



Por qué unas políticas de RRHH funcionan y otras no: un enfoque conductual

Antonio M. Espín
EMERGIA Senior Researcher
Depto. Economía Aplicada
Universidad de Granada
KodoPeople.com

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

Ideas de partida: Cambio organizativo, de la cultura al comportamiento

1. Sólo un **pequeño porcentaje de los cambios** buscados en nuestro comportamiento para los cambios organizacionales a largo plazo tienen los resultados previstos.
2. Las soluciones en **tecnología, análisis de datos, concienciación y educación solo ayudan** a tener éxito.
3. Los resultados organizativos son producto del **cambio de comportamiento humano observable**.
4. Cambiar la organización implica cambiar comportamientos específicos.
 1. HR influye en resultados a través del **diseño de sistemas** que moldean conducta
 2. Necesidad de un enfoque conductual basado en **evidencia**
5. El cambio organizativo debe **operacionalizarse en conductas** observables y medibles.
6. **Las organizaciones cambian comportamientos mediante refuerzos, hábitos, metas, significado y contexto social.**

Fundamento conductual

¿Qué es (y qué no es) comportamiento?

Definición conductual

Conducta = acción observable y medible

No son conductas: actitudes, valores, estados, resultados

Ejemplo:

“Compromiso” **NO**

“Inicia reunión puntual y define siguiente acción concreta” **SÍ**

Si no es observable, no se puede intervenir de forma directa.

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 de valor percibido, 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.

Bloque	Objetivo	Tipos de experimentos	Cuándo usarlos	Ejemplo en RR. HH.
1. Experimentos de comunicación y activación	Mejorar comprensión, atención y respuesta	Prueba A/B, Prueba A/B/n, Experimento de impulso conductual	Cuando la política es buena, pero la adopción depende de cómo se comunica o se recuerda	Comparar dos o tres correos para aumentar la inscripción a formación o a beneficios
2. Experimentos de medición rigurosa del impacto	Identificar con mayor solidez qué causa el efecto	Ensayo controlado aleatorizado, Experimento por grupos, Diseño factorial	Cuando se quiere validar qué diseño funciona mejor antes de escalarlo	Probar una política de feedback o bienestar en grupos aleatorizados y comparar resultados
3. Experimentos de piloto y despliegue prudente	Reducir riesgo antes de implantar en toda la empresa	Piloto con grupo de control, Diseño antes/después con control, Despliegue escalonado, Cuasi experimento	Cuando no conviene lanzar de golpe o no es viable hacer un experimento puro	Implantar primero una política de flexibilidad en una unidad, sede o colectivo y compararla con otros
4. Experimentos de diseño previo de la política	Entender preferencias y optimizar el diseño antes del lanzamiento	Experimento de elección, Simulación realista, Asignación adaptativa	Cuando aún se está definiendo la política y se quiere saber qué atributos o formatos funcionan mejor	Analizar qué valoran más los empleados: teletrabajo, formación, flexibilidad, salario o desarrollo

Economía conductual en la gestión de personas

Espín, A. M., & García-Martínez, J. M. (2026). Behavioral economics in people management: A critical and integrative review. *Behavioral Sciences*, 16(1), 65.

Economía conductual en la gestión de personas

Espín, A. M., & García-Martínez, J. M. (2026). Behavioral economics in people management: A critical and integrative review. Behavioral Sciences, 16(1), 65.

La economía conductual mejora RR. HH. porque sustituye la racionalidad plena por una visión realista del empleado: sesgos, preferencias sociales, hábitos y contexto.

Qué aporta el artículo

- Revisa el campo en 5 dominios: incentivos, decisiones, liderazgo, personalización y cambio organizacional.
- Defiende intervenciones más precisas: framing, equidad, choice architecture, perfiles conductuales y nudges.
- El liderazgo se redefine como arquitectura de decisions, el cambio exige trabajar hábitos, fricción y COM-B.
- La propuesta está en personalizar sin manipular: transparencia, consentimiento, privacidad y límites éticos.

Conclusión: pasar de políticas estándar a intervenciones más personalizadas, éticas y basadas en evidencia.

5 dominios de aplicación

Incentivos

Framing · pérdida · motivación

Decisiones

Sesgos · equidad · estructura

Liderazgo

Influencia · confianza · diseño

Bucle conductual en gestión

Personalización

Perfiles · engagement · experiencia

Cambio organizacional

Hábitos · fricción · COM-B

Fuente: Behav. Sci. 2026, 16, 65 · Review article

Incentivos en el trabajo

Más allá del salario

No se trata de cuánto incentivas, sino de cómo lo perciben las personas.

- 1 Los incentivos no solo influyen en cuánto se esfuerzan las personas, sino en cómo interpretan su trabajo y su relación con la organización.
- 2 La misma recompensa puede generar motivación, indiferencia o rechazo dependiendo de cómo se perciba, cómo se presente y con quién se compare.
- 3 Además, los incentivos monetarios pueden sustituir la motivación intrínseca y debilitar normas sociales como la cooperación o el compromiso (*crowding out*)
- 4 Las personas no responden igual a los incentivos: diferencias en preferencias, percepción de equidad y aversión a la pérdida generan efectos heterogéneos.

Ejemplos: pérdida vs ganancia, equidad, reciprocidad, individual vs grupo, crowding out, framing, comparación social, heterogeneidad, corto vs largo plazo, normas sociales.

Implicación para RR.HH.: diseñar incentivos no consiste en pagar más, sino en entender cómo las personas los perciben, los interpretan y reaccionan a ellos en contextos reales.

Toma de decisiones en gestión de personas

Por qué no son tan objetivas como creemos

No necesitas mejores decisiones, necesitas mejores procesos de decisión.

- 1 Las decisiones en la gestión de personas no dependen solo de la información disponible, sino de cómo los decisores la interpretan: sesgos y atajos mentales.
- 2 Procesos como la selección, evaluación o promoción están sistemáticamente influidos por factores como la sobreconfianza o los sesgos implícitos.
- 3 Los sesgos no son errores puntuales, sino parte del funcionamiento normal de la mente: decisiones bien intencionadas pueden ser inconsistentes o injustas.
- 4 El diseño del proceso de decisión puede reducir significativamente estos problemas, estructurando criterios, comparaciones y contextos de evaluación.

Ejemplos: discriminación, estructuración y anonimización, métricas conductuales vs juicios subjetivos, variabilidad entre evaluadores, justicia percibida, decisiones bajo incertidumbre.

Implicación para RR.HH.: mejorar la calidad de las decisiones no pasa por exigir más objetividad a las personas, sino por diseñar procesos que tengan en cuenta cómo realmente decidimos.

Personalización y experiencia de empleado

Personas diferentes, tratamiento diferente

El futuro no pasa por tratar a todos igual, sino por tratar a cada persona mejor gracias a mejores datos.

- 1 Las personas difieren de forma sistemática en cómo toman decisiones, qué les motiva y cómo responden a incentivos y políticas organizativas (medible).
- 2 Sin embargo, la mayoría de prácticas de RRHH siguen diseñadas para un “empleado promedio” que en realidad no existe.
- 3 La economía conductual permite medir estas diferencias a partir del comportamiento real, lo que abre la puerta a adaptar incentivos, desarrollo y experiencia de empleado a cada perfil (perfilado conductual).
- 4 Cuando se diseñan políticas ajustadas a estas diferencias, se pueden mejorar simultáneamente el rendimiento, el compromiso y el bienestar.

Ejemplos: paciencia, toma de riesgo, preferencias sociales, autoconfianza, experiencia subjetiva, datos conductuales, incentivos y decisiones, hypernudging, riesgos éticos.

Implicación para RR.HH.: el mayor potencial de mejora no está en diseñar mejores políticas generales, sino en adaptarlas a cómo realmente se comporta cada persona.

Liderazgo conductual

De la autoridad formal al diseño de contextos de decisión

El líder eficaz no solo dirige: diseña entornos que facilitan mejores decisiones y mayor compromiso.

- 1 La efectividad del liderazgo depende más de conductas observables y adaptables que de rasgos personales o jerarquía formal.
- 2 El líder actúa como choice architect: estructura mensajes, normas, incentivos y decisiones para orientar la conducta sin restringir libertad.
- 3 También está expuesto a sesgos y presión del contexto; por eso conviene checklists, circuito de retroalimentación y auditorías de decisión.
- 4 La combinación de liderazgo transformacional y flexibilidad situacional favorece confianza, innovación, resiliencia y preparación para el cambio.

Ejemplos: arquitecto de decisiones, diseño conductual, liderazgo transformacional y situacional, sesgos cognitivos, racionalidad limitada.

Implicación para RR. HH.: formar líderes para leer contexto, anticipar sesgos y diseñar experiencias de trabajo que trabajen el comportamiento, impulsen colaboración y desempeño.

Cambio organizacional conductual

Por qué muchos cambios fracasan y qué hacer para sostener nuevas conductas

Los cambios fallan cuando informan mucho y rediseñan poco: la conducta depende de hábitos, fricción y contexto.

- 1 Formación, campañas y comunicación generan intención, pero no garantizan ejecución sostenida: persiste la brecha intención–acción.
- 2 La inercia organizativa se apoya en hábitos: bajo presión, las personas regresan a rutinas conocidas si el entorno no cambia.
- 3 El esfuerzo mental frena la adopción. Simplificar procesos, reducir fricción y apoyar nuevas rutinas acelera el cambio real.
- 4 El marco COM-B recuerda que el nuevo comportamiento solo emerge si existe capacidad, oportunidad y motivación suficiente.

Ejemplos: formación de hábitos, brecha intención–comportamiento, inercia conductual, reducir fricción.

Implicación para RR. HH.: hacer fácil el comportamiento deseado, reforzarlo en el entorno y convertirlo en hábito antes de medir su consolidación.

- 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.

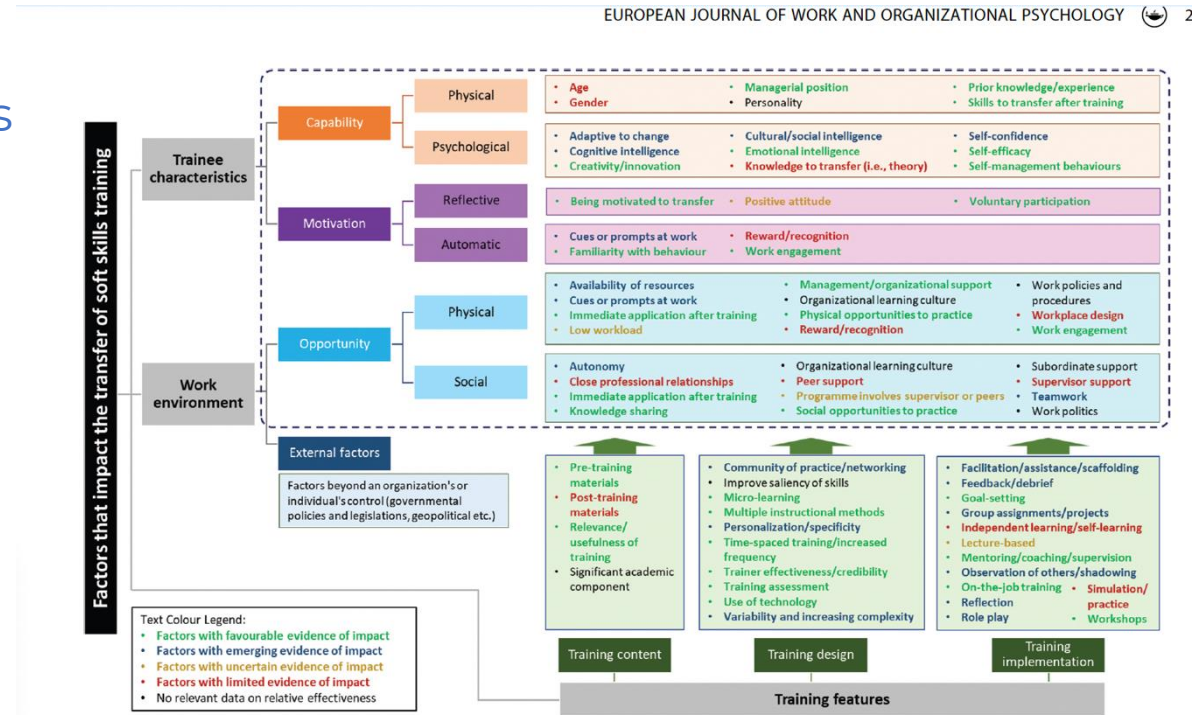


Figure 4. The COMPASS (capability, opportunity and motivation for professionals' application of soft skills) model.

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>

¿Cómo aplicamos el enfoque de economía experimental?

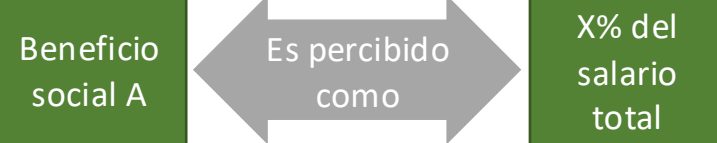
Diseño de entornos controlados para la observación del comportamiento del trabajador

- Observación en situaciones reales o controladas (experimentos conductuales y entornos gamificados).
 - No se pregunta al trabajador, se observa que decisiones toma.
 - Online y offline.



Utilización de modelos cuantitativos para medir el impacto de los factores de diseño y comunicación

- Traducción en equivalente salariales subjetivos de los elementos de diseño (monetarización).



- Medición de impacto sobre indicadores de percepción y relación con la empresa, a partir del análisis de las decisiones observadas .

Identificación de estrategias optimas de diseño y comunicación de beneficios sociales

- Identificación de la combinación de factores de diseño y comunicación de beneficios sociales que maximiza los indicadores clave de la empresa (optimización multicriterio).



- Segmentación por perfil de trabajador.

¿Cómo aplicamos el enfoque de economía experimental?

Diseño de entornos controlados para la observación del comportamiento del trabajador

- Observación en situaciones reales o controladas (experimentos conductuales y entornos gamificados).
 - No se pregunta al trabajador, se observa que decisiones toma.
 - Online y offline.



EJEMPLO DE PROPUESTAS EXPERIMENTALES PARA EL PROYECTO

Observación en un entorno controlado (gamificación) de decisiones de elección de “contratos” incluyendo determinados beneficios sociales y niveles salariales. Los diseños del ejemplo son orientativos, siendo la fase de diseño experimental uno de los puntos clave del proyecto.

Ejemplo 1

Se presenta al trabajador una serie de pares de “contratos” (combinaciones de beneficios y salario) y en cada caso debe indicar cuál elegiría.
(Los salarios experimentales se parametrizan en función del salario real)

“Contrato 1”
Salario x€
Beneficio social 1

“Contrato 2”
Salario y€
Beneficio social 2

Ejemplo 2

Se presenta al trabajador una serie de “contratos” (combinaciones de beneficios y salario) y en cada caso debe indicar el salario sin beneficios sociales que tiene el mismo valor que el contrato ofrecido.
(Los salarios experimentales se parametrizan en función del salario real)

“Contrato”: Salario x€ con beneficio social x

Salario de indiferencia

0€

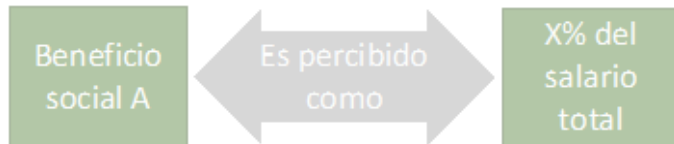
Salario máximo



¿Cómo aplicamos el enfoque de economía experimental?

Utilización de modelos cuantitativos para medir el impacto de los factores de diseño y comunicación

- Traducción en equivalente salariales subjetivos de los elementos de diseño (monetarización).



- Medición de impacto sobre indicadores de percepción y relación con la empresa, a partir del análisis de las decisiones observadas .

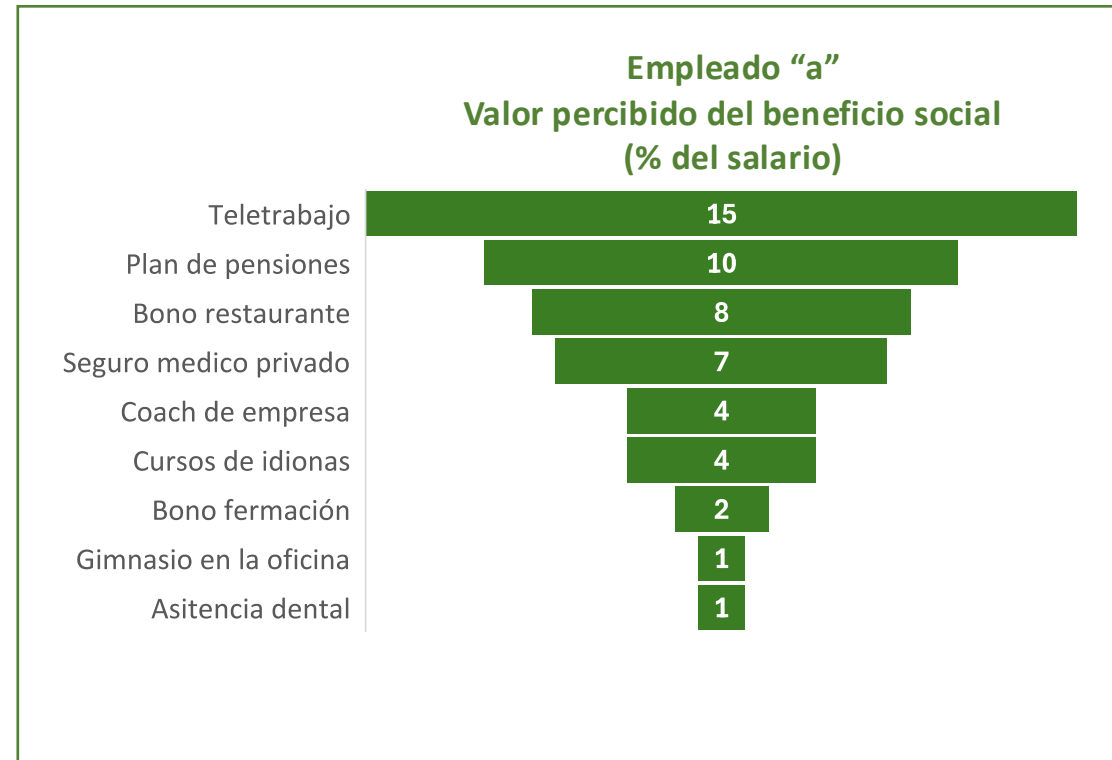
MODELO DE MEDICIÓN DE IMPACTO PARA EL PROYECTO

Se utilizará un modelo conductual de utilidad separable, en el que el valor de un "contrato" para el trabajador es la suma del valor percibido del salario y los beneficios sociales que lo componen.

$$\text{Valor percibido} \left(\begin{array}{c} \text{"Contrato"} \\ \text{Salario } x\text{€} \\ \text{Beneficio social } a \end{array} \right) = \text{Valor percibido} \left(\begin{array}{c} \text{Salario } x\text{€} \end{array} \right) + \text{Valor percibido} \left(\begin{array}{c} \text{Beneficio social } a \end{array} \right) + \text{Perturbación aleatoria}$$

Los valores percibidos del salario y los beneficios sociales se estimarán (por máxima verosimilitud) a partir de los datos experimentales (ordenaciones de pares de contrato en el ejemplo 1 y salarios equivalentes en el ejemplo 2).

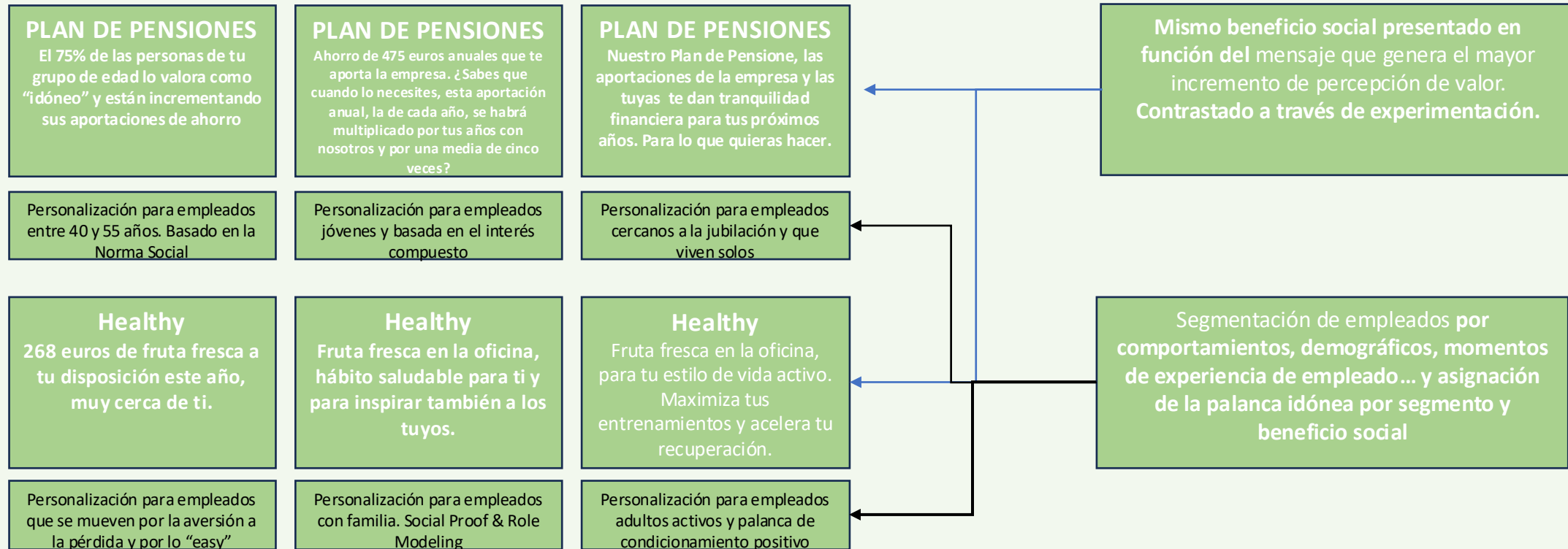
Ejemplo de resultados que se obtendrán (valores figurados). Un cuadro de referencia por cada perfil de empleados.



IDEA complementaria

Personalizar la Comunicación de cada Beneficio Social

Ejemplos de personalización y palancas conductuales empleadas en cada caso



A modo de conclusiones

1. Los incentivos, las decisiones y la experiencia empleado no dependen solo de políticas, sino de cómo las personas las **perciben, interpretan y viven** en su contexto real.
2. La gestión de personas está llena de **sesgos, heterogeneidad y dinámicas sociales** que los modelos tradicionales no capturan adecuadamente.
3. La mayor oportunidad en RRHH no está en diseñar mejores soluciones generales, sino en adaptarlas al **comportamiento real de cada persona**.
4. Liderar y gestionar el cambio implica **diseñar entornos, normas y procesos que guíen el comportamiento**, no solo comunicar objetivos o incentivos.
5. Mejorar RRHH requiere **experimentar: probar, medir y ajustar intervenciones** en contextos reales en lugar de asumir que funcionarán igual para todos.

Gracias

Antonio M. Espín

kanton@ugr.es

amespin@kodopeople.com

<https://www.linkedin.com/in/antonio-m-espín-87ba7417b/>

Jesús María García Martínez

jgarcia@becomodels.com

jesusmaria.garcia@ub.edu

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