



De la intuición al diseño experimental en RRHH

Una perspectiva comportamental

Jesús María García Martínez
Coordinador del Posgrado de Economía del Comportamiento
Facultad de Economía y Empresa
Universitat de Barcelona

[BECOmodels.com](https://becomodels.com)

“Toda organización está, en esencia, en el negocio del cambio de comportamiento”

Soman, D., & Yeung, C. (Eds.). (2020). *The Behaviorally Informed Organization*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

Gran oportunidad

- Sólo un **pequeño porcentaje de los cambios buscados** en nuestro **comportamiento** para los cambios organizacionales a largo plazo tienen los resultados previstos.
- La **concienciación y la formación están sobrevaloradas** y solo llegan de forma limitada a tener éxito.
- Necesitamos **profundizar en las ciencias del comportamiento** para desbloquear nuestras soluciones y hacer cambios efectivos en las organizacionales.

La economía del comportamiento dice...

1. Dos procesos de pensamiento:

1. El Sistema 1 es rápido, automático e intuitivo
2. El Sistema 2 es lento, deliberativo y racional (Kahneman, 2011).

2. La mayoría de las decisiones cotidianas se toman con el **Sistema 1**, lo que nos hace vulnerables a sesgos y errores sistemáticos.

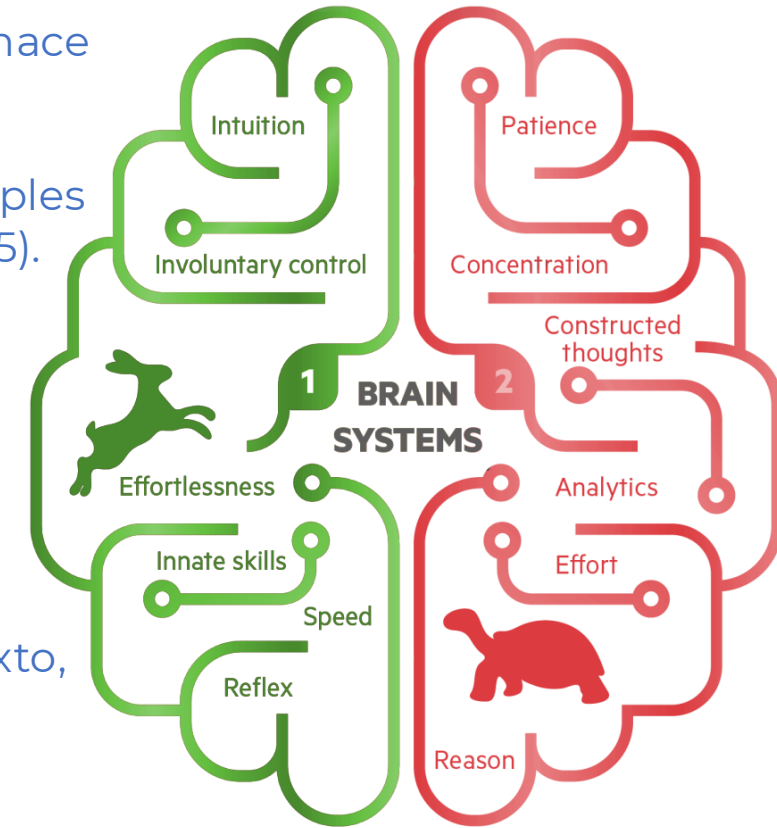
3. Racionalidad limitada: Las personas no optimizan decisiones; usan reglas simples (heurísticas) porque tienen información, tiempo y atención limitados (Simon, 1955).

4. Voluntad limitada (autocontrol): Aunque sepamos lo que nos conviene, a menudo fallamos al autocontrolarnos, postergando decisiones o eligiendo gratificación inmediata (Thaler & Shefrin, 1981).

5. Capacidad computacional limitada.

5. Preferencias inestables: Nuestras elecciones pueden cambiar según el contexto, el marco de presentación o las emociones del momento.

6. Intervención útil: La economía del comportamiento diseña “arquitecturas de elección” que ayudan a tomar mejores decisiones sin restringir la libertad de elección (Thaler & Sunstein, 2008).



ECONOMÍA EXPERIMENTAL

**No nos fijemos en lo que los trabajadores dicen,
observemos lo que los trabajadores hacen.**

La economía experimental nos enseña a observar el comportamiento del trabajador en situaciones reales o generadas artificialmente (experimentos conductuales y gamificaciones) y a cuantificar el impacto de diferentes diseños a través del comportamiento observado.

La economía experimental permite ir más allá de preguntar directamente a un trabajador lo que piensa o lo que haría.

ECONOMÍA COMPORTAMENTAL

EJEMPLO

**Optimicemos los beneficios sociales a partir de su
impacto tanto consciente como automático.**

Una componente fundamental de la percepción y relación del trabajador con su empresa se basa en elementos no racionales (procesos cognitivos inconscientes, valores subjetivos, emociones, etc.).

La economía conductual proporciona modelos validados de cómo funciona este componente del comportamiento humano (Sistema 1), que una vez calibrado con datos experimentales permiten determinar las estrategias de diseño y comunicación óptimas de beneficios sociales teniendo en cuenta el papel del Sistema 1.

De la intuición al diseño experimental en RRHH
Una perspectiva comportamental

7 IDEAS FUERZA PARA REORIENTAR NUESTRAS INTERVENCIONES COMPORTAMENTALES

(Y un bonus)

Idea 1: a mayor esfuerzo, mayor malestar.

Evalúa empíricamente si el esfuerzo mental se experimenta de forma aversiva y si esta asociación depende de características de la tarea o de la población.

Meta-análisis de 170 estudios (358 tareas) publicados entre 2019 y 2020. Muestra total: 4,670 participantes de diversas nacionalidades y contextos profesionales.

Resultados clave:

Existe una asociación positiva robusta entre el esfuerzo mental percibido y el afecto negativo ($\beta = 0.85$): a mayor esfuerzo, mayor malestar.

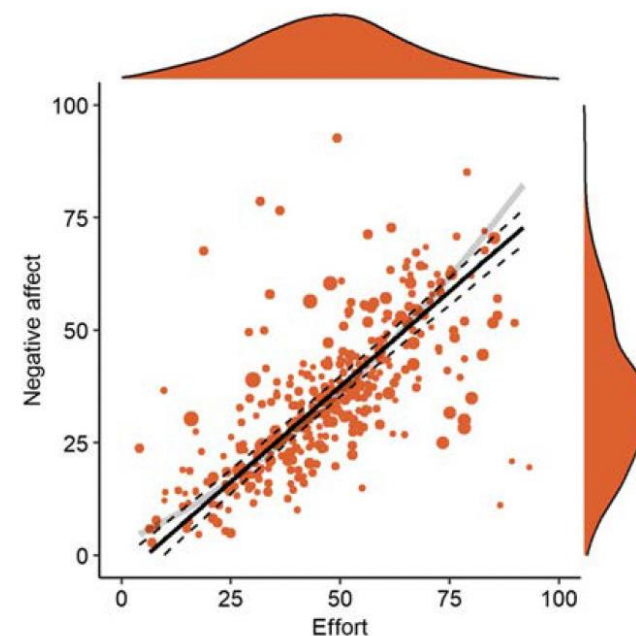
Esta relación se mantuvo constante a través de distintos tipos de tareas, niveles educativos, contextos laborales y países.

Ninguna característica de diseño de tarea (e.g., variedad, retroalimentación, control) moderó significativamente la relación.

David, L., Vassena, E., & Bijleveld, E. (2024). The unpleasantness of thinking: A meta-analytic review of the association between mental effort and negative affect. *Psychological Bulletin*.

Figure 2

Plot of the Relationship Between Mean Effort and Mean Negative Affect



Note. Dots represent tasks. Dots are scaled to sample size; the smallest dot represents a sample size of 11; the largest dot represents a sample size of 114. The solid black line reflects the estimate from the multilevel metaregression model described in the main text. Black, dashed lines reflect the 95% confidence interval around that estimate. The light gray line in the background reflects the estimate from the quadratic model described in the main text. See the online article for the color version of this figure.

Idea 2: aumentar el placer para la eficacia en la intervención comportamental

Tres funciones del placer en el autocontrol.

1. Iniciación. Las personas inician más fácilmente acciones orientadas a metas.

Presentar comportamientos saludables como placenteros (ej. “sabroso” en lugar de “saludable”) aumenta su atractivo.

2. Persistencia. El placer durante la actividad favorece la repetición y la adherencia.

Estrategias como enriquecer la tarea (escuchar música al hacer ejercicio) o permitirse descansos placenteros (indulgencias planificadas) mejoran la motivación.

El equilibrio entre metas hedonistas y metas a largo plazo ayuda a sostener esfuerzos sin agotar los recursos cognitivos.

3. Resistencia. Disfrutar genuinamente de una tentación (como comer chocolate con atención plena) puede reducir el consumo excesivo.

Becker, D., Bernecker, K., Guobyte, A., & Ganama, D. (2024). ‘Pleasureful self-control’? A new perspective on old problems. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101888. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101888>



Review

Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect

Current Opinion in
Psychology

‘Pleasureful self-control’? A new perspective on old problems

Daniela Becker^{1,1}, Katharina Bernecker^{2,3,1},
Aiste Guobyte² and Daniel Ganama¹

Many societal challenges, for example regarding health and sustainability, are conceptualized as problems of too little self-control: people's long-term goals are jeopardized (e.g., healthy weight, small carbon footprint) because one cannot resist attractive alternatives (e.g., chocolate cake, vacation in the sun). Here, we introduce a different way of conceptualizing those challenges, namely as problems of ‘too little pleasure’. We review empirical evidence showing that pleasure can support three central aspects of self-control: the initiation of long-term goal behavior, persistence in long-term goal pursuit, and resisting tempting alternatives. We close by encouraging the field to change perspectives and to include pleasure in the solution of problems that have mainly been studied as a matter of too little self-control and too much pleasure.

Addresses

¹ Behavioural Science Institute, Radboud University, Thomas van Aquinostraat 4, 6525 GD Nijmegen, the Netherlands

² University of Zurich, Allgemeine Psychologie (Motivation), Binzmühlestasse 14/Box6, 050 Zurich, Switzerland

³ URPP Dynamics of Healthy Aging, University of Zurich, Switzerland

Corresponding author: Becker, Daniela (daniela.becker@ru.nl)

that may promise immediate, as opposed to delayed, pleasure: the cake looks delicious, social media is engaging, and our cars are way too comfortable. Those tempting alternatives can give rise to a motivational conflict, requiring individuals to exert self-control to resolve the conflict in favor of the long-term goal [1]. People's failure to act in line with their long-term goals is therefore typically seen as a problem of *too little self-control* [2]. As a consequence, increasing control [3] or decreasing temptation strength [4] is the currently dominant approach to solving some of society's biggest challenges associated with long-term goal failure, such as overweight, sedentary lifestyle, substance abuse, or environmental harmful behaviors [5,6]. Here, we challenge that conventional idea and instead argue that those problems might also stem from *too little pleasure*. Indeed, we suggest that increasing pleasure, as opposed to increasing self-control, may be a new and promising alternative approach. Therefore, in this paper we invite our readers to take this different perspective with us (as in Figure 1). A perspective we think can create new insights, trigger theoretical developments and ultimately

Idea 3: autocontrol sin esfuerzo

1. Identificación y resolución rápida de conflictos. Las personas con mayor autocontrol detectan antes los conflictos entre metas inmediatas y a largo plazo.

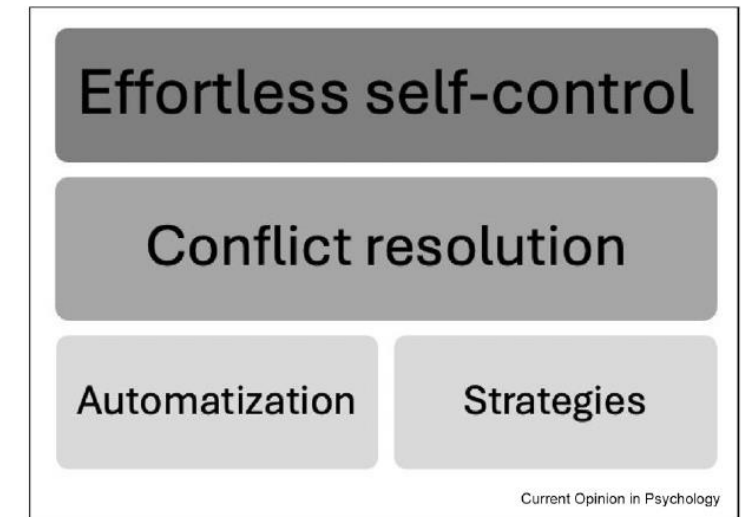
2. Automatización de comportamientos. Las personas con alto autocontrol tienden a tener mejores hábitos, lo que permite actuar de forma alineada con las metas sin esfuerzo deliberado.

3. Estrategias de autocontrol. Se destacan las estrategias anticipatorias (evitar tentaciones antes de que aparezcan) como más efectivas y menos costosas que la inhibición reactiva.

Estas estrategias mejoran el bienestar, mientras que la inhibición esforzada puede reducirlo.

Gillebaart, M., & Schneider, I. K. (2024). Effortless self-control. *Current Opinion in Psychology*, 59, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2024.101860>

Figure 1



Elements of effortless self-control.

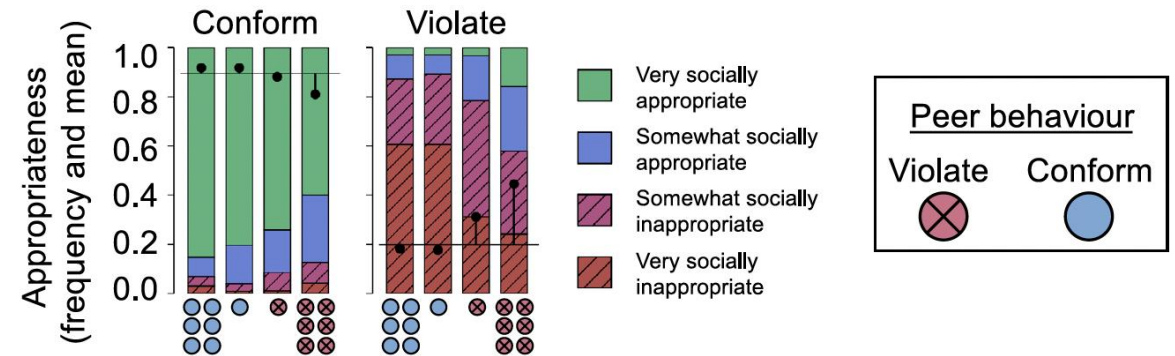


Clear, J. (2021). Cambios atómicos: Un método sencillo y comprobado para construir buenos hábitos y desterrar los malos Gabriela Moya). Editorial Diana. (Obra original publicada en 2018)

Idea 4: cumplir las reglas es lo correcto

Cumplirlas es lo correcto, incluso cuando nadie nos observa y no hay consecuencias.

- 1. Alta conformidad sin incentivos:** entre el 55% y el 70% de los participantes siguieron reglas arbitrarias y costosas, aun sin sanciones, consecuencias sociales ni beneficios, lo que revela una fuerte **tendencia a seguir reglas por defecto**.
- 2. Papel central de las expectativas sociales:** las personas ajustan su conducta en función de lo que creen que otros hacen o esperan, incluso en entornos anónimos.
- 3. Contagio del incumplimiento:** ver que otros rompen la regla reduce la conformidad propia, pero incluso en ese caso, más de la mitad siguió cumpliendo.
- 4. Sanciones e incentivos no explican todo:** el mayor peso sigue cayendo en la combinación de respeto intrínseco y expectativas sociales.



Gächter, S., Molleman, L., & Nosenzo, D. (2025). Why people follow rules. *Nature Human Behaviour*. <https://doi.org/10.1038/s41562-025-02196-4>

Idea 5: es más efectivo enfocarse en los hábitos

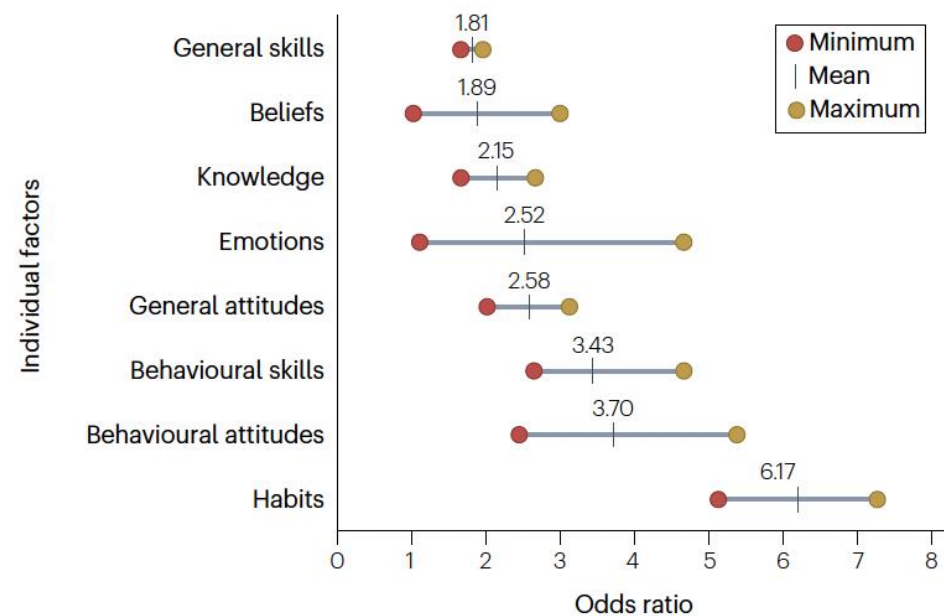
¿Qué predice el comportamiento humano y cómo cambiarlo?

1. La **motivación, las habilidades y los conocimientos están sobrevalorados.**
2. ¿Cuál es la intervención centrada en la persona con mayor impacto? **Esfuerzos de cambio de hábitos**, es lo que ayuda a las personas a cambiar sus rutinas automatizadas.
3. Debemos hacer **que el comportamiento correcto no suponga ningún esfuerzo.**

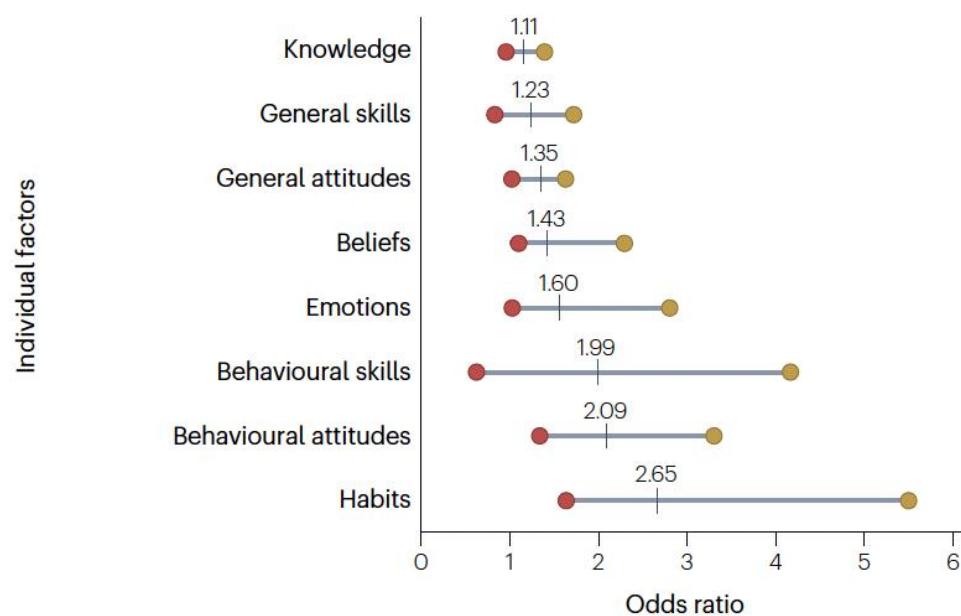
Que lo CORRECTO sea la opción más FÁCIL y ATRACTIVA. Hacemos que el comportamiento correcto sea inevitable (y el incorrecto casi imposible).

Albarracín, D., Fayaz-Farkhad, B., & Samayoa, J. A. G. A Review of Determinants of Behavior and their Efficacy as Targets of Behavioral Change Interventions. Nature Reviews Psychology.

a Meta-analyses of determinants

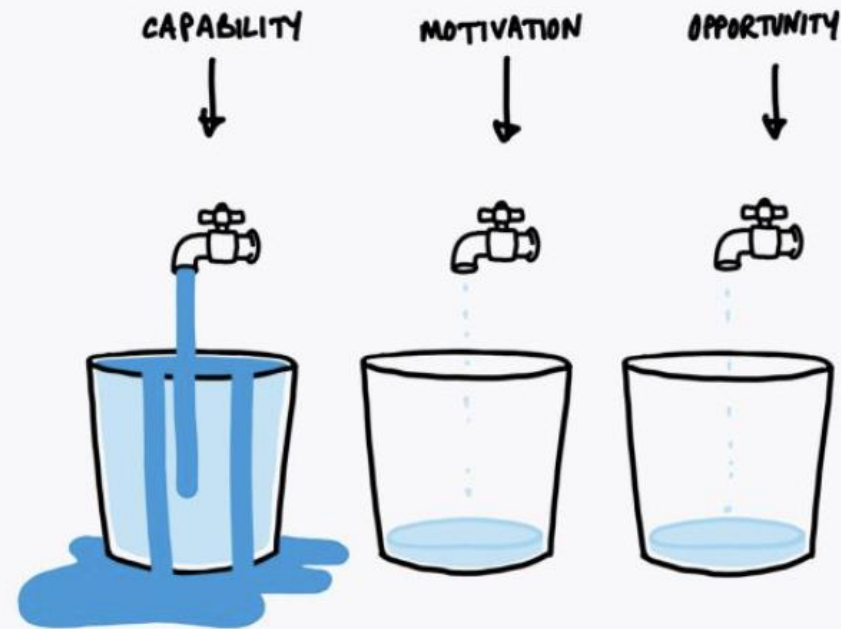


b Meta-analyses of interventions



Albarracín, D., Fayaz-Farkhad, B., & Granados Samayoa, J. A. (2024). Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions. *Nature Reviews Psychology*, 1-16.

WHEN TRAINING DOESN'T SHIFT BEHAVIOUR



GENEVEVE MOODY

✱ Click

Idea 6: transferir las soft skills al trabajo

1. **Problema del "transfer":** la mayoría de los programas de formación en soft skills no logran generar cambios de comportamiento sostenibles en el trabajo.
2. **Modelo COMPASS**
3. **Cuatro pilares clave:** oportunidad, motivación y características del diseño formativo. Todos muestran evidencia de impacto en la transferencia.
4. **Factores efectivos:** entrenamiento en el puesto, el uso de tecnología, la práctica inmediata, la autoeficacia y la motivación para aplicar lo aprendido.
5. **Implicaciones prácticas:** programas que combinen entrenamiento experiencial, apoyo organizativo, diseño pedagógico adecuado y estrategias conductuales, como el refuerzo o la reestructuración ambiental.

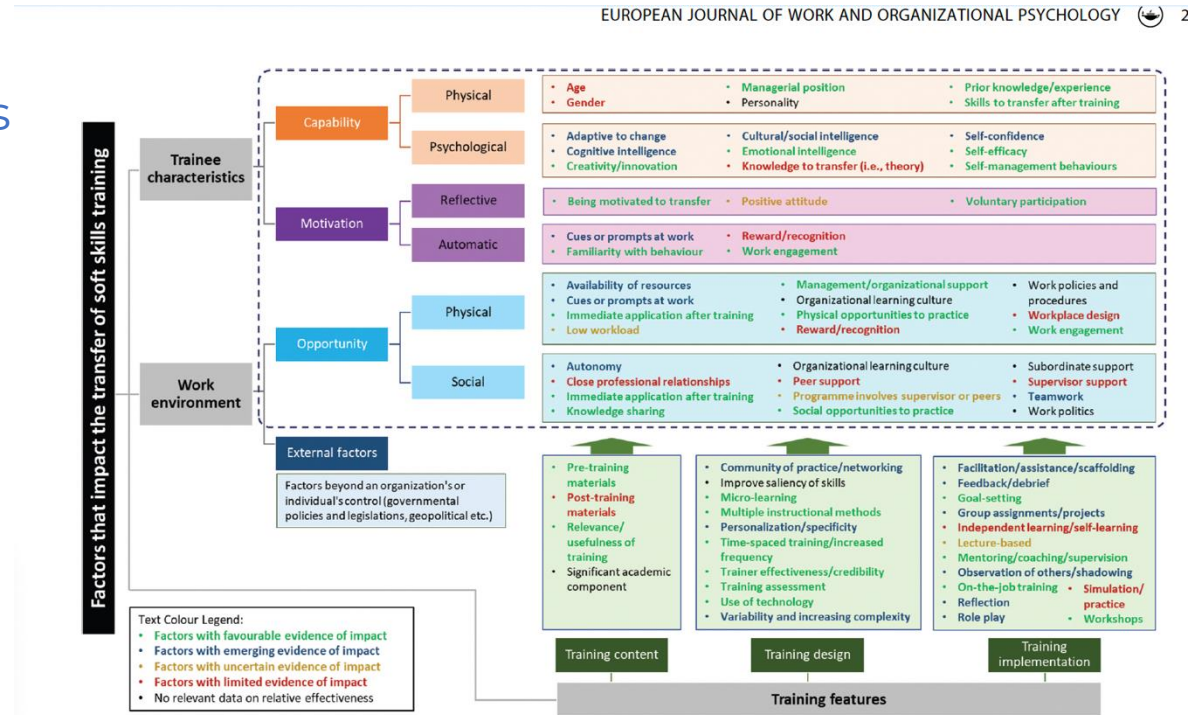


Figure 4. The COMPASS (capability, opportunity and motivation for professionals' application of soft skills) model.

Hamzah, H. A., Marcinko, A. J., Stephens, B., & Weick, M. (2025). Making soft skills 'stick': A systematic scoping review and integrated training transfer framework grounded in behavioural science. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 237–250. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2376909>

Un ejemplo "Aportamos nuestra opinión crítica para colaborar en la construcción de la solución"

Pilar COMPASS	Subcomponente	Ejemplo aplicado
1. Capacidad (Capability)	Psicológica: seguridad psicológica y autoeficacia para expresar opiniones. Conocimientos sobre pensamiento crítico y técnicas de feedback.-	✓ Formación en técnicas de argumentación y escucha activa. ✓ Talleres para practicar cómo disentir de forma constructiva.
2. Motivación (Motivation)	- Reflexiva: creencia en el valor de aportar ideas para mejorar. - Automática: hábito de opinar con respeto en reuniones.	✓ Recordatorios sobre la importancia de la diversidad de ideas. ✓ Ejemplos visibles de líderes que fomentan el disenso respetuoso.
3. Oportunidad (Opportunity)	- Física: espacios y tiempos específicos para el debate constructivo. - Social: normas y cultura que favorecen el diálogo abierto.	✓ Reuniones estructuradas con rondas de opinión. ✓ Moderadores que validan todas las contribuciones sin juzgar.
4. Diseño formativo (Training Features)	- Contenido: casos prácticos de resolución de problemas en grupo. - Diseño: role plays, simulaciones. - Implementación: sesiones de feedback entre pares.	✓ Microlearning con vídeos de buenas prácticas. ✓ Role-playing sobre cómo expresar crítica sin bloquear a otros. ✓ Espacios de reflexión posterior a reuniones (debrief).

Idea 7: Habilitar para ejercer la agencia individual

1. **Crítica al modelo del déficit:** el enfoque del "nudge" se basa en una visión de las personas como cognitivamente deficientes, pasivas y propensas a errores, lo que limita su capacidad de agencia y autonomía.
2. **Limitaciones del nudge:** aunque es económico y políticamente atractivo, ignora factores estructurales, refuerza la individualización de problemas sociales y no genera cambios sostenibles.
3. **Importancia de la agencia colectiva:** la cooperación, la identidad compartida y la confianza social son fundamentales para el cambio de comportamiento sostenido.
4. **Boosting como alternativa:** potenciar las competencias cognitivas, motivacionales y sociales de las personas, capacitándolas para tomar mejores decisiones por sí mismas.
5. **Ejemplos de boosts efectivos:** desde apps de auto-regulación digital hasta formación en alfabetización estadística, financiera o sanitaria.
6. **Marco ético y práctico:** boosting promueve la autonomía, evita la manipulación encubierta, mejora la confianza institucional y permite intervenciones escalables, sostenidas y respetuosas con la diversidad de preferencias.

Behavioural Public Policy (2025), 1–12
doi:10.1017/bpp.2025.9



PERSPECTIVE

Moving from nudging to boosting: empowering behaviour change to address global challenges

Ralph Hertwig¹ , Susan Michie², Robert West³ and Stephen Reicher⁴

¹Center for Adaptive Rationality, Max Planck Institute for Human Development, Berlin, Germany; ²Centre for Behaviour Change, University College London, London, UK; ³Institute of Epidemiology and Health Care, University College London, London, UK and ⁴School of Psychology, University of St. Andrews, St. Andrews, UK

Corresponding author: Ralph Hertwig; Email: hertwig@mpib-berlin.mpg.de

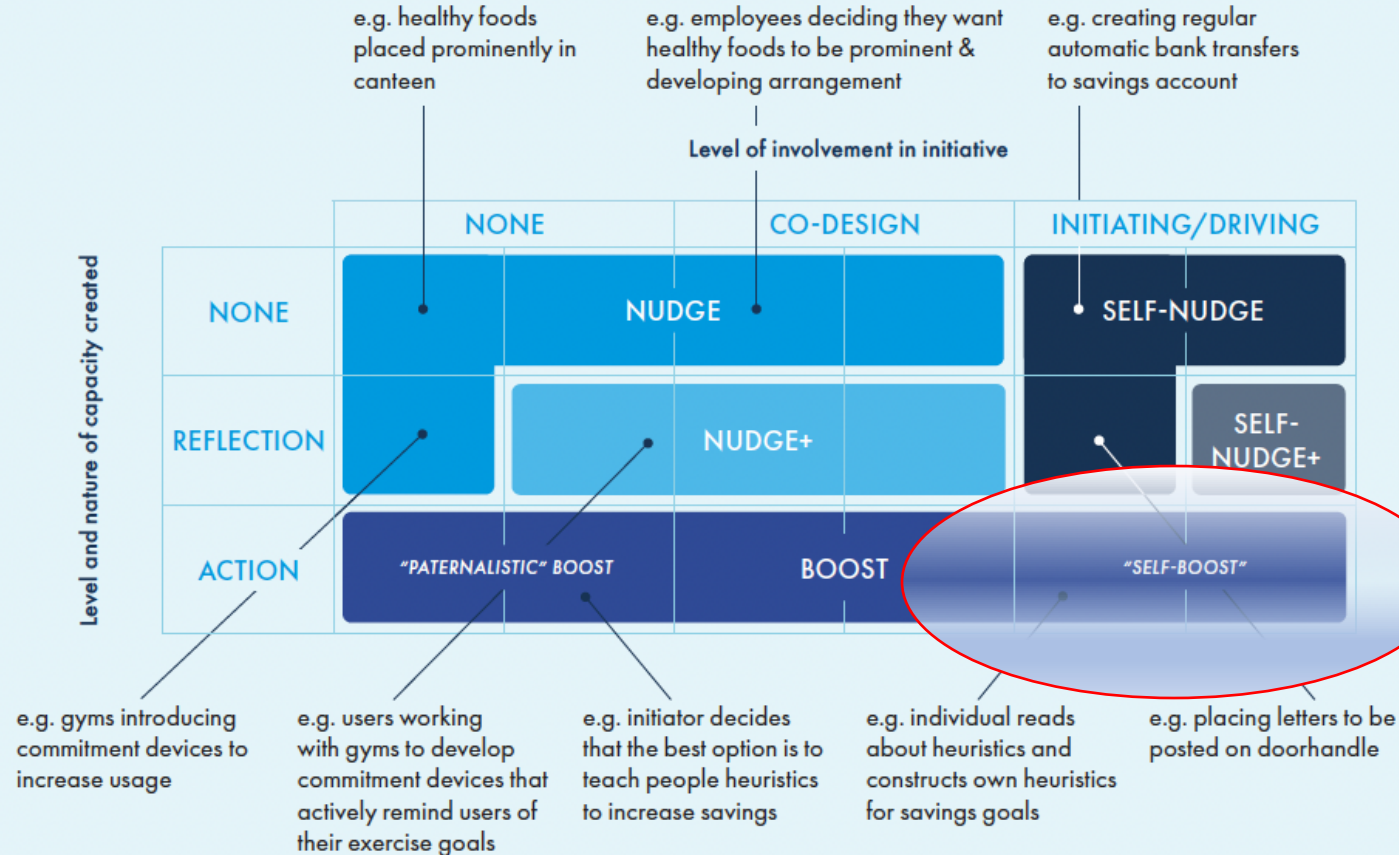
(Received 22 October 2024; accepted 26 March 2025)

Abstract

The COVID-19 pandemic provided a stark reminder that societies will struggle to address global challenges unless they are able to change behaviour at scale. The widely adopted 'nudge' approach epitomizes an individualistic, deficit model of human cognition and motivation that leverages or overcomes people's weaknesses and biases to get them to do things they would otherwise not. By contrast, we argue that tackling the challenges facing humanity requires a collective, capacity-building approach – one that boosts the competences, opportunities, and motivations of individuals to act together.

Keywords: agency; boosting; behaviour change; bounded rationality; nudging

Hertwig, R., Michie, S., West, R., & Reicher, S. (2025). Moving from nudging to boosting: Empowering behaviour change to address global challenges. *Behavioural Public Policy*, 1–12.
<https://doi.org/10.1017/bpp.2025.9>



Necesidad de **mover del control de arriba hacia la habilitación...** entonces esto cambia el papel de los diseñadores de políticas. En lugar de ser arquitectos (de elección), es posible que deban ser más **facilitadores**, intermediarios y constructores de asociaciones.

A Manifesto for Applying Behavioral Science.
The Behavioural Insights Team.
<https://www.bi.team/publications/a-manifesto-for-applying-behavioral-science/>

Reflexión final: Hábitos vs. Racionalidad Explícita

Tema	Albarracín et al. (2024)	Madsen et al. (2024)
Modelo de ser humano	Actor limitado por automatismos, donde el hábito es más potente que la reflexión.	Actor razonable, que responde a incentivos, contexto y valores propios.
Crítica a enfoques actuales	Foco excesivo en información, actitudes y creencias con baja eficacia.	Uso acrítico del “catálogo de sesgos” y del homo irrationalis como marco explicativo.
Propuesta principal	Reorientar las intervenciones hacia hábitos, habilidades y estructuras que habiliten comportamientos sostenidos.	Diseñar políticas públicas basadas en la razonabilidad contextual y participación .
Aplicaciones prácticas	Promover automatismos positivos mediante repetición, estructura y entorno.	Fomentar co-diseño, confianza organizacional y deliberación (nudge plus, asambleas ciudadanas).
Implicación ética	Eficacia basada en evidencia meta-analítica , sin cuestionar la autonomía como eje.	Pide cambiar el enfoque hacia uno más participativo y respetuoso de la agencia .

Madsen, J. K., de-Wit, L., Ayton, P., Brick, C., de-Moliere, L., & Groom, C. J. (2024). Behavioral science should start by assuming people are reasonable. Trends in Cognitive Sciences, 28(7), 583-585.

Reflexión final: Hábitos vs. Racionalidad Explícita

Síntesis integradora

- 1. Complementariedad:** no son excluyentes. Los hábitos son potentes mecanismos de mantenimiento del comportamiento, pero su formación depende del contexto, la motivación y la percepción de sentido.
- 2. Secuencia lógica:**
 1. Asumir que las personas tienen razones para actuar como lo hacen (racionalidad “razonable”).
 2. Codiseñar intervenciones que promuevan hábitos funcionales, partiendo del contexto y no de la presunción de error cognitivo.
- 3. Riesgo compartido:** muchas políticas actuales fracasan por malos supuestos de partida: creer que basta con informar o que todo es cuestión de corregir sesgos individuales.

Para diseñar intervenciones efectivas y éticas, la ciencia del comportamiento debe integrar la racionalidad limitada y la dinámica de los hábitos: asumir que las personas actúan con lógica propia en su contexto y desde ahí facilitar la repetición, automatización y sostenibilidad de comportamientos deseables.

Idea 8 (bonus): Tiempo vs dinero. preferencia revelada vs preferencia reportada

**Las personas que eligen tiempo frente a las que eligen dinero son más felices.
El tiempo y el dinero son escasos y compiten entre ellos.**



Tener más tiempo está asociado con mayores sentimientos de felicidad y satisfacción con la vida.



Aunque el 64 % (considerando edades, ingresos y ocupaciones) eligió más dinero, los que eligieron más tiempo eran más felices. El dinero suma felicidad “lineal”.

Hershfield, H. E., Mogilner, C., & Barnea, U. (2016). People who choose time over money are happier. Social Psychological and Personality Science, 7(7), 697-706.

4. Intervención comportamental en la gestión de los Recursos Humanos

La intervención comportamental en las políticas de Recursos Humanos incorporará **insights del comportamiento humano en el diseño y la implementación de políticas** para lograr resultados más efectivos, promoviendo una cultura organizacional que respalde el bienestar, la motivación y la productividad



3. El contexto en la gestión de las personas

El contexto es un factor determinante que moldea nuestras decisiones y percepciones y nos permite una **comprensión más profunda y precisa del comportamiento humano**.



2. Rigurosidad y basado en la evidencia

El compromiso con el **análisis riguroso y basado en evidencias** es fundamental para hacer propuestas económicas, racionales y sostenibles.



1. Alineamiento con la estrategia de negocio. Estrategia en RRHH

Comprender el objetivo final de nuestras acciones nos permite **alinear nuestras decisiones y comportamientos con nuestras verdaderas intenciones y valores**

Gracias

Jesús María García Martínez

jgarcia@becomodels.com

jesusmaria.garcia@ub.edu

<https://www.linkedin.com/in/jesus-maria-garcia/>