clasifica, en su muy instructivo artículo sobre Políticas conductuales, las etapas de implantación de las políticas públicas conductuales:

...entre 2010-2012 se habla de la primera fase de institucionalización, entre 2014-2018 de la fase de estandarización e internalización donde se expande el modelo y crecen las experiencias de colaboración entre ellas, y, a partir de 2018 de la fase de diversificación en la cual las ciencias del comportamiento se piensan a escala multinivel, mediante procedimientos descentralizados y se entablan redes de actores civiles, Estados y múltiples modos de coordinación societal.

En España, de momento, no hay unidades específicas que estén dirigidas a la aplicación de estas estrategias, aunque de forma aislada surgen documentos como el de la CNMV sobre Psicología económica para inversores, que es también bastante didáctico y recomendable como un breve resumen de entrada a esta disciplina.

Como áreas más importantes de aplicación de la economía de la conducta en el sector público podríamos destacar:

- Ministerio o consejerías de economía y/o Hacienda.
- Ministerio o consejerías de Salud.
- Ministerio o consejerías de Consumo.

Aunque podría aplicarse a muchas más instancias, pues no deja de ser una disciplina transversal.

Como recomendación podría ser interesante la inclusión de aspectos conductuales en organismos como la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas cuyo proyecto de ley se aprobó en el congreso de los diputados el 7 de julio de 2022 y que continuaría con las actividades desarrolladas hasta el momento por el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas (IEPP) y anteriormente por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). La incorporación de expertos en economía conductual en dicha agencia potenciaría la posibilidad de llevar a cabo recomendaciones y puesta en práctica de acciones concretas o mejora de la sistemática preexistente.

5. ¿Y qué está pasando en la macroeconomía?

Tradicionalmente la macroeconomía se ha basado en el paradigma de un individuo racional capaz de comprender la complejidad del mundo. Esto ha creado una teoría muy superficial del ciclo económico en la que no sucede nada en la macroeconomía a menos que ocurran choques externos. Frente a esto lo que tenemos es un escenario donde los agentes individuales experimentan limitaciones cognitivas que les impiden tener expectativas racionales y para actuar estos individuos usan reglas simples de comportamiento.

Es aquí, bajo esas limitaciones, cuando la economía de la conducta puede aportar soluciones para mejorar la relación entre el modelo teórico y los datos observados y por lo tanto mejorar la capacidad predictiva o de simulación de dichos modelos.

El problema, por lo tanto, es cómo incluir dichos supuestos de comportamiento a los modelos macroeconómicos. O lo que es lo mismo, como pasar de lo micro a lo macro. En los últimos treinta años los macroeconomistas han estado investigando precisamente eso, el cómo incorporar los resultados obtenidos en el ámbito de la economía del comportamiento a los modelos. Hay mucha literatura al respecto y aquí destaco el artículo de Driscoll y Holden (2014), *Behavioral Economics and Macroeconomic Models*, en el cual se hace una revisión bastante exhaustiva de la traslación de las aportaciones de la economía conductual a la macroeconomía clásica y sus limitaciones.

Por ejemplo y por ser los más conocidos, vemos que macroeconomía conductual planteada actualmente por los premios Nobel de Economía George Akerlof y Robert Shiller se basa en el concepto de los *espíritus animales* de Keynes, los cuales aparecen de forma endógena e impulsan el ciclo económico retroalimentándose a su vez por la evolución del propio ciclo, en lo que podríamos denominar como un multiplicador conductual.

En la revisión de la literatura existente se puede ver que muchos de los trabajos han consistido en la incorporación de dichos supuestos conductuales tanto a modelos de equilibrio general dinámico estocásticos de corte neokeynesianos como a modelos más simples.

Así se han dado aportaciones tanto en los problemas de inercia en las actuaciones, como pueden ser actuaciones de política monetaria, los problemas del comportamiento real de la inflación que tampoco es bien estimada por los modelos, los problemas con la función de consumo que se utiliza basada en la ecuación de Euler, pues cada vez se ve más que el consumo está muy influenciado por el ingreso corriente, la aversión a las pérdidas basadas en expectativas, los efectos dotación sobre la generación de hábitos, el sesgo de referencia, las preferencias cuasi-hiperbólicas, la limitación a la capacidad de procesar toda la información de los agentes, incluso si se dispusiese de dicha información, la influencia de las noticias sobre las expectativas. Conceptos como el aprendizaje adaptativo o las expectativas negativas, el optimismo y el exceso de confianza y su influencia en los ciclos económicos, la curva de Phillips adaptada a las influencias de los resultados de la economía del comportamiento o los estudios en el ámbito de los efectos macroeconómicos de las imperfecciones financieras, con desarrollos como el del acelerador financiero de Bernanke y Gertler (1989) o el modelo de ciclos crediticios de Kiyotaki y Moore (1997).

Para observar la importancia que puede estar teniendo la macroeconomía conductual en las actuales políticas económicas de Estados Unidos podemos ver cómo Janet Yellen, expresidenta de la FED y actual secretaria del Tesoro estadounidense, no es ajena a la disciplina, ya que además de ser la esposa de Akerlof tiene algún artículo publicado con el premio Nobel.

Por último, destacar el modelo ya citado desarrollado por Paul De Grauwe (2019), en el que se incluye el papel de la política fiscal en la estabilización de la economía mientras se mantiene la sostenibilidad de la deuda; se amplía el modelo para incluir al sector bancario y mostrar cómo los bancos amplifican los auges y las caídas, y explica cómo los espíritus animales ayudan a sincronizar los ciclos económicos entre países.

Otro investigador interesante es Tobias F. Røtheli, que recientemente (2020) ha publicado un libro denominado *The Behavioral Economics of Inflation Expectations: Macroeconomics Meets Psychology*, en el que aplica un enfoque conductual de las expectativas macroeconómicas.

6. Conclusiones

Una vez revisada la historia del desarrollo de la economía de la conducta y su expansión se puede ver que, si bien ha sido considerada como una disciplina muy exitosa en cuanto a su acogida como medio de estudio del comportamiento humano y su utilidad para las empresas o las políticas públicas, no lo ha sido tanto en el ámbito de la economía. Así, mientras que la aceptación a nivel institucional está siendo altísima y la creación de unidades conductuales cada vez es mayor tanto en empresas como en gobiernos e instituciones internacionales, la aceptación por parte de los economistas no es tan exitosa. En este punto hay que reconocer que el hecho de que no se haya podido presentar un modelo económico completo conductual, y se tenga que circunscribir a modificaciones parciales de modelos preexistentes ha hecho que no tenga una divulgación y aceptación en los entornos económicos, quedando como una curiosidad en algunos casos y que se vea como una disciplina lateral, compartimentada y clasificada aparte de la economía *mainstream* en muchos más.

NOTAS

- (1) Según la mitología griega Procusto era un posadero y ladrón, que ajustaba el tamaño de sus clientes al tamaño del camastro o lecho que les cedía para descansar, de tal forma que si sobrepasaban el tamaño del lecho les cortaba las partes sobrantes y si eran más pequeños los descoyuntaba hasta hacerlos encajar perfectamente con el lecho.
- (2) Para un estudio más en profundidad de estas ideas se recomienda la lectura del artículo de El dilema de John Stuart Mill de Larroulet.

BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, George A. y Janet L. Yellen. (1985), «A Near-Rational Model of the Business Cycle, With Wage and Price Inertia», *The Quarterly Journal of Economics*, 100: 823-38. <https://doi.org/10.2307/1882925>.
- Akerlof, George A. (2002), «Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior», *The American Economic Review*, 92 (3): 411-433.
- Akerlof, George A. y Robert J. Shiller. (2009), *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Ashraf, N.; Camerer, C. F. y Loewenstein, G. (2005), «Adam Smith, Behavioral Economist», *Journal of Economic Perspectives*, 19 (3): 131-145.
- Berg, Nathan y Gerd Gigerenzer (2010), «As-If Behavioral Economics: Neoclassical Economics in Disguise?», *History of Economic Ideas*, 18 (1): 133-166.
- Bernanke, B. S. y Gertler, M. (1989), «Agency Costs, Net Worth, and Business Fluctuations», *American Economic Review*, 79, 14-31.
- Bolton and Ockenfels (2012), «Behavioral economic engineering», *Journal of Economic Psychology*, 33 (3) (2012), págs. 665-676.
- Clark, John Maurice (1918), «Economics and Modern Psychology. I», *The Journal of Political Economy*, 26 (1): 1-30.
- Driscoll, John C. y Holden, Steinar (2014), «Behavioral Economics and Macroeconomic Models», *CESifo Working Paper*, No. 4785, Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich.
- Department for Business Innovation and Skills and Cabinet Office. UK Government, (2011) *Better Choices, Better Deals: Consumers Powering Growth*.
- De Grauwe, Paul; Yuemei Ji (2019), *Behavioural Macroeconomics: Theory and Policy*. Oxford University Press.
- E.O. 13707 of Sep 15, 2015: *Using Behavioral Science Insights To Better Serve the American People*.
- Geiger Niels (2016), «Behavioural Economics and Economic Policy: A Comparative Study of Recent Trends», *OEconomia*, 81-113. 10.4000/oeconomia.2230.
- Guemes Cecilia (2021), Políticas conductuales. EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad. 310. 10.20318/eunomia.2021.6078.
- Kahneman, Daniel y Amos Tversky (1979), «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk», *Econometrica*, 47 (2): 263-291.
- Kahneman, Daniel (2011), *Thinking, Fast and Slow*. London: Allen Lane.
- Kahneman, Daniel (2012), Foreword. In *The Behavioral Foundations of Public Policy*, edited by Eldar Shafir, VII-IX. Princeton: Princeton University Press.
- Kiyotaki, Nobuhiro y Moore, John (1997), «Credit Cycles» (pdf). *Journal of Political Economy*, 105 (2): 211-248.
- Larroulet Cristian (2010), «El dilema de John Stuart Mill», *Revista europea de economía política*, ISSN 1697-6797, vol. 7, núm. 2, 2010, págs. 89-108.
- Nagatsu Michiru (2015), Behavioral Economics, History of. In book: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (págs. 443-449). 2nd Chapter. Elsevier
- Rötheli Tobias F. (2020), *The Behavioral Economics of Inflation Expectations: Macroeconomics Meets Psychology*. Cambridge University Press.
- Simon Herbert A. (1955), «A Behavioral Model of Rational Choice», *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1): 99-118.
- Thaler Richard H. y Cass R. Sunstein (2003), «Libertarian Paternalism», *The American Economic Review*, 93 (2): 175-179.
- Thaler Richard H. y Shlomo Benartzi (2004), «Save More Tomorrow (TM): Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving», *The Journal of Political Economy*, 112 (1): S164-S187.
- Thaler, Richard H. y Cass R. Sunstein (2008) *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.

LARGA VIDA A LA ECONOMÍA CONDUCTUAL

Armenio Pérez Martínez

PhD

RESUMEN

El presente artículo aborda los principales retos que la economía conductual debe enfrentar, de cara a su desarrollo como parte del conocimiento científico interdisciplinario en los próximos años. Se analizan cuatro retos y las posibles alternativas de fundamentación teórica, que se convierten en líneas de investigación actuales y futuras. Se fundamenta la idea de que la economía conductual debe desarrollar un sólido cuerpo teórico que supere los conceptos ya tradicionales de racionalidad limitada y sistema dual de razonamiento.

PALABRAS CLAVE

Economía conductual, Racionalidad limitada, Sistema dual de razonamiento.

1. Introducción

La economía ha estado presente en todo el desarrollo social de la humanidad. La manera en que se utilizan los recursos para satisfacer necesidades, unido a la necesidad de desplazarse y la capacidad de producir para su propio beneficio fue ganando en importancia, a tal punto que los aportes científicos de los siglos XVII y XVIII marcaron toda una época, e incluso, llegan hasta nuestros días en la obra de Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, entre otros. Sin embargo, se comparte la preocupación de Edgar Morin al referirse al papel de la economía dentro de las ciencias sociales:

La economía, la ciencia social más avanzada matemáticamente, es la más retrasada social y humanamente, pues se abstrae de las condiciones sociales, históricas, políticas, psicológicas y ecológicas que son inseparables de las actividades económicas... La inteligencia parcelada destruye en embrión toda posibilidad de comprensión y reflexión. Incapaz de enfocar el contexto y el complejo planetario, la inteligencia ciega se vuelve inconsciente e irresponsable. Se ha vuelto mortífera (Morin, 1993, pág. 67).

Acudimos a esta frase para marcar el momento actual que vive la economía, incapaz de anticipar las diversas crisis y sus nefastas consecuencias para la sociedad. Se considera que una de las razones de esta incapacidad se debe a la escasa comprensión del funcionamiento

de la racionalidad humana, al diseño de mecanismos económicos basado en falsos supuestos y la ausencia de confianza entre los distintos actores económicos. Quizá el lector pueda adicionar otros elementos a esta tríada, pero para los fines de nuestro manuscrito estos son los esenciales.

La decisión, la elección o el comportamiento del agente económico se pueden calificar de racional cuando existen un conocimiento total de las opciones y sus resultados, por tanto, es un dominio humano caracterizado por la inexactitud y la subjetividad. El sesgo en sí no es la rareza o el fallo en las predicciones, sino es lo que no se ajusta al modelo explicativo del ser racional ilimitado, es la incompatibilidad con los argumentos explicativos de la teoría.

El comportamiento del agente económico es un componente de la teoría microeconómica. Sin embargo, los avances científicos en economía conductual han realizado sustantivos aportes a las políticas públicas y las finanzas, por lo que también ocupan un lugar dentro de la teoría macroeconómica. El agente económico ha sido considerado erróneamente como racional, sin embargo, realmente son seres maximizadores, optimizadores, o que persiguen el máximo beneficio. Por lo tanto, una parte significativa de los comportamientos y las decisiones que en economía conductual han sido calificados como irracionales, realmente no lo son; solo son carentes de interés maximizador.

Hay muchas cosas en la vida que pasan como las modas. En la economía este fenómeno ocurre con bastante frecuencia y en la ciencia, de igual manera. La economía conductual pudo ser una tendencia más dentro de la economía, pasar desapercibidos sus aportes iniciales; sin embargo, la insistencia de Daniel Kahneman y Amos Tversky hizo que poco a poco se fueran consolidando las ideas y, sobre todo, se tambaleara el supuesto de la racionalidad ilimitada regente en las ciencias económicas.

2. Breve recorrido histórico de la economía conductual

Era la década de los setenta y los experimentos sobre economía conductual ganaban espacios dentro de una ciencia que se resistía a modificar algunos de sus conceptos y mecanismos más importantes: mercado, demanda, racionalidad, toma de decisiones. Sin embargo, la capacidad de abrirse paso inicialmente estuvo condicionada por dos elementos esenciales: la interdisciplinariedad y la aplicación del conocimiento generado. En sus inicios desconcertó a los ortodoxos, recibió críticas de los principales referentes de la teoría de la elección racional, los utilitaristas. La resistencia se debe a la capacidad de perseverancia y la humildad que ha caracterizado a los fundadores de la economía conductual: se saben ajenos a los enfoques absolutistas, los 100%, las verdades absolutas, y más cercanos a los fallos, los sesgos, el azar y lo fractal. Romper con los viejos conceptos y explotar al máximo sus nuevos descubrimientos, le ha permitido subsistir y consolidarse dentro de las ciencias económicas.

La mayoría de edad de la economía conductual comienza con el premio Nobel entregado a Kahneman en 2002 (precisamente hace dos décadas). A partir de ese momento, aumentó la visibilidad y reconocimiento de la teoría de los heurísticos y sesgos cognitivos. Richard Thaler aportó mucho a la economía conductual con el paternalismo libertario, la arquitectura de las decisiones y los pequeños empujones (*nudges*), tanto que recibió un Nobel en 2017 y muchos gobiernos, multinacionales, ONG, organismos internacionales, etc., han comenzado a utilizar sus propuestas. Señalo, brevemente, el reconocimiento que ha tenido muy re-

cientemente la experimentación económica en pequeña escala como solución a los problemas de pobreza, salud pública, educación, desnutrición, tal como ha demostrado Esther Duflo (premio Nobel 2019, junto a su equipo de investigación).

3. ¿Dónde nos encontramos en materia de economía conductual?

Sería un error no mirar hacia atrás para ver qué ha faltado en el devenir de la economía conductual y cuáles serían sus principales retos. Las ideas deben convertirse en teorías para transformarse de un conocimiento empíricamente aplicable a otro teóricamente generalizable. Es importante señalar que generalizar no es aplicar en todos los contextos por igual (caeríamos en un sesgo cognitivo), sino explicar los hechos, buscar las causas, proponer soluciones. Si bien es cierto que nos faltaría con los dedos de una mano para contar los conceptos desarrollados desde la economía conductual, con las dos manos nos estarían sobrando; incluso, no se encuentra una lógica argumentativa y relacional entre estos conceptos en modelos teóricos que no sean prácticamente los mismos de los años setenta.

Si empleamos el modelo de los cuadrantes de Stokes (1997), estaríamos de acuerdo en que la economía conductual se encuentra a las puertas del cuadrante de Pasteur –investigación basada en conocimiento científico para lograr objetivos de interés social–, dejando atrás la investigación movida por el interés particular del investigador, centrado en productos (cuadrante de Edison). La investigación en economía conductual debe estar inclinada a la solución de los problemas reales de la economía, con un cuerpo teórico propio y establecido, integrando perspectivas metodológicas que se ajusten a la particularidad de la problemática a investigar.

Es necesario, entonces, desvelarnos para encontrar soluciones a algunas contradicciones latentes –visibles o no– dentro de la economía conductual. Por un lado, es necesario revisar y actualizar la teoría fundacional de la economía conductual: los experimentos de Kahneman y Tversky. Si bien en su momento demostraron lo que los economistas clásicos no querían reconocer, hoy día se han vuelto demasiado divulgados, llegando a hastiar

a los lectores que encuentran en cada libro, prácticamente, los mismos ejemplos (obsérvese este señalamiento en Kahneman, 2017; Sunstein y Thaler, 2017; Kahneman, Sibony y Thaler, 2022). Esta revisión conceptual llevaría a consolidar un modelo teórico aceptado en el contexto académico, donde las relaciones entre los conceptos demuestran los vínculos que se manifiestan en la realidad y sirva como sustento racional y crítico para que las tesis doctorales cuenten con marcos teóricos sólidos y académicamente aceptados. Hoy día, en muchos casos, son una mera enumeración de los mismos conceptos y similares experimentos.

Un primer elemento de análisis se refiere a la concepción de la racionalidad humana, explicación que sirve para fundamentar la creación de los distintos mecanismos económicos creados por el propio ser humano. La racionalidad, vista desde la economía convencional, tiene un carácter normativo, porque enfatiza el carácter ideal para la obtención de un tipo específico de comportamiento. La maximización del beneficio genera un umbral de aceptación de la conducta del individuo. Funciona como una especie de darwinismo social: quien no se acerque a la maximización de sus beneficios (agentes económicos, empresas, países) no sobrevivirá.

La racionalidad significa que las acciones de los agentes sean consecuentes entre ellas y con alguna meta (Sen, 1997). Para cualquier concepción económica, la racionalidad es uno de los supuestos más importantes, por la capacidad de predecir el comportamiento del agente económico, la estabilidad en el funcionamiento de los mecanismos económicos y la posibilidad de desarrollar investigaciones experimentales en el campo de la Economía.

La comprensión de la racionalidad, desde la perspectiva de la economía convencional está asociada a la capacidad. *las capacidades son propiedades de entidades y/o variables que contribuyen a la producción de un resultado.* (Ivarola, 2016, pág. 103). Queda claro que contribuir no significa provocar, o sea, no existe una relación causal directa. En el tratamiento de la racionalidad desde la economía conductual existe un aislamiento teórico por parte de los autores clásicos, tratando de estudiar la racionalidad en el estado aislado. Este hecho encierra un sesgo en la teoría que es necesario continuar investigando. La reflexión que proponemos

se centra en que la importancia no está en el aislamiento, sino en el reconocimiento de la complejidad de condiciones y mecanismos en los que se manifiesta la racionalidad del agente económico.

La racionalidad funciona, como criterio de análisis del funcionamiento económico, únicamente bajo condiciones de *ceteris paribus*. Esta genera que no existan condiciones externas que afecten la manifestación de las regularidades a partir de la capacidad de la racionalidad. La nueva explicación no se sostiene por la anulación de factores, sino por la complementariedad de capacidades, no por generar más *ceteris paribus* (que es lo que garantiza capacidad de predicción y explicación científica en Economía) sino por la presencia de nuevas condiciones. No es lo mismo minimizar o eliminar todos los demás factores, que generar condiciones para la aparición. Ciertas condiciones tienen que cumplirse para que se obtenga un resultado.

Por otro lado, considero que se requiere revisar la teoría dual de razonamiento (Sistemas 1 y 2, o Econ y Human). No podemos caer en el reduccionismo cartesiano y he defendido esta idea en otros artículos: hay una franja donde la normalidad nos hace ser aceptablemente racionales como para vivir en sociedad de consumo y cometer fallos, que, si bien son predecibles, también nos resultan apetecibles. Reconocer este aporte dentro de la economía conductual permitiría a los principales detractores de la idea de la racionalidad limitada, revisar los mecanismos subyacentes en el funcionamiento de las estructuras económicas creadas por el ser humano.

Sunstein y Thaler (2017, pág. 35) se hicieron la misma pregunta que hoy planteamos en este artículo:

¿Cómo es posible que seamos al mismo tiempo tan listos y tan tontos? Muchos psicólogos y neurocientíficos han coincidido en una descripción del funcionamiento del cerebro que nos ayuda a comprender estas contradicciones aparentes. Su enfoque implica la distinción entre dos tipos de pensamiento: uno intuitivo y automático y el otro más reflexivo y racional.

Existen cuestiones como el sistema dual de razonamiento, afirmado a pies juntillas por todos los autores clásicos de la economía conductual, que han

cumplido una función heurística de simplificar el análisis de la situación real. La idea de la dualidad se asemeja mucho a la propuesta de la inteligencia artificial: reconocer que somos autómatas. Se considera que:

La introducción de numerosas distorsiones asumidas en los modelos económicos ha generado un interesante debate respecto de si estos nos informan algo sobre el mundo de la gente genuina, del trabajo, de la producción, etc., o si son simplemente juegos intelectuales o mundos imaginarios sin ninguna utilidad para propósitos más pragmáticos, como explicar ciertos procesos socioeconómicos o aplicar una determinada política (Ivarola, 2017, pág. 2).

Con anterioridad he señalado que es imposible integrar ambos sistemas en un mismo comportamiento humano (aporte de la economía conductual al descubrir la existencia de ambos polos de la racionalidad en el comportamiento); sin embargo:

La principal insuficiencia argumentativa se manifiesta al explicar el cambio entre un sistema y otro, lo cual no queda claramente justificado en la obra de los autores de la economía conductual, permaneciendo la idea de saltos y anulación entre los sistemas reflexivo y automático según la dificultad de la tarea a realizar (Pérez y Rodríguez, 2022a, pag. 381).

Urge atender un tercer reto relacionado con la metodología y la formación en economía conductual. Es necesario dejar atrás la experimentación ingenua y vaga que demuestra lo que ya está reconocido, para aumentar la aplicación en políticas públicas, instituciones financieras, sanitarias, fiscales, entre otras. En la formación de los servidores públicos es imprescindible que aprendan a conocer al ser humano desde esta postura, valiosa académicamente y útil desde la práctica, para alcanzar soluciones a los problemas sociales y mejorar la felicidad y el bienestar social.

Un cuarto reto se encuentra vinculado con el empleo de escalas de medición dentro de la economía conductual. Se considera que resultará muy escabroso separarse de la tendencia de utilizar escalas numéricas y concepciones estadísticas para la realización de ex-

perimentos económicos dentro de la economía conductual. Los métodos cuantitativos aplicados a las realidades humanas logran la deconstrucción de los individuos, en palabras de Castel, *ya no hay individuos de carne y hueso, sino una nube de correlaciones estadísticas* (2010, pág. 32).

Se aprecia que estos no permitirán la exploración total de los procesos de decisiones, los juicios y el razonamiento del agente económico. Su propia naturaleza es contraria al funcionamiento del cerebro humano y la concepción de la mente. Como plantea Han: *Hoy se trata a los hombres y se comercia con ellos como paquetes de datos susceptibles de ser explotados económicamente* (2014, pág. 98). Aquí se propone desarrollar una concepción dimensionétrica, en lugar de una estadística. En estos momentos nos encontramos trabajando en esta propuesta.

La dimensiometría (concepto que no aparece en los buscadores de Google) es un concepto que necesariamente se debe de impulsar dentro de la economía conductual. Su aplicación en situaciones donde el ser humano común no pueda manifestarse competentemente a partir de las condiciones del entorno, la información que posee y los mecanismos psicológicos que posea. Por lo tanto, si el dominio matemático es exacto, la dimensiometría es proximal, pero más fácil de manejar para los seres humanos. Los principales aportes del desarrollo y aplicación de las escalas dimensionétricas están relacionados con la realización de nuevos experimentos económicos, así como para investigar en áreas pobres, con bajos niveles de escolarización (Pérez y Rodríguez, 2021, 2022b).

Los recientes estudios de ruido, como complemento de los heurísticos y sesgos cognitivos, no debe llevarnos a considerar que se ha avanzado tanto en materia de nuevo conocimiento: solo se ha descubierto algo y se está explorando (Kahneman, Sibony y Sunstein, 2022). Su complemento integra una nueva oportunidad para estructurar todo un amplio abanico de posibilidades para desarrollar modelos explicativos del comportamiento económico desde la economía conductual. Esta tarea considero que es el principal reto para la consolidación para esta área del saber en los próximos veinte años.

4. Conclusiones

Larga vida a la economía conductual..., pero acompañémosla. Su aplicación y resultados están claros. Expliquemos los fenómenos y construyamos conocimiento científico, generalizable y refutable, que se comparta y se difunda con la misma fuerza que los manuales de economía clásicos. Hagámosla más humana, más parecida a la propia vida azarosa y compleja, sin predeterminaciones. Vale la pena que dediquemos los próximos veinte años a intentar acercarnos a estos retos.

Renovar el conocimiento sobre economía conductual es darle vitalidad a un área del conocimiento que está llamada a atender los problemas económicos desde una perspectiva humana, una perspectiva centrada en la naturaleza de la racionalidad, las decisiones y los juicios, siendo consecuentes con lo descubierto por Kahneman y Tversky, y que se ha seguido desarrollando, pero requiere de un impulso sistematizador. Hay que lograr que las ideas novedosas, como las escalas dimensiométricas para una mejor toma de decisiones, se empleen como se ha venido haciendo en la política pública en materia de salud, educación, recaudación fiscal, donaciones de órganos, prevención de accidentes de tránsito.

BIBLIOGRAFÍA

- Castel, R. (2010), *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones*, Estatuto del individuo. FCE.
- Han, B.-C. (2014), *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*, Herder Editorial.
- Ivarola, L. (2016), «Máquinas nomológicas, modelos e intervención: su problemática en el campo de lo social», *Trans/formação*, 39 (2), 101-118. <https://doi.org/10.1590/S0101-31732016000200006>.
- Ivarola, L. (2017), «La incompatibilidad de la incertidumbre en Economía con la lógica del *homo economicus* y con la construcción de sistemas cerrados», *Cinta de Moebio*, 58, 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10151254001>
- Kahneman, D. (2017), *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá: Debolsillo.
- Kahneman, D.; Sibony, O. y Sunstein, C. R. (2022). Ruidos: un fallo en el juicio humano. Debate.
- Morin, E. (1993), «El desafío de la globalidad», *Archipiélago*, 16, 66-72.
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (2021), «¿Es transferible el conocimiento de economía conductual a investigaciones sobre pobreza extrema?», *Behavior y Law Journal*, 7 (1), 78-85. 10.47442/blj.v7.i1.81.
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (2022a), «Economía conductual: concepción teórica para comprender de comportamiento económico», *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.*, 2 (2), 372-393. <https://knepublishing.com/index.php/espoch/article/view/11403>.
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (2022b), «Vacunación contra la covid-19, comportamiento humano y política pública analizados desde la economía conductual», *Revista Cubana de Salud Pública*, 48 (4), e3436. <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/3436>.
- Sen, A. (1997), *Bienestar, justicia y mercado*. Paidós.
- Stokes, D. E. (1997), *Pasteur's Quadrant-Basic Science and Technological Innovation*, Brookings Institution Press.
- Sunstein, C. y Thaler, R. (2017), *Un pequeño empujón. El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*, Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.

ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO: UNA ASIGNATURA NECESARIA

Laura Pérez Ortiz

Profesora del Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo, UAM

Javier Baquero Pérez

Contratado postdoctoral en el Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo, UAM

RESUMEN

La economía del comportamiento ha emergido con fuerza en las últimas décadas, convirtiéndose en una pieza fundamental dentro del análisis económico.

Actualmente, encontramos grandes instituciones internacionales que ya utilizan los recursos de la economía del comportamiento, y se están creando departamentos o agencias, tanto dentro de los gobiernos como de carácter externo, dedicados a asesorar a los países a la hora de implementar políticas.

Las grandes empresas también incorporan departamentos o áreas que tienen en cuenta las herramientas que facilita la economía del comportamiento, implementándolas tanto para mejorar su estrategia de mercado como para gestionar sus recursos humanos de forma interna.

Este avance en la forma de ver la economía, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, implica una necesidad de incluir esta disciplina dentro de los planes de estudios de las universidades, y no solo como un tema más a tratar en una micro avanzada, sino como una visión diferente sobre la economía en su conjunto. Añadir los aspectos sociológicos y psicológicos al estudio de la economía resulta fundamental para entender el funcionamiento de la economía y para diseñar mejores políticas públicas.

PALABRAS CLAVE

Economía del comportamiento, Enseñanza, Políticas públicas.

1. Introducción: El crecimiento de la economía del comportamiento en los estudios de economía

Desde hace ya algunos años la economía del comportamiento es una disciplina que va ganando terreno, lentamente, eso sí, en los planes de estudios universitarios de los grados y posgrados en Economía. Gracias al impulso reconocido a través de los premios Nobel, la visibilidad que ha ido adquiriendo la economía empírica se ha acrecentado más recientemente, con el galardón otorgado a Richard Thaler en 2017, al que precedió en primer lugar, el premio de Herbert Simon en 1978, por su aportación pionera en el proceso de adopción de decisiones en las organizaciones económicas. En 2001, fue George Akerlof quien, gracias a sus avances en el análisis de los mercados con información asimétrica, alcanzó el premio. En 2002, Daniel

Kahneman y Vernon Smith lo recibieron por integrar los conocimientos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que respecta al juicio y la toma de decisiones bajo incertidumbre, en el caso del primero, y por establecer experimentos de laboratorio como una herramienta en el análisis económico empírico, en el caso de Vernon Smith. En 2013 Robert Shiller fue el agraciado debido a su trabajo sobre el análisis empírico de los precios de los activos (Da Silva y Pérez Ortiz, 2020a).

En 2017, como señalábamos, Richard Thaler gracias a su contribución a la economía del comportamiento recibió el premio. Destaca también el reconocimiento debido al uso de la economía experimental, muy ligada a la economía del comportamiento, para Esther Duflo, Abhijit Banerjee y Michael Kremer, en 2019.

Cuadro 1**Economía del comportamiento como asignatura en los grados de Economía**

Universidad	Tipo univ.	Grado	Nombre asignatura	Curso
Universidad Autónoma de Madrid	Pública	Economía	Economía del Comportamiento	2
Universidad de Granada	Pública	Economía	Economía experimental (*)	4
Universidad de Málaga	Pública	Economía	Economía del Comportamiento	4
Universidad Pablo de Olavide	Pública	ADE	Economía del Comportamiento	3-4
Universidad Pública de Navarra	Pública	Economía	Microeconomía IV (**)	4
IE Universidad	Privada	Comportamiento y Ciencias Sociales	Economía conductual y la toma de decisiones	3
			Nudging y diseño comportamental	3
Universidad a Distancia de Madrid	Privada	Economía	Economía del Comportamiento	4
Universidad Pontificia Comillas	Privada	Análisis de Negocios	Economía del Comportamiento	4
Universidad Europea Miguel de Cervantes	Privada	Administración de Empresas	Psicosociología del Consumidor	3

(*) Impartida dentro del módulo *Economía del comportamiento*. (**) En los descriptores de la asignatura se especifica *Economía del comportamiento*.

Fuente: Elaboración propia a partir de los planes de estudio de las universidades.

De estos reconocidos economistas (junto con el psicólogo Daniel Kahneman) que trabajan en la disciplina, George Akerlof y Robert Shiller lo hacen desde la esfera de la macroeconomía, parte que queda más olvidada cuando se considera la economía del comportamiento. Por ejemplo, el discurso que George Akerlof hizo al recibir el galardón se tituló *La macroeconomía conductual y la conducta macroeconómica*. De ahí que esta parte sea fundamental para entender no solo la conducta individual de los agentes sociales, sino también el comportamiento y las características del agregado, como señala Thomas Schelling en su libro *Micromotivos y macroconducta*, por lo que no debe dejarse de lado en los estudios.

Si observamos cómo se estudia la economía del comportamiento en España, nos damos cuenta de que muy pocas universidades contemplan una materia como tal en el grado en Economía. Menos aún, en cursos iniciales, como asignatura de formación básica

o de carácter obligatorio. En todo caso, aparece en cursos avanzados y en la mayoría de las ocasiones, como una opción a elegir en la consecución del título (véase el cuadro 1).

Sí la encontramos, en ocasiones, como parte de una asignatura de microeconomía avanzada, pero no sucede lo mismo con la macroeconomía. Y, sin embargo, las implicaciones y aportaciones de los *Animal spirits* al funcionamiento de los mercados financieros, el sistema bancario, el mercado de trabajo y los salarios de eficiencia, por ejemplo, resultan fundamentales para comprender el comportamiento macroeconómico hoy en día (Akerlof y Shiller, 2009).

En los aspectos micro, la economía del comportamiento estudia las inconsistencias o divergencias respecto a lo que dicta la teoría en la toma de decisiones de los agentes económicos racionales. Estas pueden provenir porque no se comportan tal y como predice la teoría debido a que haya un defecto de información o

Cuadro 2

Economía del comportamiento como asignatura en posgrados de Economía

Universidad	Tipo univ.	Posgrado
Universidad de Alicante	Pública	Máster en Economía Cuantitativa
Universidad de Murcia	Pública	Máster en Economía
Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED	Pública	Título propio Desarrollo Profesional y Personal
Universitat de València Universitat Jaume I de Castellón	Pública	Máster en Economía
Universidad a Distancia de Madrid	Privada	Máster en Economía Conductual

Fuente: Elaboración propia a partir de los planes de estudio de las universidades.

conocimiento, lo que se denomina *error de actuación* y se refiere a la necesidad de utilizar otro tipo de supuestos, ya que no tenemos una capacidad ilimitada y cometemos errores más o menos sistemáticos. O bien, dichas inconsistencias o divergencias con la teoría económica se pueden deber al uso de heurísticas o atajos para simplificar o reducir la complejidad de las decisiones cuando hay que asignar probabilidades o predecir eventos (Miller, 2021).

Por otro lado, son muy pocas las universidades españolas que ofertan la asignatura en algún máster o título de posgrado de Economía, con solo un máster específico en Economía Conductual por parte de una única universidad (privada), tal y como se muestra en el cuadro 2.

Y, sin embargo, como señalábamos anteriormente, se trata de una disciplina en auge. A modo de ejemplo, se observa en el gráfico 1, mediante la herramienta NGram viewer, la evolución de la frecuencia de aparición de *behavioral economics* en la muestra de libros publicados en Estados Unidos, comparado con otra materia en auge y relacionada, como es la economía experimental.

El crecimiento es muy destacable en lo que llevamos de siglo. Así que, ¿por qué sería necesario introducir esta nueva perspectiva en los estudios de economía? ¿Qué puede aportar o a quién puede interesar saber sobre economía del comportamiento o economía conductual? ¿Quién utiliza la economía del comportamiento?

Hay dos grandes líneas en las que conocer las herramientas que proporciona la economía del comportamiento devienen fundamentales:

- Entre las principales instituciones públicas se hace cada vez más imprescindible incorporar la economía del comportamiento en el diseño de políticas públicas.
- Entre las grandes empresas privadas cada vez se desarrollan en mayor medida departamentos o asesorías de economía conductual.

Por último, no hay que olvidar que la economía del comportamiento lleva mucho más tiempo presente en el día a día de las empresas mediante las técnicas de *marketing*. Lo que distingue al reciente auge de la economía del comportamiento de los estudios de *marketing* es precisamente el uso que se hace más allá, enfocándolo, por un lado, con una mejor comprensión del funcionamiento de la economía, y, por otro, en las posibilidades que se abren para el diseño de políticas públicas.

2. La economía del comportamiento en el diseño de políticas públicas

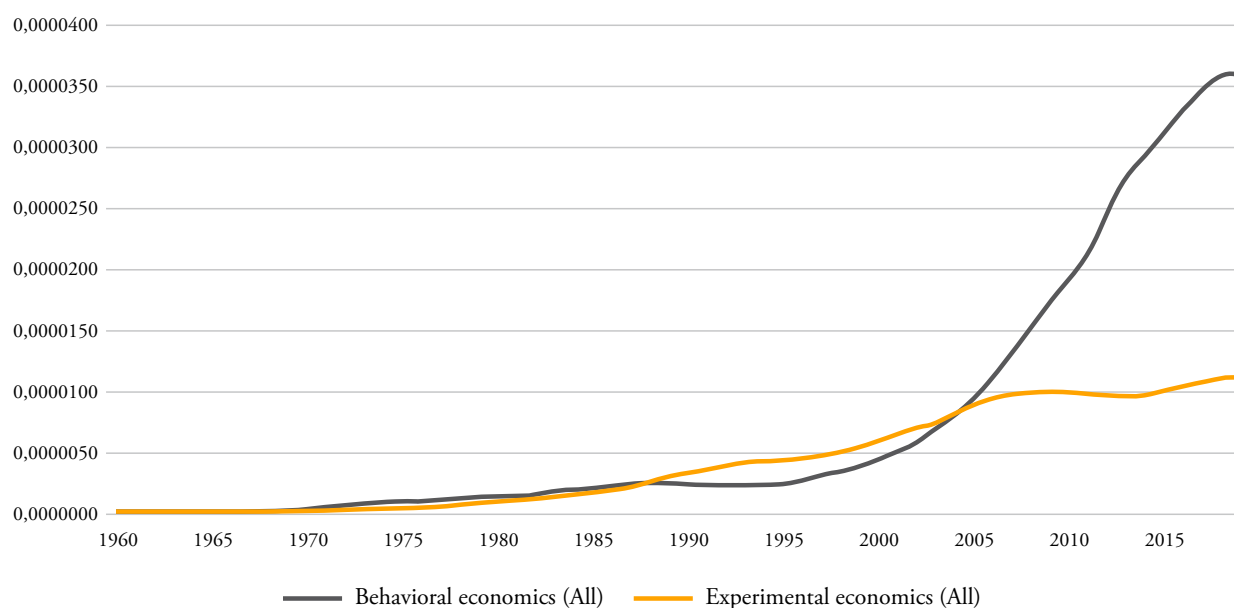
En el proceso de toma de decisiones nos encontramos con dos procedimientos de análisis distintos:

- El *razonado* o *algorítmico*, que utiliza una estrategia para alcanzar la solución. Por ejemplo, las reglas que permiten hacer divisiones. Siguiendo este procedimiento siempre llegaremos a la solución correcta.

Gráfico 1

Aparición de *Behavioral economics* y *Experimental economics* en los libros publicados en Estados Unidos

Datos en porcentaje



Fuente: Google Books Ngram Viewer.

– El *heurístico* o *intuitivo*, que puede estar basado en un conocimiento parcial, en la experiencia o en suposiciones apriorísticas. Si seguimos este procedimiento, podemos acertar algunas veces y otras, no. Heurística significa hallar, descubrir y, en algunas ciencias, se trata de la manera en que se busca la solución a un problema mediante métodos no rigurosos, con reglas empíricas. El problema de utilizar este tipo de procedimiento es que nos puede llevar a sacar conclusiones incorrectas.

Herbert Simon (1955) ya hablaba de que la mayoría de las personas son solo *parcialmente racionales* y actúan por impulsos emocionales. Es decir, nuestra racionalidad está limitada, no tiene esa capacidad infinita de razonamiento algorítmico que presupone la economía convencional. Emplear mayoritariamente el procedimiento intuitivo nos hace la vida más fácil, pero también nos puede llevar a cometer errores. Estos errores o sesgos, desviaciones de las decisiones que hubiéramos tomado si hubiéramos utilizado el procedimiento algorítmico, se producen en la misma dirección: son sesgos sistemáticos, se repiten. Y la explicación a estos

sesgos la encontraron Kahneman y Tversky (1987) en la utilización de determinadas reglas heurísticas. Ellos trabajaban sobre la idea de que tenemos una muy mala intuición estadística, lo que nos lleva a fallar en nuestras predicciones.

Además, la idea de que el agente racional, egoísta e individualmente elige con libertad y racionalidad entre las diferentes alternativas después de haber tenido en cuenta los costes y los beneficios, queda lejos de la realidad. Es una aproximación excesivamente simplista del proceso económico de producción y consumo.

Un estudio realizado en Japón (Yamagishi y cols., 2014) no solo señala que los *homo oeconomicus* son pocos, sino que además no queremos parecernos a ellos, no reflejan el modelo de sociedad en la que queremos vivir. En esta investigación se plantea al *homo oeconomicus* como un individuo con rasgos psicopáticos. La racionalidad perfecta atribuida a estos individuos encaja con una personalidad calculadora y ordenada, poco empática y con predisposición a

manipular al resto. Este perfil es similar al que encontramos con asiduidad entre las élites económicas, pero no representa un ejemplo de moralidad y de los valores ideales atribuibles al ser humano.

De esta forma, la necesidad de avanzar más allá de las políticas económicas tradicionales, incorporando el nuevo instrumental que ofrece la economía del comportamiento es una cuestión que se ha demostrado esencial en los últimos años. El objetivo no es cambiar las políticas por acciones de la economía del comportamiento, sino complementar, apoyar y rediseñar las políticas tradicionales, haciendo más eficiente y eficaz el logro de los objetivos planteados, pues en la mayoría de los casos los costes no son sustancialmente mayores y los resultados sí mejoran considerablemente. De hecho, en múltiples ocasiones se trata de trabajar dentro de los sistemas establecidos y de usar recursos existentes, pero de otra forma, con otra perspectiva, por lo que no es necesario un incremento de presupuesto para llevar a cabo estas intervenciones.

Como señala Miller (2021), las *políticas conductuales parten del reconocimiento de las limitaciones e inconsistencias de la teoría económica estándar basada en incentivos y de la necesidad de diseñar políticas fundamentadas en una concepción más amplia del ser humano*. Y aunque muchas de las propuestas que plantean se basan precisamente en esos comportamientos individuales, somos animales sociales, vivimos en sociedad, de manera que esas situaciones individuales se ven también influidas por la interacción social, *incluso en cuestiones como el ejercicio o las dietas, la influencia social, la difusión y el contagio social son centrales* (Miller, 2021).

Así, muchos de los organismos internacionales que utilizan la economía del comportamiento para favorecer la eficacia de las políticas públicas parten de un diseño pensando en los sesgos y en el comportamiento bajo presión (por ejemplo, en situaciones de pobreza) que hace que los resultados sean diferentes en comparación con las situaciones en las que se considera al *homo oeconomicus* de los modelos más teóricos y matemáticos, alejados de la realidad social.

De ahí que se incorpore este conocimiento al diseño de las políticas económicas, en aras de alcanzar mejores resultados, basadas en comportamientos más parecidos

a la realidad de lo que predicen las teorías económicas más tradicionales.

Una de las obras fundamentales que supone un verdadero hito en el uso de la economía del comportamiento para el diseño de políticas públicas fue el informe anual sobre desarrollo que, con el título *Mente, sociedad y conducta*, publicó el Banco Mundial en 2015. En este informe se mostraban varios ejemplos de introducción de *behavioral insights* en el diseño de políticas de desarrollo, a partir de modelos mentales. Desde entonces, han sido numerosos los organismos internacionales que han recopilado ejemplos de actuaciones que emplean las herramientas de la economía del comportamiento, como pueden ser los conceptos de racionalidad limitada, fuerza de voluntad o auto-control limitados, el uso de información incompleta o asimétrica, los *Animal spirits*, las limitaciones cognitivas y las reglas heurísticas, los modelos mentales, o los conocidos instrumentos como *nudges* (gráfico 2).

Estos *nudges* o empujones no son propiamente una política, sino que, a partir de los conocimientos sobre la forma en que los individuos toman las decisiones (que no es siguiendo las pautas de racionalidad económica tradicionalmente aceptadas, como hemos señalado), se establecen nuevos mecanismos que estimulen o empujen a los individuos hacia un comportamiento u otro, a lo que Sunstein y Thaler (2009) han denominado *paternalismo suave* (Da Silva y Pérez Ortiz, 2020b).

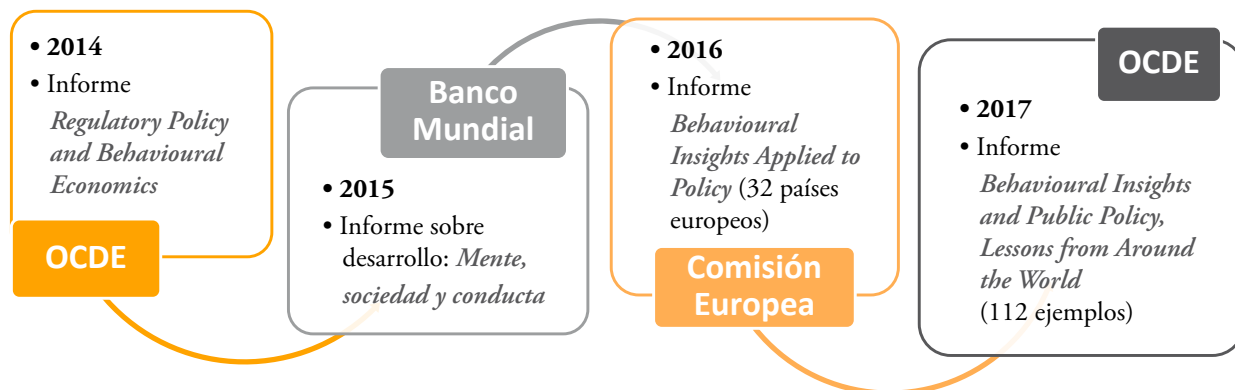
Ejemplos de organismos internacionales que incorporan departamentos de *behavioral economics* los encontramos en:

- Banco Mundial: Mind, Behavior, and Development Unit (eMBeD).
- Banco Interamericano de Desarrollo: Grupo de economía del comportamiento.
- OCDE: Behavioral Insights.
- Comisión Europea: Centre on Behavioural Insights.

Aunque no se pueden considerar directamente actuaciones de economía del comportamiento, sí pueden dar una idea de los cambios que se están produciendo en la economía más tradicional, a través de la imple-

Gráfico 2

Informes de organismos internacionales



Fuente: Elaboración propia.

mentación de experimentos en las ciencias sociales (demostrado en el premio Nobel de economía concedido a Duflo, Banerjee y Kremer en 2019).

Así, en otros países se están implementando laboratorios para llevar a cabo experimentos que permitan tomar mejores decisiones a la hora de diseñar las políticas públicas, especialmente en países en desarrollo,

en aras de lograr los ODS de la Agenda 2030. Un claro ejemplo lo encontramos en la red de laboratorios auspiciada por el PNUD, los Accelerator Labs, recogida en el gráfico 3.

Un ejemplo claro de cómo crece esta disciplina en estos ámbitos la encontramos en la creación, en 2010, del *Behavioural Insights Team* o *unidad nudge* dentro del gobier-

Gráfico 3

Accelerator Labs de la red del PNUD



Fuente: PNUD.

no del Reino Unido y dirigida por Richard Thaler. Posteriormente, dicha unidad se convierte en una empresa independiente con fines sociales que presta asesoramiento a gobiernos de todos los continentes. Una empresa similar, *Ideas 42*, fundada en la Universidad de Harvard por el profesor Sendhil Mullainathan, asesora igualmente a gobiernos y organizaciones sin fines de lucro con proyectos relacionados con la economía del comportamiento en el diseño e implantación de políticas.

Por tanto, no son solo los departamentos o unidades creados en las organizaciones internacionales o en los gobiernos, sino también empresas con carácter social y que cuentan con personal especializado en economía de la conducta, quienes están colaborando en la elaboración de las políticas públicas apoyadas en los conceptos conductuales.

¿Qué más razones hacen falta para introducir el estudio de esta disciplina en los planes de estudios universitarios de economía? Pues porque no son solo las políticas públicas, sino también las que llevan a cabo las empresas las que necesitan apoyarse con estas herramientas, tal y como señalamos en el siguiente apartado.

3. Empresas-sectores donde se utiliza economía del comportamiento

Las empresas también se han percatado de la utilidad que puede tener la economía del comportamiento a la hora de establecer sus estrategias. El entendimiento del comportamiento económico de sus clientes permite hacer un plan de *marketing* y un desarrollo del producto más eficiente. En concreto, dentro del mundo de las finanzas, entidades como la CNMV y bancos como el BBVA, ING o el Banco Santander ya cuentan con departamentos dedicados a investigar el comportamiento del mercado de valores y poder adivinar los movimientos que seguirán los usuarios en base a un contexto no perfectamente racional. De la misma forma, conociendo cómo funcionan las preferencias de sus clientes, las empresas financieras pueden personalizar el mensaje que les hacen llegar, consiguiendo así una mejor optimización de su oferta.

Por otra parte, las empresas no solo utilizan la economía conductual a la hora de conocer el mercado y esta-

blecer su estrategia de *marketing*, sino que también es útil a la hora de gestionar los recursos humanos dentro de las propias organizaciones. El establecimiento de un buen conjunto de incentivos puede marcar la productividad de los trabajadores. Históricamente, los incentivos a los trabajadores se han basado en estímulos únicamente monetarios que hacían que el empleado maximizase su utilidad. Sin embargo, hay otros factores no monetarios, tales como la alineación con la misión de la empresa, la percepción de responsabilidad o autonomía, o la flexibilidad en las tareas, que pueden tener un mayor impacto sobre el bienestar percibido por el trabajador y, por ende, sobre su nivel de productividad. En este contexto, la inclusión de conceptos definidos por la economía del comportamiento es clave para entender lo que pueden valorar los trabajadores.

Por otro lado, hay otros sectores que encuentran una principal sinergia con la economía conductual, puesto que pretenden generar ciertos comportamientos en los individuos. Este es el caso de sectores como la salud o las empresas que promueven prácticas de sostenibilidad. La inclusión de *nudges* en estos casos es muy común, dado que se pueden provocar cambios de conducta que promuevan una vida más saludable o que incentiven comportamientos sostenibles, como el reciclaje o el ahorro energético.

Por último, otro gran grupo de empresas que tiene especial interés en la economía conductual es aquel que basa su actividad en una amplia recopilación de datos de sus clientes, como son plataformas como Google o Spotify. La relevante cantidad de información que tienen estas empresas sobre sus usuarios hace que la experiencia del cliente se personalice al máximo, incluyendo la colaboración entre plataformas para dirigir la publicidad que nos vamos a encontrar, las páginas web que nos recomienden o la música que nos aparezca en nuestra interfaz.

4. Conclusiones

En primer lugar, debemos resaltar la contrastada importancia de la economía del comportamiento, tanto por su reconocimiento dentro de la academia como por su creciente relevancia dentro de la sociedad en su conjunto.

Esto nos lleva a plantear la necesidad de reforzar el estudio de una disciplina cuyo conocimiento se está convirtiendo en esencial tanto en el ámbito privado (RRHH, *marketing* y asesoría) como en el ámbito público, a través del diseño de políticas económicas más eficientes. Esto implica que la inclusión de este enfoque no solo se debe llevar a cabo en el ámbito de la microeconomía conductual o las decisiones individuales, sino con una perspectiva más macro, integrando las teorías propuestas por reconocidos economistas, como Akerlof y Shiller, y llevando al aula las nuevas formas de proceder en los departamentos dedicados al diseño de políticas públicas desde este prisma.

Este cambio necesario dentro de los planes de estudio de las universidades españolas no solo implica una renovación de la docencia impartida y una mejor preparación del alumnado para su entrada en el mercado laboral, sino que también supondría una modernización de la academia en nuestro país, dentro del ámbito de la economía y las ciencias sociales. La anticipación de estos cambios conceptuales dentro de cada campo de estudio resulta en un factor clave para las universidades, tanto a la hora de situarse a la vanguardia en términos de actividad investigadora como en la formación de nuevos docentes que cuenten con conocimientos punteros en su campo. Por todas estas razones, consideramos que la entrada de la economía del comportamiento en nuestras facultades representa un tema capital para conseguir una docencia más integral y una actualización de nuestras universidades dentro de la academia del presente y el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, George, A. y Shiller, Robert, J. (2009), *Animal Spirits*, Gestión 2000.
- Da Silva Bichara, Julimar y Pérez Ortiz, Laura (2020a), «Políticas de desarrollo y economía del comportamiento», S. M. Ruesga; S. Benavides (eds.), *Diálogos sobre Socioeconomía. Transformaciones productivas, asimetrías territoriales y exclusión social*, ed. Tirant Humanidades, págs. 116-147 (ISBN 978-84-1815-591-8).
- Da Silva Bichara, Julimar y Laura Pérez Ortiz (2020b), «Nudging development policies», Díaz Roldán, C.; Pérez Ortiz, L. y Da Silva Bichara, J. (eds.), *Economic Policies for Development: Beyond the Millennium Goals*, Nova Science Publishers, págs. 51-73 (ISBN 978-1-53617-138-9).
- Kahneman, Daniel y Tversky, Amos (1987) «Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo», *Estudios de Psicología*, núm. 29-30, págs. 95-124.
- Miller, Luis (2021), «Economía del comportamiento, políticas conductuales y nudges», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 25, págs. 46-57, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.i25.10866>.
- Schiller, Thomas C. (1979), *Micromotivos y macroconducta*, Fondo de Cultura Económica.
- Simon, Herbert (1955), «A Behavioral Model of Rational Choice», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, núm. 1, págs. 99-118. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/1884852>.
- Sunstein, Cass R. y Thaler, Richard H. (2009), *Un pequeño empujón*, Taurus.
- Yamagishi, Toshio; Li, Yang; Takagishi, Haruto; Matsumoto, Yoshie y Kiyonari, Toko (2014), «In Search of Homo economicus», *Psychological Science*, vol. 25(9), págs. 1699-1711. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797614538065>.



ESCUELA DE ECONOMÍA

2022 - 2023

De profesional a profesional

FISCAL

- Fiscalidad internacional
- Consolidación fiscal
- Fiscalidad de la empresa familiar
- Fiscalidad inmobiliaria en el IRPF
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas e Impuesto sobre el Patrimonio
- Novedades en el Impuesto sobre Sociedades

CONTABILIDAD

- Tecnología blockchain y su aplicación en finanzas, contabilidad y auditoría
- Reforma del Nuevo Plan General de Contabilidad
- Cierre contable y cálculo del gasto por impuestos sobre Beneficios
- Remuneración de administradores
- Contabilidad de sociedades
- Contabilidad superior

FINANZAS

- Control de Gestión. 42ª Edición. Programa de formación del business controller en la era digital
- Introducción al análisis de datos con Power BI
- Valoración de empresas en fases tempranas (Startups)
- Inversión en Business Angels (inversores privados) en startups
- Valoración de empresas
- El nuevo despacho profesional. 21+9 herramientas digitales

AUDITORÍA

- La nueva NIA-ES 540 revisada sobre auditoría de estimaciones contables
- La auditoría de entidades menos complejas. Aplicación de las NIA.
- Nuevo reglamento de auditoría
- Elaboración y auditoría del Informe de Información no Financiera
- El auditor ante la prevención del fraude
- Auditoría de grupos. NIA 600 y requerimientos LAC y RAC

CONCURSAL

- Texto refundido y Ley Concursal
- Cuantificación de daños. Daño emergente y lucro cesante
- Informes económicos en sede laboral. Especialidades
- Informes económicos en la pericia judicial. Elaboración y defensa en los tribunales.
- Valoración de Unidades Productivas Autónomas en especial referencia a las empresas en crisis y en sede concursal

Accede a la
programación de cursos

Para más información:



Colegio de
Economistas
de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid
Tel.: (+34) 91 559 46 02
escuela@cemad.es www.cemad.es



TEORÍA DE JUEGOS Y ECONOMÍA DE LA CONDUCTA

José L. Calvo

Doctor en Economía. Profesor titular de Teoría Económica y Economía Matemática, UNED

Rafael López

Doctor en Psicología. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.

Grado en Psicología. Rector de Evidentia University of Behavioral & Forensic Sciences (EE.UU.)

RESUMEN

La Teoría de Juegos Conductual supone un avance en la Teoría de Juegos al analizar cómo nos comportamos los seres humanos, alejándose de los supuestos del *homo economicus* e incorporando variables emocionales, sociales y cognitivas en la toma de decisiones. Una amplia literatura investiga las implicaciones estratégicas de la culpa, la confianza, la motivación y la reciprocidad; otros trabajos analizan cómo la capacidad de atención o la propensión a la ansiedad inciden en la pérdida de información en los juegos. También la inteligencia, la conciencia y la memoria son variables estudiadas. Todos estos elementos son una ayuda inestimable que aporta la Teoría de Juegos Conductual para analizar las interacciones económicas, políticas y sociales reales.

PALABRAS CLAVE

Economía de la conducta, Teoría de juegos, *Homo economicus*, Interacción, Sesgos, Información asimétrica.

Un juego es una situación conflictiva en la que uno debe tomar una decisión sabiendo que los demás también toman decisiones, y que el resultado del conflicto se determina, de algún modo, a partir de todas las decisiones realizadas.

John von Neumann.

1. Introducción

La interacción entre los agentes ha estado presente en la Economía desde sus inicios. Así puede considerarse, por ejemplo, la *división del trabajo* de Adam Smith (2008; primera edición 1776) (1), o el *principio de la ventaja comparativa* de David Ricardo (1959; primera edición 1817) (2): los agentes económicos/países no actúan de forma aislada, sino que combinan su comportamiento con el del resto para mejorar la eficiencia.

Este planteamiento pronto se trasladó a los mercados, introduciendo entre los dos modelos extremos, *Competencia Perfecta* y *Monopolio*, otras formas para las que

la interacción estratégica es esencial. Surge así en la Economía Industrial el concepto de *Oligopolio* (3) y los diferentes modelos –colusivos y no colusivos– que pueden darse dentro de él, desde el *Duopolio de Cournot* (4) al *Cártel*, pasando por los *modelos de Bertrand* (5) y *Stackelberg* (6) o la *Competencia Monopolística*.

El concepto, sin embargo, tardó más en llegar a las empresas y a los consumidores. El estudio de forma individualizada de estos dos tipos de agentes económicos no tiene lugar hasta la aparición de la *Microeconomía* en el siglo XIX con los *Marginalistas* (7). Es este un período muy relevante para la definición de la Economía como ciencia, ya que con el fin de no verse relegada al grupo de las ciencias sociales e integrarse en el grupo de la Física o las Matemáticas los economistas han de buscar las *leyes universales de comportamiento de la economía* (8), lo que lleva a hacer supuestos que van a condicionar todo su desarrollo posterior. Nos referimos a la función de producción –una *caja negra* ingenieril– en el caso de las empresas, y el *homo economicus* –un átomo representativo– en el de los consumidores (9).

Dos supuestos del *homo economicus* son especialmente relevantes en la discusión que vamos a desarrollar en este artículo: la *racionalidad* y la *maximización de la utilidad*. El consumidor siempre actúa de forma racional con el objetivo de maximizar su utilidad individual.

El siguiente paso es el enlace entre la Teoría Económica Marginalista y la Teoría de Juegos a partir del trabajo de Von Neumann y Morgenstern (1930), que introducen estos últimos en la Economía bajo unos supuestos esenciales: los *individuos racionales crean estrategias para maximizar su propio bienestar en situaciones de riesgo, teniendo en cuenta la estrategia también racional que seguirán los otros participantes del juego* (10).

Podemos definir la Teoría de Juegos como el análisis de problemas económicos partiendo de la Teoría Económica y las Matemáticas, examinando la interacción de las decisiones de los agentes económicos que participan en los juegos, previendo su comportamiento conjunto y la influencia que tendrán estas decisiones sobre el resultado a través de una estructura de incentivos que trata de lograr estrategias óptimas. Establece así una conducta óptima del participante teniendo en cuenta el conocimiento que posee el jugador sobre todas las alternativas del juego, la evaluación de estas y que sus resultados dependen de las elecciones que hagan los otros participantes del juego.

Un par de ejemplos de la Teoría de Juegos podrían ser el *dilema del prisionero* o el juego del ultimátum. El dilema del prisionero (Poundstone, 1992) involucra a dos detenidos que tienen que elegir por separado confesar o no un delito. Si los dos confiesan ambos cumplen dos años de prisión; si ninguno de ellos confiesa solo

cumplen un año. Si uno de ellos confiesa y el otro no confiesa el primero será puesto en libertad, pero el segundo cumplirá tres años de prisión. Los resultados de las posibles estrategias están recogidos en el cuadro 1.

Como se puede observar, la opción de Confesar domina para ambos jugadores a la de No confesar ($2 < 3$ y $0 < 1$), por lo que si ambos actúan racionalmente confesarán y obtendrán la pena máxima.

Por su parte, el *juego del ultimátum* (Güth y cols., 1982) es un juego de economía experimental en el que dos jugadores interactúan entre sí de forma anónima una sola vez. El jugador 1 debe dividir una suma de dinero con el otro jugador (2). Si el jugador 2 acepta ambos reciben las cantidades asignadas por el jugador 1; sin embargo, si el jugador 2 rechaza la división propuesta ninguno recibe nada. Nuevamente hay una decisión racional/dominante: el jugador 2 aceptará cualquier cantidad positiva que le ofrezcan bajo la idea de que *algo es mejor que nada*.

El problema surge cuando los resultados de la experimentación con estos juegos y muchos otros (11) obtienen soluciones no racionales, sugiriendo que hay otras variables no contempladas en los supuestos del *homo economicus*, como la confianza, la equidad o la cooperación social que pueden tener importancia. Por ejemplo, en el dilema del prisionero es relativamente habitual obtener soluciones dominadas, mientras que en el juego del ultimátum son también frecuentes propuestas del jugador 1 muy superiores al mínimo exigido racionalmente, y el rechazo de propuestas inferiores al 30% o incluso más del total repartido (12).

Cuadro 1

El juego del prisionero

Datos en porcentaje

		Jugador 1	
		Confiesa	No confiesa
Jugador 2	Confiesa	2,2	3,0
	No confiesa	0,3	1,1

Fuente: Elaboración propia.

Los juegos rara vez proporcionan información completa o precisa. Además, muchos de ellos no se desarrollan en el mundo del riesgo de Von Neumann y Morgenstern (1930), sino en el de la incertidumbre, y no toda la información está disponible ni somos capaces de procesarla (13). Esto implica que se produzcan no solo sesgos (14) y errores debidos a problemas de información, sino que las suposiciones sobre la racionalidad también fallen. Es aquí donde entra en funcionamiento la Economía de la Conducta y en concreto la Teoría de Juegos Conductual.

El primer autor que habló de la información asimétrica fue Harsanyi (1967). Creó un nuevo modelo de juegos en el que los jugadores deben considerar las probabilidades en sus estrategias debido a que ignoran las acciones de los demás. Este punto de no información tiene más relevancia cuando los juegos clásicos son objeto de experimentos, como en el trabajo de Mäs y Nax (2016).

Simon (1990), por su parte, acuña el concepto de *racionalidad limitada*. Su idea es que los individuos toman decisiones que son solo parcialmente racionales debido a que tenemos limitaciones cognitivas, de información y de tiempo. Por ello no es posible lograr la maximización de la utilidad, sino que hemos de conformarnos con la mejor solución posible dentro de las opciones a las que tenemos acceso (*satisfying*). Además, introduce también el concepto de heurístico, reglas generales y sencillas de comportamiento que utilizamos para toma de decisiones en el día a día. Esta línea de pensamiento conduce a la introducción de una nueva rama de investigación. El enfoque de racionalidad limitada fue generalizado por Camerer y cols. (2004) en un modelo de jerarquía cognitiva, que es un modelo mental basado en los niveles de comprensión del juego que cada jugador tiene sobre el otro. Por ejemplo, los jugadores de nivel 0 asumen que todos los jugadores son de nivel 0 y diseñan sus estrategias en consecuencia; por su parte, los jugadores de nivel 1, que entienden mejor el juego, saben qué jugadores son de nivel 0 o de nivel 1 y juegan como corresponde.

Una cuestión muy relevante es ¿por qué se producen estos errores? La primera aproximación a la motivación de esos sesgos irracionales es la *Prospect Theory*

de Kahneman y Tversky (1979) que sostiene que los *individuos valoramos más las pérdidas que las ganancias, estableciendo la función de valor*, en las que somos aversos al riesgo en las ganancias y amantes en las pérdidas. Esto permite obtener sesgos asociados a efectos como el marco, estatus quo, dotación, ancla, etc. (15) con un importante componente irracional. Una visión complementaria es la del propio Kahneman (2012), que considera que tenemos dos sistemas de pensamiento: el sistema 1 es rápido, emocional, intuitivo y poco costoso en términos energéticos; el sistema 2 es lento, racional y lógico y tiene un alto coste energético para nuestro cerebro (16). Solo recurrimos al sistema 2 cuando no somos capaces de procesar la información con el primero.

Por su parte, McFadden (1976) demuestra cómo pueden producirse errores en las creencias y estrategias, lo que hace que la imprecisión sea mucho más significativa. La modelación de estos errores como probabilidades en las acciones propias y ajenas de los jugadores fue incluida por primera vez por McKelvey y Palfrey (1995), proponiendo un modelo de respuesta cuántica que describe una distribución de los errores como una función de densidad (normalmente una función logit). Esto da lugar a una línea de estudio que se centra en los errores de las estrategias de conducción. Recientemente, varios autores han realizado revisiones y variaciones (Benndorf y cols., 2017; Goeree y Holt, 2004; Weizsäcker, 2003).

Selten (1978) y Kreps y Wilson (1982) observan mediante experimentos algunas inconsistencias entre el planteamiento teórico y el comportamiento humano. Descubren que cada agente tiene diferentes niveles de interpretación del juego y de la información de otros agentes: algunos niveles consideran estrategias más cercanas al juego teórico, es decir, a la racionalidad. En cambio, un estudio experimental del juego del ciempiés realizado por McKelvey y Palfrey (1995) observa cómo la interpretación subjetiva del comportamiento altruista de los otros agentes influye en la estrategia implementada.

Cuando las decisiones y creencias provienen de una mayor capacidad cognitiva y habilidades de carácter, las mejores posiciones estratégicas son más fre-

cuentes (Cunha y cols., 2010; Lindqvist y Vestman, 2011). Esto se debe a que, si existe una mayor inteligencia, existe también una mayor capacidad de procesar el juego y gestionar la información de los otros agentes. Del mismo modo, mientras exista más inteligencia emocional, más claridad racional habrá (Gill y Prowse, 2016; Heckman y Kautz, 2012). Además, como las habilidades cognitivas pueden conducir a ventajas estratégicas, esta inteligencia estratégica puede anticipar el comportamiento de los competidores (Levine y cols., 2017) con menos impulsividad (Cueva y cols., 2016). Asimismo, esta literatura sobre teoría de juegos incluye investigaciones sobre juegos arquetípicos de personalidad como en el experimento de Proto y cols. (2019) utilizando juegos con individuos que aún no han desarrollado completamente su personalidad, como adolescentes y niños (Sutter y cols., 2019), o juegos con individuos que tienen un alto psicoticismo (López y cols., 2020; Martin, 2017).

Pero el que los jugadores tengan una racionalidad limitada no significa que no puedan predecir el comportamiento futuro de otros agentes en los juegos dinámicos. Incluso si las predicciones no son precisas debido a la presencia de agentes no racionales, pueden aproximarse a un equilibrio racional. Los ajustes que hacen los jugadores con respecto a su pronóstico de las estrategias de los demás en los juegos se denominan *aprendizaje*. El aprendizaje en los juegos está bien descrito en la teoría clásica de los juegos, donde los agentes refuerzan la forma en la que toman la información del juego a medida que este se desarrolla (Nachbar, 2020). Sin embargo, debido a que las personas tienen diferentes capacidades cognitivas que producen algunos errores en la formación de estrategias, el aprendizaje, como característica cognitiva, también contiene algunos errores (Eyster, 2019). Teniendo en cuenta que los modelos de respuesta cuántica tratan los errores en la formación de la estrategia como una función de densidad mientras el juego transcurre, estos errores se modelan como distribuciones de probabilidad en cada instante de tiempo, por lo tanto, es un modelo estocástico (Bravo y Mertikopoulos, 2017). Los errores influyen en la predicción de los movimientos de otros jugadores.

Esta predicción, más la tendencia a elegir estrategias fructíferas del pasado, es lo que Camerer y Ho (1999) denominan *atracción ponderada por la experiencia* (EWA). La EWA se enfoca en la predisposición que tienen los jugadores para seguir algunas estrategias, expresada a través de una probabilidad de volver a elegir las. Cuando estas probabilidades dependen del aprendizaje de otros, se llama *sofisticación*. La sofisticación proviene de la unión entre modelos de aprendizaje y modelos cognitivos. Eso es lo que Camerer y cols. (2002) implementaron con los modelos de nivel-k y EWA, como una forma de explicar la sofisticación y que luego refinaron con el autoajuste (Ho y cols., 2007). La cuestión es que, además de la experiencia, la capacidad cognitiva también influye en el atractivo de algunas estrategias (Fehr y Huck, 2016; Gill y Prowse, 2016) y, por supuesto, en la sofisticación estratégica (Penczynski, 2016).

En definitiva, la Teoría de Juegos Conductual va más allá de la Teoría de Juegos clásica para explicar los problemas de información (Harsanyi, 1967), racionalidad limitada (Camerer y Ho, 2015) y las expectativas sobre el comportamiento de los jugadores, variables fundamentales en el campo de la economía (Mejía y cols., 2019) e incluso en la formación de la cultura (Geizzelez-Luzardo & Soto-Gómez, 2021). A partir de su análisis tenemos una mejor comprensión del comportamiento humano en juegos, que puede ser muy útil en el entorno económico. Debido a que la Teoría de Juegos clásica excluye el aspecto social y psicológico de la conducta, estos nuevos enfoques sobre racionalidad y procesamiento de la información permiten hacer predicciones más precisas sobre el comportamiento humano.

2. Teoría de Juegos Conductual

Las suposiciones sobre la racionalidad también pueden comenzar a fallar desde el momento que no existe pleno conocimiento sobre las alternativas del juego, lo que llevará a la aparición de *errores*. Además de los errores, hemos visto que no todos somos iguales y que cada agente puede tener *diferentes niveles de interpretación* del juego y de la información de los demás. Algunos se situarán más cerca de la racionalidad y otros no. La inteligencia e inteligencia emocional como *habilidades cognitivas* generarán una ventaja estratégica que

anticipará el comportamiento de los competidores. El *aprendizaje* será también clave en la toma de decisiones y, debido a las mismas diferencias en las capacidades cognitivas, también existirán diferencias en el aprendizaje de los diferentes jugadores y, así mismo, este también podrá contener errores. Además, los jugadores tendrán cierta predisposición para seguir algunas estrategias. En definitiva, un conjunto de fallos de la racionalidad limitada que la Teoría de Juego Conductual ha sometido a prueba.

Durante los últimos años han sido numerosos los estudios que han introducido esta serie de variables psicológicas en los juegos. López, Calvo y De la Torre (2022) presentan una revisión sistemática utilizando la amplia clasificación creada por Camerer and Ho (2015). Los estudios se asignan a varias tipologías: juegos de preferencias sociales, juegos de jerarquía cognitiva, juegos de respuesta cuántica y juegos de aprendizaje. Veamos a continuación algunos ejemplos de cada tipología.

2.1. *Preferencias sociales*

La sociabilidad puede cambiar las estrategias de los jugadores hacia acciones más aceptables. La mayoría de los estudios analizan la culpa y la reciprocidad como generadoras de equilibrios no racionales: hay artículos que examinan el papel de la culpa (Bracht y Regner, 2013; Giaccherini y Ponti, 2018), la aversión a la culpa (Attanasi y cols., 2019; Bellemare y cols., 2018; Charness y Dufwenberg, 2006) y cómo se utiliza la culpa para manipular las acciones de los demás (Cardella, 2016); otros se centran en la reciprocidad, investigando cómo la reciprocidad moldea el comportamiento [Diekmann (2004) o Franzen y Pointner (2013)], pero también cuándo la reciprocidad no es tan importante, como Chen y Houser (2019). Otro tema recurrente es el estudio de la confianza: examinar si el proceso de confianza se construye mediante la reciprocidad (Song, 2008); cómo la inclusión social influye en el comportamiento y la confianza (Hillebrandt y cols., 2011); y cómo los individuos confían los unos en los otros en las diferentes culturas (Póvoa y cols., 2020; Zeitzoff, 2014). La reciprocidad, la confianza y la culpa pueden utilizarse para estudiar el comportamiento de los grupos sociales (Yang y Liu, 2019) y cómo estos grupos

sociales confían en los demás al observar cómo comparten los bienes públicos (Adriaanse, 2011) y también para ver su comportamiento en negociaciones y conflictos en un grupo (Halevy y Phillips, 2015). Adicionalmente, los autores observan otra subcategoría: la biopsicología, que es el estudio de cómo los cambios fisiológicos influyen en el comportamiento, ya sea por la testosterona (Huoviala y Rantala, 2013) o por una sonrisa (Scharlemann y cols., 2001).

2.2. *Jerarquía cognitiva*

Otro grupo de autores estudia la jerarquía cognitiva, que se enfoca más en cómo las condiciones iniciales pueden influir en un juego, es decir, las inconsistencias de las creencias. Estas condiciones iniciales pueden estar influenciadas por el nivel de racionalidad de los individuos (Jin, 2020; Johnson y Rips, 2015) o por las implicaciones estratégicas de la conciencia del jugador sobre la existencia de un juego (Kostelic, 2020). Además, el papel de la memoria (Devetag y Warglien, 2003) y la atención (Brocas y cols., 2014) son otros puntos de estudio en relación con el punto de referencia de un agente. Finalmente, el marco psicológico (Dufwenberg y cols., 2011) representa una interesante visión de la situación cognitiva de la que parten los jugadores.

2.3. *Respuesta cuántica*

Cuando los jugadores tienen creencias precisas pero equivocan sus acciones, se utilizan modelos de respuesta cuántica. Esos errores podrían provenir de la pérdida de información (McCubbins y Turner, 2014) o de la información asimétrica (Lindsay, 2019). Los jugadores pueden tener creencias precisas, pero si no se les permite observar todas las posibilidades, cometerán errores. De hecho (Brocas y cols., 2014) establecieron un modelo en el que no importa cuán acertadas sean las creencias si los jugadores no prestan suficiente atención (el marco de atención se construye a través de un modelo de jerarquía cognitiva). Otro error puede venir de las inconsistencias de la información. Algunos autores lo reflejan en diferentes estudios de subasta. Estos estudios investigan los mecanismos de las subastas en los que los individuos

saben lo que quieren (ganar la subasta) (Engelbrecht-Wiggans y cols., 2007; Fugger y cols., 2016), pero los jugadores pueden cometer errores si la información no está completa (Haruvy y Katok, 2013).

2.4. Aprendizaje

Los modelos de aprendizaje sugieren cambios de estrategia porque los jugadores aprenden. En ocasiones, el aprendizaje de los jugadores depende de su racionalidad, por lo que se mezclarán con modelos de jerarquía cognitiva (Georganas y cols., 2015). Sin embargo, cuando el cambio surge como resultado de una situación de información asimétrica, puede mezclarse con modelos de respuesta cuántica (Lindsay, 2019). Esto podría dar lugar a diferentes estrategias de aprendizaje en los entornos de negociación (Srivastava y cols., 2000), lo que provoca algunos cambios en la comunicación entre los agentes (Wu, 2018). Sin embargo, será clave cuando se observen cambios en la sociabilidad, por ejemplo, cómo se produce el proceso de creación de confianza (Ho y Weigelt, 2005), cómo surge la reciprocidad (McCabe y cols., 2003), o cómo se coordinan los grupos sociales (Roberts y Goldstone, 2011). Asimismo, la competencia por un cierto estatus social puede llevar a los jugadores a mejorar (Laing y Morrison, 1974) porque las recompensas son importantes para el ascenso (Maqbool y cols., 2017).

3. Conclusión

La Teoría de Juegos Conductual supone un importante paso adelante sobre la Teoría de Juegos clásica ya que incorpora cómo se comporta el ser humano en realidad, estudiando los efectos de variables emocionales, sociales y cognitivas sobre las decisiones. Los estudios sobre la culpa, la confianza, la motivación y la reciprocidad son ampliamente utilizados para investigar sus implicaciones estratégicas. Además, gracias a las últimas investigaciones se ha comprobado cómo la capacidad de atención o la propensión a la ansiedad inciden principalmente en la pérdida de información en los juegos. Esta pérdida de información se ha estudiado en el contexto de los juegos de subasta, donde se generaron fallos en las negociaciones y errores de comunicación fruto de la deficiente información. El

examen de la inteligencia, la conciencia y la memoria como perspectivas psicológicas de las desviaciones en la teoría de los juegos también serán variables a tener en cuenta, encuadrándose dentro de la cognición del jugador.

En definitiva, la incorporación de las variables psicológicas en los juegos propicia la creación de modelos más ecológicos, pegados a la realidad, que desarrollan la comprensión del comportamiento estratégico del ser humano real en los juegos, lo cual será de inestimable ayuda para analizar las interacciones económicas, políticas y sociales.

NOTAS

- (1) *Tomemos como ejemplo una manufactura de poca importancia, pero a cuya división del trabajo se ha hecho muchas veces referencia: la de fabricar alfileres... Un obrero estira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo va cortando en trozos iguales, un cuarto hace la punta, un quinto obrero está ocupado en limar el extremo donde se va a colocar la cabeza: a su vez la confección de la cabeza requiere dos o tres operaciones distintas: fijarla es un trabajo especial, esmaltar los alfileres, otro, y todavía es un oficio distinto colocarlos en el papel. En fin, el importante trabajo de hacer un alfiler queda dividido de esta manera en unas dieciocho operaciones distintas, las cuales son desempeñadas en algunas fábricas por otros tantos obreros diferentes, aunque en otras un solo hombre desempeñe a veces dos o tres operaciones... estas diez personas podían hacer cada día, en conjunto, más de cuarenta y ocho mil alfileres... de lo que son capaces de confeccionar en la actualidad gracias a la división y combinación de las diferentes operaciones en forma conveniente.* Capítulo I, «De la División del Trabajo», páginas 14 y 15.
- (2) En el comercio internacional cada país se especializará en aquellos bienes en los que posee ventaja comparativa, y no producirá sino que comerciará aquellos en los que posea desventaja.
- (3) Calvo y Vega (2016), capítulo 10.
- (4) Antoine Augustin Cournot (1801-1877).
- (5) Joseph Louis François Bertrand (1822-1900).
- (6) Heinrich von Stackelberg (1901-1946). La aportación de Stackelberg no solo es importante en la descripción de un tipo de duopolio —con una empresa líder y otra seguidora—, sino que es la base de muchos de los juegos desarrollados por John Nash.
- (7) Stanley Jevons (1835-1882), Carl Menger (1840-1921), León Walras (1834-1910) o Alfred Marshall (1842-1924) son sus principales representantes. No obstante, y aunque se considera que el padre intelectual de la Microeconomía fue Adam Smith, la diferencia entre Microeconomía y Macroeconomía no fue introducida hasta 1933 por R. Frisch.

- (8) *Por encima de los prejuicios y las pasiones de los hombres se sitúan las leyes de la naturaleza. Eternas e inmutables... representa lo que es, lo que debe ser; lo que no podría ser de otra forma. El hombre puede llegar a comprenderlas. Pero es incapaz de cambiarlas.* W. Pareto (1897). Citado en D. Orrell (2017), página 9.
- (9) Una revisión de los supuestos del *homo economicus* y su crítica se puede encontrar en Calvo, J. (2019), Capítulo 1.
- (10) Es esencial distinguir entre el riesgo y la incertidumbre para ver cómo encaja la Economía de la Conducta en la Teoría de Juegos. Riesgo es una situación en la que el agente sabe los resultados de su elección y las probabilidades asociadas a cada una de las opciones; por su parte, en la incertidumbre no se sabe ni los resultados ni las probabilidades.
Las matemáticas, y en concreto el cálculo de probabilidades, es muy útil cuando los individuos son racionales, maximizan su utilidad individual y la situación es de riesgo. Es decir, en el modelo de Von Neumann y Morgenstern (1944). Su utilidad se reduce sustancialmente cuando no se cumplen estos supuestos: los individuos son racionales y emocionales; no buscan la maximización individual, sino que tienen en cuenta la colectividad en la que se integran y se encuentran en una situación de incertidumbre.
- (11) Por ejemplo, el concurso de belleza de Keynes (Nagel, 1995), los juegos del dictador o de bienes comunes (Calvo, 2019), el juego del ciempiés (Rosenthal, 1981; McKelvey & Palfrey, 1992; Nagel & Tang, 1998).
- (12) Véase Calvo (2019), páginas 320 a 324.
- (13) Dos supuestos adicionales del *homo economicus*.
- (14) Como señalan Moro et al (2011), existen dos tipos generales de sesgos: cognitivos (Camerer y cols., 2004) y los factores de tipo emocional. Por ejemplo, Fehr & Fischbacher (2002) apelan a preferencias sociales como la reciprocidad para explicar la tendencia hacia estrategias dominadas en el juego del ultimátum.
- (15) Véase Calvo (2019), capítulo 3.
- (16) El juego del bate de béisbol lo planteó Kahneman a sus alumnos: Un bate y una pelota cuestan \$1.10. Si el bate cuesta \$1 más que la pelota, ¿cuánto cuesta la pelota? La respuesta intuitiva (Sistema 1) es 10 céntimos. La respuesta correcta (Sistema 2) es 5 céntimos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adriaanse, C. (2011), «The importance of norms: Behavioural game theory as a tool to understand neighbourhood events», *Housing, Theory and Society*, 28(1), 39-60. <https://doi.org/10.1080/14036091003691019>.
- Attanasi, G.; Rimbaud, C. y Villeval, M. C. (2019), «Embezzlement and guilt aversion», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 167, 409-429. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.02.002>.
- Bellemare, C.; Sebald, A. y Suetens, S. (2018), «Heterogeneous guilt sensitivities and incentive effects», *Experimental Economics*, 21 (2), 316-336. <https://doi.org/10.1007/s10683-017-9543-2>.
- Benndorf, V.; Kubler, D. y Normann, H. T. (2017), «Depth of reasoning and information revelation: An experiment on the distribution of k-levels», *International Game Theory Review*, 19 (4). <https://doi.org/10.1142/S0219198917500219>.
- Bracht, J. y Regner, T. (2013), «Moral emotions and partnership», *Journal of Economic Psychology*, 39, 313-326. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.09.007>.
- Bravo, M. y Mertikopoulos, P. (2017), «On the robustness of learning in games with stochastically perturbed payoff observations», *Games and Economic Behavior*, 103, 41-66. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2016.06.004>.
- Brocas, I.; Carrillo, J. D.; Wang, S. W. y Camerer, C. F. (2014), «Imperfect Choice or Imperfect Attention? Understanding Strategic Thinking in Private Information Games», *The Review of Economic Studies*, 81 (3), 944-970. <https://doi.org/10.1093/restud/rdu001>.
- Camerer, C. y Ho, T. (1999), «Experience-weighted attraction learning in normal form games», *Econometrica*, 67 (4), 827-874. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00054>.
- Camerer, C. y Ho, T. (2015), «Behavioral Game Theory Experiments and Modeling» *In Handbook of Game Theory with Economic Applications* (vol. 4, Issue 1, págs. 517-573). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53766-9.00010-0>.
- Camerer, C.; Ho, T. y Chong, J. K. (2002), «Sophisticated experience-weighted attraction learning and strategic teaching in repeated games», *Journal of Economic Theory*, 104 (1), 137-188. <https://doi.org/10.1006/jeth.2002.2927>.
- Camerer, C.; Ho, T. y Chong, J. K. (2004), «A Cognitive Hierarchy Model of Games», *The Quarterly Journal of Economics*, 119 (3), 861-898. <https://doi.org/10.1162/0033535041502225>.
- Cardella, E. (2016), «Exploiting the guilt aversion of others: do agents do it and is it effective?», *Theory and Decision*, 80 (4), 523-560. <https://doi.org/10.1007/s11238-015-9513-0>.
- Charness, G. y Dufwenberg, M. (2006), «Promises and partnership», *Econometrica*, 74 (6), 1579-1601. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2006.00719.x>.
- Chen, J. y Houser, D. (2019), «Broken promises and hidden partnerships: An experiment», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 157, 754-774. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.11.007>.
- Cueva, C.; Iturbe-Ormaetxe, I.; Mata-Pérez, E.; Ponti, G.; Sartarelli, M.; Yu, H. y Zhukova, V. (2016), «Cognitive (ir)reflection: New experimental evidence», *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 64, 81-93. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2015.09.002>.
- Cunha, F.; Heckman, J. J. y Schennach, S. M. (2010), «Estimating the Technology of Cognitive and Noncognitive Skill Formation», *Econometrica*, 78 (3), 883-931. <https://doi.org/10.3982/ecta6551>.
- Devetag, G. y Warglien, M. (2003), «Games and phone numbers: Do short-term memory bounds affect strategic behavior?», *Journal of Economic Psychology*, 24 (2), 189-202. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00202-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00202-7).

- Diekmann, A. (2004), «The Power of Reciprocity», *Journal of Conflict Resolution*, 48(4), 487-505. <https://doi.org/10.1177/0022002704265948>.
- Dufwenberg, M.; Gächter, S. y Hennig-Schmidt, H. (2011), «The framing of games and the psychology of play», *Games and Economic Behavior*, 73 (2), 459-478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geb.2011.02.003>.
- Engelbrecht-Wiggans, R.; Haruvy, E. y Katok, E. (2007), «A comparison of buyer-determined and price-based multiattribute mechanisms», *Marketing Science*, 26 (5), 629-641. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0281>.
- Eyster, E. (2019), *Errors in strategic reasoning* (vol. 2, págs. 187-259). North-Holland. <https://doi.org/10.1016/bs.hesbe.2018.11.003>.
- Fehr, D. y Huck, S. (2016), «Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability», *Experimental Economics*, 19(4), 713-726. <https://doi.org/10.1007/s10683-015-9461-0>.
- Franzen, A. y Pointner, S. (2013), «The external validity of giving in the dictator game: A field experiment using the misdirected letter technique», *Experimental Economics*, 16(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/s10683-012-9337-5>.
- Fugger, N.; Katok, E. y Wambach, A. (2016), «Collusion in dynamic buyer-determined reverse auctions», *Management Science*, 62(2), 518-533. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2142>.
- Geizzelez-Luzardo, M. y Soto-Gómez, G. (2021), «Creatividad, colaboración y confianza: aptitud para la cultura innovativa en las redes de investigación estudiantil», *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 6 (3), 33-43. <https://doi.org/10.25214/27114406.1182>.
- Georganas, S.; Healy, P. J. y Weber, R. A. (2015), «On the persistence of strategic sophistication», *Journal of Economic Theory*, 159, 369-400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jet.2015.07.012>.
- Giaccherini, M. y Ponti, G. (2018), «Preference Based Subjective Beliefs», *Games*, 9 (3), 50. <https://doi.org/10.3390/g9030050>.
- Gill, D. y Prowse, V. (2016), «Cognitive ability, character skills, and learning to play equilibrium: A level-k analysis», *Journal of Political Economy*, 124(6), 1619-1676. <https://doi.org/10.1086/688849>.
- Goeree, J. K. y Holt, C. A. (2004), «A model of noisy introspection», *Games and Economic Behavior*, 46(2), 365-382. [https://doi.org/10.1016/S0899-8256\(03\)00145-3](https://doi.org/10.1016/S0899-8256(03)00145-3).
- Güth, W.; Schmittberger, R. y Schwarze, B. (1982), «An experimental analysis of ultimatum bargaining», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3 (4), 367-388. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90011-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90011-7).
- Halevy, N. y Phillips, L. T. (2015), «Conflict Templates in Negotiations, Disputes, Joint Decisions, and Tournaments», *Social Psychological and Personality Science*, 6 (1), 13-22. <https://doi.org/10.1177/1948550614542347>.
- Harsanyi, J. C. (1967), «Games with Incomplete Information Played by "Bayesian" Players, I-III Part I», *The Basic Model. Management Science*, 14 (3), 159-182. <https://doi.org/10.1287/mnsc.14.3.159>.
- Haruvy, E. y Katok, E. (2013), «Increasing Revenue by Decreasing Information in Procurement Auctions», *Production and Operations Management*, 22 (1), 19-35. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01356.x>.
- Heckman, J. J. y Kautz, T. (2012), «Hard evidence on soft skills», *Labour Economics*, 19 (4), 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.
- Hillebrandt, H.; Sebastian, C. y Blakemore, S. J. (2011), «Experimentally induced social inclusion influences behavior on trust games», *Cognitive Neuroscience*, 2 (1), 27-33. <https://doi.org/10.1080/17588928.2010.515020>.
- Ho, T.; Camerer, C. y Chong, J. K. (2007), «Self-tuning experience weighted attraction learning in games», *Journal of Economic Theory*, 133 (1), 177-198. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2005.12.008>.
- Ho, T. y Weigelt, K. (2005), «Trust building among strangers», *Management Science*, 51 (4), 519-530. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0350>.
- Huoviala, P. y Rantala, M. J. (2013), «A Putative Human Pheromone, Androstadienone, Increases Cooperation between Men», *PLoS ONE*, 8 (5), e62499. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0062499>.
- Jin, Y. (2020), «Does level-k behavior imply level-k thinking?», *Experimental Economics*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10683-020-09656-w>.
- Johnson, S. G. B. y Rips, L. J. (2015), «Do the right thing: The assumption of optimality in lay decision theory and causal judgment», *Cognitive Psychology*, 77, 42-76. <https://doi.org/10.1016/j.cogpsych.2015.01.003>.
- Kahneman, D. (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*, Editorial Debate.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979), «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica*, 47.(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>.
- Kostelic, K. (2020), «Guessing the Game: An Individual's Awareness and Assessment of a Game's Existence», *Games*, 11 (2), 17. <https://doi.org/10.3390/g11020017>.
- Kreps, D. M. y Wilson, R. (1982), «Reputation and imperfect information», *Journal of Economic Theory*, 27 (2), 253-279. [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(82\)90030-8](https://doi.org/10.1016/0022-0531(82)90030-8).
- Laing, J. D. y Morrison, R. J. (1974), «Sequential games of status», *Behavioral Science*, 19 (3), 177-196. <https://doi.org/10.1002/bs.3830190304>.
- Levine, S. S.; Bernard, M. y Nagel, R. (2017), «Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior», *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390-2423. <https://doi.org/10.1002/smj.2660>.
- Lindqvist, E. y Vestman, R. (2011), «The labor market returns to cognitive and noncognitive ability: Evidence from the Swedish enlistment», *American Economic Journal: Applied Economics*, 3 (1), 101-128. <https://doi.org/10.1257/app.3.1.101>.

- Lindsay, L. (2019), «Adaptive loss aversion and market experience», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 168, 43-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.09.023>.
- López, R.; Calvo, J. L. y de la Torre, I. (2022), «Teoría de juegos conductual y psicológica: una revisión sistemática», *Retos Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 12 (24), 116-136.
- López, R.; Calvo, J. L.; Ruiz, I. y Martín, S. (2020), «Are people with high psychoticism the true homo economicus?», *Estudios de Economía Aplicada*, 38 (3). <https://doi.org/10.25115/eca.v38i3.3028>.
- Maqbool, Z.; Makhijani, N.; Pammi, V. S. C. y Dutt, V. (2017), «Effects of Motivation: Rewarding Hackers for Undetected Attacks Cause Analysts to Perform Poorly», *Human Factors*, 59 (3), 420-431. <https://doi.org/10.1177/0018720816681888>.
- Martin, D. (2017), «Strategic pricing with rational inattention to quality», *Games and Economic Behavior*, 104, 131-145. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2017.03.007>.
- Mäs, M. y Nax, H. H. (2016), «A behavioral study of “noise” in coordination games», *Journal of Economic Theory*, 162, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2015.12.010>.
- McCabe, K. A.; Rigdon, M. L. y Smith, V. L. (2003), «Positive reciprocity and intentions in trust games», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 52 (2), 267-275. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(03\)00003-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-2681(03)00003-9).
- McCubbins, M. D. y Turner, M. (2014), *Are Individuals Fickle-Minded? In Rethinking the Individualism-Holism Debate* (págs. 237-252), Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05344-8_13.
- McFadden, D. L.; McFadden y Daniel (1976), *Quantal Choice Analysis: A Survey*, 363-390.
- McKelvey, R. D. y Palfrey, T. R. (1995), «Quantal response equilibria for normal form games», *Games and Economic Behavior*, 10(1), 6-38. <https://doi.org/10.1006/game.1995.1023>.
- Mejía, S. R.; Pinos, L. G.; Proaño, W. B. y Rojas, J. B. (2019), «Expectativas empresariales y ciclo económico de la economía ecuatoriana», *Podium*, 36, 1-22. <https://doi.org/10.31095/podium.201>.
- Nachbar, J. (2020), *Learning in Games. In Complex Social and Behavioral Systems* (pp. 485-498). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-0368-0_307.
- Penczynski, S. P. (2016), «Strategic thinking: The influence of the game», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 128, 72-84. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.05.006>.
- Poundstone, W. (1992), *Prisoner's dilemma*, Doubleday.
- Póvoa, A. C. S.; Pech, W. y Woiciekowski, E. (2020), «Trust and social preferences: A cross-cultural experiment», *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 86, 101526. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2020.101526>.
- Proto, E.; Rustichini, A. y Sofianos, A. (2019), «Intelligence, Personality, and Gains from Cooperation in Repeated Interactions», *Journal of Political Economy*, 127 (3), 1351-1390. <https://doi.org/10.1086/701355>.
- Ricardo, D. (1959), *Principios de economía política y tributación*; versión en español del Fondo de Cultura Económica.
- Roberts, M. E. y Goldstone, R. L. (2011), «Adaptive Group Coordination and Role Differentiation», *PLoS ONE*, 6 (7), e22377. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0022377>.
- Scharlemann, J. P. W.; Eckel, C. C.; Kacelnik, A. y Wilson, R. K. (2001), «The value of a smile: Game theory with a human face», *Journal of Economic Psychology*, 22 (5), 617-640. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V8H-444812R-3/2/5a5c8519f3c3793feaa2ce08d3f6ef4d>.
- Selten, R. (1978), «The chain store paradox», *Theory and Decision*, 9 (2), 127-159. <https://doi.org/10.1007/BF00131770>.
- Simon, H. A. (1990), *Bounded Rationality. In Utility and Probability* (págs. 15-18). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5.
- Smith, A. (2008), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Oxford University Press.
- Song, F. (2008), «Trust and reciprocity behavior and behavioral forecasts: Individuals versus group-representatives», *Games and Economic Behavior*, 62 (2), 675-696. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geb.2007.06.002>.
- Srivastava, J.; Chakravarti, D. y Rapoport, A. (2000), «Price and margin negotiations in marketing channels: An experimental study of sequential bargaining under one-sided uncertainty and opportunity cost of delay», *Marketing Science*, 19 (2), 163-184. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.2.163.11806>.
- Sutter, M.; Zoller, C. y Glätzle-Rützler, D. (2019), «Economic behavior of children and adolescents-A first survey of experimental economics results», *European Economic Review*, 111, 98-121. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2018.09.004>.
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1930), *Theory of games and economic behavior. In Theory of Games and Economic Behavior*. <https://doi.org/10.1086/286866>.
- Weizsäcker, G. (2003), «Ignoring the rationality of others: Evidence from experimental normal-form games», *Games and Economic Behavior*, 44(1), 145-171. [https://doi.org/10.1016/S0899-8256\(03\)00017-4](https://doi.org/10.1016/S0899-8256(03)00017-4).
- Wu, J. (2018), «Indirect higher order beliefs and cooperation», *Experimental Economics*, 21(4), 858-876. <https://doi.org/10.1007/s10683-017-9555-y>.
- Yang, Y. y Liu, L. (2019), «Strategic uncertainty, coordination failure and emergence: A game theory study on agency-structure interactions», *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 49(4), 402-420. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12215>.
- Zeitoff, T. (2014), «Anger, Exposure to Violence, and Intragroup Conflict: A “Lab in the Field” Experiment in Southern Israel», *Political Psychology*, 35 (3), 309-335. <https://doi.org/10.1111/pops.12065>.

¿PUEDO SABER LO QUE HARÁS EL PRÓXIMO VERANO? MODELOS DE PREVISIÓN DE LAS DECISIONES HUMANAS EN ECONOMÍA CONDUCTUAL

José Vila

*Profesor de la Universidad de Valencia (Departamento de Análisis Económico, ERI-CES e IDAL).
Asesor científico de DevStat*

RESUMEN

Este artículo presenta la situación actual, retos y posibles desarrollos futuros de las herramientas de predicción basadas en economía conductual. En particular, presenta las diferentes formas en que se pueden utilizar los modelos propuestos por esta disciplina y el tipo de predicciones que puede obtenerse en cada caso. Se presentan también algunos de los errores más habituales en que se incurre en la aplicación práctica de estas herramientas. El artículo concluye con una discusión sobre la relación e integración de herramientas de predicción basadas en economía conductual y algoritmos de aprendizaje máquina y los retos éticos que surgen con su utilización.

PALABRAS CLAVE

Predicción, Economía conductual, Algoritmos, Modelos de aprendizaje máquina, Comportamiento humano.

A cabo de leer sobre la variación del valor de la cesta de la compra en el último mes y sobre el avance del ejército ucraniano mientras tomo el café. De camino al banco, me encuentro con un amigo que quiere comprar un apartamento y me dice que está esperando porque los precios van a bajar. Ya en el banco, el gestor personal me informa de la evolución de mi cartera y sugiere alternativas de cambio. En un momento de introspección me pregunto: ¿soy capaz de anticipar la decisión que voy a tomar dentro de cinco minutos? Si soy honesto, he de reconocer que no. Lo mismo me pasa frente al lineal de una tienda antes de elegir un vino. A veces, aun camino al colegio electoral, no sé a quién votaré cuando esté frente a la urna. Llegado este punto, surge una pregunta: si ni yo mismo soy capaz de anticipar la decisión que voy a tomar en unos minutos, ¿tiene sentido plantearse que alguien o algo externo sea capaz de hacerlo? Como veremos en este artículo, la respuesta a esta pregunta es un rotundo sí.

El valor económico, social y político de poder anticipar las decisiones humanas es inmenso. Y no hablemos del valor de poder llegar a predecir qué decisión

tomará otra persona si le presentamos un determinado estímulo o reorganizamos las opciones entre las que puede elegir (arquitectura de decisión). Para captar este valor se vienen realizando importantes esfuerzos de investigación e innovación que se traducen en aplicaciones prácticas cada vez más extendidas y potentes. Una de las dos aproximaciones que, en mi opinión, están dando mejores resultados a la hora de predecir decisiones humanas se basa en la utilización de modelos de economía conductual como base de modelos predictivos (la otra sería el uso de algoritmos predictivos de aprendizaje máquina). Pero ¿cuáles son las características distintivas del enfoque de la economía conductual a la hora de prever el comportamiento humano? ¿Qué significa exactamente predecir una decisión? ¿Cuáles son las potencialidades, límites y las implicaciones éticas de la aplicación de la economía conductual para predecir el comportamiento humano? En este artículo vamos a discutir estos puntos, sobre los que existe una cierta confusión que puede llevar a aplicar de forma incorrecta la economía conductual en las organizaciones.

1. ¿Qué significa predecir una decisión?

Volviendo a la reflexión inicial de este artículo, es obvio que *no hay ningún modelo que pueda predecir con certeza qué va a decidir un individuo concreto en un momento dado*. Esta limitación va más allá de posibles discusiones filosóficas sobre el libre albedrío: la propia regla de decisión que aplica el individuo puede ser aleatoria, excluyendo cualquier posibilidad de predicción determinista. Por ejemplo, desde hace tiempo vengo empleando una forma aleatoria (o más formalmente, una estrategia mixta) para decidir mi voto como mejor forma de representar mis preferencias políticas. Ya que no hay un partido al que quiera votar con total convencimiento y, desde luego, no soy indiferente respecto a qué partido llegue a ganar las elecciones, opto por asignar una masa de probabilidad de voto a cada partido en función de mis preferencias (y que conste que la probabilidad asignada a más de un partido es cero) y decidir aleatoriamente mi voto en función de esa distribución de probabilidad. En una situación así, predecir mi decisión de voto significa determinar la distribución de probabilidad que utilizo y no significa acertar a qué partido se dirige finalmente mi voto. Como en cualquier otro modelo predictivo, el objetivo de la predicción no es, pues, anticipar o acertar la decisión final de un individuo, sino (i) identificar la distribución de probabilidad con la que este elige entre las diferentes opciones (si seguimos un enfoque más bayesiano) o (ii) prever la proporción de individuos que opta por cada opción posible (si aplicamos un enfoque más bien frecuentista).

Sin embargo, para la mayor parte de aplicaciones, el objetivo de una predicción no es determinar de forma absoluta esta probabilidad o porcentaje, sino cuantificar cómo esta cambia frente a diferentes estímulos y diseños de la arquitectura de decisión. Por ejemplo, puede no interesar tanto conocer qué proporción de usuarios de una APP optarán por la versión de pago como cuantificar el impacto que tienen diferentes presentaciones de las funcionalidades y condiciones de compra sobre esta proporción. Esta segunda previsión permite identificar y adoptar la presentación que maximiza la tasa de conversión de una a otra versión.

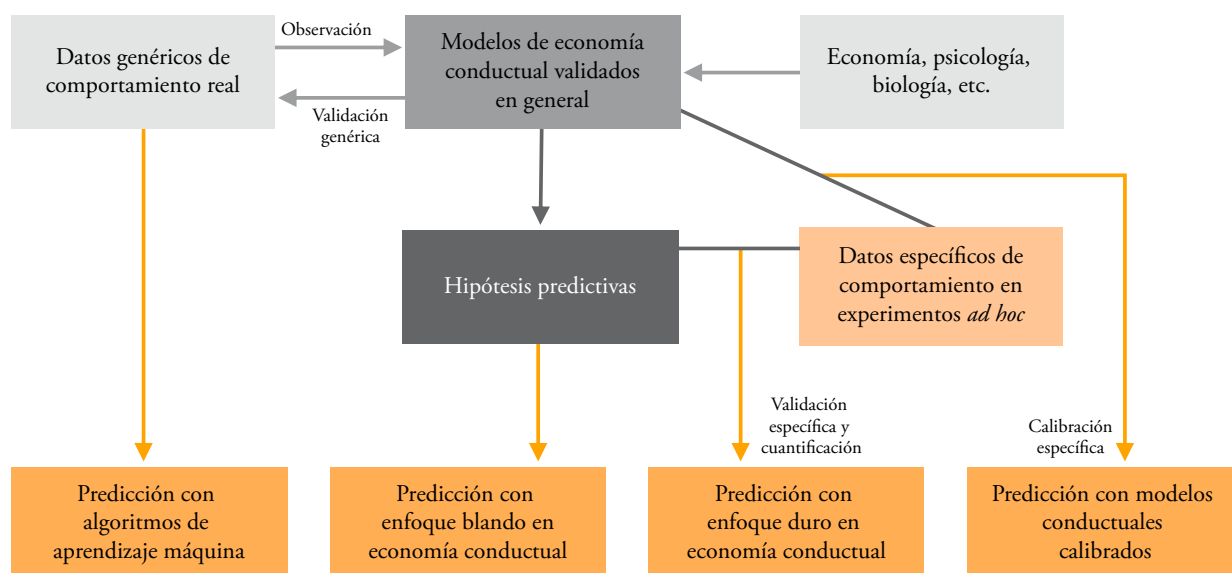
2. ¿Qué tiene de particular el enfoque predictivo de la economía conductual?

El éxito predictivo de la economía conductual viene de su carácter de ciencia experimental. Este carácter la sitúa en un punto intermedio entre los modelos predictivos de la economía convencional (o economía de la elección racional) y los métodos predictivos basados en datos (modelos estadísticos, de aprendizaje máquina o de inteligencia artificial). Como otras ciencias experimentales, la economía conductual desarrolla sus herramientas de predicción como una aplicación de modelos matemáticos explicativos de cómo tomamos nuestras decisiones. Estos modelos se construyen sobre un firme fundamento teórico (proveniente de la economía, psicología, biología, etc.) y son validados de forma empírica con métodos experimentales (gráfico 1).

Por ejemplo, a la hora de desarrollar una herramienta para predecir la decisión de compra de un seguro, la economía conductual partiría de un modelo validado de cómo percibimos el riesgo y cómo utilizamos este *riesgo percibido* para elegir entre distintas opciones. Un posible modelo a utilizar es la teoría de las prospectivas (PT, por sus siglas en inglés) desarrollada por el premio Nobel Kahneman y por Tversky (Kahneman y Tversky, 1979; Tversky y Kahneman, 1992). Uno de los aspectos clave de este modelo es que la decisión de contratar la póliza no se toma a partir del riesgo (probabilidad) de que se produzca el evento cubierto por el seguro, sino de una transformación matemática de esta probabilidad denominada *peso de decisión*. Hay que destacar que el uso de los pesos de decisión no es consecuencia de que se pueda desconocer la probabilidad real del evento y que los pesos de decisión sean así, una representación de sus creencias subjetivas sobre el valor desconocido de la probabilidad. La PT plantea algo mucho más radical: aunque el sujeto conozca con total precisión la probabilidad de un evento (pensemos, por ejemplo, en la decisión de comprar un billete de lotería), la PT propone que no es la probabilidad de recibir el premio sino su correspondiente peso de decisión el que determinará que se opte por comprar o no el billete. En particular, la PT establece que el peso de decisión se obtiene como una transformación matemática

Gráfico 1

Economía conductual y aplicación a predicción de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

paramétrica específica de la probabilidad (con forma de S invertida), cuyos parámetros varían entre los diferentes sujetos. La forma de esta transformación está validada por datos empíricos y replicables (1). Además del peso de decisión, la PT desarrolla una fórmula para calcular el valor subjetivo para el comprador de adquirir o no la póliza (o *función de valor*), que juega un papel similar al de la utilidad esperada en los modelos de decisión racional. Un modelo predictivo basado en PT predice, pues, que el sujeto comprará la póliza si su función de valor (que incluye los pesos de decisión) de contratarla es superior a la de no contratarla.

Llegado este punto, una predicción basada en economía conductual puede sonar muy parecida a otra basada en economía de la decisión racional: en ambos casos, la herramienta de predicción surge casi como un subproducto de modelos teóricos previamente establecidos que proponen una forma de representar las preferencias del decisor entre las diferentes opciones. Sin embargo, hay una diferencia fundamental, ya que la metodología científica que se utiliza para el desarrollo y validación de los modelos explicativos del comportamiento es radicalmente diferente en

ambos enfoques. Simplificando mucho (lo que siempre es peligroso e impreciso), baste con decir que los modelos económicos de elección racional siguen un enfoque axiomático-normativo: se define qué se entiende por racionalidad (básicamente que los agentes son maximizadores de utilidad esperada, con conocimiento perfecto y capacidad de cálculo ilimitada) y a partir de esta definición se deduce qué debe de decidir un agente en una situación concreta. Cuando se observan diferencias entre la predicción de la teoría y las decisiones que realmente tomamos en realidad las personas, se considera que la decisión tomada es incorrecta (o irracional) y se buscan mecanismos para corregirla y acercarla a la predicción normativa de la teoría. De forma opuesta, la economía conductual sigue un enfoque inductivo-descriptivo (gráfico 1). Partiendo de la evidencia experimental sobre cómo los humanos tomamos decisiones, esta desarrolla una serie de modelos matemáticos con capacidad de describir lo que se observa. Para ello, a la economía conductual no le importa descartar axiomas de racionalidad y, a cambio, inspirarse y tomar prestados resultados de otras disciplinas (como psicología, biología, etc.) sobre cómo tomamos decisiones los humanos.

Por ejemplo, asumiendo que nuestra capacidad de cálculo es limitada (Simon, 1995; Urbano y Vila, 2002), la economía conductual desarrolla modelos formales cuyas predicciones se ajustan mejor a observaciones experimentales. En economía conductual, como en cualquier ciencia experimental, cuando una observación no cumple la ley, no es la observación la que es castigada, sino que es la ley lo que se cambia para hacer desaparecer el delito.

Desde luego, la predicción basada en modelos explicativos del comportamiento no es, desde luego, el único enfoque posible. Como se ha señalado antes, los modelos predictivos de aprendizaje máquina obtienen un alto nivel de precisión sin necesidad de recurrir a modelos explicativos subyacentes. Para ello, entrenan algoritmos de predicción a partir de grandes conjuntos de datos y son capaces de determinar una regla (en general muy compleja) de previsión que maximice los aciertos sobre el conjunto de entrenamiento. Los modelos de aprendizaje máquina son muy efectivos para obtener previsiones sin necesidad de partir de conocimiento específico sobre el comportamiento humano, aunque puede llegar a ser posible explicar por qué se ha predicho que esa iba a ser la decisión tomada.

3. Enfoques blando y duro de predicción en economía conductual

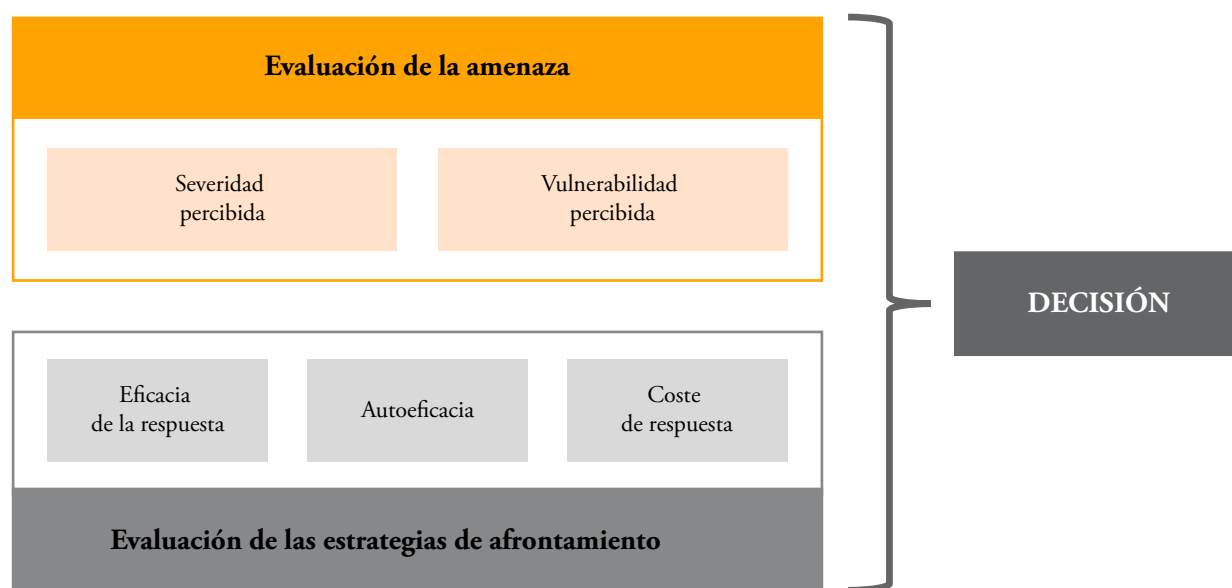
Para generar predicciones, los modelos explicativos se pueden utilizar con dos enfoques distintos, a los que me gusta llamar enfoques blando y duro de predicción.

El *enfoque blando de predicción en economía conductual* proporciona previsiones cualitativas aplicando resultados provenientes de modelos de economía conductual (sesgos cognitivos, heurísticas de decisión u otros). Aunque estos modelos hayan sido validados de forma genérica, no se contrasta experimentalmente que sean aplicables a la situación y contexto concreto en que se realiza la predicción (gráfico 1).

Para ilustrar esta idea, veamos cómo se pueden utilizar implicaciones de la teoría de la motivación a la protección (PMT por sus siglas en inglés, gráfico 2) para predecir el impacto de una intervención sobre una decisión de cambio de conducta (Van Bavel y cols., 2019). La PMT modeliza la toma de decisión a partir de un análisis comparativo entre la importancia de las amenazas asociadas al comportamiento actual frente a la efectividad y coste de afrontar estas

Gráfico 2

Teoría de la motivación a la protección (PMT)



Fuente: Elaboración propia.

amenazas adoptando un cambio de comportamiento. Por ejemplo, a la hora de adoptar comportamientos seguros de navegación internet, el modelo propone un mecanismo multidimensional de evaluación de la amenaza que supone no cambiar de conducta (en el ejemplo, en las dimensiones de vulnerabilidad y nivel de impacto de un ciberataque) frente a la capacidad del cambio de conducta para afrontar el problema (si la navegación segura reduce el riesgo de ataque, la capacidad del sujeto para navegar de forma segura y el coste económico, de tiempo o de carga cognitiva que supone navegar de forma segura). Recientes calibraciones empíricas de este modelo (Branley-Bell y cols., 2021) muestran que las intervenciones que buscan asustar al sujeto poniendo peso en destacar las amenazas (incluso de forma visceral, como publicar historias de víctimas arruinadas por *phishing*) no son efectivas, ya que generan un bloqueo que impide el cambio de conducta. Para empujar hacia el cambio, es mejor enfocarse en las dimensiones del afrontamiento, dando pequeñas ayudas para identificar ataques de ingeniería social (como correos de *phishing*), presentando ejemplos de personas que no han caído en la estafa, etc. Con intervenciones centradas en el afrontamiento, la persona siente que puede realmente controlar la situación, se desbloquea y muestra mayor propensión a cambiar de comportamiento. Desde el enfoque blando de predicción, se podría aplicar este resultado, recomendando, por ejemplo, no mostrar imágenes viscerales de accidentes graves para empujar a mejores decisiones de conducción.

Actualmente, el enfoque blando de predicción en economía conductual está muy extendido. Sin embargo, su uso indiscriminado es arriesgado, porque aplica resultados generales a casos concretos sin una validación empírica previa. Esto puede llevar a importantes errores en la previsión, como la de que las imágenes viscerales presentadas en las cajetillas de tabaco no tienen impacto en la decisión de fumar, cuando se ha comprobado experimentalmente que estas imágenes sí que pueden empujar a dejar de fumar (Bogliacino y cols., 2015).

El *enfoque duro de predicción en economía conductual* proporciona previsiones cuantitativas validadas y cuantificadas a través de experimentos ad hoc realiza-

dos en el mismo contexto en el que se aplicará la herramienta de previsión (gráfico 1). Es este enfoque duro el que está proporcionando buenos modelos predictivos y donde la economía conductual tiene su mayor potencialidad de futuro. Grosso modo, la validación experimental requerida para el enfoque duro se estructura en tres etapas:

1. Propuesta de una serie de hipótesis sobre cómo va a decidir el sujeto en el contexto particular en que se genera la predicción a partir de modelos establecidos de economía conductual (2).
2. Validación y cuantificación del efecto de estas hipótesis a partir de la observación de grupos de sujetos en un entorno controlado. Con frecuencia, el método experimental se utiliza para cuantificar y comparar el impacto de diferentes intervenciones sobre la decisión, para lo que se aplica cada posible intervención a un grupo de sujetos asignados al azar.
3. Extrapolación de la previsión obtenida por medio de la observación controlada a todos los sujetos en condiciones reales.

Hay dos elementos clave para una correcta aplicación de la experimentación en el enfoque duro que no siempre se tienen en cuenta y que pueden llevar a errores estructurales en la predicción. El primero de ellos es la necesidad de establecer con anterioridad al experimento las hipótesis exactas a validar, siempre basadas en modelos conductuales, utilizando indicadores (técnicamente, medidas conductuales) predefinidos. Una regla de oro es no utilizar nunca un experimento como método exploratorio, observando y extrapolando lo que se ha observado, sino como método confirmatorio. Es fácil ver la importancia de este punto con un ejemplo. Pensemos que queremos prever qué elementos de la presentación de la información de la APP de pago considerada antes tiene la capacidad de incrementar la tasa de conversión a la versión de pago. Para ello, proponemos cien configuraciones de la APP al azar, combinando diferentes tipos, tamaños y colores de letra. Aun suponiendo que ninguna combinación sea realmente efectiva, si validamos su capacidad de impactar en la decisión de compra con contrastes estadísticos de hipótesis con un nivel de significativa del 5%, predeciremos por azar que alrededor de cinco de estas opcio-

nes tienen impacto. Este resultado es aleatorio y puede señalar como efectiva cualquier combinación de tipo, tamaño y color de letra con una misma probabilidad. Obviamente, rediseñar la APP con esos formatos sería como mínimo un coste innecesario y podría llegar a ser contraproducente. Si en lugar de plantear esas cien hipótesis arbitrarias aplicamos en experimento solo a una de ellas con fundamento teórico (por ejemplo, utilizando el muy validado efecto señuelo, es decir la inclusión de opciones de APP de pago con peores niveles de funcionalidad y un precio similar), podemos validar su efectividad con un nivel confianza del 95% y cuantificar su impacto. En caso de aceptar que el impacto es estadísticamente significativo, podremos afrontar con altísima confianza un rediseño de la APP y predecir cuánto se incrementarán las ventas.

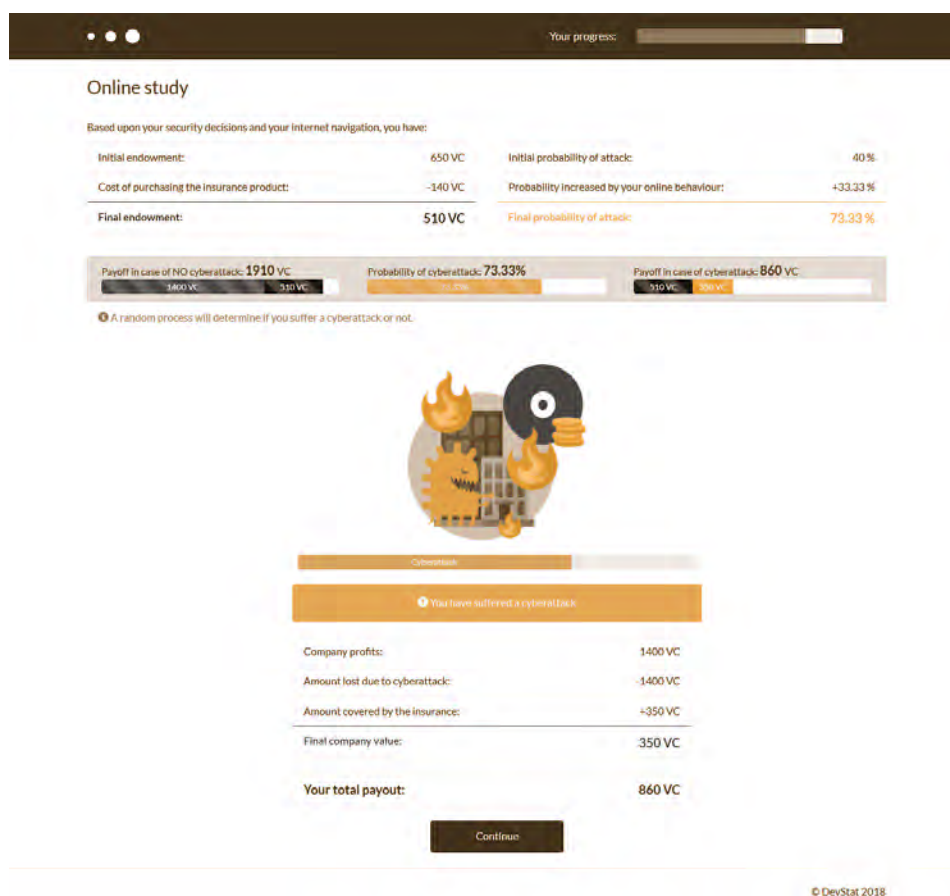
El segundo elemento clave es la validez de extrapolar la observación obtenida en el entorno controlado a todo el colectivo de sujetos en contexto real, lo que se conoce como validez ecológica del experimento. La mejor forma de garantizar esta validez es, desde luego, experimentar en el entorno real dónde, en lo que se conoce como experimentos de campo. Por ejemplo, un experimento de campo para predecir el impacto sobre la compra de la APP de pago puede hacerse eligiendo una muestra aleatoria de usuarios de la APP gratuita, asignar cada uno de ellos al azar a un grupo control (donde no aplicamos la intervención) o a un grupo tratamiento (donde mostramos la información incluyendo los señuelos) y observar las decisiones reales de compra de estos usuarios. La facilidad de personalizar los contenidos y formatos en entornos *online* ha potenciado el uso masivo de experimentos de campo en la red, en lo que se conoce como A/B test. Todo tipo de organizaciones con presencia *online* (redes sociales, entidades bancarias, empresas con venta *online*, partidos políticos, etc.) realizan continuamente A/B test sobre grandes colectivos de sujetos para optimizar sus opciones de impacto sobre las decisiones de los consumidores y ciudadanos.

Sin embargo, no es siempre posible realizar experimentos de campo (sobre todo para decisiones *offline*) dadas sus complejidades logísticas, efectos sobre la imagen de marca, costes, etc. Una alternativa muy potente es la realización de experimentos económicos con valor

inducido, tal como ha formalizado el premio Nobel de Economía de 2002 Vernon Smith (Smith, 1976). En este tipo de experimentos, el sujeto toma decisiones en un entorno gamificado y controlado. La validez ecológica viene garantizada por un incentivo variable (normalmente económico) que el sujeto recibe al final del experimento en función de sus decisiones, las decisiones de otras personas y determinados eventos aleatorios. Bajo una serie de condiciones identificadas por Smith (1976) se pueden alinear estos incentivos con los que el sujeto tiene a la hora de la decisión real, garantizando así la validez ecológica de los resultados. Por ejemplo, veamos cómo la decisión de compra de un ciber-seguro puede ser prevista (y explicada) por medio de un experimento económico con validez ecológica (Branley-Bell y cols., 2021). Para ello, se puede invitar a una muestra de sujetos a un entorno gamificado donde pueden navegar *online* en un entorno controlado. A los sujetos se les proporciona una dotación económica inicial con la que tienen la oportunidad de adquirir diferentes medidas de ciberprotección (que reducen sus riesgos de ciberataque) y productos de ciberseguro (que les cubren todos o parte de los costes en caso de sufrir dicho ataque). Tras la compra, se les pide hacer una serie de tareas *online* donde han de generar contraseñas, pueden revelar información personal, etc., y se les informa de que la probabilidad de recibir el ataque depende de su nivel de seguridad durante la navegación. Finalizada la tarea, el sujeto sufre o no un ciberataque aleatorio dentro del entorno gamificado, donde la probabilidad de recibirlo se determina a partir de su nivel de seguridad durante la navegación y el nivel de ciberprotección adquirido. Al final del experimento (gráfico 3), el sujeto recibe un pago monetario variable que depende del dinero inicial no gastado en las compras y el coste del potencial ciberataque recibido, teniendo en cuenta que este coste puede ser total o parcialmente recuperado en caso de haber adquirido un ciberseguro. Este entorno gamificado sirve como plataforma base con validez ecológica para, por ejemplo, predecir el impacto sobre las decisiones de compra de posibles intervenciones (como fijar un nivel mínimo de ciberprotección a la hora de contratar un ciberseguro) o predecir el impacto sobre la adopción del seguro sobre decisiones asociadas a la seguridad de navegación (3).

Gráfico 3

Ejemplo de pago variable en un experimento económico con valor inducido



Fuente: Branley-Bell y cols. (2021)

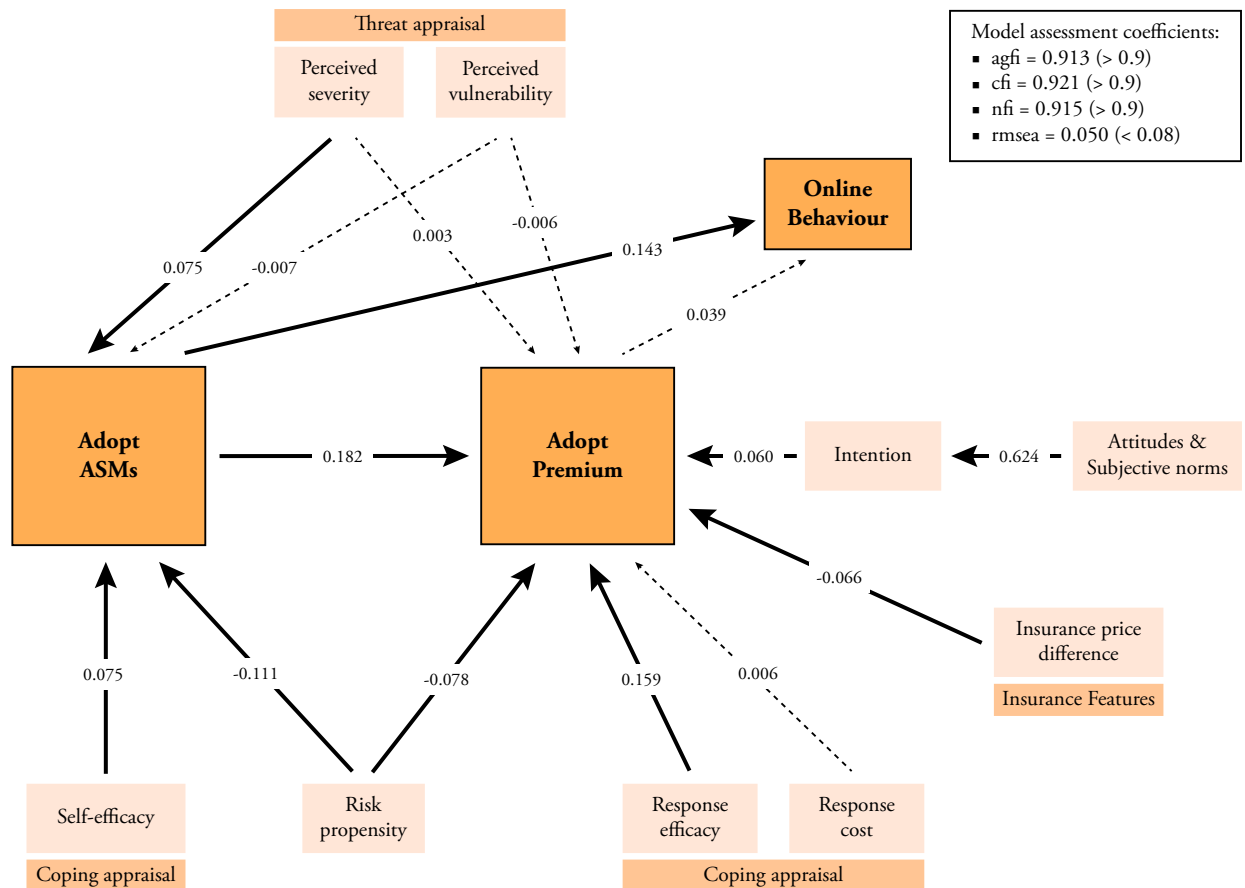
4. Modelos de predicción

Más allá del enfoque duro de predicción, los modelos propuestos por la economía conductual pueden calibrarse y ser utilizados como modelos predictivos. Para aclarar este punto, veamos un ejemplo de modelo predictivo para la adopción de ciberseguro, tomado de Branley-Bell y cols. (2021). Los datos experimentales obtenidos con el experimento de valor inducido descrito en el apartado anterior pueden ser utilizados para algo más que para cuantificar la predicción de compra de medidas de ciberprotección y ciberseguro. En particular, utilizando técnicas estadísticas de ecuaciones estructurales, los datos experimentales permiten calibrar los parámetros de un modelo conductual teórico de previsión como el que se muestra

en la gráfico 4. Este modelo predice la decisión de adoptar medidas avanzadas de ciberprotección (ASM, por sus siglas en inglés), comprar una póliza de ciberseguro *premium* y el nivel de seguridad de su navegación *online* en función de las cinco dimensiones consideradas en la PMT (gráfico 2), la aversión al riesgo del sujeto, el precio relativo del seguro *premium* y su actitud ante el ciberseguro. El gráfico muestra con una línea continua las relaciones causales entre estas variables que son no nulas de forma estadísticamente significativas (a un nivel de significatividad del 5%) y como líneas discontinuas las que no. El modelo calibrado permite, además de generar predicciones de adopción, explicar cómo es el proceso de decisión, qué papel juegan en él las diferentes palancas conductuales y cómo sería la decisión en combinaciones de

Gráfico 4

Ejemplo de modelo predictivo calibrado con datos experimentales



Fuente: Branley-Bell y cols. (2021)

estas palancas que no han sido validadas directamente por el experimento. Además, el modelo permite cuantificar relaciones entre variables y comparar sus efectos a través de la comparación de los coeficientes normalizados presentados en el gráfico 4.

5. Reflexiones finales

Hemos visto que existen diferentes formas de utilizar modelos de economía conductual para predecir decisiones humanas en función de cómo se utilicen los modelos teóricos y los datos experimentales, tal como se resume en el cuadro 1.

El enfoque duro de predicción en economía conductual y el uso de modelos predictivos conductuales (aún

poco extendidos) están alcanzando unos niveles muy altos de precisión y reduciendo sus costes de implementación, especialmente cuando se aplica válida con experimentos de campos masivos en entorno *online* (A/B test). Sin embargo, como se ha discutido, su desarrollo y aplicación dista de ser algo mecánico y requiere conocimientos sólidos de economía conductual teórico-aplicada, diseño de experimentos y métodos cuantitativos para el análisis de datos experimentales. Sin ellos, los métodos predictivos desarrollados pueden llevar a resultados equivocados.

Dos metodologías muestran actualmente muy buenos resultados a la hora de predecir decisiones humanas. Por una parte, la economía conductual predice estas decisiones a partir de la aplicación de modelos ma-

Cuadro 1**Resumen de las metodologías de previsión presentadas en el artículo**

Metodología de predicción	Uso de modelos de economía conductual	Uso de datos	Tipo de predicción	Nivel actual de uso
Algoritmos predictivos de aprendizaje máquina	No hace uso	Para el entrenamiento de los algoritmos	Cuantitativa	Muy extendido
Enfoque predictivo blando en economía conductual	Para generar hipótesis de predicción y diseñar intervenciones conductuales	No hace uso	Cualitativa	Muy extendido
Enfoque predictivo duro en economía conductual	Para generar hipótesis de predicción y diseñar intervenciones conductuales	Para validar y cuantificar las hipótesis de predicción	Cuantitativa	Extendido (especialmente en entorno <i>online</i>)
Predicción con modelos conductuales calibrado	Como fundamento teórico de modelos matemáticos de previsión	Para calibrar los modelos teóricos de economía conductual	Cuantitativa	Poco extendido

Fuente: Elaboración propia

temáticos explicativos del comportamiento humano. Así, más allá de la predicción, la economía conductual explica cómo se ha tomado cada decisión y analiza cómo influir sobre ella. Por otra parte, los algoritmos de aprendizaje máquina predicen el resultado de una decisión sin utilizar modelos explicativos, a partir de grandes bases de datos estructurados y no estructurados que se generan en la actividad de la economía y sociedad digitales. Cada una de estas metodologías tiene un punto fuerte del que la otra carece: explicabilidad en el caso de la economía conductual y capacidad de extraer información de los datos crudos masivos y no estructurados de forma automática en el caso del aprendizaje máquina. Actualmente se está trabajando con buenos resultados en la integración de ambas metodologías para desarrollar las sinergias entre sus puntos fuertes. Esta integración busca, por ejemplo, aplicar los algoritmos de aprendizaje máquina para estimar los parámetros de los modelos de economía conductual (por ejemplo, la forma exacta de la S invertida para obtener los pesos de decisión de la PT) de forma automática a partir de grandes bases de datos con una precisión y rapidez mucho mayores de la que permi-

ten los métodos experimentales habituales. En sentido contrario, la incorporación de modelos conductuales en el diseño de los algoritmos de aprendizaje máquina (Soria-Olivas y cols., 2022) es una estrategia prometedora para mejorar su interpretabilidad y reducir el tiempo y coste de entrenamiento de los algoritmos de predicción de decisiones humanas.

La economía conductual, sobre todo a partir de su integración con el aprendizaje máquina, hace posible el diseño de intervenciones conductuales con objetivos precisos y previamente conocidos, con capacidad de influir en las decisiones que tomamos en consumo, salud, política, etc. Estas intervenciones, a la vez masivas y personalizadas, pueden redefinir las reglas de nuestra sociedad y nuestros mercados. Pueden ayudarnos a luchar contra el cambio climático empujando a decisiones de consumo más sostenibles, pero también pueden hacer tambalear la democracia influyendo en nuestras opiniones y decisiones de voto. En este contexto, es necesario poner los principios éticos como guía para el desarrollo y aplicaciones de esta disciplina.

NOTAS

- (1) Un hecho que siempre me ha impactado es que, tras haber estimado decenas de veces la curva de transformación de probabilidades en pesos de decisión, salvo en un caso, siempre he observado la forma de S invertida establecida en la teoría de las perspectivas. Por cierto, en el caso la desviación, la forma de la transformación se explica también por la teoría en el contexto de optimismo del estudio, en el que emprendedores valoraban el éxito de su proyecto (Alventosa y cols., 2016).
- (2) Esta etapa es equivalente a efectuar una predicción con enfoque blando, que se limita a establecer este tipo de hipótesis, sin posterior validación ni cuantificación empírica.
- (3) Este punto es clave para prever la presencia de riesgo moral en el mercado de ciberseguros. Si fuese así, una adopción masiva de ciberseguros (por ejemplo, si se convierten en obligatorios por ley) puede llevar a una reducción significativa de la seguridad del mercado y sociedad digitales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alventosa, A.; Gómez, Y.; Martínez-Molés, V. y Vila, J. (2016), «Location and innovation optimism: a behavioral-experimental approach», *Journal of the Knowledge Economy*, 7 (4), 890-904.
- Bogliacino, F.; Codagnone, C.; Veltri, G. A.; Chakravarti, A.; Ortoleva, P.; Gaskell, G. y Rudisill, C. (2015), «Pathos & Ethos: emotions and willingness to pay for tobacco products», *PLoS One*, 10 (10), e0139542.
- Branley-Bell, D.; Gómez, Y.; Coventry, L.; Vila, J. y Briggs, P. (2021), «Developing and Validating a Behavioural Model of Cyberinsurance Adoption» *Sustainability*, 13(17), 9528.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979), «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica*, 47 (2), 263-292.
- Simon, Herbert A. (1955-02-01), «A Behavioral Model of Rational Choice», *The Quarterly Journal of Economics*. 69 (1): 99-118.
- Smith, V. L. (1976), «Experimental economics: Induced value theory», *The American Economic Review*, 66 (2), 274-279.
- Soria-Olivas, E.; Vila, J.; Cardenosa, R. B. y Gómez, Y. (2022), Integration of Behavioral Economic Models to Optimize ML performance and interpretability: a sandbox example. arXiv preprint arXiv:2205.01387.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1992), «Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty», *Journal of Risk and uncertainty*, 5 (4), 297-323.
- Urbano, A. y Vila, J. (2002), «Computational complexity and communication: Coordination in two-player games», *Econometrica*, 70 (5), 1893-1927.
- Van Bavel, R.; Rodríguez-Priego, N.; Vila, J. y Briggs, P. (2019), «Using protection motivation theory in the design of nudges to improve online security behavior», *International Journal of Human and Computer Studies*, 123, 29-39.

EL VALOR DE SER ECONOMISTA



Colegio de
Economistas
de Madrid

¿Sabes que por estar colegiado tienes acceso gratuito a...?

Foro único y contacto con más de 60.000 colegiados en toda España en ámbitos muy especializados

Asistencia a **actos y jornadas profesionales** presenciales o en streaming y disponibles en nuestro canal de **youtube** para su visualización en diferido

Acceso a la **revista Economistas**, publicación especializada que edita el Colegio con una periodicidad trimestral

Apoyo en la búsqueda o cambio de trabajo, mediante la **Bolsa de empleo**

Convenios de colaboración con Organismos Públicos para tus trámites telemáticos propios y en nombre de terceros (AEAT, TGSS, Registros Mercantiles, etc...)

Turno de actuación profesional para facilitar la actuación de los colegiados como Peritos Judiciales, Auditores, Expertos, Administradores Concursales, Mediadores...

Cuenta de Correo Microsoft® Exchange Online con el dominio **@cemad.es**

Descuentos y ventajas -en formación, motor, ocio, viajes...- que harán que tu cuota colegial sea cero

Fomento y desarrollo de nuevas iniciativas, como el **coaching ejecutivo, mentoring, networking, uso de instalaciones,**

También podrás disfrutar de:

Actualización permanente de tu formación especializada y seminarios específicos, a precios notablemente más reducidos, a través de nuestra **Escuela de Economía**



EL ROL DE LA ECONOMÍA CONDUCTUAL EN LAS PENSIONES

Gloria Alonso

Psicóloga y Behavioral Consultant en BeWay

Carolina Cabrita Félix

Directora para Latinoamérica y Caribe en Novaster

Rosa Ortí

Behavioral Science Lead en BeWay

Diego Valero

Director de Global Pensions Programme, Presidente de Novaster y Fundador de BeWay

RESUMEN

En España parece haber bastante preocupación en torno al sistema de pensiones y su viabilidad, pero, al mismo tiempo, menos de la mitad de las personas con empleo tiene un plan de pensiones abierto. Las ciencias del comportamiento pueden enseñar a la ciudadanía a reconocer los mecanismos menos racionales (como heurísticas y sesgos) que influyen en este tipo de toma de decisiones. Además, las herramientas que esta disciplina nos brinda pueden utilizarse para diseñar experiencias más amigables para el usuario. Prueba de ello son los numerosos casos de éxito en distintos países. Sin embargo, es fundamental experimentar para identificar las estrategias más adecuadas, anticipando así efectos no deseados y seleccionando el formato con mayor impacto.

PALABRAS CLAVE

Pensiones, Ahorro a largo plazo, Ciencias del comportamiento, Sesgos, Heurísticas, Experimentación.

1. Introducción

Este verano nos trajo a España, además de mucho calor, nuevos cambios legislativos del sistema de pensiones que lleva mucho tiempo en un estado de reforma constante. Además, el contexto actual alimenta más si cabe el debate en torno al futuro y sostenibilidad de este sistema: la inflación, la guerra en Ucrania, los rumores de una próxima recesión, el envejecimiento de la población... Todos estos elementos hacen aflorar en muchas personas preguntas como *¿cobraré lo suficiente para vivir cuando me jubile?* o *¿seguirá habiendo pensiones cuando me llegue el momento de solicitar la mía?* Pero antes de adentrarnos en el mundo de las percepciones, vamos a situarnos con algunas cifras.

Según datos actualizados, a 26 de agosto de 2022, del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migra-

ciones, el gasto total de pensiones en España fue de 10.856,99 millones de euros, lo que representa un aumento del 6,26% con respecto al mismo mes del año pasado. De estos casi 11.000 millones, las pensiones de jubilación suponen el mayor gasto: 7.860,08 millones de euros, por encima de otro tipo de pensiones como las de viudedad, incapacidad permanente u orfandad. Sin embargo, la cifra total del gasto en pensiones se ha reducido un 0,3% con respecto al pasado mes de abril: se trata del primer retroceso mensual de la serie histórica.

Sin embargo, en respuesta a nuestras inquietudes, seguimos sin saber si esto es mucho o es poco. Es decir: ¿recibiremos una pensión *suficiente* el día de mañana? El hecho de que el gobierno haya dado un impulso a los planes de pensiones promovidos por las empresas no es un indicador necesariamente negativo. En palabras de José Luis Escrivá, ministro de Inclusión,

Seguridad Social y Migraciones: *Es una leyenda urbana que España tenga un problema serio de sostenibilidad de pensiones. Estamos por debajo de la media europea de gasto en pensiones y somos de los pocos países europeos que ya transita a los 67 años en la edad de jubilación.* El objetivo, por tanto, según el gobierno, es repartir los esfuerzos entre el sector público y el privado.

Así lo recoge el Boletín Oficial del Estado (BOE): en los últimos años, la diferenciación entre la previsión social complementaria vinculada al ámbito empresarial y los productos de previsión social individuales que contratan los ahorradores por su propia iniciativa se ha puesto de manifiesto tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

En la Unión Europea se han impulsado las iniciativas normativas para el desarrollo de los instrumentos de previsión social complementaria, por ejemplo, con normas específicas para los distintos ámbitos como:

- La Directiva (UE) 2016/2341 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2016, relativa a las actividades y la supervisión de los fondos de pensiones de empleo, en el ámbito de la previsión social empresarial.
- El Reglamento (UE) 2019/1238 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativo a un producto paneuropeo de pensiones individuales, en el ámbito de la previsión individual.

Todos nosotros sabemos que, además de lo que podamos recibir del sistema público de pensiones, nunca está de más completar con un plan de pensiones privado o cualquier otra forma de ahorro a largo plazo. Sin embargo, a cierre de 2021, el número de planes de pensiones abiertos en España es de 9,4 millones según los últimos datos de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones. Si tenemos en cuenta que, en la misma fecha, el Instituto Nacional de Estadística publicaba que el número de personas ocupadas en España era de 20.184.900, podemos afirmar que *menos de la mitad de los empleados en España tiene un plan de pensiones abierto.*

¿Por qué la mayoría de los españoles no hace uso de esas herramientas para asegurar una jubilación más o menos cómoda? Por el mismo motivo por el que, por

ejemplo, sabemos que ir al gimnasio es bueno para nuestra salud pero no vamos, o sabemos que debemos perder peso y pedimos postre, o nos proponemos leer un libro al mes y acabamos viendo una serie a la semana. En definitiva: no siempre que somos conscientes de lo que es mejor para nosotros mismos, somos capaces de cumplir nuestros propósitos.

Precisamente ese *gap de empatía* entre mi *yo presente* y mi *yo futuro* es una de las preocupaciones de las ciencias del comportamiento. A continuación, compartiremos un diagnóstico desde el punto de vista comportamental sobre las fricciones (obstáculos, dificultades) y palancas (estímulos) que intervienen en el ahorro a largo plazo. Después explicaremos algunos casos de éxito, ubicados en distintos países y distintos contextos, que podrían servirnos como inspiración para el diseño de políticas públicas y acciones privadas orientadas a fortalecer la salud financiera de la ciudadanía de cara a su jubilación.

2. Diagnóstico comportamental

Existen múltiples sesgos cognitivos que las ciencias del comportamiento han ido identificando y que hacen que la preparación económica para la vejez sea un proceso difícil de abordar. Reconocer estos elementos propios de nuestra naturaleza es el primer paso para diseñar sistemas de pensiones menos optimistas, centrados en las personas, y adaptados a nuestros modelos mentales y contextos.

¿Cuáles son estas fricciones, es decir: obstáculos, dificultades, barreras... que dificultan el ahorro a largo plazo para el común de los mortales? Desde las ciencias del comportamiento se han identificado dos grandes grupos o tipos: por un lado, los *sesgos cognitivos y atajos mentales* (llamados *heurísticas*) y, por otro, las barreras estructurales, también llamadas *arquitectura de la decisión*.

Las heurísticas son todos aquellos atajos que las personas utilizan frecuentemente para tomar decisiones, por ejemplo, para llenar los vacíos de información. Se trata de mecanismos evolutivos: dado que vivimos rodeados de decisiones (qué ropa ponernos, qué comprar, cómo reaccionar ante una persona por la calle...), las heu-

rísticas nos ayudan a elegir de manera rápida y eficaz, ahorrándole esfuerzo a nuestros cerebros.

Por otro lado, el término *sesgos* se refiere, tomando la definición de Thaler y Khaneman, a errores de juicio sistemáticos y predecibles. Tal y como estos autores señalan, cuando los procesos que provocan estos errores de juicio son ampliamente compartidos, dan lugar a sesgos estadísticos: mediciones o juicios que generalmente se desvían de la verdad en una misma dirección. La clave, por tanto, es que este tipo de juicios son rápidos (no implican reflexión) y siempre generan errores.

En particular, los sesgos cognitivos que interfieren en la sensibilización y consideración del proceso de ahorro para la jubilación son:

1. *Cuentas mentales*: Es la forma en que las personas clasifican su dinero o sus diferentes ingresos y le asignan un nombre y propósito en específico. En muchas ocasiones, el ahorro para el futuro es interpretado como una pérdida en esta cuenta mental, ya que no tiene ningún beneficio en el corto plazo. De hecho, nuestro cerebro procesa el ahorro en la misma área en la que procesa las pérdidas.

2. *Teoría prospectiva*: Según esta teoría, todo cambio (ya sea ganancia o pérdida) lo vivimos sobre una situación de referencia, que es el estado inmediatamente anterior, no el estado original. Esto significa que, por ejemplo, cuando invertimos en un fondo que va creciendo y, de repente, un año pierde valor, vivimos el dolor de esa pérdida respecto al total (lo invertido más los beneficios), no solo respecto a la cantidad invertida originalmente.

3. *Sesgo del presente*: Este concepto también está muy relacionado con el anterior. Preferimos disfrutar las recompensas en el momento presente. Si le damos a elegir a las personas 10 euros ahora o 12 euros la semana que viene, casi todo el mundo elige el premio inmediato, aunque sea de menor importe. Sin embargo, en el ahorro a largo plazo, la recompensa es muy lejana en el tiempo, lo que puede llegar a provocar emociones negativas ya que estamos renunciando a la satisfacción inmediata.

4. *Brecha de empatía*: A la mayoría de nosotros, nos cuesta vernos de mayores y no nos identificamos con

esa persona que seremos en el futuro. En otras palabras: nos pesan mucho las emociones presentes por lo que no llegamos a empatizar con las necesidades de nuestro *yo* futuro. Este es el motivo por el que después de una copiosa comida de domingo nos proponemos empezar la dieta el lunes y, seguramente, nos saltamos esa misma dieta al domingo siguiente.

5. *Sesgo de optimismo*: Este es un error en el cálculo que consiste en sobreestimar las posibilidades de éxito, incluso en comparación con los resultados reales observados obtenidos u observados a lo largo del tiempo. Creemos que podemos lograr nuestros objetivos a pesar de los obstáculos. Este exceso de confianza es, más que endémico, casi universal: la mayoría de nosotros pensamos que conducimos mejor que la media, que hacemos las cosas mejor que la media, que no contraeremos enfermedades como la covid, que tenemos más probabilidades de que nos toque la lotería, o que nuestras empresas y proyectos tendrán más posibilidades que otros de tener éxito. Por este mismo motivo, también tendemos a pensar que nos irá bien en el futuro y que no necesitamos ahorrar para nuestra jubilación porque, seguramente, seremos más ricos que la media y estaremos más sanos que la media. Sin embargo, por una cuestión estadística, es imposible que todos nosotros estemos por encima de la media, ¿verdad?

6. *Influencia social*: Normalmente, no vemos a otros a nuestro alrededor tomando medidas para ahorrar para el futuro. Se ha demostrado que las normas sociales no solo tienen un impacto directo en la decisión del ahorro, sino también en la cantidad del mismo. Lamentablemente, lo que encontramos a nuestro alrededor son personas gastando (en redes sociales, en la publicidad en general, en los temas de conversación, etc.) por lo que es natural asumir que nosotros también deberíamos hacerlo.

Los sesgos mencionados pertenecen a la esfera cognitiva, pero también es necesario mencionar otros elementos contextuales que influyen en nuestra predisposición al ahorro a largo plazo y en los comportamientos relacionados. Nos referimos a la llamada *Arquitectura de la decisión*: la forma en que se presenta la información sobre las distintas opciones influye de forma positiva o negativa en la toma de decisiones. El ejemplo

más popular es la disposición de los alimentos (fruta *vs.* bollería industrial) en la cafetería de una universidad y cómo, cambiando la distribución tradicional, se logra que los estudiantes consuman más comida sana. Lo mismo ocurre en los espacios comerciales físicos (por ejemplo, en los supermercados), en el diseño de formularios y también en los espacios digitales (ámbito muy relacionado con la experiencia de usuario).

Veamos cómo influyen esos elementos contextuales, o arquitectura de la decisión, en nuestra tendencia a no ahorrar a largo plazo:

1. *Inercia (actuar vs. no actuar)*: Pasar de la inactividad a la acción requiere un esfuerzo enorme. Por este motivo, si para ahorrar es necesario que hagamos algo (por ejemplo, contratar un plan de pensiones o realizar una transferencia a una cuenta de ahorro), es más probable que acabemos no haciendo nada. En palabras de Les Luthiers: *la pereza es la madre de todos los pecados y, como madre, hay que respetarla*.

2. *Señal no visible*: Sin una señal o disparador específico para dirigir nuestra atención hacia algo, es posible que nunca comencemos a pensar activamente en ello. Por ejemplo, muchas personas revisan con mayor frecuencia sus redes sociales cuando tienen activadas las notificaciones, o tienden a contratar seguros cuando ocurren inundaciones más o menos cerca de donde viven (aunque estadísticamente fueran igual de probables o improbables en sus regiones), o son más propensos a votar cuando se les pregunta cómo y dónde planean hacerlo (este último fenómeno se denomina *Planning prompt*).

3. *Sobrecarga cognitiva*: Enfrentarse a demasiadas opciones puede complicar la toma de decisiones, lo que lleva a decisiones subóptimas. Como demuestran algunos experimentos, incluso para personas con diferentes niveles de conocimiento financiero, tener un número significativo de opciones puede empujarlas a elegir la opción de inversión predeterminada.

Llegados a este punto, podríamos pensar que ahorrar para la jubilación es una misión imposible, solo alcanzable para personas con una fuerza de voluntad excepcional. Afortunadamente, como veremos en el siguiente apartado, desde las organizaciones públicas

y privadas se puede ayudar a la ciudadanía a tomar mejores decisiones para su futuro.

3. Casos de éxito para inspirarnos

Existen numerosos ejemplos de aplicación de las ciencias del comportamiento (o Economía conductual) en intervenciones para el fomento del ahorro a largo plazo, en particular en el ámbito de las pensiones. A continuación, se han seleccionado algunos casos especialmente relevantes por distintos motivos, pero es importante señalar que no se trata de un listado exhaustivo.

El trabajo pionero en este ámbito es el de los profesores Richard Thaler y Shlomo Benartzi, quienes, a través del Programa Save More Tomorrow (SMarT), lograron incrementar los niveles de ahorro para pensiones en EE.UU. para aproximadamente quince millones de personas. El programa busca vencer los sesgos en los que caen la mayoría de las personas de una manera aparentemente simple:

- Adscribiéndose automáticamente a un plan de pensiones (manteniendo siempre la opción de no hacerlo, si así se manifiesta: lo que se denomina un sistema *opt-out*).
- Comprometiéndose hoy a ahorrar en el futuro.
- Aumentando la cantidad ahorrada cuando se produzca un aumento en el nivel de ingresos.

De este modo, sus usuarios no sienten una *pérdida* hoy, porque el ahorro ocurre en el futuro, y no es necesario que hagan ningún esfuerzo para entrar en el programa. De hecho, recientemente, el congreso de EE.UU. ha aprobado una ley extendiendo este tipo de esquemas en el marco de los planes de jubilación dirigidos a trabajadores en activo: los llamados 401k.

Otro caso bastante conocido de uso de las ciencias conductuales para incentivar el ahorro para la jubilación es el programa NEST (1) en el Reino Unido (2), del que Richard Thaler fue asesor. La Ley de Pensiones de 2008 en el Reino Unido obligó a todos los empleadores a afiliar a sus empleados automáticamente a un plan de pensiones y a contribuir a este plan. Al utilizar la afiliación automática como instrumento para

superar algunos sesgos conductuales de los trabajadores (como la ya mencionada inercia), el gobierno de Reino Unido logró que un 80% de sus trabajadores empezaran a ahorrar para su vejez en un plan de pensiones. Es más: pasado un tiempo, solo un 7% de ellos han abandonado el programa de manera voluntaria. No obstante, conviene puntualizar que este programa tiene ciertos límites de edad y salario, por lo que no es aplicable a la totalidad de los trabajadores británicos.

La afiliación automática también demostró ser una poderosa herramienta para aumentar el ahorro voluntario para pensiones en Brasil. En este país, la experiencia reciente de un fondo de pensiones complementarias para los empleados públicos (FUNPRESP) mostró que la tasa de adhesión al plan pasó de 33 a 80% con la implementación del enrolamiento automático.

Sin embargo, para poder utilizar la herramienta de la inscripción automática, que ha demostrado ser una de las más poderosas para fomentar el ahorro para la jubilación, *hay que tener en cuenta el marco legislativo de cada país*. En ocasiones, no es posible utilizar este tipo de enfoque, pero, afortunadamente, también existen alternativas basadas en la aplicación de principios de economía conductual.

Considerando las barreras regulatorias y las dificultades a las que se enfrentan los trabajadores *informales* en muchos países en desarrollo, puede ser más factible utilizar una *decisión activa a un débito automático* en lugar de la adscripción automática. Además, se puede aprovechar el amplio alcance que las plataformas digitales están logrando en estos países. Un ejemplo de esta propuesta se llevó a cabo en Perú en forma de experimento con los conductores de la plataforma digital Cabify: se les invitó a ahorrar parte de sus ingresos de manera voluntaria para su jubilación, logrando que el 18% de ellos se inscribiera a un débito automático de ahorro.

Otras herramientas conductuales que han sido utilizadas con este mismo fin son los *recordatorios* y la *simplificación*. En un experimento realizado en Brasil para incentivar la contribución a la seguridad social de los trabajadores independientes (lo que en España se denomina *autónomos*), se envió por correo a tres millones de trabajadores un folleto recordándoles su obligación de contribuir a la seguridad social y los beneficios de

hacerlo. Este folleto traía, además, doce recibos para realizar las contribuciones mensuales a la seguridad social durante un año. El envío del folleto resultó en un aumento del 15% en las contribuciones a la seguridad social y de siete puntos porcentuales en las tasas de cumplimiento tributario.

Otro piloto del Laboratorio de Ahorro para el Retiro del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en Colombia puso de manifiesto el *impacto de los mensajes* a la hora de aumentar el ahorro de personas que ya venían ahorrando. Además, se consiguió crear un hábito de ahorro en aquellos trabajadores a los que se les propusieron metas de ahorro concretas: incluso seis meses después del envío de los mensajes, seguían apareciendo efectos positivos en el ahorro de este colectivo.

Por último, es necesario mencionar la *educación financiera* como una herramienta fundamental para mejorar la salud financiera en general y el ahorro para la jubilación en particular. En Chile, por ejemplo, un taller de corta duración sobre educación financiera y *previsional* (término que se utiliza para la previsión de la jubilación en forma de ahorro) para estudiantes de distintos institutos, mostró impactos positivos y significativos tanto en el conocimiento como en la confianza de los jóvenes en el sistema de pensiones.

4. Algunas reflexiones

Los casos de éxito mencionados pueden servirnos como inspiración tanto para la creación de políticas públicas como para el fomento de planes de pensiones y herramientas de ahorro privados. Sin embargo, no se trata de un recetario de pócimas mágicas infalibles y universales.

Por ejemplo, si bien es cierto que la adscripción automática ha tenido buenos resultados en distintos experimentos y programas reales, algunos autores consideran que puede ser contraproducente. El objetivo de esta herramienta es reducir las fricciones y, por tanto, el esfuerzo necesario para adscribirse a un plan de pensiones o programa de ahorro a largo plazo. No obstante, al no implicar un proceso de reflexión antes de la decisión, cabe la posibilidad de que algunas familias se vean obligadas a hacer un esfuerzo demasiado grande por ahorrar a lo largo de su vida laboral y, al llegar a la

jubilación, ese mismo colchón de ahorro les convierta en no-elegibles para programas gubernamentales como Medicaid o Supplemental Security Income en EE.UU.

También puede ocurrir todo lo contrario: que el programa establezca un nivel de ahorro como referencia (anclaje) demasiado bajo para las circunstancias de los trabajadores y sus familias. Por tanto, estos no estarían ahorrando suficiente para su jubilación, lo que, a la larga, podría llevar a situaciones de vulnerabilidad irremediables.

Una de las razones por las que las ciencias del comportamiento se han ido ganando el respeto de muchos expertos, dentro y fuera de la academia, es, precisamente, su énfasis en la experimentación. *El contexto importa* es un mantra que recitamos con frecuencia los que nos dedicamos a esta disciplina. Esto significa que, antes de implementar cualquier medida a gran escala, es fundamental ponerla a prueba de una manera fiable: por ejemplo, a través de RCT (*Randomized Controlled Trials* o experimentos randomizados con grupo de control). Por tanto, a pesar de que vivimos en un mundo globalizado, la cultura sigue teniendo un peso determinante por lo que, si algo funcionó en Estados Unidos, en Brasil, o en Reino Unido, no significa que vaya a funcionar en España.

5. Conclusión

En la vida en general, y en el mundo de las pensiones y el ahorro a largo plazo en particular, es importante para la ciudadanía aprender a reconocer los mecanismos menos racionales (como heurísticas y sesgos) que influyen en nuestra toma de decisiones. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas y privadas, además, el reconocimiento de estos fenómenos puede ser muy útil a la hora de diseñar experiencias menos optimistas y más amigables para el usuario. Prueba de ello son los numerosos casos de éxito en América Latina y Estados Unidos gracias a la aplicación de las ciencias del comportamiento en este ámbito. Sin embargo, esto no significa que podamos *cortar y pegar* intervenciones: es fundamental experimentar para identificar las estrategias más adecuadas en cada contexto particular, anticipando así efectos no deseados y seleccionando el formato con mayor impacto.

NOTAS

- (1) En realidad, NEST no es el nombre del programa en sí, sino del organismo público que se creó para gestionarlo, pero es la etiqueta más popularmente utilizada.
- (2) Puede consultarse todo lo relativo a este sistema en <https://www.nestpensions.org.uk/schemeweb/nest.html>.

BIBLIOGRAFÍA

- Agnew, J. R. y Szykman, L. R. (2005), «Asset Allocation and Information Overload: The Influence of Information Display, Asset Choice, and Investor Experience», *Journal of Behavioral Finance*, 6 (2), 57-70.
- Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones: inverco.es
- Azuara, O. y cols. (2021), *Ahorro sin barreras: Lecciones de las intervenciones del Laboratorio de Ahorro para el Retiro*.
- Banco Interamericano de Desarrollo-Laboratorio de Ahorro para el Retiro: SMS para incrementar el ahorro voluntario para el retiro en poblaciones de bajos ingresos. Disponible en: <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHA-RE-489183581-94>.
- Boletín Oficial del Estado*: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-10852.
- Books, R., What's in the New 401(k) Retirement Bill, U.S. News. Disponible en: <https://money.usnews.com/money/retirement/401ks/articles/whats-in-the-new-401k-retirement-bills>.
- Cannan, M. (2016), «Overcoming behavioral biases to help individuals achieve retirement security», Deloitte consulting.
- Cortada de Kohan, N. (2008), «Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones», *International Journal of Psychological Research*, 1 (1), 68-73. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023503010>.
- Downs, Julie S.; George Loewenstein y Jessica Wisdom (2009), «Strategies for Promoting Healthier Food Choices», *American Economic Review*, 99 (2): 159-64.
- Encuesta de población activa (EPA), 4º trimestre de 2021, INE.
- FUNPRES, La digitalización de las pensiones: ¿cómo cambian los sistemas de pensiones con la tecnología? <https://cursos.iadb.org/sites/default/files/PresentacionCiceroDias.pdf>.
- Gerry Croy; Paul Gerrans y Craig Speelman (2012), «Normative influence on retirement savings decisions: Do people care what employers and the government want?», *Australian Journal of Psychology*, 64:2, 83-91, DOI: 10.1111/j.1742-9536.2011.00029.x.
- Heraldo* (24 de julio de 2022): José Luis Escrivá, «Es irrevocable: las pensiones subirán con el IPC en cualquier escenario», descargado de: <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2022/07/24/jose-luis-escriva-es-irrevocable-las-pensiones-subiran-con-el-ipc-en-cualquier-escenario-1589742.html>.
- Iyengar, S. S. y cols. (2004), «How Much Choice is Too Much: Determinants of Individual Contributions in 401K Retirement

- Plans», *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*, ed. O. S. Mitchell y S. Utkus, 83-95. Oxford: Oxford University Press.
- Kahneman, D. y cols. (2011), *Ruido: un fallo en el juicio humano*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979), «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Revista Económica*, vol. 47, núm. 2. 263-291, marzo.
- Lusardi, A. y Mitchell, O. S. (2014), «The economic importance of financial literacy: Theory and evidence», *Journal of economic literature*, 52 (1), 5-44.
- O'Donoghue, T. y Rabin, M. (1999), «Doing it now or later», *American Economic Review*, 89 (1), 103-124.
- Rodrigo Salazar, E. (2018), La «arquitectura de la decisión»: Economía conductual y diseño de las políticas públicas. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/324536009_La_arquitectura_de_la_decision_Economia_conductual_y_diseño_de_las_políticas_publicas.
- Rogers, T. y Aida, M. (2014), «Vote Self-Prediction Hardly Predicts Who Will Vote, and Is (Misleadingly) Unbiased», *American Politics Research*, 42 (3), 503-528. <https://doi.org/10.1177/1532673X13496453>
- Soman, D. (2015), *The last mile: creating social and economic value from behavioral insights*. University of Toronto Press.
- Thaler, R. y S. Benartzi (2004), «Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving», *Journal of Political Economy*, 112 (S1), 164-S187.

ACICATES (NUDGES) PARA MEJORAR LA SALUD Y LA ASISTENCIA SANITARIA

José María Abellán Perpiñán

Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Murcia

María Teresa Rodríguez González-Moro

Facultad de Enfermería. Universidad Católica de Murcia

RESUMEN

En este artículo se expone cómo los fallos del mercado de índole conductual pueden conducir a la población a tomar malas decisiones en relación a su salud y de qué forma dichos errores o sesgos pueden mitigarse mediante la utilización de las herramientas de la Economía del Comportamiento conocidas, en su denominación originaria anglosajona, como *nudges*, y traducidas al castellano como *empujoncitos* o, como empleamos aquí, *acicates*. El artículo presenta diferentes ejemplos de acicates aplicados al fomento de la vacunación, cambios en los estilos de vida y mejora de la práctica clínica.

PALABRAS CLAVE

Nudges, Acicates, Economía del comportamiento, Salud pública, Asistencia sanitaria, Estilos de vida.

1. Introducción

Este año 2022 se conmemora el cincuenta aniversario de la contribución seminal de Michael Grossman a la hoy plenamente asentada disciplina de la Economía de la Salud. Esa aportación fundamental para comprender las bases conductuales de la demanda de asistencia sanitaria por parte de los pacientes es un modelo inspirado en la entonces reciente teoría del capital humano. De forma muy resumida dicho modelo contiene dos supuestos esenciales: de un lado, la demanda de servicios sanitarios es una demanda derivada (no primaria) de otra demanda más básica, que es la demanda de salud; de otro lado, la salud es un bien plurideterminado, resultado de múltiples determinantes de entre los cuales la atención sanitaria es solo uno más (y ni siquiera el más importante).

Este segundo supuesto del modelo de Grossman está respaldado por una amplia evidencia empírica. Podemos citar, por ejemplo, el ambicioso estudio realizado por Stringhini y cols. (2017), que abarca registros sobre distintos factores de riesgo de muerte (estatus socioeconómico, tabaquismo, diabetes, inactividad física, al-

coholismo, hipertensión, obesidad) correspondientes a 1,7 millones de habitantes de siete países desarrollados (Reino Unido, Francia, Suecia, Portugal, Italia, EE.UU. y Australia). La principal conclusión del estudio, válida para hombres y mujeres, es que estos factores de riesgo sociales (pobreza), metabólicos (hipertensión, diabetes) y conductuales (prácticamente todos los restantes) restan en su conjunto una gran cantidad de años de vida debido a la muerte prematura que provocan. Y de entre todos ellos destacan los conductuales. Así de los 18 años de vida perdidos en promedio por los hombres a consecuencia de la acción acumulada de los siete factores de riesgo antes enunciados, un 31% es atribuible en solitario al tabaquismo, un hábito claramente asociado al estilo de vida. Otro tanto pasa con las mujeres, siendo en este caso responsable el tabaquismo de un 28% del volumen total de años de vida perdidos. Al tabaquismo podríamos añadir la influencia del alcoholismo, la inactividad física e, incluso, la obesidad, factores todos ellos que conjuntamente explicarían más del 50% de los años de vida perdidos por hombres y mujeres.

Desde el punto de vista de economía estándar (la que podríamos llamar *neoclásica*) los estilos de vida

malsanos, deterioradores de nuestra salud y bienestar a largo plazo, como el tabaquismo o el sedentarismo, bien se han ignorado, bien se han interpretado como un ejercicio racional del consumidor en uso de su soberanía o, a lo sumo, se han analizado desde el punto de vista de los costes externos o externalidades impuestos a terceros. Ahí está la denominada teoría de la adicción racional (Becker y Murphy, 1988) que justifica la obesidad como el producto de una respuesta racional de los agentes ante el abaratamiento del precio por caloría de los alimentos. Del mismo modo, puede destacarse el énfasis depositado por la literatura hacendística sobre fallos del mercado (Bator, 1958) en el fenómeno de los efectos externos negativos, los cuales se corregirían, bien mediante la prohibición, bien mediante la fiscalidad.

En contraposición a esta visión perpetuadora del consumidor como una suerte de *homo economicus* dotado de racionalidad, voluntad y egoísmo ilimitados, la Economía del Comportamiento o Conductual, en cambio, analiza las decisiones humanas sobre unas premisas psicológicas más realistas, informadas por el caudal de conocimiento proveniente de la psicología y la neurociencia, lo cual conduce a identificar un amplio repertorio de fallos del mercado *conductuales* que pueden desembocar en internalidades o perjuicios para con el propio bienestar (Matjasko y cols., 2016), no ya para con el de terceras personas, como es el caso de los fumadores pasivos.

El objeto del presente artículo es exponer cómo estos fallos del mercado de índole conductual pueden conducir a la población a tomar malas decisiones en relación a su salud y de qué forma dichos errores o sesgos pueden mitigarse mediante la utilización de las herramientas conocidas, en su denominación originaria anglosajona, como *nudges*, y traducidas al castellano como *empujoncitos* o, como emplearemos aquí, *acicates*.

2. Humanos, demasiado humanos

El principio de soberanía del consumidor asume implícitamente que nuestras elecciones responden a verdaderas preferencias representativas de nuestros intereses de largo plazo, de ahí que nadie mejor que nosotros mismos para juzgar qué es lo que más nos conviene.

Dicho de otro modo, no hay disonancia entre el propio interés, tal y como lo percibe el individuo, y su comportamiento. Por eso lo que el consumidor elige para sí es lo más apropiado para su propio bienestar. Sin embargo, poseemos evidencias provenientes de experimentos de laboratorio y de campo que desafían esa presunción.

Si las preferencias o los gustos de los seres humanos fueran inmunes al influjo de lo que Thaler (2018), uno de los padres fundadores de la disciplina galardonado por ello con el Premio Nobel de Economía 2017, denomina *factores supuestamente irrelevantes*, la cantidad de alimentos que comemos no debería de verse condicionada por el diámetro del plato en el que nos servimos la comida del buffet del hotel en el que nos alojamos o por el tamaño del cubo de palomitas que compramos cuando vamos al cine. Y, sin embargo, hay estudios (Wansink, Just y Payne, 2009) que sugieren que la decisión relativa al volumen de comida que ingerimos está fuertemente mediatizada por pistas o señales externas (del entorno), antes que internas (sensación de saciedad). De hecho, es tan poderosa esta influencia que incluso prima sobre el gusto al paladar o palatabilidad que ofrecen los alimentos, tal y como demostró un experimento realizado con jóvenes, divididos en dos grupos que se diferenciaban por el tamaño del envase de palomitas que se les entregó para ver una película en un cine, compartiendo ambos grupos el estado rancio de las palomitas, elaboradas hacía 14 días. Pese al deplorable estado de aquellas, el grupo con un envase grande comió un 38% más que el grupo con un envase mediano (Wansink y Kim, 2005).

Que nuestra decisión de cuánto comer se vea tan notablemente influenciada por este tipo de señales ambientales, provoca que comamos en exceso, lo cual en definitiva incrementa nuestro índice de masa corporal y perjudica nuestra salud. Utilizar la dimensión del plato o del bol como guía para saber cuánta cantidad de comida tomar, no deja de constituir un ejemplo de heurística o regla intuitiva, que opera a un nivel inconsciente, para decidir de forma rápida y automática qué hacer, antes que exponente de un ejercicio reflexivo y consciente de nuestra soberanía como consumidores.

Como Loewenstein (1996) señala, en presencia de bienes de consumo tentadores (como pueda ser un opulento buffet) se desencadenan en nuestro interior factores viscerales (como el apetito o la sed) que, a un nivel suficientemente intenso, pueden llegar a provocar que nos comportemos de forma contraria a nuestras preferencias de largo plazo. Tal y como Kahneman (2011) expone en su obra *Pensar rápido, pensar despacio*, los problemas de falta de autocontrol (así como muchos otros sesgos conductuales) pueden concebirse como el resultado de la tensión entre dos sistemas de pensamiento o procesamiento de la información, neutramente denominados Sistema 1 y Sistema 2 o, en terminología de otros autores, sistema emocional *caliente* y sistema cognitivo *frío* (Metcalf y Mischel, 1999). Mientras que el Sistema 1 es rápido, automático e inconsciente, el Sistema 2 es lento, deliberativo y consciente. Ambos sistemas interactúan entre sí, pero como los procesos cognitivos del Sistema 2 son costosos, ante estímulos suficientemente poderosos o tareas intelectualmente muy exigentes, el Sistema 1 predomina, haciendo descansar sus decisiones en reglas *del pulgar* o heurísticas. Cuando estamos en *frío*, distanciados de la tentación, nos proponemos no comer tanto o hacer más ejercicio (preferencias de largo plazo), pero luego, en *caliente*, la proximidad a los alimentos, su vistosidad y aromas, suscitan emociones viscerales que no llegamos a controlar por completo, comiendo finalmente más de lo que realmente deseábamos comer (preferencias impetuosas de corto plazo).

3. Acicates, concepto y tipología

Los *nudges*, empujones o acicates son atributos del entorno que intentan modificar el comportamiento de una manera predecible (Thaler y Sunstein, 2008), de acuerdo a tres condiciones básicas (Abellán y Jiménez, 2020):

- Respetando la libertad de elección de las personas, lo cual representa una corriente de pensamiento conocida como paternalismo *blando* o *libertario* (Thaler y Sunstein, 2003), en contraposición al paternalismo *duro* encarnado por intervenciones tradicionales como la fiscalidad y las prohibiciones.

- Propiciando que los agentes tomen decisiones alineadas con su propio bienestar, esto es, de acuerdo a sus preferencias de *largo plazo* (Sugden, 2005).

- Utilizando preferentemente como correa de transmisión los mismos sesgos a los que las personas somos propensas, lo cual conecta con la idea del *paternalismo asimétrico* (Camerer y cols., 2003), según la cual las intervenciones como los *nudges* se dirigen a los sujetos propensos a incurrir en sesgos.

Podemos clasificar los acicates atendiendo a dos criterios complementarios: según la naturaleza de la intervención y según que los destinatarios del empujón conozcan o no la existencia del mismo. De acuerdo al primer criterio, los acicates pueden dividirse (Sunstein, 2016) en educativos y no educativos. Los acicates educativos apelan al Sistema 2 (p.ej., un folleto informativo sobre nutrición saludable), mientras que los acicates no educativos apelan al Sistema 1 (p.ej., disponer la fruta junto a las cajas registradoras). No obstante, hay ocasiones en que el *nudge* participa de los dos enfoques (p.ej. una advertencia de que el tabaco mata recurriendo a una imagen impactante). De acuerdo al segundo criterio, se distingue entre acicates transparentes y acicates opacos. En el primer caso, el destinatario es informado de la existencia del acicate (p.ej., se informa a los consumidores por megafonía de la ubicación de la fruta junto a las cajas registradoras, con el objeto de promover un consumo más saludable), mientras que en el segundo el acicate se aplica sin el conocimiento o consentimiento del destinatario (p.ej., las frutas se ubican junto a las cajas sin informar previamente de ello). Hay ocasiones en que el *nudge* implementado participa de los dos enfoques (p.ej., se emplea la imagen de unos ojos, junto a la fruta, destacando el emplazamiento de la misma).

4. Acicates para mejorar la salud y la asistencia sanitaria

4.1. SMS para incrementar la cobertura vacunal

Uno de los ámbitos de la salud pública en el que se han utilizado con mayor profusión los acicates es en el de las campañas de vacunación. La reticencia vacunal o rechazo a las vacunas pese a estar disponibles es,

tristemente, una realidad en alza en los países desarrollados. Ante ese fenómeno, los *nudges* pueden ser una herramienta valiosa, sin llegar a imponer la obligatoriedad de vacunarse. Por ejemplo, y en el contexto actual de la vacunación frente a la covid-19, Dai y cols. (2021) estudiaron cómo el envío de un mensaje de texto animando a concertar una cita para recibir la vacuna podría mejorar la tasa de vacunación. Estos autores encontraron que este acicate aumentó el número de citas para recibir la vacuna en 6,07 puntos porcentuales y la tasa de vacunación en 3,57 puntos porcentuales tras un primer recordatorio, partiendo de una tasa de cobertura base del 7 y 13%, respectivamente. Además, un segundo recordatorio fue enviado a aquellos individuos que no habían concertado una cita tras el envío del primer recordatorio, ya que se consideró que, tal vez, se les había pasado por alto la primera cita, eran proclives a procrastinar o eran los más reacios a recibir su dosis. El aumento resultante fue de 1,65 puntos porcentuales para las nuevas citas de vacunación y 1,06 puntos porcentuales para la administración de la vacuna.

4.2. *Contratos de compromiso para dejar de fumar*

De acuerdo a la última Encuesta sobre alcohol y otras drogas realizada en España (Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones, 2021), el 32,3% de la población de 15 a 64 años declara consumir tabaco diariamente. De acuerdo a las estimaciones del estudio de carga global de la enfermedad (IHME, 2018) en 2019 se perdieron cerca de 900.000 años de vida en nuestro país a consecuencia de la mortalidad prematura ocasionada por el tabaquismo. De nuevo los acicates pueden ser una herramienta de gran ayuda ante este problema de salud pública. Así, por ejemplo, Giné y cols. (2010) diseñaron e implementaron un contrato de compromiso para ayudar a los fumadores a dejar de fumar. Les ofrecieron una cuenta de ahorros en la que depositaron unos fondos durante seis meses, después de lo cual se someterían a un análisis de orina para detectar nicotina y cotinina. Si superaban satisfactoriamente el análisis, se les devolvería su dinero; de lo contrario, su dinero sería donado a algún fin benéfico. De los fumadores a los que se les ofreció el contrato de compromiso, un 11% lo aceptó. Estos rebasaban en 3 puntos porcen-

tuales la probabilidad de pasar la prueba de orina a los seis meses que la del grupo de control. El efecto persistió en pruebas sorpresa a los doce meses.

4.3. *Reestructuración del entorno para hacer más accesible lo más saludable*

Se han ensayado acicates de diverso tipo para promover una dieta saludable. Así, ubicar los productos saludables en los mejores lugares (por ejemplo, a la altura de los ojos), y los productos poco saludables en peores lugares (por ejemplo, a baja altura), hace que la gente elija más productos saludables y consuma menos artículos poco saludables (Thorndike y cols., 2012). Asimismo, alejar físicamente los alimentos reduce su consumo (Rozin y cols, 2011). También, reorganizar la disposición de los alimentos más saludables en el mostrador de una cantina (Hanks y cols., 2012), realizándolos frente a los menos saludables, aumentó el consumo de los primeros en un 18%, disminuyendo el de los segundos en un 28%.

4.4. *Empaquetado de tentaciones para ir al gimnasio*

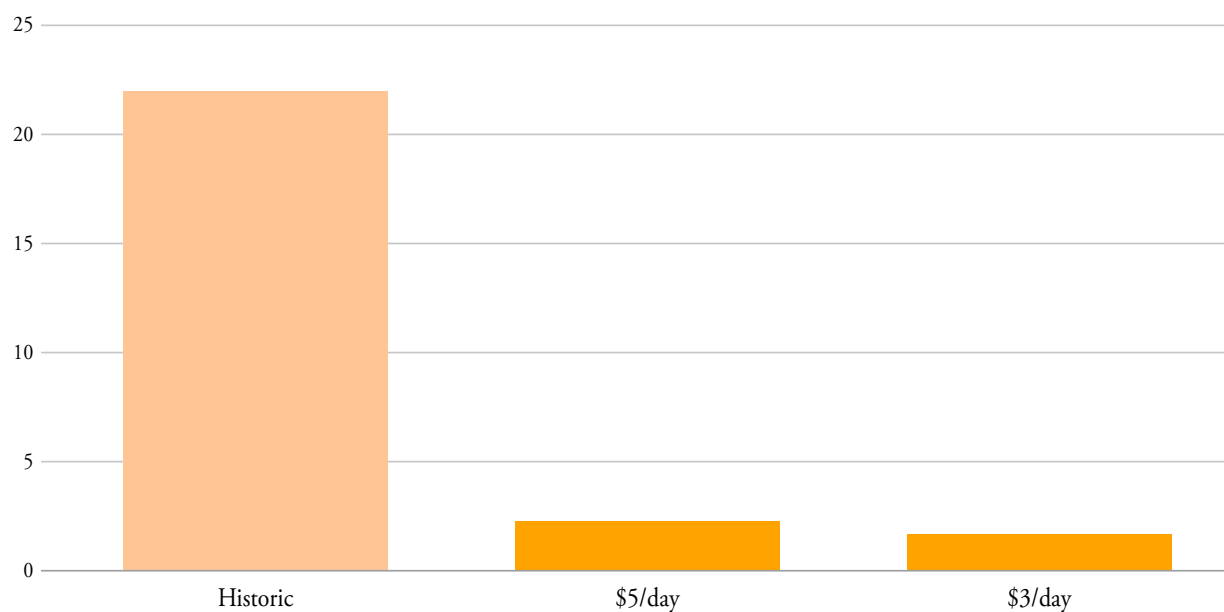
Milkman y cols. (2013) usaron la ingeniosa idea del *empaquetado de tentaciones* (*temptation bundling*), consistente en proporcionar a los participantes en el experimento (N=226) iPods con audiolibros *tentadores*, que solo podrían escuchar en el gimnasio. Después del estudio, el 61% de los participantes pagó por tener acceso (solo en el gimnasio) a los iPods.

4.5. *Incentivos económicos para perder peso*

Kullgren y cols. (2013) diseñaron una intervención con empleados (N=105) de una empresa que tenían un índice de masa corporal entre 30 y 40, para que bajaran de peso, durante doce semanas. Los sujetos adscritos al grupo control, se sometieron a controles de peso mensuales, durante seis meses. Los individuos asignados al tratamiento 1 recibieron un incentivo individual, que ascendió a 100\$ por persona/mes para alcanzar las metas de pérdida de peso. Finalmente, los sujetos asignados al tratamiento 2, recibieron un incentivo grupal de 500\$ al mes, dividido entre aquellos participantes dentro de grupos de cinco personas, que alcanzaron los objetivos

Gráfico 1**Porcentaje de dosis incorrectas con incentivos frente al porcentaje histórico**

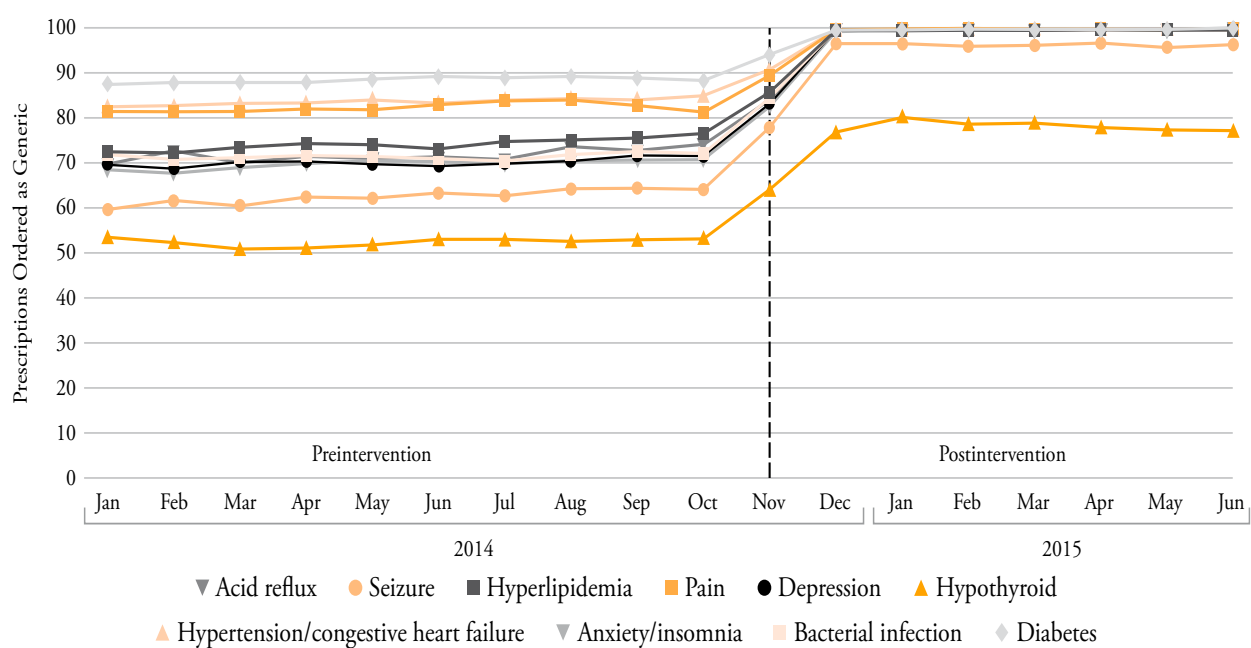
Datos en porcentaje



Fuente: Volpp y cols. (2008).

Gráfico 2**Especialidades farmacéuticas genéricas prescritas al mes por tipo de medicamento**

Datos en porcentaje



Fuente: Patel y cols. (2016)

de pérdida de peso. El resultado final fue que las personas incluidas en el tratamiento 2 perdieron significativamente más peso que las pertenecientes, tanto al grupo de control (diferencia de 4,4 kg), como al tratamiento 1 (diferencia de 3,2 kg).

4.6. Loterías para mejorar la adherencia a la medicación

Volpp y cols. (2008) realizaron una intervención con pacientes que estaban tomando warfarina (un anti-coagulante) durante al menos tres meses antes del estudio. A los sujetos se les dio un contenedor de pastillas especial: si abrían el contenedor de manera apropiada, se inscribían en un sorteo. Este acicate se reveló como muy eficaz para lograr reducir significativamente (véase el gráfico 1) la toma de dosis incorrectas de anticoagulante.

4.7. Opciones por defecto para cambiar los hábitos de prescripción de los médicos

Los medicamentos genéricos son análogos, farmacológicamente hablando, a los de marca cuya patente ha expirado. Desde el punto de vista del gasto farmacéutico su utilización es muy interesante, por cuanto son sensiblemente más baratos. Con esa intención, Patel y cols. (2016) diseñaron un acicate para favorecer la prescripción de medicamentos genéricos, haciendo que el programa informático que los médicos usaban para recetar medicamentos ofreciera por defecto el medicamento genérico correspondiente al principio activo en cuestión. Esta medida tuvo el efecto inmediato de aumentar la prescripción de genéricos hasta casi un 100%, tal y como muestra el gráfico 2.

5. Conclusiones

En este artículo hemos mostrado el potencial que poseen los *nudges* o acicates para cambiar los estilos de vida de la población, mitigar problemas de salud pública y mejorar la calidad asistencial. Estas herramientas basadas en los principios de la Economía del Comportamiento son coste-efectivas, dado su bajo coste en relación al impacto que producen sobre la salud. Pueden, por tanto, contribuir a apuntalar la sostenibilidad

del sistema sanitario público, habida cuenta del paulatino envejecimiento de la población y la repercusión que esa circunstancia puede tener sobre el crecimiento del gasto sanitario. Nada mejor, en consecuencia, que intentar modificar las conductas de riesgo que alimentan la carga de las enfermedades crónicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abellán, J. M. y Jiménez-Gómez, D. (2020), «Economía del comportamiento para mejorar estilos de vida y reducir factores de riesgo», *Gaceta Sanitaria*, 34 (2): 197-199.
- Bator, F. (1958), «The Anatomy of Market Failure», *Quarterly Journal of Economics*, 72 (3): 351-379.
- Becker, G. y Murphy, K. (1988), «A Theory of Rational Addiction», *Journal of Political Economy*, 96 (4): 675-700.
- Camerer, C.; Issacharoff, S.; Loewenstein, G.; O'Donoghue, T. y Rabin, M. (2003), «Regulation for conservatives: behavioural economics and the case for 'asymmetric paternalism'», *University Penn Law Review*, 1151: 1211-54.
- Dai, H.; Saccardo, S.; Han, M. A.; Roh, L.; Raja, N.; Vangala, S.; Modi, H.; Pandya, S.; Sloyan, M. y Croymans, D. M. (2021), «Behavioural nudges increase Covid-19 vaccinations», *Nature*, 597 (7876): 404-409.
- Giné, X.; Karlan, D. y Zinman J. (2010), «Put your money where your butt is: a commitment contract for smoking cessation», *American Economic Journal: Applied Economics*, 2 (4): 213-235.
- Hanks, A. S.; Just, D. R.; Smith, L. E. y Wansink, B. (2012), «Healthy convenience: Nudging students toward healthier choices in the lunchroom», *Journal of Public Health* (United Kingdom), 34 (3), 370-376.
- Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME) (2018), *Findings from the Global Burden of Disease Study 2017*, Seattle, WA: IHME, 2018
- Kahneman, D. (2011), *Thinking fast and slow*, Londres: Allen Lane. (edición en español: Kahneman, D. (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate).
- Kullgren, J. T.; Troxel, A. B.; Loewenstein, G. y cols. (2013), «Individual-versus group-based financial incentives for weight loss: a randomized, controlled trial», *Annals of Internal Medicine*, 158 (7), 505-514.
- Loewenstein, G. (1996), «Out of control: visceral influences on behaviour», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65 (3): 272-292.
- Matjasko, J. L.; Cawley, J. H.; Baker-Goering, M. M. y Yokum, D. V. (2016), «Applying behavioral economics to public health policy. Illustrative examples and promising directions», *American Journal of Preventive Medicine*, 50 (5S1): S13-S19.
- Metcalf, J. y Mischel, W. (1999), «A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower», *Psychological Review*, 106: 3-19.

- Milkman, K. L.; Minson, J. A. y Volpp, K. G. M. (2013), «Holding the Hunger Games hostage at the gym: An evaluation of temptation bundling», *Management Science*, 60 (2), 283-299.
- Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones, Informe 2021. (2021), *Alcohol, tabaco y drogas ilegales en España*. Madrid: Ministerio de Sanidad. Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas; 243 p.
- Patel, M. S.; Day, S. C.; Halpern, S. D.; William Hanson, C.; Martínez, J. R.; Honeywell, S. y Volpp, K. G. (2016), «Generic medication prescription rates after health system-wide redesign of default options within the electronic health record», *JAMA Internal Medicine*, 176 (6), 847-848.
- Rozin, P.; Scott, S.; Dingley, M.; Urbanek, J. K.; Jiang, H. y Kaltenbach, M. (2011), «Nudge to nobesity I: Minor changes in accessibility decrease food intake», *Judgment and Decision Making*, 6 (4), 323-332.
- Stringhini, S.; Carmeli, C.; Jokela, M. y cols. (2017), «Socioeconomic status and the 25 × 25 risk factors as determinants of premature mortality: a multicohort study and meta-analysis of 1.7 million men and women», *Lancet*, 389 (10075): 1229-1237.
- Sugden, R. (2005), «Coping with preference anomalies in cost-benefit analysis: a market-simulation approach», *Environmental and Resource Economics*, 32: 129-160.
- Thaler, R. (2018), «Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro», *Revista de Economía Institucional*, 20 (38): 9-43.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2003), «Libertarian paternalism», *American Economic Review*, 93 (2): 175-179.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2008), *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. (Edición en español: Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2017), *Un pequeño empujón*. Taurus).
- Thorndike, A. N.; Sonnenberg, L.; Riis, J.; Barraclough, S. y Levy, D. E. (2012), «A 2-phase labeling and choice architecture intervention to improve healthy food and beverage choices», *American Journal of Public Health*, 102 (3), 527-533.
- Volpp, K.G.; Loewenstein, G.; Troxel, A. B.; Doshi, J.; Price, M.; Laskin, M. y Kimmel, S. E. (2008), «A test of financial incentives to improve warfarin adherence», *BMC Health Services Research*, 8, 272.
- Wansink, B.; Just, D. R. y Payne, C. R. (2009), «Mindless Eating and Healthy Heuristics for the Irrational», *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 99 (2): 165-169.
- Wansink, B. y Kim, J. (2005), «Bad Popcorn in Big Buckets: Portion Size Can Influence Intake as Much as Taste», *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 37 (5): 242-45.

INCORPORACIÓN DE LA ECONOMÍA DE LA CONDUCTA EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO

Patricia Martín Gómez

*Directora de Recursos Humanos del Observatorio de Economía de la Conducta
Senior HRBP en Hogan Lovells International LLP*

RESUMEN

El ámbito del trabajo está cambiando rápidamente a lo largo de la última década y sobre todo tras la reciente pandemia, haciendo por ello necesario replantear los actuales modelos de trabajo establecidos en las organizaciones, siendo cada vez más necesario construir modelos de trabajo más flexibles y eficientes.

En los últimos dos años, los equipos de recursos humanos o gestores de talento de las organizaciones nos hemos enfrentado al que ha sido sin duda un hito en el desarrollo de modelos de trabajo, pasando de un modelo tradicional tal y como venía llevándose a cabo desde hace varias décadas, a una nueva realidad, con la flexibilidad laboral como eje central.

Aquellas organizaciones con enfoques y actitudes más abiertas a nuevos sistemas, como el propuesto por la economía de la conducta, tienen sin duda la oportunidad de partir con ventaja, ya que entender cómo opera nuestro sistema de toma de decisiones nos ayudará a abordar mejor este nuevo escenario de cambio.

PALABRAS CLAVE

Personas, Organizaciones, Conductas, Cambios, Flexibilidad.

1. Recursos humanos como catalizador de la economía de la conducta en las organizaciones

La llegada de la economía de la conducta a nuestras organizaciones no está siendo un camino fácil ni sencillo. A medida que avanza la conciencia sobre la necesidad de introducir cambios en el modelo productivo derivados del avance en la digitalización y la flexibilidad entre otros, muestra una clara llamada a la acción y no se puede perder la oportunidad de incorporar este nuevo enfoque, centrado en ayudar a tomar mejores decisiones, lo que sin duda impacta en el éxito de las organizaciones.

Si bien las organizaciones americanas llevan décadas aplicando los principios de la economía de la conducta con el objetivo, entre otros, de mejorar la productividad de las personas que forman parte de las compañías, no es hasta el último lustro cuando las organizaciones en España han comenzado a dar sus primeros pasos en términos generales, retraso en parte debido a la dificul-

tad para adquirir formación específica en dicha materia a nivel local, punto este en el que se ha producido un asombroso avance en los últimos años.

Al estar presentes durante toda la experiencia o ciclo de vida del empleado en la organización, desde la incorporación hasta la desvinculación, los gestores de talento nos encontramos en una buena posición para mejorar la productividad en beneficio de todos. Los entornos de trabajo los creamos las personas, por lo que las organizaciones deben hacer un esfuerzo por informarse, así como formarse, sobre los procesos psicológicos que influyen en el comportamiento de todas las partes intervinientes, bien sean personas trabajadoras, clientes y/o proveedores. Esto conlleva el lograr alcanzar el entendimiento sobre las motivaciones, emociones, percepciones y procesos cognitivos que determinan la conducta humana, considerando siempre que *no existe una solución única ni universal*, y es en este punto donde la economía de la conducta más nos puede ayudar a tomar mejores decisiones.

2. Barreras en la implementación de la economía de la conducta en las organizaciones

La simple propuesta de introducción de cambios en la estrategia de cualquier compañía genera resistencias como sabemos, en el caso de la economía de la conducta aplicada a la gestión de personas, solemos encontrarnos con las siguientes barreras:

2.1. Barreras psicológicas

El comportamiento humano tanto si hablamos de personas individuales como de los grupos que componen las organizaciones, comparten unos sesgos derivados del uso de heurísticos comunes en el razonamiento humano. Estas barreras psicológicas son ampliamente conocidas en la economía de la conducta y son útiles a la hora de fomentar la transformación organizacional basada en el comportamiento.

– *Sesgo del status quo*: Es un sesgo de tipo emocional en el cual las personas exhiben una preferencia innata e irracional por no ver modificada la situación en la que se encuentran.

En el contexto de las organizaciones que buscan implementar los principios de la economía de la conducta, el coste de implementar dichos principios puede ser visto como superior al beneficio de las potenciales ganancias, especialmente cuando las personas que toman las decisiones en ese contexto no están familiarizadas con esta materia.

¿Cómo podemos superar esta barrera? Una fórmula sería poder contar con la aceptación y apoyo de figuras

clave dentro de la organización que ejerzan como grupo de presión y aliados hacia el cambio. Estas figuras clave deben conocer la organización tanto a nivel interno como externo, ya que ese conocimiento permitirá *navegar en la cultura* de la organización y facilitará la apertura de puertas resistentes a la regeneración, especialmente si la figura en cuestión goza de credibilidad y relevancia.

– *Pensamiento grupal*: Se trata de un fenómeno psicológico que sucede dentro de grupos de personas donde el deseo de armonía y conformidad dentro del grupo se traduce en una toma de decisiones con resultado irracional o disfuncional. Las personas que integran las organizaciones intentan minimizar la posibilidad de conflicto y alcanzar un consenso sin tener en cuenta otros puntos de vista o razonamiento crítico, suprimiendo activamente aquellas opiniones disidentes y aislándose de posibles influencias externas. Este sesgo es fácilmente observable en las reuniones grupales de trabajo, donde las opiniones discordantes son percibidas como un riesgo a eliminar por el grupo.

– *Teoría de la justificación del sistema*: Mientras que el sesgo del status quo es relativamente pasivo, la justificación del sistema es un proceso plenamente activo en el cual ciertos individuos están motivados a justificar y mantener el estado actual en el que se encuentran, debido a las relaciones ya establecidas, el orden y la previsibilidad. Esta justificación se evidencia en la resistencia férrea mostrada por las direcciones de algunas organizaciones a la hora de afrontar los nuevos modelos de trabajo: teletrabajo, jornadas parciales, trabajo por proyectos y, es decir, la ampliamente reclamada flexibilidad laboral.

Cuadro 1

Barreras en la implementación de cambios organizacionales

Barreras	
Psicológicas	Organizacionales
Comportamientos y actitudes predeciblemente irracionales que impactan tanto en los individuos como en los grupos.	Incluyen elementos estructurales, financieros, adquisición del conocimiento y cultura del lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Barreras organizacionales

- *Falta de conocimiento*: Una de las estrategias para llamar la atención de aquellos con posiciones relevantes en la toma de decisiones, es la introducción de lenguaje científico dentro de la narrativa del proyecto, evitando términos y argumentos trasnochados, así como mostrar casos de éxito en organizaciones similares. Utilizar el éxito de competidores como punto de referencia actuará como *ancla* para tomar sus propias decisiones.
- *Carencia de habilidades*: Minimizar el espacio entre el conocimiento de los recursos existentes y los que necesitamos para seguir evolucionando, es prioritario para el éxito de la implantación.
- *Retos ligados a la experimentación*: Debemos tener en cuenta que hablamos de implementar mejoras organizacionales con los seres humanos como actores y beneficiarios principales, operando en un entorno complejo con muchas variables intervinientes. Especialmente relevante en este punto, es la aplicación ética y rigurosa de los principios de la economía de la conducta centrados siempre en ayudar a tomar la mejor decisión posible, manteniendo siempre la libertad de elección al individuo.

3. Cómo se producen los cambios conductuales: introduciendo la economía de la conducta en el ámbito organizacional

Dado que la economía de la conducta está dando sus primeros pasos en las áreas de Recursos humanos, sobre todo en España, lo más habitual a la hora de introducir esta disciplina en las organizaciones es encontrarnos con *contribuidores individuales*, es decir, profesionales con un amplio conocimiento de las ciencias sociales, tanto de psicología como de economía, y que además conocen bien la estructura interna de la organización, el mercado en el que opera y son capaces de trabajar de forma individual y autónoma. Estos profesionales suelen centrar su estrategia de acción en concienciar a la dirección de las organizaciones utilizando para ello limitadas intervenciones de bajo coste económico así como de recursos, pero con el impacto organizativo más relevante posible.

No obstante, cabe señalar la dificultad que existe a la hora de medir el impacto de estas implementaciones, al tratarse de contribuidores individuales su radio de análisis y de acción es por ello limitado.

3.1. Estrategias para la introducción de cambios organizacionales basadas en la economía de la conducta

Según los estudios llevados a cabo en 2006 en la universidad de Duke, el 40% de las conductas diarias son hábitos, rutinas automáticas para minimizar el esfuerzo y ahorrar tiempo, llegando al 55% en el caso de conductas relativas al ámbito profesional. Pero el entorno profesional permanentemente cambiante requiere de la introducción de innovación y nuevas conductas que nos permitan seguir evolucionando.

Señalamos en el cuadro 2 tres conocidas vías para la introducción de cambios en las organizaciones.

4. Aplicaciones de la economía de la conducta en la gestión del talento: de la intención a la acción

Experimentos llevados a cabo por expertos del comportamiento durante los últimos cuarenta años han demostrado cómo nuestras decisiones y conductas, tanto a nivel individual como colectivo, están influenciadas por factores que poco o nada tienen que ver con la racionalidad. Las emociones conducen nuestras decisiones, nuestras relaciones con los demás tienen también un impacto considerable en nuestras acciones, todo ello dentro de un entorno que también contribuye a conformar la percepción sobre las distintas opciones involucradas en la toma de decisiones. Esta visión pone en cuestión el tradicional estilo de dirección de personas basado, principal e ineffectivamente, en la motivación extrínseca con dos herramientas principales hacia la acción: el palo y la zanahoria.

Afortunadamente, la economía de la conducta ha dado luz sobre cómo la motivación intrínseca es una herramienta mucho más poderosa como generadora de compromiso profesional, conllevando un mayor beneficio tanto para las organizaciones como para las personas que la componen.

Cuadro 2

Vías para la introducción de cambios organizacionales

Hazlo fácil	Los hábitos hacen decidir y actuar de forma más sencilla. Cuando conductas alternativas son fáciles de adoptar, no requieren esfuerzos físicos ni cognitivos significativos, el valor de las respuestas habituales se reduce por lo que ya tenemos una puerta abierta al cambio.
Hazlo personal	Conectando el comportamiento deseado con el individuo de una manera relevante y significativa, consigue que las personas se concentren en la autoeficacia, por ejemplo, en los procesos de adaptación a la digitalización.
Lígalo a la compensación	En última instancia, los hábitos nos ahorran tiempo y hacen que nuestro comportamiento sea más eficiente y efectivo, un resultado muy valioso en un mundo <i>hambriento de tiempo libre</i> .

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1 se recogen algunas de las áreas de aplicación práctica.

4.1. Formación y desarrollo del talento

El recurso más habitual para la adquisición y desarrollo de nuevas competencias o cuando queremos implementar cambios en las organizaciones, suele pasar por la organización de sesiones formativas.

El objetivo suele ser dar a conocer toda la información posible asumiendo que, simplemente con ello, las per-

sonas trabajadoras adoptarán la nueva competencia o actuarán según el modo transmitido.

La economía de la conducta nos enseña que tener la información adecuada no es suficiente para que las personas pasen a la acción, las sesiones de formación siguen siendo necesarias para informar y preparar el camino para el cambio, pero debemos ir más allá. Una de las estrategias utilizadas para fomentar la adhesión voluntaria a la formación es mediante el uso del *correcto transmisor*: la asistencia a la sesión aumentará si quien remite las convocatorias para la sesión es una persona con influencia sobre el grupo,

Gráfico 1

Áreas de aplicación de la economía de la conducta en la gestión del talento



Fuente: Elaboración propia.

y que además está comprometida con el éxito de la sesión.

En este contexto formativo, es también de utilidad el uso de *empujones*, es decir, pequeñas intervenciones que alteran la conducta de los participantes de una forma predecible, manteniendo siempre la libertad de elección. Un pequeño gesto como invitar tanto a los facilitadores de la sesión como al resto de participantes a dejar el teléfono móvil en un lugar determinado y fuera del alcance de la mano, modifica la *arquitectura de elección* aumentando la probabilidad de no mirarlo durante la sesión, reduciendo la posibilidad de distracción y por lo tanto mejorando la atención de los participantes.

Otro paso importante para lograr el aprovechamiento de la formación pasa por invertir mayores esfuerzos en el seguimiento de lo compartido durante la sesión. Ejecutar ese seguimiento es tan importante como la sesión en sí misma, adaptar nuevas conductas y establecer nuevos hábitos requiere tiempo y repetición.

No debemos ignorar la realidad sobre la capacidad de aprendizaje: las personas aprendemos mejor en pequeñas dosis ya que nuestra capacidad cognitiva es limitada, aprendemos mejor a nuestro propio ritmo, según nuestros intereses y lo más importante, aprendemos mediante la acción más que con la atención.

4.2. Bienestar laboral: compromiso mutuo

La motivación humana se ha visto durante mucho tiempo como un resultado exclusivo basado en el mecanismo biológico para sobrevivir (comer, beber, reproducirse...) y la motivación externa provocada por recompensas o castigos. Es importante dar a conocer y mostrar que la motivación en realidad se deriva de una gran cantidad de factores. La complejidad humana implica varias influencias, algunas directamente implicadas en el bienestar de las personas en el ámbito profesional.

El compromiso de los empleados y empleadas, punto relevante en la gestión del talento, se genera por cuatro factores principales:

- *Equidad*: Los seres humanos somos animales sociales, y la justicia es una cuestión clave, además de tener una gran influencia en el comportamiento. Las personas ne-

cesitan desarrollar su labor profesional en un entorno justo, nada puede compensar el sentimiento individual de ser tratado injustamente. Cuando las personas toman la decisión de cambiar de empleo y llegan al punto retributivo, la satisfacción sobre la remuneración percibida está fuertemente influenciada por cuánto perciben los iguales, no se trata de insatisfacción con la remuneración en términos absolutos, sino que es relativo a la remuneración comparada con esos iguales. Nuevamente hablamos de emociones más que de cifras.

- *Sentimiento de pertenencia*: La existencia de relaciones sociales refuerza la imagen que tenemos de nosotros mismos, y necesitamos además alimentar nuestro ego para sentirnos bien, recordemos que somos animales sociales.

Un ejercicio práctico de muy bajo coste económico y con un sentido doble tanto físico como mental, consiste en organizar actividades grupales voluntarias como competiciones o *retos* entre las personas de la organización (caminatas por equipos, kilómetros recorridos por oficina o departamento durante un período determinado de tiempo, etc.). Con ello logramos alimentar el deseo de logro, la competitividad y el sentimiento de pertenencia.

- *Logro*: Es la satisfacción personal que obtienen las personas al trabajar para una determinada organización. Este sentimiento general de éxito está relacionado con el significado del trabajo (ética del trabajo), la percepción de competencia y control sobre la tarea (habilidades), la autonomía, el reconocimiento del desempeño y la sensación de progreso profesional.

- *Misión profesional*: Cuando los objetivos establecidos por la dirección de la organización tienen significado para sus empleados y empleadas, y son transmitidos de forma adecuada, este significado impregna todo lo que estos hacen incluso si las tareas son básicas y mundanas, el objetivo final transforma la forma en que se perciben como profesionales y la acción toma significado en sí misma.

4.3. Compensación y beneficios

Se trata de un ámbito tangible dentro de área de la gestión de personas. Los profesionales de recursos huma-

nos observamos durante los procesos de incorporación de nuevos profesionales, cómo el volumen de información que se provee en esos primeros días es superior a la capacidad cognitiva de cualquier ser humano, generándose un nivel de saturación que impide tomar decisiones adecuadamente.

Una de las aplicaciones prácticas de la economía de la conducta en este ámbito denominada *arquitectura de la elección*, desarrollada por Richard Thaler y Cass Sunstein, consiste en incluir a estos nuevos empleados por defecto en las pólizas médicas, de vida o plan de pensiones, en lugar de remitirles toda la documentación asociada e invitarles a remitirnos una respuesta en un plazo determinado de tiempo. Hacemos de la inclusión la *opción por defecto*, permitiendo siempre la libertad de elección de rechazar el beneficio si así lo consideran.

4.4. Entornos de trabajo

Los seres humanos somos seres contextuales, nuestras decisiones y nuestros comportamientos están fuertemente influenciados por nuestro entorno: la altura del techo, el color del escritorio, los sonidos ambientales, la proximidad visual con la naturaleza, etc. A menudo es nuestro entorno el que gana cuando nuestras intenciones personales chocan con el ecosistema estructural que nos rodea.

Las organizaciones se han esforzado en diseñar el mejor espacio de trabajo posible, pero la realidad hace que el entorno de trabajo haya cambiado radicalmente con la aceptación masiva del teletrabajo. Las nuevas demandas de las personas trabajadoras se centran mucho más en el diseño de nuevas políticas internas, entornos de flexibilidad y trabajo a distancia que el espacio en sí mismo. Vemos cómo las mudanzas de sedes corporativas comienzan a ser habituales, las demandas no se centran ya en tener más y mejor espacio de trabajo, sino más flexibilidad para realizar ese trabajo. Es este último punto el que merece especial atención a la hora de aplicar las distintas dimensiones de la economía de la conducta, dada su relevancia en el nuevo paradigma de trabajo que estamos afrontando.

5. Conclusión

El espacio de trabajo que proporciona una organización debe facilitar el comportamiento que quiere fomentar. La economía de la conducta nos proporciona ese marco para pensar y diseñar el nuevo entorno que hace que los profesionales se sientan comprometidos y cómodos, fomentando que trabajen de manera efectiva, lo que se traduce en beneficios para la organización.

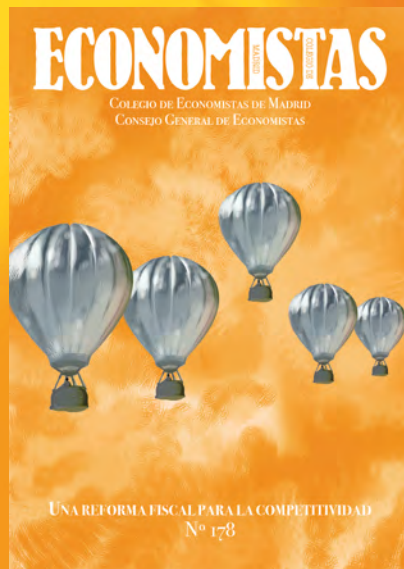
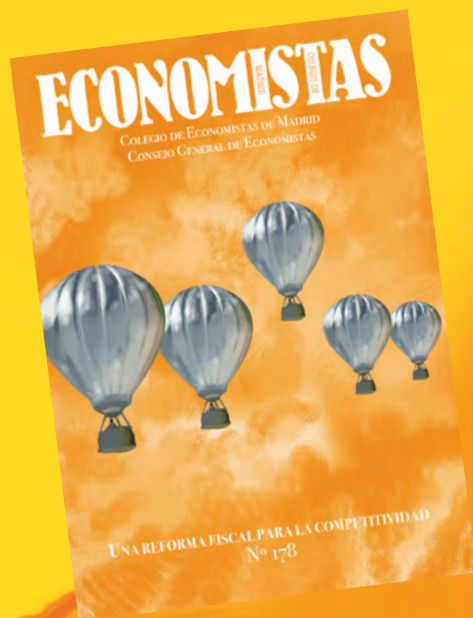
El nuevo paradigma en el ámbito del trabajo ocupa ya un lugar central en el desarrollo económico global, tal y como ha quedado patente en la última agenda del foro de Davos, donde se sigue compartiendo la idea de encontrarnos inmersos en la *cuarta revolución industrial* evidenciando cómo el mercado de trabajo necesita una *re-calibración*. Se hace por tanto necesario aunar esfuerzos en diseñar y establecer nuevos entornos profesionales que permitan el desarrollo de modelos de trabajo más eficientes donde la confianza, la transparencia y la flexibilidad en un entorno cada vez más digital serán claves a la hora de atraer y desarrollar el talento.

Ahora que sabemos que es más sencillo *fluir* con lo familiar, utilicémoslo, también conocemos el impacto del status quo, busquemos aliados dentro de las organizaciones que reduzcan el impacto de esta barrera cognitiva, y si falta experiencia o conocimiento, acudamos a los expertos. También sabemos cómo se genera el compromiso y la especial relevancia de la motivación intrínseca para el éxito profesional y organizacional, pongámoslo en práctica. Todos estos términos son bien conocidos por la economía de la conducta, ha llegado el momento, pasemos de la intención a la acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Gallup. (2022), «The Old Workplace is gone. What's a Board to do Do?», <https://www.gallup.com/workplace/395627/old-workplace-gone-board.aspx>.
- Harvard Business Review Press (2022), *Employee Retention. "The Great Resignation Stems from a Great Exploration"*. <https://hbr.org/2022/06/the-great-resignation-stems-from-a-great-exploration>
- Neal, D. T. y Wood, W. (2006), *Ego-depletion and habits in everyday life*. Duke University. Estados Unidos.
- Quintanilla, I. (2013), *Psicología social del trabajo*, Pirámide. Madrid.

- Scott, Y. y Singler, E. (2021). Applying & Infusing Behavioral Science. Insights, Frameworks & Case Studies from the BVA Nudge Unit. Francia.
- Singler, E. (2018), *Nudge Management. Applying Behavioral Science to boost well-being, engagement and performance at work*. Pearson. Francia.
- Soman, D. y Yeung, C. (2021), The Behaviorally Informed Organization. Rotman-UTP. Canadá.
- Thaler, R. y Sunstein, C. (2008), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*.
- Wendel, S. (2020), *Designing for Behavior Change. Applying Psychology and Behavioral Economics*. O'Reilly Media. Estados Unidos.
- Wood, W.; Tam, L. y Guerrero Witt, M. (2005), «Changing circumstances, disrupting habits», *Journal of Personality and Social Psychology*. Estados Unidos.
- World Economic Forum. The Davos Agenda (2022), «How to build a sustainable workforce and improve job satisfaction». <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/how-to-build-sustainable-workforce-improve-job-satisfaction/>.



178 Una reforma fiscal para la competitividad

- | | |
|--|---|
| 177 España 2021. Un balance | 162-163 España 2018. Un balance |
| 176 Economía, energía y sostenibilidad | 161 La mujer y la economía |
| 175 Información no financiera o de sostenibilidad: presente y futuro | 160 Riesgos de la economía española |
| 174 Reestructuración del sistema productivo español: reflexiones y retos en el panorama pospandemia | 159 Globalización y proteccionismo |
| 172-173 España 2020. Un balance | 158 Gobierno de la empresa |
| 171 Retos actuales del sector agrario español | 156-157 España 2017. Un balance |
| 170 Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19 | 155 La digitalización de la economía española |
| 169 Hacia una nueva movilidad en las ciudades | 154 Análisis de los textos de economía, empresa e historia económica utilizados en el bachillerato español |
| 167-168 España 2019. Un balance | 153 El Brexit: causas y consecuencias |
| 166 El sector exterior de la economía española en 2020 | 151-152 España 2016. Un balance |
| 165 Globalización 4.0 | 150 Evolución y revolución en el sector terciario |
| 164 La liberalización del transporte ferroviario de pasajeros | 149 La evolución de las Pymes en España |

Información, venta y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid | Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. (+34) 91 559 46 02 | revista.economistas@cemad.es | www.cemad.es



¿PODEMOS CONFIAR EN LAS ENCUESTAS? LAS TRAMPAS DE LA INFORMACIÓN REPORTADA POR LOS INDIVIDUOS Y CÓMO MITIGARLAS

Juan de Rus Gutiérrez

Director y Socio en Neovantas. Licenciado en ADE y MSc in Behavioral Science (LSE)

Beatriz Busto Freixa

Manager en Neovantas. Licenciada en Economía y Experto Universitario en Economía Conductual

Óscar David Martín Herrera

Manager en Neovantas. Licenciado en Sociología y ADE y Experto Universitario en Economía Conductual

RESUMEN

Tradicionalmente se han utilizado las encuestas para entender los comportamientos futuros de los individuos, pero ¿realmente podemos predecir sus decisiones basándonos en esta información reportada? En este artículo se analizan los sesgos presentes tanto en el diseño de la investigación como en el contexto en el que se dan las decisiones, y se plantean varias soluciones para predecir con mayor certeza el comportamiento de las personas.

PALABRAS CLAVE

Encuestas, Investigación de mercados, Información reportada, Sesgos, Intención manifestada, Intención real, Comportamiento, Contexto, Economía de la conducta, Ciencia del comportamiento, Toma de decisiones.

1. Introducción

Cuando queremos predecir el comportamiento futuro de los individuos tanto en el ámbito público (ej., saber cuántos individuos utilizarán el nuevo carril bici de la ciudad) como privado (ej., conocer si los clientes comprarán el nuevo producto que va a lanzar la compañía), se sigue recurriendo a las encuestas como fuente de información fiable para tomar decisiones. Es decir, seguimos confiando en esta información reportada por los individuos como soporte del análisis coste-beneficio que se realizará para decidir sobre la implantación del nuevo carril bici o para convencer al comité de dirección de la compañía de que los individuos están dispuestos a comprar nuestro nuevo producto.

La confianza en las encuestas se basa en la teoría de que los individuos siempre trasladan sus preferencias reales y que dichas preferencias maximizan su utilidad esperada, además de que cualquier entorno experi-

mental puede ser consistente para determinar las decisiones del individuo. Sin embargo, solo un 30% de las intenciones manifestadas en las encuestas explican el comportamiento posterior de los individuos (Webb y Sheeran, 2006). Al tratar de medir comportamientos con preguntas que se realizan en un momento y de una forma determinada, solemos obviar todo el contexto que explicará, en gran medida, cómo piensan y actúan los individuos (Collins, 2003).

Un ejemplo evidente sobre este gap es la investigación de mercados previa al lanzamiento de Red Bull en Europa. La opinión mayoritaria de los consumidores cuando se estaba realizando la investigación de mercados sobre el lanzamiento internacional de Red Bull era que preferirían una lata más grande que la de los refrescos del mercado, por supuesto, pagar menos y, en cuanto al sabor, uno de los literales fue: *No me bebería este pis, aunque me pagasen por ello* (Sutherland, 2019). Afortunadamente, los directivos de la marca no se to-

maron muy en serio los resultados de la investigación y lanzaron un producto en una lata más pequeña, más cara y con el mismo sabor que los consumidores habían rechazado contundentemente en las investigaciones. En 2020, Red Bull vendió 6.000 millones de latas al año y patrocina la formula 1, entre otros deportes.

Tampoco los consumidores fueron benévolos en la investigación previa al lanzamiento de la cerveza Budweisser: *Es muy floja, aguada, como besar a tu hermana. Esto no es una bebida para hombres* (Graves, 2013). En 2021, Budweisser fue la segunda cerveza más vendida del mundo.

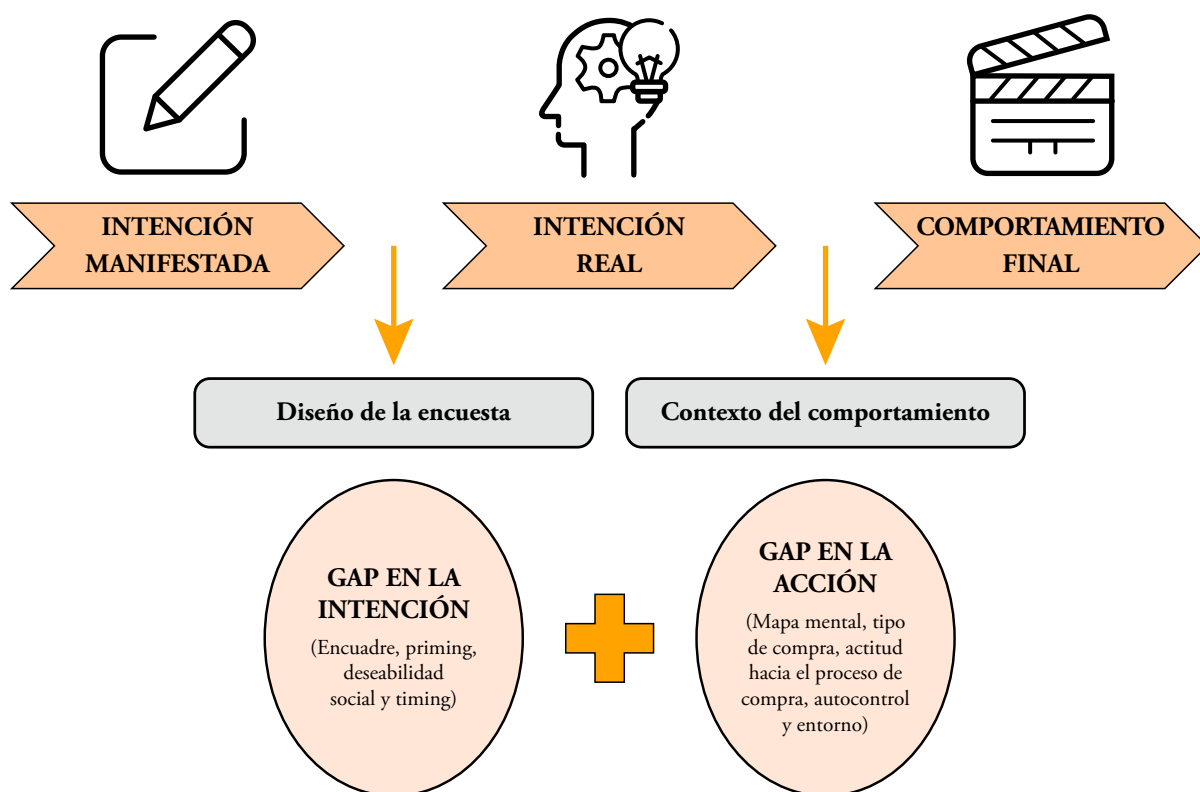
Se podría argumentar que algunas de estas discrepancias en los resultados se deben a errores en el diseño de las encuestas y que, por tanto, un buen diseño de la investigación nos podría ayudar a minimizar el gap entre la intención manifestada y el comportamiento futuro.

Sin embargo, aunque mejoremos el diseño del estudio, no podemos olvidar que el proceso de investigación es un proceso en el que el potencial cliente explica sus decisiones de manera racional, cuando la decisión de compra se produce, en muchas ocasiones, de manera inconsciente. Experimentos en la materia destacan también que los factores que afectan en esta toma de decisiones inconscientes, en su mayoría, son irreconocibles por la persona incluso después de actuar (Wen Li, 2007). Además, aunque las personas no sepan qué factores realmente han condicionado su decisión, tienden a crear y perpetuar narrativas sobre por qué hacen lo que hacen, lo que dificulta aún más la obtención de conclusiones basadas en las preguntas que se realizan en las encuestas (Graves, 2013).

Como manifiesta el premio Nobel de Economía Daniel Kahneman: *No somos conscientes de haber cambiado de opinión incluso cuando hemos cambiado de opinión. La*

Gráfico 1

Gaps. Intención y comportamiento



Fuente: Elaboración propia.

mayoría de la gente, después de cambiar de opinión, reconstruye sus opiniones previas y creen que siempre pensaron de esa forma. En general, los individuos construyen narrativas para justificar sus comportamientos de compra. Sin embargo, esta narrativa suele estar alejada de las motivaciones reales de los individuos. (Kahneman, 2012).

En los años cincuenta, Herbert Simon planteaba en su teoría de la racionalidad limitada que los individuos toman decisiones en función del contexto, capacidad e información disponible (Simon, 1957). Parece claro que el contexto concreto de una decisión de compra o de satisfacción con un proceso es muy difícil de replicar en una investigación de mercados.

A lo largo de este artículo, detallaremos algunos aspectos que nos pueden ayudar a mejorar el gap entre la intención manifestada y la intención real, así como el gap entre esta intención real y el comportamiento final.

2. Diseño de la encuesta: Gaps intención manifestada vs. intención real

Para mejorar el gap entre la intención manifestada y la intención real, nos centraremos en aspectos relacionados con el diseño del estudio, que provocan que la intención y opiniones que se manifiestan en la investigación no siempre sean las reales.

Destacamos cuatro sesgos que complican la relación entre la opinión manifestada en una encuesta con el comportamiento posterior de los individuos: *efecto encuadre, priming, deseabilidad social y timing*.

2.1. Efecto encuadre (Framing Effect)

Cambios mínimos en un enunciado pueden provocar asociaciones completamente distintas en los individuos: *el hecho de que enunciados lógicamente equivalentes provoquen reacciones diferentes hace imposible que los humanos sean tan racionales como los econs* (Daniel Kahneman, 2012).

Ya a principios de los ochenta, Daniel Kahneman y Amos Tversky demostraron en un famoso experimento cómo la connotación positiva o negativa en un enunciado podía modificar las decisiones de las perso-

nas, incluso en un contexto tan extremo como el de salvar vidas a costa de dejar morir a otras personas.

En este experimento se les planteaban a los participantes dos opciones para salvar a 600 personas de una enfermedad: la primera consistía en salvar a 200 de forma segura y la segunda opción en elegir un tratamiento que podría salvar a todos con una probabilidad del 33% o no salvar a nadie con una probabilidad del 67%. Un 70% de los participantes eligió la opción de salvar 200 vidas de manera segura (el resultado esperado de ambas opciones era exactamente el mismo: salvar a 200 personas).

En una segunda ronda se planteó el mismo ejercicio, pero dando la misma información en términos negativos. Se enunció como primera opción dejar morir a 400 personas de manera segura o elegir el tratamiento con un 33% de probabilidades de salvar a todos y un 67% de posibilidades de que todos murieran. En este caso la primera opción, la segura, pero ahora con connotación negativa, no tuvo tanto éxito y la opción más escogida pasó a ser la segunda. (Kahneman y Tversky, 1981).

Algunos de los aspectos de encuadre que podrían influir en la percepción del individuo son: el título del cuestionario, la descripción previa de la encuesta, las escalas utilizadas (escalas numéricas pueden tener efectos diferentes a escalas semánticas [Schwartz, 1999]), o la secuencia de las preguntas, que puede influir sustancialmente en las respuestas, por ejemplo, en las encuestas de felicidad, cuando se pregunta sobre el estado civil antes de preguntar por la satisfacción global con tu vida, se considera el matrimonio como un aspecto más relevante para tu felicidad que cuando el estado civil se pregunta al final de la encuesta (Dolan, 2014).

2.2. Percepción selectiva o priming

El simple hecho de preguntar provoca un nivel de atención cognitiva en el individuo que es muy probable que no tenga cuando se produzca el comportamiento de compra. Adicionalmente, incluir preguntas sobre mis motivaciones para elegir una u otra opción puede influir en que la opción elegida no sea realmente mi preferencia.

En un experimento en el que los participantes debían de valorar la calidad de un conjunto de mermeladas, a algunos participantes, antes de calificarlas, se les incitaba a razonar preguntándoles acerca de los motivos que justificarían su decisión posterior. Al resto de participantes se les dejaba evaluar las mermeladas sin un previo proceso de razonamiento tras la degustación. Las preferencias finales de los individuos se comparaban con las de un panel de expertos que habían valorado previamente las mermeladas.

Las personas que deconstruyeron conscientemente sus preferencias llegaron a conclusiones muy distintas a las del panel de expertos sobre cuáles eran las mejores mermeladas. Por el contrario, el grupo al que no se le invitó a razonar acerca de algo tan abstracto como el sabor de una mermelada resultó dar unas calificaciones muy parecidas a las que planteaban los expertos (Wilson y Schooler, 1991).

Por tanto, simplemente el hecho de pensar en las motivaciones de una determinada decisión puede influir sustancialmente en esta decisión.

2.3. Deseabilidad social

La influencia que puede tener el investigador en el encuestado (Goldstein, 1980) y, en segundo lugar, dependiendo de la temática sobre la que se esté preguntando, el individuo tendrá la tendencia a responder la opción socialmente aceptada, aunque esta no sea su opción preferida (ej., vida sexual, consumo de alcohol, hábitos de lectura, etc.). Esto también se explica por el *Efecto Hawthorne*, y es que los individuos cambian su comportamiento cuando saben que están siendo observados (Gifford, 1988).

Por ejemplo, en una reciente experiencia personal, fuimos encuestados en el aeropuerto de Ciudad de México sobre las motivaciones que nos habían llevado a comprar una botella de tequila en el Duty Free. La persona que realizaba la encuesta iba nombrando diferentes marcas, matices sobre el sabor, precio, tipos de tequila, etc. Dado que la encuesta se produjo en la cola de embarque, rodeados de varias personas que consiguieron matar su aburrimiento presenciando la entrevista, la mayoría de las respuestas eran las que el públi-

co deseaba escuchar (*conocía la marca, me ha parecido un precio adecuado, no he sido influido, valoro mucho los matices en el sabor del tequila*, etc.). La realidad es que no teníamos ni idea sobre tequila y no nos acordábamos del nombre de la marca que habíamos comprado. Sin embargo, esto es algo que no le podíamos contar a nuestra encuestadora delante de tanto público.

2.4. Timing

El momento en el que se produce la investigación es, en muchas ocasiones, diferente al momento en el que se produce el comportamiento y, por tanto, es muy difícil que las motivaciones y opiniones del momento de la investigación sean las mismas que las del momento de compra.

Cuanto más tiempo pase desde el momento de la investigación y el comportamiento evaluado, mayor será el gap entre la opinión manifestada y el comportamiento real. Por ejemplo, mi opinión sobre el diseño de un coche puede ser completamente distinta cuando me preguntan en la encuesta que cuando estoy en el concesionario valorando la compra real del mismo unos años después.

A todo lo anterior, debemos añadir las limitaciones de la investigación de mercados en el mundo digital ya que se ha demostrado que solemos cometer más errores al responder cuestionarios cuando contestamos en un smartphone que cuando contestamos en papel o en persona.

En un experimento realizado por Shlomo Benartzi, a los individuos se les entregaba un ejercicio simple en el que se les presentaba la siguiente situación hipotética: imagina que el tipo de interés de tu cuenta bancaria es del 1% y la inflación de un 2%. Dentro de un año: a) tendrás más capacidad de pago que hoy; b) la misma capacidad de pago; c) menos capacidad de pago.

La respuesta correcta es la C. Lo curioso de los resultados es que el 60% de los individuos que contestaron en papel respondieron de manera correcta, mientras que solo un 45% de los individuos que respondieron en un smartphone, acertaron la respuesta (Benartzi, 2017).

3. Contexto: Gap intención real vs. comportamiento final

Como acabamos de ver, existe un gap entre la intención manifestada en una encuesta y la intención real, en ocasiones provocado por el diseño de la investigación. Adicionalmente, existe un segundo gap entre la intención real y el comportamiento que finalmente se produce, principalmente justificado por las diferencias entre el contexto en el que se responde la encuesta y en el que realmente se toma la decisión. Dado que todos los comportamientos ocurren en un contexto determinado, es muy difícil replicar en una investigación el escenario real en el que se producirá ese comportamiento.

A continuación, explicaremos algunos aspectos del contexto que son muy difíciles de replicar en una investigación y que impactan en el gap entre intención y comportamiento.

3.1. Mapa mental

Recientemente, una entidad bancaria nos sugirió elaborar una encuesta a los clientes para que valorasen las pantallas del nuevo proceso de gestión digital de incidencias que se iba a poner en marcha con el objetivo de que, en función de las percepciones de los clientes, el banco pudiese decidir si implementar o no este proceso. Nuestra sugerencia fue que los resultados de la encuesta y lanzar una moneda al aire podrían ser igual de fiables, ya que la situación emocional en la que se encuentra un cliente cuando tiene una incidencia y está tratando de resolverla está muy lejos del mapa mental del individuo que está contestando a la encuesta sobre ese proceso de gestión de incidencias esperando una tarjeta de Amazon como contrapartida a su participación.

3.2. Tipo de compra

Muchas de las motivaciones de compra son más emocionales que reflexivas. Sin embargo, en una encuesta, pedimos al individuo que reflexione sobre los motivos que le han llevado a realizar esa compra, incluidos aquellos casos en los que la compra es claramente

emocional y con un mínimo de esfuerzo cognitivo. Al igual que veíamos en el caso de las mermeladas o de la botella de tequila, es muy probable que gran parte de los aspectos a los que estoy respondiendo en la investigación de mercados no sean considerados en el momento de la compra.

3.3. Actitud hacia el proceso de compra

En la Teoría de Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975) se contempla la actitud hacia el proceso de compra como una variable relevante para predecir comportamiento, sin embargo, esta variable no suele estar contemplada en las encuestas.

Por ejemplo, si hacemos una encuesta sobre sexo seguro y el uso de preservativos en público joven, es muy probable que más de un 90% de los hombres encuestados respondan que están dispuestos a usar preservativo en sus relaciones sexuales futuras. Sin embargo, cuando llega el momento de comprar los preservativos, se acordarán de que tendrán que adquirir el producto en una farmacia o supermercado en el que se suelen encontrar a sus vecinos o simplemente a desconocidos que suelen observar la cesta de la compra con atención.

3.4. Problemas de autocontrol

Relacionado con el ejemplo anterior, cuando en una encuesta nos preguntan sobre el uso de preservativos en el caso de tener sexo con alguien desconocido, un porcentaje muy alto de los individuos contestará afirmativamente sobre el uso de estos en esa situación hipotética. Sin embargo, el nivel de excitación en el que se encuentra el individuo en el momento del comportamiento es completamente diferente al momento en el que le están haciendo la encuesta.

El psicólogo social Dan Ariely, en un controvertido experimento, evaluó el impacto de la excitación sexual en las intenciones manifestadas por los individuos. Para ello, seleccionaron un grupo de varones heterosexuales y les hicieron dos encuestas: una primera en estado frío y racional, sobre hábitos sexuales y moralidad en el trato a las mujeres, y una segunda encuesta, con las mismas preguntas, pero que debían contestar en un momento de alta excitación sexual. Para ello, a

los individuos del segundo grupo se les pidió que se masturbasen mientras contestaban a la encuesta (por supuesto, en privado) (Ariely, 2008).

La diferencia entre las respuestas de ambas encuestas arrojaba conclusiones muy relevantes, tales como una preferencia por realizar actividades sexuales poco comunes un 72% mayor bajo excitación sexual y una mayor tendencia a incurrir en actividades inmorales (ej., drogarse a una mujer para tener relaciones sexuales)

3.5. *Entorno en el momento de compra*

El entorno en el que se produce la compra (olor, música, diseño, localización, etc.) puede influir sustancialmente en la decisión de compra.

Hace ya unas décadas, un equipo de científicos británicos demostró que la ambientación de una tienda tiene una gran influencia sobre la toma de decisiones de compra de los clientes. Estos investigadores realizaron un experimento de dos semanas de duración en el que se demostró una alta correlación entre la música que sonaba en el establecimiento y el tipo de vinos que se compraban con mayor frecuencia.

Se comprobó que, si la música que sonaba era francesa, se compraban más vinos franceses, y, si la música era alemana, se compraban más vinos alemanes. Además, el estudio confirmó que los individuos no eran conscientes sobre esta influencia ya que, al preguntar a las personas que participaron en el experimento si la música que oyeron había determinado su elección de compra, casi todos lo negaron rotundamente (North, Hargreaves y McKendrick, 1999).

4. ¿Cómo mejorar la certeza de la investigación de mercados?

Tras todo este análisis parece evidente la complejidad de predecir un comportamiento basándonos en información reportada por los individuos. Por tanto, si tuviésemos que recurrir a información reportada tendríamos que intentar, en la medida de lo posible, replicar el contexto de este comportamiento en la propia investigación.

Esforzarse en describir este contexto puede permitir al individuo acercarse a la realidad en donde efectuaría su comportamiento. De hecho, este hincapié de envolver al individuo en el contexto en donde toma una decisión nos lleva, en caso de no poder hacerlo, a la necesidad de acercar al individuo lo máximo posible al momento en que la toma. Por ejemplo, preguntar por eventos cercanos en el tiempo evita que el participante haya manipulado en su memoria dicho evento (Collins, 2003; Schwarz, 1999).

Dada la complejidad de que el individuo pueda replicar el contexto en la investigación, sugerimos a continuación, y por orden de prioridad, algunas metodologías alternativas para poder predecir comportamientos futuros.

4.1. *Big Data*

Observar comportamiento real e inferir conclusiones de este comportamiento. Dado que es muy difícil entender el porqué de las decisiones de los individuos, tratemos de inferir sus motivaciones basándonos en el comportamiento real de los mismos.

Si le preguntamos a un individuo que contesta a una encuesta de satisfacción los motivos de la nota otorgada, es probable que racionalice un motivo que, en muchas ocasiones, puede que no sea la razón real de su enfado o satisfacción. Sin embargo, si complementamos esta encuesta con información sobre todas las interacciones que el individuo ha tenido con la empresa, con el contenido de las conversaciones con los empleados, con las resoluciones a las diferentes problemáticas, con el importe que paga mensualmente, con su comportamiento digital o con su perfil socio-demográfico, es probable que consigamos inferir el motivo de esta insatisfacción sin necesidad de disponer de su opinión reportada.

Al igual que cuando diseñamos una investigación primaria, cuando inferimos conclusiones sobre datos analizados, hemos de evitar caer en el sesgo de confirmación; la tendencia a favorecer e interpretar la información que confirma nuestras propias creencias (Klayman, 1995), tratando de analizar los datos de la manera más aséptica posible.

4.2. Experimentos de campo

Estos experimentos permiten aislar la variable de interés (ej., compra o no compra) observando el comportamiento real de los individuos ante diferentes escenarios y, por tanto, pudiendo observar el comportamiento real de estos individuos ante el nuevo producto, promoción o proceso, sin necesidad de información reportada sobre las intenciones o motivaciones de ese comportamiento. La forma más extendida y la que, bajo nuestro punto de vista, representa menor sesgo en los resultados es el diseño entre sujetos (*between-subjects*), en el que los individuos son asignados de manera aleatoria a los diferentes grupos de tratamiento o al grupo de control (Harrison y List, 2004).

Adicionalmente, se pueden complementar estos experimentos de campo con encuestas posteriores al comportamiento que podrían ayudar a entenderlo, sin perturbar el contexto real (Dolan y Galizzi, 2014).

Una de las grandes ventajas de los experimentos de campo es la validez externa de los resultados. Sin embargo, la gran limitación es el coste de probar en real productos o servicios que aún no se han lanzado y que, por tanto, se tendrían que crear únicamente para valorar su acogida en el mercado con un experimento de campo. Sí que se trata de un método muy extendido para evaluar preferencias en el mundo digital al no suponer un coste muy elevado (empresas como Amazon, BBVA o Telefónica realizan experimentos en sus canales digitales para evaluar las preferencias reales de los individuos).

4.3. Experimentos de laboratorio

Siempre que estos experimentos traten de aproximar el contexto de la decisión y permitan aislar la variable de interés, podrían ser una opción válida para entender algunos comportamientos. La principal limitación de estos experimentos es la complejidad para generalizar los resultados a otros contextos ya que el escenario en el que se realiza el experimento es artificial (Levitt y List, 2007). Por tanto, en aquellos casos en los que el comportamiento estudiado sea muy dependiente del contexto (ej., comportamientos automáticos o viscerales), los resultados de estos experimentos de labora-

torio presentarán también limitaciones importantes. (Dolan y Galizzi, 2014).

La necesidad de acercarse lo máximo posible al entorno en donde el individuo realiza su conducta y toma su decisión hace que los experimentos presenciales tengan realmente una información más fiable que los experimentos *online* (con la excepción, de aquellos comportamientos que también se produzcan en el mundo digital). De hecho, existen evidencias de que los experimentos por internet o multiplataforma, si bien tienen una ventaja en costes evidente, son penalizados precisamente porque el individuo se puede alejar del momento y contexto específico en que realiza su comportamiento (Fricker y Schonlau, 2002).

En conclusión, en estos experimentos de laboratorio, al tratarse de escenarios hipotéticos, es probable que no podamos confiar en el valor absoluto de las variables, pero sí podemos tener un buen indicador sobre las diferencias relativas entre las preferencias del grupo de tratamiento versus el grupo de control.

Adicionalmente a las tres opciones comentadas, alternativas como el Neuromarketing nos podrán ayudar en el futuro a entender las motivaciones reales de los individuos mediante el estudio de la actividad cerebral. Sin embargo, dada la poca penetración de este método en la actualidad y su excesivo coste, no parece una opción viable y escalable en el corto plazo.

5. Conclusión

A lo largo de este artículo hemos tratado de explicar las razones por las que resulta muy complejo demostrar un comportamiento basándonos en la información reportada por los individuos.

En primer lugar, el propio diseño de la investigación presenta sesgos importantes y difíciles de corregir (*framing*, *priming*, deseabilidad social o *timing*). Conocer estas limitaciones nos puede ayudar a diseñar encuestas menos sesgadas que permitan reducir al máximo el gap entre intención manifestada e intención real.

En segundo lugar, los comportamientos ocurren en un contexto determinado que resulta muy difícil de replicar en una investigación. Aspectos como nuestro mapa

mental, el tipo de compra, nuestra actitud hacia el proceso de compra, nuestra capacidad de autocontrol o el entorno ambiental en el que decidimos explican gran parte de nuestras decisiones, aunque nuestras intenciones reales fuesen otras.

Por tanto, si queremos entender el comportamiento de los individuos parece claro que la opción más fiable es obtener conclusiones observando comportamientos reales y complementando estas conclusiones con experimentos o encuestas que minimicen los sesgos de diseño comentados.

Hay mucho más valor en tratar de entender cómo se comporta la gente en realidad que en tratar de explicar cómo se debería comportar teóricamente. Rory Sutherland

BIBLIOGRAFÍA

- Ariely, D. (2008), *Las trampas del deseo*. Capítulo 5: La influencia de la excitación sexual. Ariel.
- Benartzi, S. (2017), *The smarter screen: Surprising ways to influence and improve online behavior*. Penguin.
- Collins, D. (2003), «Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods», *Quality of life research*, 12 (3), 229-238.
- Dolan, K. (2014), «Gender stereotypes, candidate evaluations, and voting for women candidates: what really matters?», *Political Research Quarterly*, 67 (1), 96-107.
- Dolan, P. y Galizzi, M. M. (2014), «Getting policy-makers to listen to field experiments», *Oxford Review of Economic Policy*, 30 (4), 725-752.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Fricker, R. D. y Schonlau, M. (2002), «Advantages and disadvantages of Internet research surveys: Evidence from the literature», *Field methods*, 14 (4), 347-367.
- Gifford, R. (1988), «Light, decor, arousal, comfort and communication», *Journal of environmental psychology*, 8 (3), 177-189.
- Goldstein, I. L. (1980), «Training in work organizations», *Annual review of psychology*, 31 (1), 229-272.
- Graves, P. (2013), *Consumerology, New Edition: The Truth about Consumers and the Psychology of Shopping*. Hachette UK. (págs. 2, 20, 64-65, 97, 108).
- Harrison, G. W. y List, J. A. (2004), «Field experiments», *Journal of Economic Literature*, 42 (4), 1009-1055.
- Kahneman y Tversky (1981), «The framing of decisions and the psychology of choice», *Science*, 211, 453-458.
- Kahneman, D. (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Klayman, J. (1995), «Varieties of confirmation bias», *Psychology of learning and motivation*, 32, 385-418.
- Levitt, S. D. y List, J. A. (2007), «What do laboratory experiments measuring social preferences reveal about the real world?», *Journal of Economic perspectives*, 21 (2), 153-174.
- Li, W.; Moallem, I.; Paller, K. A. y Gottfried, J. A. (2007), «Subliminal smells can guide social preferences», *Psychological Science*, 18 (12): 1044-9.
- North, A. C.; Hargreaves, D. J. y McKendrick, J. (1999), «The influence of in-store music on wine selections», *Journal of Applied psychology*, 84 (2), 271.
- Schwarz, N. (1999), «Self-reports: How the questions shape the answers», *American psychologist*, 54 (2), 93.
- Simon, H. A. (1957), *Models of man; social and rational*.
- Stearns, S. C. (2000), «Daniel Bernoulli (1738): evolution and economics under risk», *Journal of biosciences*, 25 (3), 221-228.
- Sutherland, R. (2019), *Alchemy: The surprising power of ideas that don't make sense*. Random House.
- Webb, T. L. y Sheeran, P. (2006), «Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence», *Psychological bulletin*, 132 (2), 249.
- Wilson, T. D. y Schooler, J. W. (1991), «Thinking too much: introspection can reduce the quality of preferences and decisions», *Journal of personality and social psychology*, 60 (2), 181.

ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO: IMPULSANDO LA DIGITALIZACIÓN

Sandra González

Graduada en Psicología y Criminología.

Senior Behavioral Researcher, The Cocktail Analysis

Paula Cuevas

Graduada en Psicología y Doctora en Ciencias del Comportamiento.

Senior Behavioral Researcher, The Cocktail Analysis

RESUMEN

La Economía del Comportamiento es una disciplina que se constituye principalmente por la unión de la Economía Experimental y la Psicología Cognitiva, cuyo fenómeno de estudio es el juicio humano y la toma de decisiones, para en última instancia incidir en ello. En el presente artículo, se describe cómo desde la Economía del Comportamiento se pueden hacer modificaciones a conductas complejas como hábitos. Al tiempo, se describe la metodología propia de esta disciplina. Se concluye con sus limitaciones y posibles aplicaciones en el futuro.

PALABRAS CLAVE

Economía conductual, Hábitos, Modificación del comportamiento, Digitalización.

1. Economía del comportamiento

La Economía del Comportamiento es una disciplina que se ha constituido con la Economía Experimental y con la Psicología Cognitiva introduciendo, ambas con sus respectivas metodologías, la toma de decisiones humanas como un tópico de investigación. Fue en 1979 con el artículo titulado *Prospect theory: An Analysis of Decision under Risk* de Daniel Kahneman y Amos Tversky el momento histórico en el que ambas disciplinas se congregaron a dar pie a más de treinta años de investigación sobre la toma de decisiones y los juicios humanos.

El interés en esta disciplina se ha acrecentado con el paso de los años como consecuencia de los hallazgos y conocimiento generado de estas investigaciones. Reconociendo su relevancia para entender y predecir el comportamiento humano en futuras situaciones. Uno de los pilares que emerge es la noción de la *racionalidad limitada*, donde se sugiere que las personas no se comportan de acuerdo con los axiomas de

la teoría económica. Es decir que, quienes tomamos decisiones usamos la información disponible de manera lógica y sistemática con el fin de hacer elecciones óptimas (Kahneman y Smith, 2002). En contraparte, la Economía del Comportamiento reconoce la existencia de heurísticos (1) (atajos mentales) y sesgos (errores) sistemáticos en la toma de decisiones que como afirma Kahneman (2012) violan las reglas de la elección racional.

En este sentido, la Economía del Comportamiento armónicamente emplea el conocimiento teórico y metodológico-experimental de la economía y la psicología en su constitución como disciplina. Lo que deriva en que diversos académicos y sectores sean practicantes de la misma, ya sea llevándola a laboratorios de investigación (como es el caso de los catedráticos) con el fin de profundizar en su conocimiento; o como el caso de distintos sectores, (políticas públicas, banca, aseguradoras, etc.) que actualmente extrapolan los pilares de la disciplina en la búsqueda de comprender cómo se comportan las personas en diferentes contextos y cuál

es su proceso de toma de decisiones. Esto con el fin de hacer mejores predicciones sobre su comportamiento futuro y en última instancia, intentar influir en este.

2. Aplicaciones

El conocimiento derivado de esta ciencia permite dar respuesta a fenómenos conductuales de la vida diaria. Por ejemplo, el por qué preferimos una gratificación inmediata pero pequeña (10 euros) a una gratificación demorada pero mayor (50 euros) (2). También nos ayuda a explicar por qué el impacto emocional es mayor que el de la ganancia (3). O incluso permite dar una explicación a por qué nos vemos fuertemente influenciados por lo que los otros hacen o esperan (4), por ejemplo, al tomar la decisión de utilizar o no la red social de moda.

Las áreas de aplicación son extensas debido a que los seres humanos tomamos decisiones en cada segundo y en cada área de nuestra vida. Si bien, muchas de estas decisiones son automáticas y corresponden al contexto en el que estemos situados, y simplemente no nos percatamos de que las estamos tomando. La Economía del Comportamiento reconoce que es posible incidir en estas decisiones si se modifica el contexto, concretamente la arquitectura de las decisiones.

Es una disciplina que se puede aplicar a cualquier contexto, pues como se ha comentado anteriormente todo el tiempo estamos comportándonos y, en consecuencia, tomando decisiones. No obstante, existen algunos contextos donde su aplicación es natural y se torna casi obligatoria. A saber, Políticas Públicas como el Behavioral Insights Team creado el 2010 por el Gobierno Británico; el Sector Financiero, en Gestión del Cambio, Marketing, Diseño, Experiencia de usuario, Programas de Fidelización y muchos otros.

Especialmente, tras la pandemia de la covid-19 vivida, diversos sectores han tenido que adoptar medidas proactivas para adaptarse a las nuevas necesidades de los mercados y de los consumidores. Un ejemplo de ello es el paso a la digitalización en el sector financiero. De acuerdo con Karjaluoto y cols. (2002), el paso de los consumidores de la banca tradicional en sucursales físicas a una banca más autónoma como al

uso de canales de entrega electrónicos como internet y banca electrónica como banca en línea o por internet, ha sido uno de los cambios más fundamentales en el sector bancario.

Este reto, a pesar de ser más evidente en entidades bancarias y aseguradoras, es un reto compartido por diferentes sectores, como la digitalización del sector sanitario (eg., servicios profesionales mediante videoconferencias, llamadas telefónicas), en la hostelería con el mundo del *delivery* o del *retail* y los microcomercios que han tenido que adaptarse al mundo digital.

Independientemente del sector, y sus características particulares, desde la perspectiva de la Economía del Comportamiento se reconoce un reto claro: modificar conductas que han sido mantenidas en períodos largos de tiempo. Es decir, conductas, que ahora forman parte del repertorio conductual de los individuos, que han interiorizado y son consideradas como hábitos. Los hábitos son considerados como conductas complejas pues, de acuerdo con Bargh y cols. (1996), son automáticos y se producen fuera del control consciente, desencadenados por señales de nuestro entorno.

3. Metodología

La metodología de investigación en Economía del Comportamiento difiere y sirve de complemento a la investigación tradicional, tanto cualitativa como cuantitativa.

Esto se debe a que la investigación tradicional utiliza como objeto de estudio el mundo declarativo, el contenido psicológico del usuario. Este contenido se puede observar —a través de trabajo de campo y análisis observacionales—, se puede leer —a través de cuestionarios o encuestas— o bien se puede verbalizar —a través de entrevistas—.

En cambio, la investigación en Economía del Comportamiento se centra en el mundo no declarativo, en los procesos mentales que subyacen, influyen y movilizan las conductas de las personas. En aquello intangible que, aparentemente, no se ve.

Para poder acceder a estos procesos psicológicos, las únicas vías de acceso son la *psicología académica* —para la cual se acude, a través de un *desk research*, a artí-

culos científicos rigurosamente validados para conocer los procesos psicológicos operantes—, el *método experimental* —principalmente provenientes de la Psicología Social y Cognitiva— y a los *frameworks* teóricos propios de la disciplina (eg., COM-B, 3B, EAST). Así como a la propia conducta de los individuos.

El procedimiento habitual que se sigue dentro de la metodología de la Economía del Comportamiento no difiere en grandes términos de la metodología empleada en una investigación científica de corte experimental. Se identifican los objetivos de investigación y las hipótesis a contrastar y de cara a abordar estos objetivos, la metodología incluye cinco diferentes pasos: 1) Inmersión, 2) Exploración, 3) Definición, 4) Testing, y 5) Iteración.

En la *fase de inmersión* se tiene como objetivo alinear las expectativas de la investigación, establecer los equipos involucrados y definir objetivos específicos. La *exploración* o *fase de investigación*, corresponde a una exploración de corte académica e in situ con el objetivo de identificar drivers y/o barreras comportamentales involucradas en el comportamiento a modificar. Derivado de las fases anteriores, la *definición* tiene como objetivo la elaboración de nuevo contenido, llámese diseños, prototipos, comunicación, arquitecturas de la información; los mismos que serán testados en la *fase de testing*, que tiene como objetivo contrastar las hipótesis planteadas. Finalmente, se encuentra la *fase de iteración*, donde con base en los hallazgos y los aprendizajes resultantes de las fases anteriores se itera en lo anteriormente testado.

La *inmersión* y la *exploración* podrían considerarse las fases determinantes para cualquier proyecto, pues establecen los cimientos con los que posteriormente las decisiones serán tomadas. Dentro de estas fases, la investigación de corte académica juega un papel fundamental al asentar las bases conceptuales sobre las cuales abordar la problemática. Esto permite realizar un análisis *ad hoc* al fenómeno conductual y con ello identificar en profundidad las principales barreras cognitivas, emocionales y conductuales así como las fricciones contextuales operantes con respecto a la conducta a modificar (eg., movilizar a la digitalización).

En esta inmersión académica y análisis comportamental del fenómeno de digitalización lo que se ha encon-

trado de manera consistente en la literatura corresponde a barreras relacionadas a diferentes fenómenos cognitivos como: aversión a la ambigüedad, aversión a la pérdida (2), sobrecarga cognitiva, inercia, status quo, sesgo del presente (3), etc. Así como, la Resistencia de los consumidores a la innovación fundamentada en la Teoría de la Resistencia a la Innovación (TRI) de Ram y Sheth (1989).

El enfoque de la TRI explica la respuesta de los consumidores a cualquier producto en términos de barreras, como uso, riesgo, valor, tradición e imagen y con ello, brinda a los académicos una base teórica para explicar la resistencia a las innovaciones, como lo es la digitalización. Bajo este paradigma, se identifican las barreras de valor como costes *vs* beneficios; barreras de uso como esfuerzo-complejidad y los riesgos (miedo/incertidumbre) como los principales factores de resistencia.

Del mismo modo, en la literatura se identifica que para movilizar a las personas a la digitalización existen barreras cognitivas como las ya mencionadas. En el caso de la adopción de la tecnología, a corto plazo es más fácil adherirse a la antigua forma de hacer las cosas, actuando por *inercia*, que aprender un nuevo método. Por su parte, la *Aversión a la ambigüedad* identifica que cuando las tareas se perciben como complejas o ambiguas, las personas están menos motivadas para seguir las. La incertidumbre sobre las innovaciones o los pasos necesarios para probar un nuevo producto o servicio es un problema importante que puede influir en los juicios y las decisiones. También se encuentra la *sobrecarga cognitiva* como factor relevante, ya que, si les damos a las personas demasiadas cosas que considerar, lo más probable es que renuncien a pasos y tareas concretas, a menudo de forma inconsciente. Finalmente, se reconoce que las personas tratan de ahorrar energía, ya sea por pereza o simplemente para ser más eficiente. De ahí que el camino de menor resistencia se convierta en una opción favorable. Tenemos que reducir la percepción de cualquier *fricción* relacionada con la adopción de una nueva innovación.

La Economía del Comportamiento puede reducir estas barreras cognitivas modificando la arquitectura de la información y de las decisiones. Por ejemplo, el *efecto Bandwagon* (4) es clave para movilizar a la gente

hacia la digitalización, especialmente si va acompañada de pruebas de datos concretos. Mensajes como, por ejemplo, *X de cada X españoles ya son parte de nuestra plataforma digital* transmiten tendencia y normalización, empujando a los clientes hacia la digitalización. También la *aversión a la ambigüedad* y la incertidumbre son clave en torno a la digitalización. Es necesario contrarrestar con elementos tangibles, mostrando lo que sigue después de iniciarse en la digitalización, de forma sencilla y visual. Hay que reducir la ambigüedad y la incertidumbre.

En concreto la literatura describe algunos *nudges* (pequeños empujones) (ver Sunstein y Thaler, 2008) que han sido utilizados para la movilización de conductas complejas como hábitos (digitalización). A saber:

Sesgo de autoridad dirigido a la seguridad. El sesgo de autoridad es la tendencia humana a atribuir mayor precisión y conocimiento a la opinión de una figura de autoridad, sin relación con su contenido, y a dejarse influir más por esa opinión (Shatz, 2020). De esta manera, se ha demostrado que incluir algún tipo de enseña o texto por parte de la entidad bancaria o alguna figura pública recomendando el paso a la digitalización contribuye a impulsar la digitalización del usuario.

Prueba social orientada a la simplicidad. La norma social hace referencia a cómo el comportamiento de otros que se encuentran en el mismo entorno social influyen las decisiones de los individuos, los cuales terminan actuando de la misma manera (Goldstein y cols., 2008). En el caso de la digitalización, se ha mostrado útil enseñar comentarios y opiniones de otros usuarios con respecto a lo sencillo que resulta el cambio, así como lo útil que se percibe.

Aversión a la ambigüedad para aportar claridad y enseñar a los usuarios cómo se vería el nuevo entorno digital. La aversión a la ambigüedad es un sesgo cognitivo aplicable cuando hay que elegir entre alternativas que implican incertidumbre o falta de claridad sobre el futuro, prefiriendo aquellas alternativas claras ante aquellas vagas o confusas (Craig y Tversky, 1995; Berger y cols., 2013; Trautmann y cols., 2008). Es por esto, que mostrar a los usuarios cuáles son los pasos necesarios para digitalizarse así como mostrar imágenes de cómo se vería la interfaz puede resultar de utilidad.

Sesgo de statu quo para romper con las fricciones preestablecidas para movilizar el cambio. El sesgo del status quo explica cómo las personas tienen tendencia a no hacer nada o mantener la decisión actual o anterior (Samuelson y Zeckhauser, 1988). Los usuarios son reacios a cambiar el statu quo, por ello, para movilizar este cambio a lo digital, se ha mostrado como eficaz el reducir su esfuerzo percibido y contar con la ayuda de un profesional (técnico o servicio de atención al cliente) que le ayude con el cambio.

Sesgo de escasez dirigido a motivar el cambio, evitando así la procrastinación. Las personas dan un mayor valor a un objeto que es escaso y un menor valor a los que son abundantes. En muchas situaciones utilizamos la disponibilidad de un artículo, su percepción de abundancia, para estimar rápidamente su calidad y/o utilidad (Mittone y Savadori, 2009; Korteling y Toet, 2022). Este sesgo puede aplicarse introduciendo palancas motivacionales movilizadoras del comportamiento como, por ejemplo, ofreciendo algún tipo de premio a las primeras personas que se digitalicen.

Anclaje dirigido a resaltar los beneficios de la digitalización. El ancla es un elemento que se utiliza para asentar una predisposición cognitiva en la mente del usuario en torno a un valor o idea inicial y generalmente se emplea un valor numérico (Kahneman y Tversky, 1974). En el caso de la digitalización, se ha revelado útil mostrar a los usuarios una comparación entre la situación actual (el producto y/o servicio físico) con respecto al producto y/o servicio digital.

Tomando en cuenta los aprendizajes de la inmersión y la exploración es preciso elaborar los mecanismos mediante los cuales la modificación de la conducta o, en términos propios, la movilización del comportamiento a la digitalización será promovida. Esto puede realizarse desde la propia comunicación, llámese, por ejemplo, campañas de comunicación (correos electrónicos, mensajes de texto, anuncios en google, copies dentro del propio sitio web o comercio físico) y en consecuencia, modificando la arquitectura de la decisión de la información. De tal forma, que el contexto cercano a los individuos target (aquellos que queremos movilizar), promueva y desencadene un nuevo repertorio de conductas más cercanas de la digitalización.

Como hemos mencionado anteriormente la Economía del Comportamiento emplea los métodos experimentales de la Economía y de la Psicología Cognitiva, de forma tal que para el contraste de hipótesis se torna indispensable realizar test experimentales que arrojen datos cuantitativos para su contraste. Si bien, se reconoce que la experimentación suele ser costosa, por el acceso a la muestra, existen distintos tipos de aproximaciones que ayudarán en menor o mayor medida a este contraste de hipótesis. Por ejemplo, el comparar la nueva propuesta contra el histórico, realizar test A/B o realizar experimentos en plataformas de encuestas donde se observa directamente la conducta de los usuarios en situaciones hipotéticas pero con validez externa (es decir, que permitan la generalización de los hallazgos a la población requerida).

4. Conclusiones

Los últimos años han marcado unas nuevas e incluíbles tendencias organizacionales y una de las más predominantes es, sin duda, la digitalización.

La Economía del Comportamiento aporta valiosos aprendizajes al respecto, ya que el cambio de conductas complejas y de hábitos es su principal objeto de estudio.

Ante esto, una fase preliminar de exploración o investigación del problema es necesaria, y para ello la Economía del Comportamiento se nutre de los fundamentos teóricos de la Psicología académica, así como de metodologías exploratorias cualitativas (como, por ejemplo, entrevistas o *focus groups*) y cuantitativas (como, por ejemplo, encuestas) para una visión holística del fenómeno de estudio.

La resistencia a la innovación y en consecuencia, a la digitalización se fundamenta en cimientos sólidos como los aportes de Bargh y cols. (1996) sobre los hábitos arraigados del comportamiento y con el status quo (Kahneman y cols., 1991) que afirma que las personas tenemos una tendencia general a quedarnos con lo que nos viene dado y con nuestra situación actual. Del mismo modo, esta resistencia concuerda con lo propuesto en las teorías de Craig y Tversky (1995) y Kahneman y Tversky (1979), donde refieren la exis-

tencia de fenómenos cognitivos como aversión a la pérdida y aversión a la ambigüedad. Debido a que como seres humanos odiamos absolutamente perder e incluso es más doloroso psicológicamente una pérdida que una ganancia; así como que no nos gusta la incertidumbre y, en consecuencia, tendemos a evitar opciones que consideramos abiertamente ambiguas o que nos falta información.

De acuerdo con las investigaciones de la Economía del Comportamiento, una manera de solventar estas barreras es modificando la arquitectura de la decisión que, como hemos mencionado anteriormente, puede ser mediante estrategias propias a las campañas de comunicación y/o a la propia configuración del contexto cercano a los individuos que se pretende movilizar. Una manera de hacerlo es mediante el uso de diferentes *nudges* (eg., sesgo de autoridad, prueba social, aversión a la ambigüedad, status quo, escasez, anclaje en las comunicaciones y el contexto) que sopesen los efectos de las barreras conductuales asociadas al fenómeno.

La digitalización en los diferentes sectores puede ser clasificada como una conducta compleja por todas las barreras psicológicas asociadas a ella. El presente trabajo quiso dar evidencia de cómo la teoría y la metodología de la Economía del Comportamiento pueden ayudar a la movilización y/o adquisición de conductas complejas. Si bien, se reconocen las limitaciones de los estudios relacionados a esta metodología como el acceso a la muestra y el control experimental, o incluso la posibilidad de realizar un test A/B. Se alienta a la inclusión de esta disciplina dentro de las organizaciones pues, como hemos iniciado el texto, como seres humanos nos comportamos todo el tiempo. La Economía del Comportamiento nos ayuda a establecer las pautas con las cuáles identificar barreras y errores sistemáticos y, en consecuencia, poder predecirlos y en última instancia modificar la conducta.

NOTAS

- (1) Por mencionar algunos: Sesgo del presente (ver O'Donoghue & Rabin, 1999); Status quo (ver, Samuelson y Zeckhauser, 1988); Sesgo de confirmación (ver Watson, 1960); Anclaje (ver Tversky y Kahneman, 1974).

- (2) Aversión a la pérdida (ver Kahneman y Tversky, 1979).
- (3) Sesgo del presente, buscamos la gratificación inmediata e infravaloramos los beneficios futuros (ver O'Donoghue y Rabin, 1999).
- (4) *Bandwagon effect* (ver Rikkers, 2002).

BIBLIOGRAFÍA

- Craig, R. y Tversky, A. (1995), «Ambiguity Aversion and Comparative Ignorance», *The Quarterly Journal of Economics*, 110 (3), 585-603, <https://doi.org/10.2307/2946693>
- Bargh, J., y cols. (1996), «Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action», *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (2), 230-244.
- Berger, L.; Bleichrodt, H. y Eeckhoudt, L. (2013), «Treatment decisions under ambiguity», *Journal of Health Economics*, 32 (3), 559-569. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2013.02.001>.
- Goldstein, N., y cols. (2008), «A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels», *Journal of consumer Research*, 35(3), 472-482.
- Kahneman, D. (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Kahneman, D.; Kneutsch, J. y Thaler, R. (1991), «Anomalies: the endowment effect, loss aversion and status quo bias», *J Econ Perspectives*, 5 (1), 193-20.
- Kahneman, D. y Smith, V. (2002), «Foundations of behavioral and experimental economics», *Nobel Prize in Economics Documents*, Stockholm: The Royal Swedish Academy of Sciences, 1-25.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979), «Prospect theory: An analysis of decision under risk», *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1974), «Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty», *Science*, 185 (4157), 1.124-1.131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Karjaluoto, H., y cols. (2002), «Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland», *International Journal of Bank Marketing*, 20(6), 261-272. <https://doi.org/10.1108/02652320210446724>.
- Korteling, J. E. y Toet, A. (2022), *Cognitive Biases. Encyclopedia of Behavioral Neuroscience*, 2nd ed. (págs. 610-619).
- Mittone, L. y Savadori, L. (2009), *The scarcity bias. International Association of Applied Psychology*, 58 (3), 453-468. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00401.x>.
- O'Donoghue, T. y Rabin, M. (2015). «Present Bias: Lessons Learned and to Be Learned», *American Economic Review*, 105 (5), 273-79.
- Ram, S. y Sheth, J. (1989), «Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its solutions», *Journal of Consumer Marketing*, vol. (2), 5-14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002542>.
- Rikkers, L. F. (2002), «The bandwagon effect», *J Gastrointest Surg*, 6, 787-794. [https://doi.org/10.1016/S1091-255X\(02\)00054-9](https://doi.org/10.1016/S1091-255X(02)00054-9).
- Samuelson, W. y Zeckhauser, R. (1988), «Status Quo Bias in Decision Making», *Journal of Risk and Uncertainty*, 1 (1), 7-59.
- Shatz I. (2020), «Authority bias: lessons from the Milgram obedience experiment», *Effectiviology*.
- Sunstein, C. y Thaler, R. (2008), *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*, Yale University Press, New Haven y Londres (2008), pág. 293.
- Trautmann, S. T.; Vieider, F. M. y Wakker, P. P. (2008), «Causes of ambiguity aversion: Known versus unknown preferences», *Journal of Risk and Uncertainty*, 36 (3), 225-243. <http://www.jstor.org/stable/41761342>.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974), «Judgment under uncertainty: Heuristics and biases», *Science*, 185 (4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
- Watson, P. (1960), «On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task», *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12 (3), 129-40.

Consulta nuestro programa de beneficios
Estas son algunas de sus ventajas^(*):

En **MOTOR** (con descuentos entre un 2 y un 30%, además de atención personalizada):



En **CARBURANTE** y **SERVICIOS** al **AUTOMOVILISTA**:



Con descuento de hasta 7,5 céntimos/litro
(acumulable a otros descuentos)

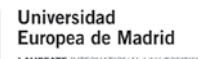


En **VIAJES** y **HOTELES** (con descuentos entre un 5 y un 15%, además de otras ventajas):



...

En **FORMACIÓN** (con descuentos en estudios de Grado y Postgrado entre un 10% y un 20%):



En **SEGUROS** (Vida, Salud, RC,...) y **PRODUCTOS FINANCIEROS** (Cuentas de ahorro, Financiación,...):



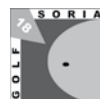
En **OCIO** y **RESTAURACIÓN** (Museos, Restaurantes, Espectáculos, Actividades deportivas,...):



Fundación Amigos
Museo del Prado



Club las Encinas
de Boadilla



En **SALUD** y **BIENESTAR** (Oftalmología, Odontología, Psicología, Fisioterapia,...):



En **RECURSOS** y **PUBLICACIONES** (Centros de Negocio, Software empresarial, Suscripciones,...)

¡Aprovéchalos y disfruta de una 'cuota colegial cero'!

(*) Para consultar estos y otros descuentos, accede al apartado de "Servicios del Colegio" de nuestra web.

EL COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID

Esther García

Secretaria Técnica del Colegio de Economistas de Madrid

Presentación del número 178 de la revista *Economistas*: «Una reforma fiscal para la competitividad»

El pasado mes de julio, el presidente del Consejo General de Economistas, *Valentín Pich*, la decana-presidenta del Colegio de Economistas de Madrid, *Amelia Pérez Zabaleta*, y el director general del Instituto de Estudios Económicos, *Gregorio Izquierdo*, presentaron el número 178 de la revista *Economistas*, editada por el Colegio de Economistas de Madrid y el Consejo General de Economistas, que lleva por título *Una reforma fiscal para la competitividad*.

Para los autores, es necesaria una reforma fiscal que favorezca el crecimiento económico y la competitividad de las empresas y de la economía española. Los expertos aconsejan no elevar la tributación empresarial, que ya tiene niveles superiores a la media de la OCDE y UE, y revertir algunas de las medidas introducidas últimamente en el Impuesto sobre Sociedades que alejan la cuota del impuesto de la verdadera capacidad económica del sujeto pasivo. En cuanto a la imposición patrimonial o sobre la riqueza, la mayoría de autores opta por la supresión del Impuesto sobre el Patrimonio y una reforma en profundidad del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, reduciendo tipos y eliminando coeficientes que los elevan y, en todo caso, avanzando en la protección de la empresa familiar. Por último, aseguran que la fiscalidad medioambiental no debe ser un pilar del sistema impositivo, sino un mecanismo corrector de prácti-



Amelia Pérez Zabaleta, Gregorio Izquierdo, y Valentín Pich.

cas contaminantes, pero con un adecuado estudio de impacto para evitar efectos perniciosos e inevitables sobre la actividad económica.

El Colegio de Economistas de Madrid en el Día de las profesiones con la Unión Interprofesional de Colegios de la Comunidad de Madrid

Inaugurada por el alcalde de Madrid, *José Luis Martínez Almeida*, y con la participación de la decana del Colegio (CEMAD), *Amelia Pérez Zabaleta*, el presidente de la Unión Interprofesional de la Comunidad de Madrid (UICM), *José María Alonso Puig*, y el concejal presidente de los distritos de Centro y Salamanca de la capital, *José Fernández Sánchez*, el 22 de septiembre de 2022 se desarrolló la *Jornada de puertas abiertas de los Colegios Profesionales*.

El objetivo de esta jornada es acercar las profesiones a la ciudadanía y, en particular, ofrecer a los estudiantes



José Luis Martínez Almeida, José Fernández Sánchez, José M^a Alonso Puig y Amelia Pérez Zabaleta.

de 4º de la ESO y Bachillerato orientación sobre los distintos itinerarios formativos, así como sobre las salidas profesionales; y a los estudiantes universitarios lo que es un colegio y lo que este puede aportar en su futuro profesional.

Nuestro stand tuvo durante todo el día numerosas visitas de estudiantes interesados en la economía. Además, el profesor *Enrique Castelló*, miembro de la Junta de Gobierno del CEMAD, impartió una conferencia sobre finanzas sostenibles que despertó gran interés entre los universitarios presentes realizando numerosas preguntas sobre la materia.



Rocío Albert López-Ibor y Amelia Pérez Zabaleta.



En la clausura, se contó con *Rocío Albert López-Ibor*, viceconsejera de Política Educativa de la Comunidad de Madrid (CAM), y con *Yolanda Ibarrola de la Fuente*, viceconsejera de Justicia y Víctimas de la CAM, quienes participaron en la entrega de premios que otorgó la UICM Premio *UICM 2022 al Talento Colegial*, Premio *UICM al Colegio más innovador del año* y el Premio *Oro UICM 2022*. En la entrega de estos premios también participó la decana del CEMAD.

Regresa el ciclo Cine y Economía

Con la proyección de *Esperando al Rey* el pasado mes de septiembre se reanudó el *Ciclo de Cine y Economía* cuya actividad había sido temporalmente interrumpida por la pandemia. La presentación del ciclo fue realizada por la decana del Colegio de Economistas, *Amelia Pérez Zabaleta*, y por el prestigioso crítico cinematográfico *Eduardo Torres-Dulce*.

En esta película, del director Tom Tykwer y protagonizada por Tom Hanks, y cuya trama está centrada en un hombre de negocios que se traslada a Arabia Saudí para vender un proyecto de tecnología al rey, la espera en el desierto es una reflexión acerca del vaciamiento de ideas de sentido a la vida, el nuevo desierto más allá del dinero o las conquistas tecnológicas.

El ciclo continuó en octubre con la película *Una canción irlandesa*, dirigida por John Patrick Shanley, protagonizada por Emily Blunt y Jamie Dornan. En esta comedia sentimental se refleja una economía rural de



Eduardo Torres-Dulce.

raíces familiares en la que la agricultura tradicional se extingue porque apenas es rentable, el campo no puede competir con las ofertas de la ciudad, los jóvenes prefieren la incertidumbre de la emigración a la certidumbre del día a día del duro trabajo agrícola y el futuro se abre a agrupar fincas.

Tras las proyecciones se desarrollaron interesantes debates conducidos por *Eduardo Torres-Dulce* y en los que participaron numerosos asistentes.

Comisiones, foros y observatorios

Comisión de Contabilidad.

Jornada «Retos para España de la NIIF 17 de Contratos de Seguro»

El 27 de junio se celebró la jornada *Retos para España de la NIIF 17 de Contratos de Seguro*, con la participación de *Carolina Lameiro Medina*, responsable del Área de Balances y Análisis de Riesgo de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones del Ministerio de Economía; *David Peña Ortega*, director corporativo de Políticas Contables del Banco Santander; de *Alejandro Casanueva*, responsable técnico del Departamento de Economía y Finanzas de UNESPA, y de *Jorge Segovia*, socio de Auditoría de Seguros de KPMG España.



Eduardo Torres-Dulce y Amelia Pérez Zabaleta



Jorge Segovia, Carolina Lameiro, Felipe Herranz, Alejandro Casanueva y David Peña.

Foro de Economistas Inmobiliarios. Jornada «¿Es el Build to Rent (BTR) la solución para aumentar el parque de vivienda asequible en alquiler?»

En octubre, se celebró la jornada *¿Es el Build to Rent (BTR) la solución para aumentar el parque de vivienda asequible en alquiler?* Organizada por el Foro de Economistas Inmobiliarios del CEMAD y moderada por su presidente, *Julián Salcedo Gómez*, contó con *Francisco Javier Martín Ramiro*, director general de Vivienda y Suelo del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana; *María José Piccio Marchetti-Prado*, directora general de Vivienda y Rehabilitación de

la Comunidad Autónoma de Madrid; *Juan Francisco Casares Collado*, presidente de CONCOVI (Confederación de Cooperativas de Viviendas de España), y *Rosa Gallego*, directora de Q Living/Tectum Real Estate Investments.

La mayoría de los participantes coincidieron en señalar que es fundamental la colaboración público-privada, alinear todos los intereses –muy especialmente cuando se trata de proporcionar viviendas a las personas–, así como de garantizar unas condiciones de seguridad y de acortar los plazos y las tramitaciones para la concesión de viviendas públicas.



Juan Francisco Casado, Francisco J. Martín Ramiro, Julián Salcedo, Ma José Piccio y Rosa Gallego.

El *Build to Rent* (BTR) se ha convertido en uno de los principales segmentos del sector inmobiliario, atrayendo a inversores y promotores, que han apostado con fuerza por él. Según datos de la consultora CBRE, la modalidad *living* alcanzó en 2021 el 29% de la inversión inmobiliaria en Europa y el 23% en España. Según esta misma compañía, el BTR recogió en 2021 la mayor inversión, alcanzando el 56% del total, y calcula que en 2022 se superarán los 3.000 millones de euros. Según la firma EY, este año se sumarán 66.000 viviendas al mercado residencial en nuestro país, de las que el 8% (5.280 unidades) lo serán en modalidad BTR, y estiman que el porcentaje no superará el 13% del total en el horizonte de los cinco próximos años.

Presentaciones de libros

La empresa bancaria sostenible y responsable

Enrique Castelló, catedrático de la Universidad Complutense, consejero del Colegio de Economistas de Madrid y presidente del Foro de Empresa y Emprendimiento del Colegio, presentó el libro *La empresa bancaria sostenible y responsable*, del que es autor, con la presencia de la decana, con el vicepresidente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y prologuista del libro, Pedro Rivero, y junto con el director de Reputación Corporativa de ESIC, Segundo Huarte Martín.

Esta obra intenta dar respuesta a las necesidades y expectativas que en la sociedad actual es necesario impulsar para el desarrollo de las finanzas sostenibles a través de las distintas iniciativas de la inversión sostenible y responsable (ISR).

En la presentación, el autor expuso que la digitalización y la sostenibilidad son los dos ejes estratégicos que van a marcar el futuro. En la realidad bancaria actual, según Segundo Huarte, la gestión bajo los ámbitos de la sostenibilidad y la responsabilidad es una cuestión de necesidad. Conscientes de ello, los grandes bancos ya presentan, junto con sus cuentas anuales, un *reporting* no financiero que incluye estas



Enrique Castelló.

cuestiones. Por su parte, Pedro Rivero expuso que el sistema financiero tiene que intervenir si quiere ser responsable y sostenible, no basta con financiar aquello que permita devolver lo prestado. Por su parte, la decana puso en valor el compromiso del Colegio en sostenibilidad, no solo con la labor del Observatorio de Sostenibilidad y Economía Circular, sino con otros grupos de trabajo, actividades y publicaciones. Y lanzó un mensaje de optimismo mirando al futuro, resaltando que la parte ambiental cada vez es más importante y que cuando lleguemos al año 2030 habremos avanzado mucho en economía y sostenibilidad.



Enrique Castelló, Amelia Pérez Zabaleta, Pedro Rivero y Segundo Huarte.

Explorando el pensamiento estratégico

En junio también tuvo lugar la presentación del libro *Explorando el pensamiento estratégico*, en la que su autor, Juan Villena, estuvo acompañado de Juan Iranzo, catedrático de Economía Aplicada de la UNED y ex-decano del Colegio.

Esta obra, según palabras del ex-decano, es un análisis pormenorizado de los retos a los que se enfrenta cualquier dirección empresarial y, además, aporta soluciones. Es un libro que va de la práctica a la teoría, con casos específicos y con propuestas concretas. Finalizada su intervención dio paso al autor, quien expuso que este libro es su propio viaje alrededor del mundo de la empresa.



El libro está dividido en dos tomos, uno contiene el conocimiento sobre la empresa, sobre el pensamiento estratégico, y el otro la aplicación de ese conocimiento; uno es el bagaje y el otro es el camino.

Aclaraciones a la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público: enfoque científico-práctico

Tras haber transcurrido cinco años desde la aprobación de la vigente Ley de Contratos del Sector Público, en 2022 se ha publicado el libro *Aclaraciones a la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público: enfoque científico-práctico* cuya presentación tuvo lugar en el Colegio en noviembre. En ella participaron dos de los autores, Álvaro Canales Gil y Justo A. Huerta Barajas, el prologuista, José Luis Piñar Mañas, catedrático de Derecho Administrativo, Miguel Pardo González, abogado del Estado y secretario de la Junta Consultiva de Contratación Pública del Estado, y Manuel Tuero Secades, director de la Agencia Estatal BOE, que es el editor del libro.

El libro explica el contenido y la aplicación de la Ley 9/2017 y además incorpora los cambios legislativos de cinco años con un enfoque científico-práctico. Con ello acerca al lector lo más posible a cómo aplicar e interpretar cada uno de los asuntos que el gestor de las



Álvaro Canales, Miguel Pardo, Manuel Tuero, José Luis Piñar y Justo A. Huerta.



compras públicas debe asumir en la planificación de la fase interna del contrato o en las diferentes situaciones que se pueden plantear durante los efectos, cumplimiento o extinción de cada contrato.

Es un libro que, para todos aquellos que tienen como cometido la contratación pública, hay que tenerlo muy cerca, según comentó José Luis Piñar, ya que es un libro actualizado, que incorpora las últimas novedades en materia de contratación pública. Asimismo, Miguel Pardo indicó que esta es una obra referencial, en un contexto en el que la legislación de contratación pública tiene que atender a múltiples fuentes (leyes, reglamentos, legislación comunitaria...), con una transmisión clara de las ideas que ayuda tanto al que se inicia como al que es experto en la materia.

Según expuso Manuel Tuero en la presentación, esta obra conforma una unidad con la obra *Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público* (también de los autores Álvaro Canales Gil y Justo Huerto Baraja), en cuanto una es complemento de la otra.

EL OFICIO DE SER ECONOMISTA: HOMENAJE AL PROFESOR EMILIO ONTIVEROS BAEZA

José Antonio Negrín de la Peña

Decano de la sección de Ciudad Real del Colegio de Economistas de Madrid



«Compañeros poetas tomando en cuenta
los últimos sucesos en la poesía
quisiera preguntar
—Me urge—
Qué tipo de adjetivos
Se deben usar para hacer
El poema de un (hombre)
Sin que se haga sentimental
Fuera de la vanguardia
O evidente panfleto»

Silvio Rodríguez, *Playa Girón* (1969)

Se puede pensar que todo está escrito sobre Emilio Ontiveros. Se puede pensar —parafraseando a Silvio Rodríguez en su *Playa Girón*—, que cualquier manifestación de aprecio, respeto o simplemente homenaje al profesor sea *sentimental o panfletario*, pero es que el 1 de agosto de 2022 se fue uno de los nuestros y por eso, por ser *nuestro*, lo era de todos los que amamos este oficio de ser Economista (con mayúsculas).

Decía Emilio que él llegó a la Economía *porque quería entender el comportamiento humano desde un punto de vista historicista* (1), y los que nos dedicamos a la Historia Económica admiramos ese respeto al pasado, para entender el presente y predecir (o al menos intentarlo) el futuro. Volveremos a ello más adelante.

A estas alturas, todo el interesado por la vida y obra de Emilio Ontiveros Baeza ha leído alguno de los muchos elogios escritos en la prensa económica (2) o ha podido ver el sentido homenaje que su empresa de toda la vida, Analistas Financieros Internacionales (AFI), le realizó el pasado 24 de octubre (3).

Tal vez, lo poco que queda por decir sea este sentido *In memoriam*, reflejo de su dedicación al Colegio de

Economistas de Madrid y, especialmente, a su paso como fundador y director de la *Revista Economistas* desde 1983 hasta diciembre de 2011.

También —como decano de la sección de Ciudad Real de este Colegio de Economistas de Madrid—, no puedo ni debo olvidar sus orígenes manchegos de los que siempre hizo gala. Nacido en Ciudad Real en 1948, estuvo muy ligado a Castilla-La Mancha, y más concretamente a su universidad (UCLM), de la que fue presidente de su Consejo Social desde septiembre de 2015 hasta noviembre de 2019. Entre otras distinciones y reconocimientos, la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha —según Decreto 102/2000, de 9 de mayo— le otorgó la Placa de Reconocimiento al Mérito Regional; el 11 de noviembre de 2004 fue galardonado en Ciudad Real con el Premio de Comunicación de la Cadena Ser; la Casa de Castilla-La Mancha en Madrid le otorgó en 2009 el título de castellanomanchego del año, en reconocimiento a su labor profesional como catedrático en Ciencias Económicas.

Pero volvamos a su vinculación con el Colegio de Economistas a través de su revista homónima. *Econo-*

mistas vio la luz como *Boletín del Colegio de Madrid* en abril de 1983, con un significativo título, *Profesionales ante el cambio*. Ha de recordarse que, en las elecciones celebradas en octubre de 1982, el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) obtuvo la mayoría absoluta y la joven democracia española tuvo su primer gobierno de izquierdas. Efectivamente, eran tiempos de cambio..., también para nuestra profesión, que decidió tener un nuevo equipo de gobierno colegial, el cual encargó a Emilio la dirección del Boletín (de carácter bimestral) de Economistas. En ese Boletín, la nueva Junta de Gobierno se marcó como objetivo, *convertir nuestra institución en un ente abierto, menos gremialista y, en definitiva, más comprometido con una concepción amplia del campo de actuación de la profesión económica, que nos lleve a vincularnos estrecha y solidariamente con la igualmente amplia e interprofesional problemática que afronta nuestro país*. Todo un manifiesto de intenciones. En aquella Junta de Gobierno, cuyo decano era Jorge Fabra Utray, Emilio aparecía como vicedecano de Asuntos Públicos y director del *Boletín del Colegio de Economistas de Madrid* (era, además, vicerrector de estudiantes de la Universidad Autónoma de Madrid).

La obra de Emilio en esta nueva Junta, –el Boletín–, pretendía *cubrir todas las lagunas existentes en la mejora de la imagen no solo en las actividades colegiales sino*

dentro de la propia institución, un vehículo de comunicación entre el equipo de gobierno y los colegiados.

La verdad es que en aquel primer número se tocaban temas de actualidad (la compra de F-18 por parte del gobierno, la expropiación de Rumasa...), pero también se recogían artículos de opinión y la preparación del 7º Congreso Mundial de Economía a celebrarse en el mes de septiembre de ese mismo 1983.

Emilio –y *Economistas* con él– se fue haciendo mayor (creciendo) y se fue acompasando al devenir de los tiempos. *Economistas* resultó ser un escaparate de la Historia Económica de nuestro país, desde ese 1983 hasta ahora. En ese escaparate participó activamente Emilio Ontiveros. Sin ir más lejos, tres años después, se hacía realidad el sueño de la entrada en las instituciones económicas europeas, sin duda un antes y un después de nuestra historia económica reciente.

Cuando la revista llegó a su número 100 (en marzo de 2004), Emilio se encargó de la introducción al número con un título sugerente y sugestivo, *Testigo de una época*. La asunción de esos horizontes de integración en Europa, trascendiendo su estricta significación económica –decía Emilio–, *ha sido en estos veinte años la referencia más vinculante que ha encontrado la formulación de la política económica en los gobiernos de los dos partidos políticos que se han sucedido en estas dos*

Gráfico 1

Créditos de edición del primer número de *Economistas*

 El Colegio de Economistas de Madrid no asume necesariamente el punto o puntos de vista vertidos en los artículos publicados en el BOLETÍN del Colegio. El único responsable es su propio autor.	Director: Emilio Ontiveros. Coordinación periodística: Angeles Cosano Consejo de Redacción: J. Ignacio Bartolomé, Ana Martín Acebes, Manuel Hernando y Francisco Gil. Diseño y Diagramación: M. Angel López, Sidecar. Portada: Fuencisla del Amo	Redacción, Publicidad y Administración: Colegio de Economistas de Madrid. c/ Hermosilla, 49. Madrid-1. Teléfono 276 80 64 Edita: Colegio de Economistas de Madrid. Depósito Legal: M-13155-1983 Imprime: Artes Gráficas Coimoff. c/ Campanar, 4. Madrid-28. Gráficas Dos c/ Caridad, 12. Madrid-7
--	--	---

Gráfico 2

Junta de Gobierno de abril de 1983



Fuente: Revista *Economistas*.

décadas. Sin duda, haciéndonos eco de sus palabras, un repaso por la colección completa de *Economistas* –de aquellos 100 primeros números y de los 79 siguientes–, pocos han sido los asuntos relevantes que se han escapado a esta publicación, reflejando con bastante fidelidad *la dinámica del cambio de la economía española y de su entorno*.

Desde 1989, *Economistas*, decidió dedicar un número extraordinario al Balance Económico del año anterior y Emilio fue el *alma mater* de esos Balances de *Economistas* –una reflexión sobre lo acontecido en el año anterior, enseñanza del pasado, reflexión de presente e intuición de futuro– (puro Ontiverismo) y que eran esperados por la profesión en los primeros meses del año.

Más allá del Balance, era habitual encontrarse al profesor Ontiveros como articulista de lo que más sabía, los entresijos y funcionamiento del sistema financiero, o como esclarecedor tanto del panorama económico nacional como internacional. Son muy aleccionadoras sus entradillas en los Balances. En pocas palabras realizaba una fiel fotografía de lo acontecido y lo que

habría de acontecer. Su espíritu, sin duda, aparece en todos los números desde ese primero hasta el último como director, el número 129 de noviembre de 2011.

Pero permítanme finalizar estas líneas con mi encuentro personal con Emilio. Fue profesor mío en el año 1987 en el quinto curso de carrera de la Licenciatura de Economía (especialidad de Estructura Económica), en la Universidad Autónoma de Madrid, donde impartía una asignatura llamada Financiación Internacional. Todos mis compañeros de antaño coinciden en la frescura de sus clases y el *miedo escénico* que suponía la necesidad de estar al día (y al cabo de la calle) de lo que ocurría en los mercados financieros internacionales. Nos alentaba a leer la prensa económica (*The Wall Street Journal*, *Cinco Días*, *Expansión...*) y así empezar la clase debatiendo sobre cómo se había acostado Tokio o cómo se va a levantar Wall Street. Era una clase de economía real, lo que nos hizo, tal vez por primera vez, ver la importancia de nuestro oficio lejos de asignaturas necesarias pero instrumentalistas, en donde lo tangible, ganaba importancia. Recuerdo sus clases sobre el mercado de

futuros, sobre la prima de riesgo, sobre las negociaciones entre tipos de cambio y tipos de interés... De alguna manera, todos/as queríamos ser como él. Por ese año 1987 empezaban los primeros pasos de AFI, y conocíamos las posibilidades de negocio que podrían existir a partir de eso, de ser analista financiero internacional. La economía dejaba de ser esa ciencia lúgubre para ser luz en un mundo capitalista si no perverso, difícil. Escribo en *Economistas* por él, que me fichó en una de esas presentaciones del Balance. Echo de menos su magisterio, pero sobre todo... su abrazo. Gracias, Emilio, por tanto, compañero. *Qué la tierra te sea leve* y proteja, desde donde estés, al economista bueno.

NOTAS

- (1) Para un seguimiento de su vida y obra es imprescindible ver <https://www.afi.es/emilio-ontiveros/>.
- (2) Solo tres ejemplos de la multitud de artículos de homenaje en la prensa española e internacional, si bien ha sido *El País*, su otra casa, donde se le han dedicado un mayor número de escritos: <https://elpais.com/opinion/2022-08-03/economia-como-si-la-gente-importase.html>. <https://www.elperiodico.com/es/opinion/20220802/ontiveros-explicando-vida-obituario-14210463>. <https://www.atlantico.net/articulo/economia/catedratico-economista-emilio-ontiveros-baeza-fallece-74-anos/20220802004436930451.html>.
- (3) <https://www.youtube.com/watch?v=6pwFVyRSUnA>.



LA EMPRESA BANCARIA SOSTENIBLE Y RESPONSABLE

UNA VISIÓN ECONÓMICA,
MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL Y
DE GOBIERNO CORPORATIVO

Enrique Castelló Muñoz

ESIC Editorial, Madrid, 2022

241 páginas

Las profundas transformaciones que las sociedades contemporáneas están experimentando no pasan desapercibidas para uno de los sectores tradicionalmente más implícitamente englobado en el día a día de las mismas. Es por ello por lo que urge realizar e implementar los cambios necesarios para adecuar las estructuras y negocios financieros a lo que la sociedad actual demanda de los actores que interactúan tanto desde la óptica económica como social.

El manual está organizado en ocho capítulos que se reparten en los poco menos de dos centenares y medio de páginas. Cada uno de ellos dispone de un apartado bibliográfico independiente del resto, de modo que la información está más circunscrita al tema desarrollado. Esto permite realizar un exhaustivo estudio de cada parte en sí misma. Lo que proporciona un nivel de profundización que conlleve que al final del estudio se hayan conseguido los objetivos propues-

tos por el autor, que se podrían resumir en enfatizar en los cánones que van a marcar el devenir de la nueva forma de entender y desarrollar las finanzas. A lo largo de todo el texto aparecen insertos un sinfín de cuadros, tablas y gráficos que permiten visualizar de modo más provechoso las explicaciones difundidas. Enrique Castelló enlaza sabiamente los conceptos utilizados para conseguir una atractiva disposición de los mismos para la óptima asimilación de la lectura.

Comienza el libro disertando acerca de la *metamorfosis* en el *management*, enfocando los cambios hacia una no solo novedosa manera de entender la gestión sino adaptada por imperativo social a nuevas perspectivas, donde las tecnologías físicas son sustituidas por las de la información, el centro no es en sí mismo el capital sino el ser humano, se descentraliza la gestión para que se convierta en menos jerarquizada y, mediante relaciones laborales donde prime la colaboración, se potencie el progreso eficientemente sostenible frente al crecimiento lineal. En definitiva, ser capaces de conseguir implementar una filosofía de finanzas sostenibles.

Son los recursos intangibles los que deben operar en esa búsqueda para sentar las bases de unas nuevas relaciones entre los actores implicados, con el compromiso diáfano de que la confianza abandere el modo de interrelacionarse. Aunque el mayor reto al que se enfrenta el sector bancario, tras la crisis financiera global acaecida, es el de revertir el modo de operar, de manera que no solo la retribución de los accionistas sea el único *leitmotiv* de las compañías financieras, dando el salto para que también empleados, clientes y comunidades donde desarrollan sus negocios obtengan beneficios tangibles e intangibles.

Son estos últimos, los elementos intangibles, los que cobran una especial relevancia, posicionándose en un lugar privilegiado la gestión del capital humano y la sostenibilidad en las actuaciones productivas, bajo el paraguas de la Agenda 2030, cuyas premisas son la guía a seguir. En un plano más concreto, las estrategias ASG (ambientales, sociales y de gestión) o ESG en inglés.

La Unión Europea se torna en garante de esta nueva manera de actuar en el mundo de las finanzas. Es de este modo que se ha aprobado la estrategia de finanzas sostenibles, fijándose los preceptos que han de ir aplicándose progresivamente en el futuro más próximo. Otro de los retos a alcanzar es el del doble objetivo de aunar la consecución de mejoras en los resultados a la par que se consigue contribuir de modo efectivo al desarrollo sostenible.

A pesar de que los productos a los que se hace referencia no son físicos, como ocurre en la producción de bienes y servicios al uso, no por ello no hay que considerar que la actividad financiera no conlleve un impacto en el medio ambiente. Por lo tanto, y de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad para las empresas financieras y así, existe el compromiso de alcanzar el cero en las emisiones netas de dióxido de carbono en el plazo de pocas décadas. La perspectiva es la de crear los denominados *bancos verdes*, observándose un compromiso creciente en la financiación hacia productos financieros vinculados con la protección ambiental, el bienestar social y la sostenibilidad en las actividades del sector.

El mero negocio bancario entendido como tal hasta hace poco no

puede ser el pilar sobre el que se asiente el cometido del sector. Aparece un nuevo compromiso social, mucho más acuciante tras las consecuencias que ha tenido la anterior crisis financiera y que ha impactado de lleno en muchos estratos sociales. Así, las acciones sociales de la banca, con ejemplos tan palpables como sus proyectos sociales y éticos o acciones sociales emprendidas en la crisis sanitaria provocada por la Covid-19. Se complementan estas prácticas con la inclusión entre sus cometidos del acceso para la población a los servicios financieros básicos, o que contribuye positivamente a poder medir el impacto de la acción social en los compromisos adquiridos y, por ende, en la sociedad desde la visión holística que se plantea en este libro.

Todos los cambios señalados no pueden por menos que afectar directamente a los responsables de las instituciones financieras que deben hacer frente a los retos planteados. Surge de este modo la necesaria adecuación a los órganos directivos de las premisas planteadas que deben transitar desde la responsabilidad social a la sostenibilidad. Tanto los bancos que cotizan en bolsa con sus consejos de administración como los que no lo hacen y deben encontrar un método eficaz, el nuevo gobierno corporativo es una apuesta ineludible en el corto plazo, donde la deontología profesional aúne el desarrollo personal con los intereses de la propia empresa y el cuidado de los clientes y del entorno, mejorando así la gobernanza.

Los valores cambian, se potencia el cambio efectivo de una filosofía burocrática orientada al producto a una cultura orientada al cliente y a la sociedad desde todas sus dimensiones. Este proceso de cambio de mentalidad debe impulsar a las

finanzas sostenibles socialmente responsables como modelo imperante. El triángulo formado por las personas, la sostenibilidad y la tecnología como herramienta se une al necesario cuidado de su activo máspreciado, los empleados, mediante la adopción de adecuadas políticas de formación y la potenciación del talento.

El planteamiento, a la hora de escribir el libro, mezcla de una visión empresarial y académica, proporciona al lector las herramientas necesarias para ahondar en las características de los nuevos paradigmas de la empresa bancaria, donde el cumplimiento de los criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo permiten alcanzar a manejar los suficientes conocimientos para poder abordar con garantía los nuevos tiempos a los que se enfrenta el sector del capital, inmerso en una profunda transformación.

Jesús Domínguez
Universidad Autónoma de Madrid



CONSEJOS II

Silvia Leal Martín
(coordinadora)
VV.AA.

Ed. Punto Rojo Libros, Sevilla. 2022
273 páginas

Tiempos mudables, paradigmas cambiantes, entornos inestables, características todas ellas de los nuevos retos para los Consejos de Administración y que confluyen, indefectiblemente, en sus protagonistas, los consejeros. Mujeres y hombres que deben liderar las grandes decisiones, determinantes para afrontar, sobre los vaivenes y zozobras donde deben navegar, los retos a los que deben enfrentarse, con la vista puesta en la principal misión de alcanzar el mejor puerto para los intereses de la compañía en la que ejercen sus funciones.

El presente libro es la segunda parte de una trilogía. En él se analizan particularidades no tratadas en el primer volumen, *Consejos*, espacio donde se encuentran plasmados los contenidos más básicos y no por ello menos importantes. Se aprovecha el presente texto para añadir elementos y, principalmente, variadas visiones de un elenco de experimentados autores. De este modo se complementa la visión

más objetiva del primer volumen con aportaciones personalizadas, donde no falta la incorporación de novedades provocadas por los efectos socioeconómicos tras la aparición de la pandemia y su inseparable influencia en los Consejos.

El manual se divide en cinco principales pilares que, sustentados en los casi tres centenares de páginas de las que se compone, permite a los veintisiete expertos, comandados por la coordinadora, Silvia Leal, disertar en veinticinco capítulos sobre los aspectos más significativos de los Consejos de Administración y los consejeros que desarrollan sus funciones en los mismos. Todos ellos son breves en espacio, pero densamente concentrados en los contenidos. Ninguno de los que aportan sus experiencias teoriza sobre los conceptos sobre los que profundiza, sino que ofrece una práctica síntesis que permite que las enseñanzas plasmadas sean rápidamente entendidas, a pesar de la variedad de los temas abordados.

La primera agrupación emplea cinco de los capítulos donde se dibujan las adaptaciones necesarias para tener en cuenta las particularidades emanadas de factores tales como la diversidad y sostenibilidad.

En esta línea argumental, Francisco Marín señala no solo la conveniencia, sino la obligación de actuar dentro de un capitalismo inclusivo donde, además, la adaptación a los nuevos roles tanto de los clientes como de los propios trabajadores sea la base para conseguir los retos planteados y el éxito de la compañía.

María Rotondo es la siguiente autora en aparecer en escena y, tras realizar un somero análisis de elementos inherentes a la estrategia empresarial, posiciona su propia experiencia para establecer la importancia del análisis de *timings*

y la ejecución de una planificada estrategia frente a la mera idea estratégica en sí.

Los activos intangibles o como lo denomina acertadamente Mónica Deza, la ventaja invisible, deben formar parte innegociable en las autoexigencias que el Consejo del siglo XXI deben priorizar.

María Dolores Pescador afirma que los factores ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ESG) surgen como claves del éxito empresarial en el medio y largo plazo y, por ende, deben estar incorporados en cualquier decisión que tome un Consejo, donde la implementación de *Compliance* y las herramientas tecnológicas jugarán un papel crucial.

A continuación, Nuria Chinchilla realiza, como es ya costumbre en ella, un riguroso análisis pormenorizado del papel de la mujer en los Consejos de Administración. Resulta interesante la diferenciación que hace entre el factor cuantitativo meramente numérico de la presencia del género femenino y la cualidad que dicha concurrencia proporciona. Son las propias consejeras las que han aportado sus consideraciones en las que se basan los comentarios de la autora.

Amparo Ribera aborda, ya dentro del segundo bloque, dedicado a una temática más funcional, la necesaria cuestión de la existencia de las Comisiones Delegadas que, además de potenciar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones, en algunos tipos de compañías, por sus peculiaridades, son obligatorias. Las figuras de las Comisiones de Auditoría, de Nombramientos y de Retribuciones y de Sostenibilidad conforman parte central del análisis efectuado.

Dos de los atributos esenciales en cualquier Consejo moderno y

competente son sin duda la transparencia y las políticas de comunicación con los actores socioeconómicos con los que la compañía interacciona. Concepción Gómez de Liaño utiliza el séptimo capítulo para discernir sobre el particular.

Juan Carlos Cubeiro, experto conocedor de primera mano, extiende las competencias de los miembros del Consejo a una actitud orientada a formar un equipo, esto es, la colaboración, argumentando la cualidad crítica que supone en la consecución de la gestión eficiente, donde se implanten sinergias positivas y no antisinergias, pero bajo el paraguas del previo diseño y no de la improvisación.

El penúltimo capítulo de este grupo lo integran las exposiciones de dos autoras, Marta de Amusátegui y Rocío Fernández-Shaw, que, desde una perspectiva eminentemente práctica, cubre la clara intención de proteger a los propios consejeros cuando se enfrentan a la compleja situación del concurso de acreedores.

En la misma línea de defensa de los intereses de los consejeros diserta José Luis Moreno, pero reforzando esta ayuda desde la óptica de la seguridad que ofrece el *BusinessGuard De&O*, desarrollando de modo conciso, a la par que profundo, los elementos más significativos, sin dejar de lado ningún aspecto relevante.

Existen entornos empresariales que, aun sin disponer de un gran tamaño, no por ello son menos importantes en el tejido empresarial de un país. Para narrar las peculiaridades de los Consejos en las empresas familiares se ocupa Charo Izquierdo, resaltando que la continuidad de este tipo de empresas tiene aspectos mucho más críticos que pueden dinamitar su propia subsistencia.

Las *startups* también son objeto de una especial atención por parte del siguiente ponente, David Moreno, quien desgrana no solo la importancia de los Consejos en estas distintivas empresas, sino yendo más allá, las relaciones, a veces complejas, entre los consejeros y los emprendedores.

El siguiente capítulo, diseñado por Salvador Torres, analiza con detenimiento el alcance que para las organizaciones poseen los Consejos Asesores. Para afianzar las explicaciones, el autor echa mano de un estudio realizado por su propia organización, que sirve para desmenuzar los engranajes de estos Consejos, su funcionamiento y la mayoría de las cuestiones que se pudieran plantear sobre los mismos.

Tal vez uno de los entornos con consideraciones más diferenciadas por su propia naturaleza es el de las empresas de comunicación. Luis Vicente Muñoz es el encargado de plantear las peculiaridades que emanan de estas empresas y el papel que los consejeros deben jugar en estas compañías.

Un total de seis breves capítulos encuadran la cuarta agrupación temática. En ella comienza sus disertaciones Alfonso Jiménez, que indaga en los condicionantes y aspectos intrínsecos al momento y sus consecuencias del paso de directivo a consejero, sin olvidar la realidad del mercado laboral nacional, donde el momento de salida del mismo en estos niveles puede producirse mucho antes de que la natural mengua profesional aparezca por la edad.

Raúl Luis García continúa analizando a estos profesionales que dan el salto a consejero dentro de la organización y los consiguientes riesgos que se van asumiendo, amén de la proporcional desprotección laboral que conlleva el

cambio al nuevo estatus. Distingue entre la casuística de ascender dentro de la organización frente a la de provenir del exterior a la empresa.

Jorge Urrea dibuja con pinceladas las cualidades que, bajo su experiencia y entendimiento, debe poseer un consejero, centrando el enfoque en diversos tipos de personalidades. Su conclusión, razonada, es que una de las cualidades más intangibles es la de la humildad, añadiendo las enriquecedoras aportaciones que una mujer, por su innata visión más amplia, puede proporcionar frente al varón.

Uno de los aspectos dinámicos más trascendentales de un consejero y, al que Mario Lara dedica las páginas siguientes, es el de la necesaria y, casi obligatoria, formación. Para que no queden dudas, se establecen el quién, el cuándo y el dónde, haciendo especial énfasis en recordar a las dos partes implicadas, empresa y consejeros, lo crucial del asunto, exigiendo su efectiva ejecución.

No podría resultar eficaz para la organización un Consejo y, consecuentemente, sus consejeros, si no se realizara por los mismos lo que, de manera conjunta, Gustavo Manuel Vergara y Julio César Castañeda les reclaman, que no es otra cosa que un continuado examen de conciencia. De este modo, se afirma la necesidad de esa autorreflexión, que debiera estar enfocada en la doble vertiente de las aportaciones en el Consejo y de las propias capacidades y limitaciones.

Concluye este módulo Eva Levy, abordando no el devenir del consejero en sus tareas, sino en el momento en el que, de un modo no natural, decide abandonar el cargo que ocupa en el Consejo. Así, la colaboradora de la coordinación del volumen proporciona las claves

para que esta salida sea lo menos perjudicial para todas las partes, incluyendo al propio consejero. Para ello clarifica aquellos puntos más delicados.

Finalmente, la última agregación de capítulos, cinco en total, permite descifrar las nuevas tipologías de consejeros frente a los nuevos tiempos que deben afrontar, así como los aspectos que tienen que ver con su papel en las empresas internacionales.

Salvador Molina es el primero de los autores que detalla en profundidad, y utilizando un símil cinematográfico, la creciente aparición e incremento de los *Seniors Advisors*, cada vez más presentes bajo un elenco de modos de operar, permitiendo además diferenciar entre figuras que podrían tener coincidencias como es el caso del *Mentor*.

Comienza la última serie de capítulos la propia coordinadora del libro, quien aporta una mirada centrada en lo que afirma no tiene vuelta atrás y sus consiguientes repercusiones en la digitalización de los Consejos lo que, indefectiblemente, lleva a la necesidad de disponer de expertos digitales como consejeros. Silvia Levy prevé un futuro colmado de oportunidades que los nuevos consejeros digitales deben abordar para marcar la diferencia en los venideros tiempos.

Óscar Bastanchury posiciona al lector ante la *matrixiana* encrucijada de elegir entre tomar la pastilla roja de la cruda realidad y la azul de la cómoda ignorancia. Mediante el análisis de dos casos prácticos dibuja las pinceladas por donde se ha de pintar el cuadro de las atribuciones, competencias y actuaciones de los Consejos y sus consejeros.

Tras el cambio de paradigma acaecido por la aparición de la pan-

demia y las implicaciones que ha tenido en el mercado laboral y en la marcha cotidiana de las empresas, Pablo Montoliú desgana lo que para él es la mayor amenaza existente en la actualidad y en el futuro, que no es otra que el denominado *ransomware*, cuya creciente existencia y difuminación global implica la necesidad de contrarrestar este peligro con elementos tanto de seguridad tecnológica como en el marco de los seguros.

El último capítulo del libro lo escribe Isabel Linares y está dedicado a indagar sobre el fenómeno de los Consejos internacionales, señalando los alcances que tiene este salto, las razones del porqué pocos son los consejeros nacionales en un ámbito más cosmopolita, las ganancias asociadas a esta tarea exterior, así como algunas claves para convertirse en consejero internacional.

El conocimiento adquirido tras la detenida lectura de esta amena obra permitirá que puedan quedar pocas cuestiones que no hayan sido tratadas y desarrolladas con suficiente claridad, pese a la brevedad de los capítulos, para que el lector logre alcanzar un nivel de entendimiento suficiente acerca de los Consejos de Administración, así como de su complejidad y problemática existentes.

Jesús Domínguez

Universidad Autónoma de Madrid



ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID

13 euros

www.cemad.es

