



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**Aplicación de la teoría del Nudging
en el Endomarketing**

TESIS

Para obtener el título de:
Licenciada en Administración

P R E S E N T A

Tania Angélica Linares García

Asesora

Dra. Laura Estela Fischer de la Vega



Ciudad Universitaria, Cd.Mx., 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	1
1.3 Preguntas de la investigación	2
1.4 Objetivos	2
1.5 Hipótesis.....	2
1.6 Metodología.....	3
1.7 Resumen	3
2. Marco Teórico	4
2.1 Planeación.....	4
2.1.1 Planeación Estratégica.....	5
2.2 Plan de Mercadotecnia	7
2.2.1 Publicidad.....	9
2.2.2 Relaciones Públicas.....	9
2.3 Endomarketing.....	11
2.3.1 Relación entre Marketing y Endomarketing	14
2.3.2 Branding.....	15
2.3.3 Estrategia de Endomarketing.....	16
2.3.4 Entrevista José Pérez Grovas	21
2. 4 Marketing 3.0.....	27
2.5 Neuromarketing	29
2.5.1 Entrevista a Hervey Arteaga.....	33
3. Teoría del Nudging	36
3.1 Economía del comportamiento.....	36
3.2 Nudging y Nudges.....	37
3.2.1 Arquitectura de las decisiones	43
3.2.2 Paternalismo libertario.....	45
3.3 Clasificación de Nudges	46
3.4 Metodología BIT - Creación de Nudges.....	48
3.4.1 Los 6 Principios de Arquitectura y Diseño	52
3.5 Áreas de aplicación.....	61
3.5.1 Políticas públicas	61
3.6 Reflexión sobre la ética	62

4. Implementación del Nudging..... 64

 4.1 Caso GOOGLE 64

 4.2 Caso COVID 19 66

5. CONCLUSIONES..... 78

Bibliografía..... 81

DEDICATORIAS

Mi tesis se la dedico a mis papás y hermano que han estado presentes en cada etapa de mi vida, académica, profesional y personal. Gracias por apoyarme y creer en mí y en todas mis locuras.

¡Gracias por su amor y dedicación! Este trabajo también es de ustedes.

A todos mis incondicionales que siempre me motivan e inspiran para dar esa milla extra y que han estado en los momentos más importantes para mí, los quiero y siempre los llevo conmigo: Patt García, Dany Ayala, Fer Rodríguez, Manuel Otero, David Rangel, Ulises Aguilar, Mono (Manuel López), Eduardo Franco, Raúl Bautista, Adrián Rosas, Óscar López, Luis Limón, Eduardo Villarreal, Nestor Barona, Luis Montero, Luisa Hdz.

A toda mi familia de Irradiate More, por enseñarme que existe siempre un nivel más en confianza, amor y excelencia, por compartir conmigo vida, tiempo y espacio: Martha, André, Ara, Beto, Charly, Conchy, Marco, Mariana, Mini, Paty y Anai. Me cambiaron la vida, son gente mágica.

Y quiero hacer una dedicatoria especial a Anaí Aguilar, mi maestra y sensei de vida, eres un gran ejemplo a seguir para mí, gracias por confiar todos estos años en mí y ser un pilar muy grande en mi vida personal y profesional. Te admiro y agradezco por tus enseñanzas y darle luz a mi vida. Te quiero infinitamente.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Mater la Universidad Nacional Autónoma de México por convertirme en una mujer de conocimiento y valores, por darme excelentes catedráticos que me formaron como persona y profesionista. Y por abrirme la puerta al mundo y mostrarme nuevas perspectivas. Mi universidad me nutrió de ciencia, arte, cultura y un sinfín de experiencias.

A mi Honorable Facultad de Contaduría y Administración por acercarme a un mundo lleno de posibilidades, brindarme la excelencia académica, espacios que disfruté como hacer radio y compartir con maestros que cambiaron mi pensamiento y formaron mi criterio.

Al Director Tomás Humberto Rubio Pérez quien me acompañó desde mi primer semestre de la facultad como mi profesor, un hombre que admiro y que ha hecho por la facultad cambios extraordinarios, agradezco siempre su cariño, guía, apoyo y confianza.

A mi asesora, la Dra. Laura Fischer. Una mujer que me enseñó a trabajar con amor y excelencia, que desarrolló en mí habilidades que desconocía y que me dejó una gran lección de vida. Sin duda es una eminencia para nuestra Universidad y soy muy afortunada y privilegiada de haber trabajado con ella. ¡Gracias por su tiempo, dedicación, enfoque y perspectivas!

Por último, quiero agradecer a la Mtra. Marisela Reyes QEPD quien me apoyó y escuchó durante todo mi proceso académico, esta tesis también va en su honor. A los profesores Juan Flandes, Netza Jara, Lorena Villalobos, Gilberto Coria, Patricia Mota, Gabriel Pantoja, Arcelia Moreno, Rosario Benítez y Hugo Carrera. Fueron mis mejores maestros de la Universidad.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Entender las decisiones humanas nos han llevado siglos, hemos pasado a través de distintas ciencias, investigaciones, protocolos, entre otros y sigue siendo una de las mayores incógnitas.

Este trabajo es relevante porque se busca entender a través de la teoría del nudging como las decisiones de las personas a un nivel inconsciente pueden impactar de una manera positiva si se tiene una arquitectura correcta del escenario. El caso de implementación es llevado a uno de los espacios donde pasamos una gran parte de nuestro día: el trabajo.

Por ello, en este planteamiento el cual ya ha sido ejecutado en diversas organizaciones a nivel internacional y el cual se busca proyectar en empresas mexicanas con la colaboración principalmente del área de mercadotecnia, con el fin de crear estos estímulos (nudges) internamente en la empresa, se busca mover situaciones que afectan el clima organizacional a una nueva etapa de productividad, calidad de vida de los colaboradores y mayor pertenencia en la empresa.

1.2 Justificación

¿Por qué es importante que yo haga este trabajo? (Se mencionan tanto la necesidad como la utilidad de llevar a cabo la investigación propuesta. Se incluye descripción breve de los hallazgos más sobresalientes.)

Este trabajo nace de una investigación que realicé en mi intercambio académico en la Universidad de Ginebra, mi profesor titular de la materia “Comportamiento del Consumidor” fue un colaborador del hoy premio Nobel Richard H. Thaler y con el cual tuve fortuna de trabajar muy de cerca un proyecto para la implementación de nudges en la Universidad.

En el año 2018 este tema estaba tocando puertas en Suiza, era un tema innovador en el cual muchos empresarios y políticos buscaban oportunidades de implementación para mejorar sus prácticas y resultados. Fue en ese momento donde entendí que México necesitaba con urgencia implementar esta teoría. Desde mi área de estudio que es la

administración descubrí que podía impactar muchas vidas y organizaciones si este tema lo desarrollaba con todas las herramientas aprendidas, de las cuales hablaré en este proyecto de investigación.

Elegí el área de acción con base en los problemas actuales que logro vislumbrar. Los mexicanos tenemos un alto índice de baja productividad, energía, enfoque, motivación, acción y varias organizaciones como la OCDE, Naciones Unidas e incluso el mismo gobierno ha dado datos duros y alarmantes respecto a nuestra calidad de vida y todo esto lo traduje y lo plasmo en las organizaciones, pues considero que es un eje de acción que impacta en la vida personal y profesional.

1.3 Preguntas de la investigación

1. ¿Es viable implementar la teoría del nudging a través del endomarketing para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y el clima organizacional?
2. ¿Qué nudges se pueden implementar para tener una nueva realidad dentro de la organización y con los colaboradores?

1.4 Objetivos

1. Identificar ejemplos de nudges que se hayan implementado y hayan funcionado dentro de las empresas para mejorar la productividad, calidad de vida y clima organizacional.
2. Demostrar que la teoría del nudging es funcional, fácil de implementar y con un gran impacto.

1.5 Hipótesis

Si se implementa correctamente la teoría del nudging se lograrán reducir problemas como el estrés, insomnio, trastornos alimenticios, baja productividad de los colaboradores, entre otros y por ende habrá un mejor clima organizacional con colaboradores más comprometidos y con mayor pertenencia hacia a la empresa y como fin último habrá un mejor desarrollo personal y profesional.

1.6 Metodología

- Se utilizarán casos de éxito en empresas que ya cuentan con el proceso documentado.
- Recursos como libros, revistas, artículos, investigaciones de universidades, programas de ejecución de gobiernos.
- El procedimiento que se llevó a cabo para realizar el trabajo fue una investigación documental

1.7 Resumen

En el capítulo 1 se habla del área funcional en la cual se piensa sustentar este trabajo: la mercadotecnia.

Dentro de este capítulo encontraremos dos subtemas, el primero: *endomarketing*. Este se eligió con base en entender que se debía trabajar con una comunicación interna de manera estratégica en la empresa, liderada por el área de mercadotecnia. Para ello se tiene que promover una serie de iniciativas como lo es realizar un análisis del clima organizacional para entender cuáles son los “dolores” de los colaboradores y la empresa. Esta etapa del diagnóstico debe ir apoyada por el área de recursos humanos para detectar el nivel emocional de las personas y entender cuáles son las necesidades de la empresa para posteriormente pasar a una valoración donde se analizan los resultados y se propone una estrategia específica, donde para este tema de investigación se utilizarán únicamente los “nudges” como estrategia.

Una vez priorizadas áreas, actividades y oportunidades que generen mayor impacto para los colaboradores y la empresa, se implementarán los nudges, los cuales deberán ser estímulos inconscientes que nos ayuden a mejorar desde comportamiento hasta identidad corporativa.

Como en todo proyecto siempre debe de haber un control y monitoreo, por ello en el siguiente subtema hablo de como con el *neuromarketing* podremos evaluar y validar de una manera eficaz si se cumplió o no con el objetivo planteado.

En el capítulo 2 profundizo en el tema principal de este trabajo: *Nudging*.

Donde se responde qué es y el porqué es importante hablar de este tema para cambiar positivamente el comportamiento y ser más asertivos en la toma de decisiones a través de una arquitectura de decisiones en el escenario.

También en donde se ha implementado y cuál ha sido su impacto ya comprobado en distintas áreas de estudio.

Se enunciarán las mejores prácticas para el desarrollo de los nudges y por último entraremos en el debate que se ha dado entorno a la ética, puesto que esta estrategia al trabajar con las heurísticas de nuestra mente tiene fácil acceso a cambiar comportamientos y por ende es más susceptible a implementarla de una manera errónea.

En el capítulo 3 se profundiza en la aplicación de los nudges dentro de las empresas con ejemplos prácticos. Se presentará el Caso Google el cual se investigó al ser un ejemplo de éxito. Basado en ello también se presentan propuestas de nudges para implementación y sus efectos positivos.

Por último, encontraremos el capítulo de resultados donde se demuestra que la teoría del Nudging tiene una gran injerencia en el cambio del clima organizacional, identidad corporativa y beneficios en los colaboradores a un nivel personal y profesional. Lo cual hace de esta herramienta una práctica orgánica y funcional.

2. Marco Teórico

Para este proyecto de investigación se trabajará sobre el área funcional de la Mercadotecnia. Para ello es importante entender todo el proceso y planeación a nivel administrativo, así como conceptos que se trabajaron para el desarrollo de la presente tesis.

2.1 Planeación

La *planeación* es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional.

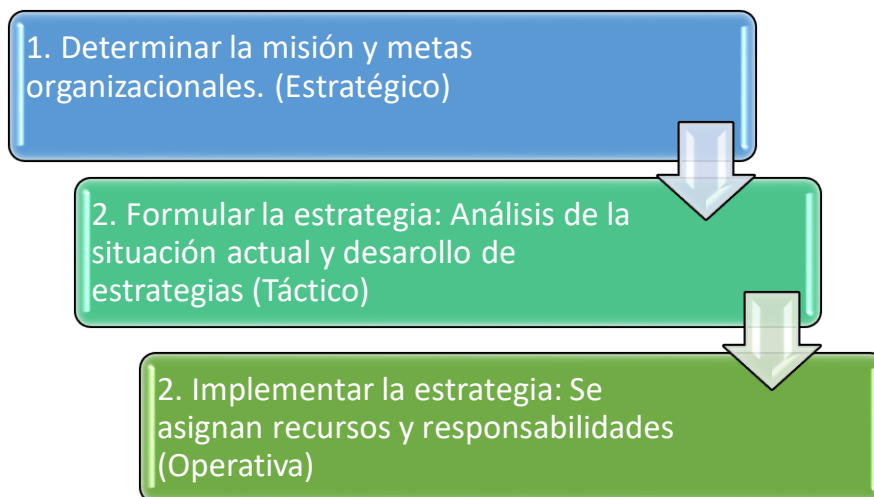
(Münch, 2014)

Existen tres tipos de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice:

1. Planeación Estratégica: Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación en general; habitualmente es a mediano y largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los niveles distintos de la empresa.
2. Táctica o funcional: Comprende los planes que se elaborarán en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico
3. Operativa: Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y, como su nombre lo indica se ejecuta en niveles operativos.

En la mayor parte de las organizaciones, la planeación es una actividad que consta de tres pasos (Ver Figura 1 Pasos de la PlaneaciónFigura 1)

Figura 1 Pasos de la Planeación (Münch, 2014)



2.1.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica, debe basarse en un análisis a profundidad de la realidad que se está viviendo (entorno), metas y cada uno de los caminos que la empresa debe tomar para llegar a sus objetivos prioritarios. Por ello, para elaborar este plan es indispensable preguntarse de dónde se parte, a dónde se quiere llegar y qué se hará para lograrlo.

Elementos del plan estratégico

En el libro *Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo* (Münch, 2014) se mencionan los siguientes elementos que constituyen un plan estratégico:

- **Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que rigen la vida de la empresa. Es la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
 - **Valores:** Pautas de conductas o principios que orientan a la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben de compartirse y practicarse con todos los colaboradores.
- **Misión:** Es el propósito o motivo por el cual existe la empresa.
- **Visión:** Es el estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas presente.

Responde a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

- **Identidad Corporativa:** Perfil y valores comunicados por la organización
- **Comunicación:** Acciones y canales utilizados para transmitir mensajes a nuestros grupos de interés (interno y externo)
- **Objetivos estratégicos:** Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas:** Son los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones.
- **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programas:** Se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos:** Son recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

El desarrollo de estos conceptos va de la mano al Plan de Mercadotecnia, ya que, a través de este se van a ejecutar las líneas de acción y estrategias de marketing para alinearse y conseguir un beneficio para la organización a un nivel interno y externo.

2.2 Plan de Mercadotecnia

El **plan de mercadotecnia** es un documento en formato texto o presentación donde se almacenan todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. Esta puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio. (Fischer, 2015)

Por ende, un plan de mercadotecnia es la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. Este plan se realiza anualmente, sin embargo, existen planes que deben actualizarse cada semestre por situaciones específicas como la entrada de nueva competencia, ventas bajas, problemas económicos o sociales; Cuando esto sucede se deben de plantear nuevas acciones para adaptarnos a una nueva realidad.

Elementos de un Plan de Mercadotecnia

No existe una estructura o contenido establecido para crear un plan de mercadotecnia, debido a que en la práctica cada empresa desarrolla su propio método que mejor se acople a sus necesidades y retos que estén enfrentando.

Sin embargo, de acuerdo al libro *Plan de Mercadotecnia* (Fischer, 2015) los puntos en los que siempre convergen estos documentos son los siguientes:

- *Análisis de Mercado:* Se presenta datos sobre tamaño y crecimiento del mercado. Se agrega información sobre las necesidades del consumidor, percepción y conducta de compra.
- *Análisis del Producto:* Se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.

- *Análisis de la Competencia*: Identificamos a nuestros competidores y se describe su tamaño, metas, participación de mercado, calidad de productos y estrategias de mercadotecnia.
- *Análisis de Distribución*: Tamaño e importancia de cada canal de distribución, así como de la logística.
- *Análisis del Macroambiente*: Muestras las tendencias del mercado en términos demográficos, económicos, legales, ambientales, tecnológicos, políticos, entre otros.
- *Análisis de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (F.O.D.A)*: A través de este análisis conoceremos nuestra ventaja competitiva.
- *Objetivos*: Financieros y de Mercadotecnia
- *Planteamiento de las estrategias de mercadotecnia*: Se crea un bosquejo de la estrategia o “plan de juego”. Entre las más conocidas se encuentra el *marketing mix* o *mezcla de mercadotecnia*.

Este término creado por McCarthy en 1960 se utiliza para englobar cuatro componentes básicos: **producto, precio, plaza y promoción** También conocidas como las **4Ps** por su acepción anglosajona (product, price, place and promotion). Las 4Ps del marketing pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Estas variables deberán complementarse entre sí para estar en coherencia y de esta forma alcanzar los objetivos de la empresa:

Marketing Mix 4 P's (Endor, 2020):

- Producto**: Es aquello que vamos a vender, puede ser tangible o intangible (en forma bien o servicio) cuyo objetivo es satisfacer los deseos y necesidades del mercado meta.
- Precio**: Es lo que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio que estés brindando.
- Plaza**: Se refiere a colocar el producto al alcance de tus clientes, utilizando la distribución adecuada

- d) Promoción:** Se utilizará para comunicar al mercado meta la existencia del producto, (por ejemplo: la publicidad, la venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo)

Para fines de esta investigación nos enfocaremos únicamente en Promoción, debido a que trabajaremos muy de la mano con dos elementos de la mezcla de promoción (publicidad y relaciones públicas) para lograr una correcta implementación de la teoría del nudging, la cual es el tema principal de investigación

2.2.1 Publicidad

- El Plan de Mercadotecnia cuenta con distintas estrategias para lograr los objetivos y cada una de las estrategias tienen que ir relacionadas entre sí. Una estrategia es el plan publicitario, que cuenta con todo un conjunto de tácticas creativas de comunicación de la empresa, hacia los clientes y comunidad.
- La publicidad funciona en dos niveles, como sucede con todo tipo de conocimiento humano: el racional y el emocional.
- Desarrollo de anuncio y texto publicitario: El diseñador con toda la información estratégica del plan de Mercadotecnia, enfoca sus conocimientos, arte y experiencia para crear el mensaje que se difundirá para impactar y estimular a quien vaya dirigido.

2.2.2 Relaciones Públicas

The Public Relations Society of America define a las Relaciones Públicas (RR.PP.) como “los procesos de estrategias de comunicación que construyen mutuas relaciones benéficas entre las organizaciones y sus públicos”. (PRSA, n.d.)

Las relaciones públicas son intangibles y esto es lo que las distingue de la publicidad.

¿Qué hacen las Relaciones Públicas?

Se encargan de crear y mantener una comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, así como de dar a conocer la información que deseamos transmitir a la gente.

Dentro de las organizaciones, establecer este esfuerzo de una forma consciente ayuda a estimular e influir en las personas, principalmente para estar en la misma sintonía con los objetivos y procedimientos de la empresa a fin de crear beneficios para todas las partes.

- Existen dos tipos de públicos:
 - a) Internos: accionistas, directivos, funcionarios, empleados, proveedores, etc.
 - b) Externos: Clientes y medios como periódicos, revistas, radio, televisión, internet.

Como bien se menciona, las relaciones públicas buscan establecer comunicaciones efectivas, para ello es importante entender ¿Qué es la comunicación? Y su vinculación con este proyecto.

La comunicación es un proceso de dar y recibir información por medio de algún canal, puede o no haber retroalimentación

Para lograrlo, es necesario implementar un sistema de comunicación efectivo, la propuesta que se realiza en el libro Plan de Mercadotecnia (Fischer, 2015) es la siguiente:

1era etapa: Alta dirección da las indicaciones, comunicación de nuevas metas, correcciones, etc. (Comunicación vertical)

2da etapa: La de reunión. El jefe estimula a su equipo para que hagan sugerencias sobre el mejor modo para trabajar (Comunicación horizontal)

3era etapa: Coordinación de trabajos y actividades

Existen tres elementos que se trabajan para comunicar asertivamente:

1. Contexto: Todo el entorno que se construye alrededor de un hecho.
2. Forma: Es la configuración de dar a entender un hecho
3. Fondo: Es el punto medular de cualquier circunstancia.

Dentro de las relaciones públicas existen varias disciplinas que ligadas caen bajo el paraguas de comunicación corporativa: relaciones con los medios, con los inversionistas y comunicación interna que incluye la relación con la persona.

Como bien se mencionó en este capítulo, el Plan de Mercadotecnia forma parte del Plan Estratégico y para poder cumplirse, es vital desarrollarlo de una manera holística¹. Debemos considerar la situación externa como la interna. Por ello, a la hora de diseñar el plan de mercadotecnia se deben analizar todas las variables y *stakeholders*².

Por ello, el principal enfoque dentro de este proyecto de investigación será llevarlos hacia la mercadotecnia a un nivel interno (*endomarketing*) a través del cual trabajaremos muy de la mano con conceptos que se desarrollaron en la planeación estratégica como lo son: misión, visión, valores, identidad corporativa y comunicación.

2.3 Endomarketing

El mayor esfuerzo que las empresas realizan generalmente es hacia el exterior con el fin de **posicionar la marca y sus productos**. Sin embargo, se ha dejado muy descuidado el tratamiento del mercado interno (nuestros colaboradores) incluso, cuando está comprobado que, para tener clientes satisfechos, la empresa necesita disponer de capital humano que se encuentre motivado e identificado con valores de la empresa y, por ende, refleje su pertenencia e identidad corporativa, siendo de esta forma el colaborador un evangelizador de las buenas prácticas hacia el exterior, irradiando confianza y por ende traducido en ventas.

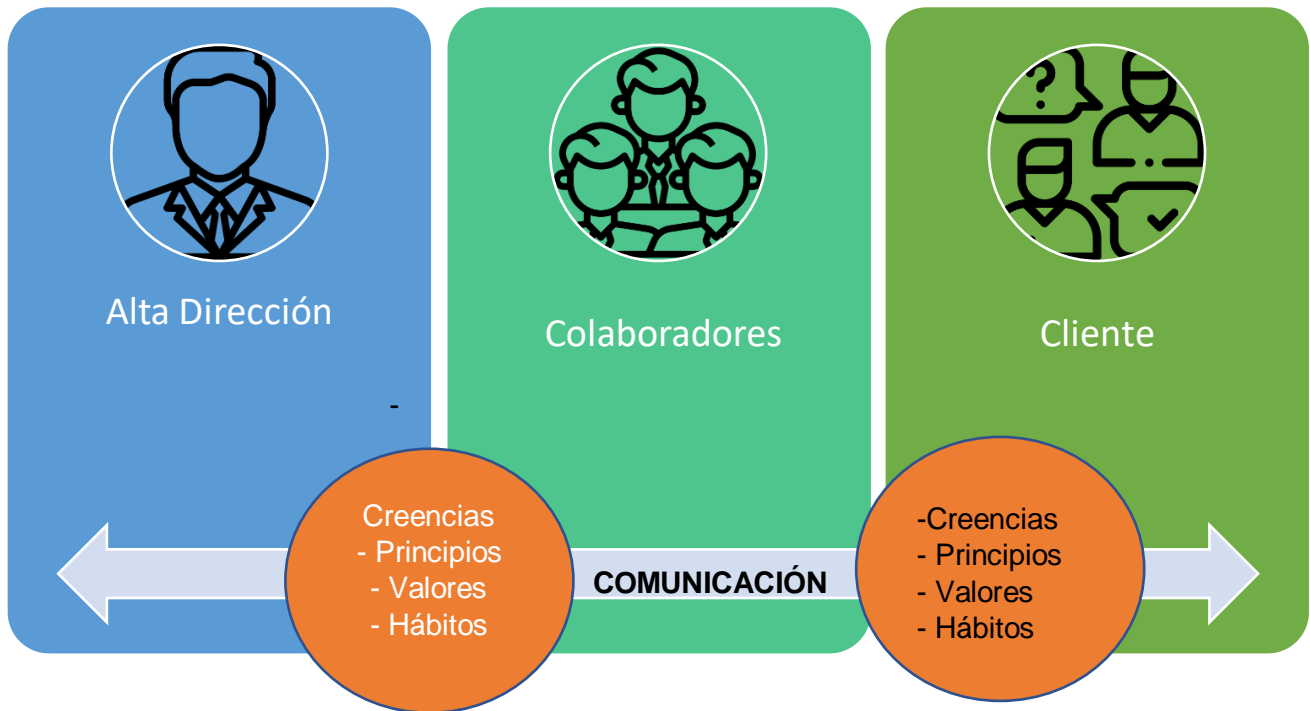
Entrando al concepto de marketing interno o endomarketing, el cual se acuña en la década de 1970 partiendo de la necesidad de la empresa de satisfacer las necesidades de los clientes para alcanzar un mayor éxito (L. Berry, 1976) . El padre de la mercadotecnia moderna, Philip Kotler, defiende que las actividades propias del marketing deben acometerse con todos los *stakeholders* (entre ellos, los empleados) que pueden influir en el resultado empresarial, no únicamente con los clientes externos. (Kotler & Armstrong, 2008)

Si bien esta práctica está apoyada por Recursos Humanos para entender el comportamiento y necesidades de los colaboradores, se debe desarrollar también desde el área de Mercadotecnia, puesto que, dentro del Plan de Mercadotecnia vamos a desplegar las

¹ Diccionario Oxford Languages: Del todo o que considera algo como un todo.

² 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa

estrategias de promoción interna, traducido en comunicación a través de la publicidad y relaciones públicas.



Existen otras definiciones que han sido aceptadas por la comunidad académica las cuales considero importante enunciar para tener una visibilidad más amplia del concepto.

Tabla 1 Definiciones de Endomarketing

Autores	Definición
Berry Hensel y Burke (1976); Berry (1981)	Modo de alcanzar la satisfacción del empleado al tratarle como un cliente y ofrecerle el trabajo como un producto interno que permita mejorar la calidad del servicio.
Grönroos (1985)	Aplicación de los principios del marketing externo para motivar que los empleados tengan una orientación al mercado, sean conscientes de las necesidades y exigencias de los clientes y posean una mentalidad de ventas

Berry y Parasuraman (1991)	Orientación propia del marketing a nivel interno para lograr la satisfacción del empleado de primera línea, así como atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados más cualificados
Lings (1999)	Gestión de las transacciones internas. Supone una aproximación a la gestión de la calidad total. Todo empleado es oferente y cliente de la cadena de valor de la empresa. La calidad del servicio o bien depende de la calidad de las transacciones internas que se producen entre empleados.
Papasolomou-Doukakis y Kitchen (2004)	Método de promocionar la necesidad de tener una orientación hacia el mercado o el concepto de servicio a los clientes externos entre los empleados
Rafiq y Ahmed (2000)	Esfuerzo planeado utilizando el marketing como aproximación que permite superar la resistencia organizativa a cambiar y logra alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas. Todo ello para satisfacer al cliente externo mediante un proceso que logre empleados satisfechos, motivados y orientados al cliente
Ballantyne (2003)	Gestión de relaciones que permite conseguir la renovación permanente del conocimiento organizativo
Lings (2004)	Enfoque u orientación organizativa manifestada en un conjunto de comportamientos directivos centrados en alcanzar la satisfacción del trabajador, aspecto clave en el devenir de la empresa
Gounaris (2006)	Aplicación de la filosofía marketing en el ámbito interno, caracterizada por el compromiso organizativo de producir valor para los empleados por medio de una gestión eficaz de las relaciones entre éstos, los supervisores y la alta dirección

FUENTE: (Tortosa, Vicente., Moliner Miguel A., Llorens, Jaume. Rodríguez, Rosa Ma., Callarisa, 2014)

Características del Endomarketing

El objetivo final del *endomarketing* es el de potenciar un determinado comportamiento por parte de los miembros de una organización. Y para llegar a dicho objetivo se requiere la mayoría de las ocasiones crear, modificar o eliminar creencias, valores, actitudes en pro a la persona. (Flores Silva et al., 2016)

Este proceso se hace de manera consciente a través de los mensajes de comunicación, sin embargo, en esta tesis se plantea generar estos cambios de comportamiento de manera inconsciente, a través de las emociones y los sesgos cognitivos con la teoría del nudging.

El *endomarketing* constituye un proceso de gestión orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores con el objetivo de incrementar su lealtad e identidad con la empresa, aumentar su bienestar y por consecuente su rendimiento.

Las acciones, programas, campañas, etc. llevadas a cabo en *endomarketing* no están contempladas dentro de las obligaciones o tareas que tienen los miembros de la organización definidos en sus puestos de trabajo

Los miembros de la organización son libres de adoptar o no los objetivos perseguidos por las acciones contempladas en el *endomarketing*, por ende, no hay ningún castigo o repercusión a nivel laboral. No obstante, es menester incentivar la participación y adopción de estas actividades, puesto que el fin último siempre serán en pro a resultados favorables.

Es importante mencionar que se trabaja y apoya directamente con técnicas mercadológicas como la publicidad y relaciones públicas.

2.3.1 Relación entre Marketing y Endomarketing

Como bien sabemos, en las organizaciones todo debe de ir entrelazado para tener mejores resultados. Por tanto, se debe clarificar la importancia de estos dos conceptos, entender su relación y sus diferencias. En la siguiente tabla se explica ambos enfoques: mercadotecnia y mercadotecnia interna (*endomarketing*) para su correcta aplicación dentro de esta investigación.

Pregunta Clave	Marketing	Endomarketing
¿A quién vendemos?	Cliente	Empleado
¿Qué vendemos?	Producto	Organización
¿Cómo lo hacemos? A través de:	Técnicas de Venta	Comunicación Interna
¿Quiénes transmiten el mensaje?	Fuerza de Venta	Equipos Directivos y Mandos Medios
¿Qué buscamos?	Orientación de Mercado	Motivación y Productividad
¿Qué promovemos?	Promoción del producto	Incentivos económicos y No económicos

FUENTE: Elaboración Propia

2.3.2 Branding

Siguiendo esta misma línea lógica, nace otro concepto a implementar dentro de la pregunta: ¿Qué vendemos?

La mercadotecnia sugiere implementar una estrategia de Branding.

El concepto que da la consultoría MGlobal define al branding como el proceso mediante el cual se construye una marca, comprendiendo este como el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la organización y por la que esta será identificada por su público. Por ello, cada paso que da la empresa hasta convertirse en una marca rápidamente reconocida por sus clientes debe analizarse y seguir una estrategia previa. (MGlobal, 2015)

A través del branding das personalidad a tu marca y transmites creencias, principios, valores y hábitos, los cuales ayudan a posicionarte en la mente de la gente y generar *engagement*³. Debes lograr que tus clientes y colaboradores sientan que tú eres la solución a sus problemas, ya que a través del branding estas construyendo una promesa.

³ “El arte de crear una relación de amor incondicional hacia una marca “Guillermo Perezbolde – Columnista de Merca2.0

Para conceptualizar mejor estos términos, se trabajó una tabla con el entendimiento de: marketing, branding, endomarketing y endobranding.

<p>Branding Estrategias que desarrollarán para dar personalidad a tu marca y transmitir los valores que te harán posicionarte en la mente del cliente</p> <p>Construye una promesa de marca.</p>	<p>Marketing Serie de acciones dedicadas a identificar los deseos y necesidades presentes y futuras del cliente y elaborar un plan sobre cómo satisfacerlos, de forma que aporte beneficio a la empresa.</p>
---	---

<p>Endobranding Es la estrategia que posiciona la marca en la mente de los empleados. Inspira a los colaboradores a ser leales defensores de la marca, e incluso evangelistas.</p>	<p>Endomarketing Identifica los deseos y necesidades presentes y futuras de los empleados y elabora un plan para satisfacerlas, de forma que aporte un beneficio a la empresa.</p>
---	---

2.3.3 Estrategia de Endomarketing

Después de recopilar las mejores prácticas de endomarketing a través de dos entrevistas que se encuentran plasmadas en este trabajo, conversaciones con empresarios, trabajadores relacionados directamente con el tema, investigación a través de distintas fuentes como internet y libros, enunció las principales estrategias que han sido implementadas y exitosas de acuerdo a la ejecución y desarrollo organizacional.

1. **Mejorías en el proceso de la comunicación interna.**

Se hace énfasis en tener comunicación bidireccional, vertical y horizontal. Darle voz a los colaboradores para que expresen ideas, sumen comentarios, puntos de vista, experiencia desde su campo laboral y sugieran mejoras. Esto hace que los miembros del equipo se sientan considerados, incentiva a involucrarse más para participar en reuniones y genera motivación.

2. **Aumentar la motivación.**

Buscar actividades que apoyen el crecimiento personal de los colaboradores. Esto va muy de la mano con el liderazgo interno.

Por ejemplo, crear equipos de trabajos donde se desarrollen actividades deportivas o sociales, ayuda a que la persona se sienta identificada y apoyada al crear mayor confianza y comunicación. También, cuidar el espacio físico de trabajo es primordial, si el empleado se siente cómodo en su oficina esto podría marcar la diferencia. El diseño del espacio de trabajo afecta directamente a la motivación laboral de los empleados, por ejemplo, incorporar plantas y mejorar la decoración puede aumentar el bienestar y fomentar la creatividad en el trabajo.

Por último, dar reconocimiento a tu equipo de trabajo es esencial. De hecho, la necesidad de reconocimiento es uno de los pilares en la Pirámide de Maslow que nos lleva hacia la autorrealización. Medidas muy simples como tener un empleado del mes o la posibilidad de que los empleados puedan enviarse tarjetas de agradecimiento son muy efectivas a la hora de cubrir esta necesidad. (EUROFORUM, 2018)

3. **Actividades de Integración**

Tener actividades donde los colaboradores participen, por ejemplo, la famosa “happy hour” que consiste en designar una hora del horario laboral para realizar alguna actividad de esparcimiento, la cena de fin de año, intercambios el día de San Valentín, etc.

De igual forma si hay algún interés común entre los empleados por actividades específicas, es interesante formar grupos para realizarlas, haciendo que la integración vaya más allá del ambiente de trabajo, por ejemplo, caminatas, andar en bici, hacer viajes un fin de semana.

4. **Encuestas de satisfacción**

Nos ayuda a medir el estatus de la gente a nivel personal y profesional. Esto es muy barato, debido a que hoy existen muchas plataformas online gratuitas (SurveyMonkey, Google Forms, Mentimeter, entre otras.) para desarrollar tus encuestas y sobre esta información puedes obtener las posibles soluciones a determinadas situaciones que aquejan a la organización. Tomar en

cuenta sugerencias y propuestas de los empleados, ponerlas en práctica y así demostrarles que existe un interés genuino por atender sus necesidades, cuidando al mismo tiempo el bienestar de los integrantes de toda la empresa; Esta práctica ayuda a aumentar la sensación de involucramiento, participación y cuidado de sus intereses.

5. Beneficios o incentivos

Además de beneficios como el transporte, alimentación y asistencia médica, existen otras posibilidades que pueden y deben ser explotadas. Algunas empresas invierten en cupones de descuento en locales comerciales próximos, ofrecen un horario flexible y la posibilidad de trabajar en casa.

Algunas empresas también trabajan con bonificaciones. Los colaboradores con mejor desempeño mensual reciben algún tipo de premio o bono

Estos beneficios son capaces de motivar al equipo, mejorando los resultados debido al reconocimiento, aumentando la productividad, reduciendo costos y promoviendo un crecimiento financiero y estructural.

6. Ofrecer un plan de carrera

Una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento en las empresas es ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar un plan de carrera.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente.

"El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados", sostiene Dorian

Faccini, directora de Human Dimensions International (HDI), firma especializada en consultoría organizacional.(Universidad ESAN, 2018)

7. Elogia y agradece a tus colaboradores

Existe un término últimamente usado: *salario emocional*, el cual busca otorgar reconocimiento genuino a la gente, dando así una motivación que genere valor para la persona.

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivacional” de los empleados y así mejorar la opinión que tienen de la empresa. No se trata de recibir dinero, sino de recibir prestaciones que al trabajador le resulten atractivas y motivacionales, este salario va vinculado a su desarrollo personal, familiar y por ende a mejores condiciones de vida.

Algunos ejemplos serían: Ofrecer *home office*, horarios flexibles, planes de formación y capacitación, guarderías, espacios de distracción y descanso, por mencionar algunos.

8. Capacita a los trabajadores

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.(PROFEDET, 2018)

9. Divulga buenos ejemplos

Puedes mostrar los resultados alcanzados por los colaboradores que se esforzaron más y superaron sus límites. Prácticas innovadoras, iniciativas propias, soluciones creativas.

10. Utiliza todos los recursos de la empresa.

Puedes trabajar con las herramientas del Endomarketing digital para hacer llegar los mensajes a los colaboradores. A través de estas herramientas también se pueden crear los nudges. Recordemos que tanto las Relaciones Públicas y Publicidad utilizan estos canales para tener mayor impacto.

Algunos ejemplos de estas vías de comunicación y que la mayoría de las empresas cuentan, son:

- Redes Sociales corporativas
- Vídeos de los empleados en eventos o celebraciones de la empresa
- Blog y comunidades corporativa
- Correo interno
- Revistas y documentos con las campañas

Beneficios de una estrategia de Endomarketing

IEBS, la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, España tiene un blog creado por los profesores de la Institución donde comparten conceptos y casos de estudio, en su artículo de Endomarketing mencionan cuales son los beneficios de utilizar apropiadamente un endomarketing. (Rodriguez, 2013)

- ✓ Generar una mayor motivación al empleado que se sienta más identificado con la marca empresarial. Toda la empresa trabaja en torno a los valores y objetivos comunes.
- ✓ Evita el fracaso o abandono de las iniciativas de marketing o de cualquier otro proyecto porque al trabajar coordinados compromete a cada una de las partes de la empresa. Los trabajadores de otras áreas pueden complementar el trabajo o incluso identificar problemas o fallos que eviten el fracaso del proyecto.
- ✓ Si existe la misma comunicación para todas las áreas a nadie le caerá por sorpresa un nuevo evento, producto o promoción, por consecuente, no habrá fallos por desconocimiento.
- ✓ Permite evaluar el trabajo de forma conjunta debido a que el proyecto se ha llevado a cabo con la total coordinación de los departamentos de la empresa.
- ✓ Gracias al endomarketing disminuye la rotación de los trabajadores debido al aumento de la satisfacción y del compromiso que tienen con la organización, como consecuencia se mejora el bienestar personal.

Para llevar a la práctica todo lo visto en este capítulo se realizó una entrevista a José Pérez Grovas para profundizar en la estrategia e implementación del endomarketing, para este trabajo de investigación fue importante entender cómo se está viviendo hoy este tema y qué están haciendo los especialistas para generar más valor dentro de las empresas.

2.3.4 Entrevista José Pérez Grovas

José, es Licenciado en Psicología Clínica, consultor, emprendedor, speaker, escritor y Fundador y Director General en RUMBO.

RUMBO es una empresa que asesora a nivel nacional en temas relacionados con endomarketing, evaluación de confiabilidad, competencia, atracción y desarrollo de talento además de su transformación cultural.

Han ayudado a más de 1,300 empresas a lograr su mejor versión y obtener resultados extraordinarios. Codiseñan organizaciones humanas que generen valor tanto al colaborador, proveedor, socios, como a los clientes.

Al iniciar la conversación José me aseguró que está convencido que las empresas excepcionales son aquellas que además de obtener rentabilidad, logran mejorar la vida de millones de personas, así es como él está transformando México.

Comencé esta conversación preguntándole que entendía cómo endomarketing, si las empresas entendían genuinamente el concepto y lo llevaban a la práctica. José me respondió: En términos de endomarketing, Incluso yo que trabajo directamente en estos temas aún no se logra definir conceptos como comunicación organizacional y endomarketing por sí mismo. Las empresas no están invirtiendo en estas áreas porque creen que con las áreas funcionales tienen resueltos sus problemas a un nivel interno y externo.

Incluso en empresas muy grandes no ves un departamento enfocado en esto, es un mix donde todas las áreas participan, pero es contraproducente si no se tiene un plan estratégico de comunicación.

Estos términos por ende no entran en un área en específico, como muchos en la teoría administrativa lo quieren enjaular. El endomarketing principalmente tiene que trabajar de la mano con recursos humanos, puesto que estamos hablando de personas y con marketing para hacer una buena estrategia y ejecución, porque esto sin un diseño es imposible.

Hoy se está desarrollando algo que se llama *employee experience* o marca empleadora, principalmente en Sudamérica. Donde se está buscando que el colaborador sea un agente de cambio y mejora en el sistema en el que vive. Y que mientras tenga un comportamiento inducido por la empresa, que pueda sentir que es parte de una comunidad.

Comentando algunos casos de éxito en la implementación, menciona que están desarrollando una campaña en una fábrica con mensajes muy enfocados a las emociones y endomarketing donde les piden a los colaboradores que se pongan su cubrebocas y máscara, muchos de ellos no lo hacen entonces lo que tuvieron que hacer fue identificar qué los motivaba. Encontraron que el tema familiar era uno de los más sensible y fáciles de acceder. Entonces, a partir de allí hicieron la campaña de comunicación con este mensaje que hiciera enlace emocional con ellos: “Si te bajas la máscara estarás seguro y tu familia también.” Esto es marketing interno, porque no estás vendiendo nada, estás buscando una conducta ideal y estás haciendo algo saludable para el entorno.

Sobre este mismo proyecto de la fábrica comenta que el enfoque que están trabajando desde el endomarketing es, por ejemplo, decirle a un ingeniero de sistemas: Oye, tú puedes estar conectando cables y programando todo el día, pero tu misión es mucho más grande que eso, estás formando parte de un propósito que va a cambiar al mundo. Quizá tu estas desarrollando un programa donde se puedan enlazar todos los investigadores que trabajan para encontrar la vacuna del COVID, entonces le cambias la historia, esto es un concepto que se llama capitalismo consciente.

Y creo que hoy un tema crucial no es cuantos cables, carros o cualquier producto vendas, si no, cual es el impacto que estas dejando allá afuera.

Dentro de publicidad y relaciones públicas desarrollaron los siguientes mensajes para la fábrica:

“Cuidarte aquí, es protegerlos allá”, “Estar separados aquí, para poder estar unidos allá”, “Ser exigente aquí, para ser amoroso allá”

Y otra estrategia que se ejecutó en paralelo fue grabar videos y mandar mensajes a las familias de los trabajadores, diciéndoles que en la empresa los están cuidando como parte de la familia que son.

También, hicimos una historieta del COVID donde están dos personajes hablando. Uno no trae su cubrebocas y le dice a este sujeto: Por favor ponte tu cubrebocas es una disposición oficial de la fábrica. ¿Esto qué significa? Que estamos dando a entender que ya no es la empresa la que te está pidiendo esta regla, sino tus mismos compañeros porque entienden la importancia de esta acción gracias a una buena comunicación interna. Entonces, lo que logramos es que cada trabajador se vuelva un embajador de la empresa y por ende agente de cambio a nivel interno primeramente y después externo, porque nos estamos cuidando entre nosotros.

Una de las frases que más me impactó en la conversación fue: Siempre he creído que, si las personas están enfermas, las empresas también lo estarán.

Hoy no solo nos debe de interesar si vendimos 14 mil millones de dólares, sino que lo hayamos hecho impactado a 14 mil millones de vidas, salvando 3 océanos y además teniendo una relación integral con nosotros y con la gente que está a nuestro alrededor.

Posterior a su percepción de lo que hoy estamos viviendo en el mundo le pregunté cuál es el reto más grande por el que atraviesa RUMBO, a lo que respondió: Lo que hoy estamos trabajando en las asesorías es reducir el estrés, ansiedad y miedo por la situación de incertidumbre que estamos viviendo, nuestro objetivo es cambiar el cómo se está contando la historia. Por ejemplo, si dices: 20% de las personas que tienen COVID19 se están muriendo es mucho más rudo e impactante a que digamos: 8 de cada 10 personas están saludables.

José, ¿Cómo creas una comunicación interna efectiva? - La gente no les cree a las empresas, la gente le cree a la gente, pero no a cualquiera sino a quien le tiene confianza. No le cree a su jefe, le cree a su compañero, entonces la misión que tenemos en endomarketing es esa, como hacemos que la voz que escuchen todos sea la de alado, la de tu compañero y al mismo tiempo también estés conectado al mensaje de tus jefes.

¿Qué estrategia o metodología utilizan para todo su proceso de endomarketing?

La metodología que utilizamos en RUMBO es primero mapear como se encuentra la persona, el equipo y la empresa. Identificamos cuáles son sus puntos de dolor y lo trabajamos con distintas herramientas. Muchos creen que hacer endomarketing es poner en la pantalla de las computadoras que somos el mejor equipo y no. Dales experiencias que puedan compartir. Por ejemplo, nosotros en vez de darles un incentivo económico los llevamos un fin de semana a la playa a tener actividades de recreación, estamos en una etapa donde tenemos que ser más creativos, innovar y preocuparnos genuinamente por lo que está pasando internamente en la organización.

Ahora bien, es clave entender que el endomarketing no es una intervención, es todo un camino. Y es algo que las empresas no han entendido, esto tiene que trabajarse día a día, armar planes semestrales o anuales donde en el camino tu puedas ir iterando y reorientando conforme a la evaluación interna.

Para terminar este encuentro, cerró su intervención con una frase muy poderosa: “Lo único que no puedes hacer, es no hacer nada”

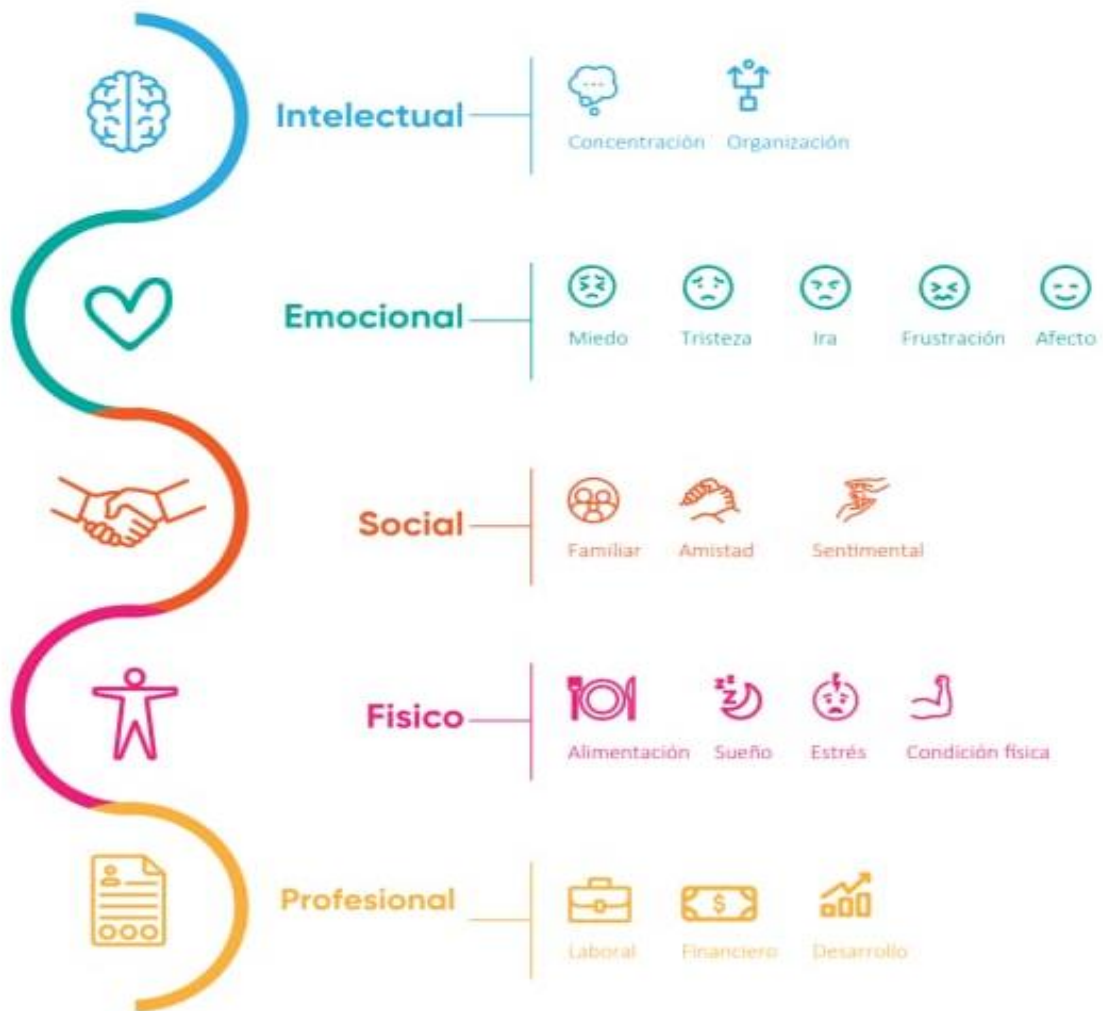
José, como aporte adicional a esta entrevista me compartió la metodología que implementan en RUMBO para poder realizar toda la experiencia de endomarketing.



1. Diagnóstico

Se detectará el nivel de bienestar emocional de las personas y entenderemos las necesidades que tiene la empresa. Se trabajan sobre cinco esferas: Intelectual, Emocional, Social, Físico y Profesional.

Variables nivel Personal



Variables nivel Empresarial



2. Valoración

Se analizarán los resultados y se propondrá un tratamiento personalizado



3. Tratamiento

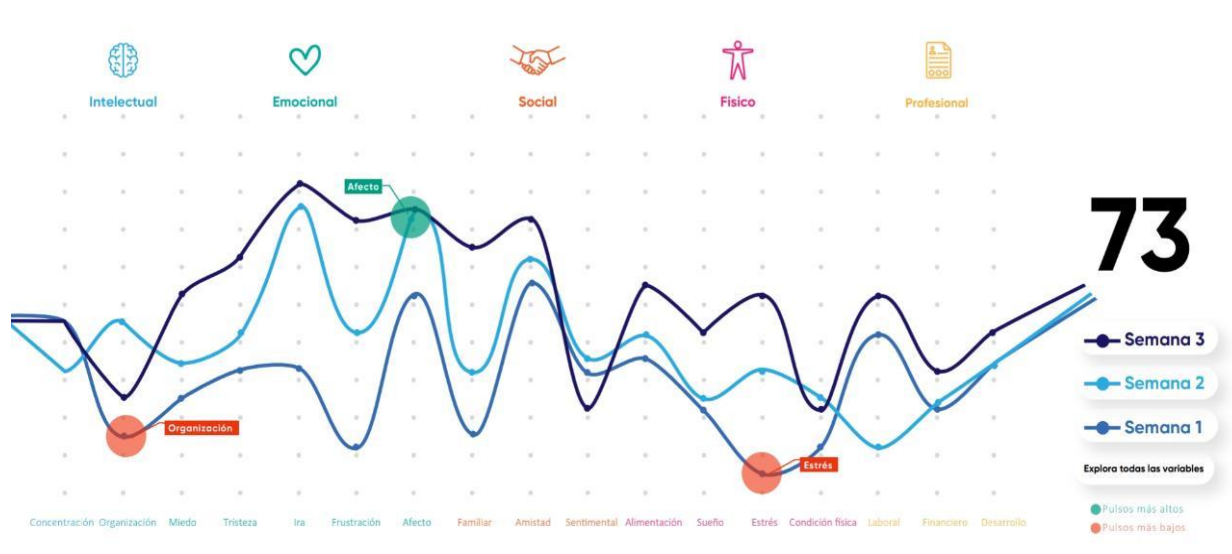
Priorizamos las áreas y oportunidades que generen mayor impacto.

Aquí trabajaremos con el endomarketing y estrategias como retos, actividades, gamificación, etc.



4. Monitoreo

Semanalmente habrá monitoreo con el equipo, PULSO SEMANAL, para identificar las nuevas necesidades y así ajustar el tratamiento o iniciar con otro.



2. 4 Marketing 3.0

Una vez recorrido todo el ciclo desde la planeación hasta el *endomarketing*, tenemos que regresar a nuestro origen: los valores. Esto para entender si todo lo que hemos realizado ha sido con ética y coherencia hacia las directrices que marcó la empresa en su misión, visión y filosofía. Es menester hacer una revisión personal, por equipo y por empresa.

Philip Kotler en 2010 escribe el libro Marketing 3.0 donde propone que estamos entrando en una nueva era del marketing, la cual está basada en valores, en la que los cambios en la actitud y el comportamiento de los consumidores (internos y externos) influyen en gran medida en las prácticas de marketing.

Por ello, primero es importante entender ¿Qué es el marketing 3.0? y cuales han sido sus antecesores:

El marketing 1.0 consistía en vender lo producido por las fábricas.

El marketing 2.0 surge en la era actual de la información. En este punto hay mucha competencia puesto que los consumidores están muy bien informados.

Hoy, estamos presenciando el Marketing 3.0, donde en lugar de tratar a las personas como simple consumidores, las empresas los conciben como seres humanos, con inteligencia, corazón y espíritu.

Es importante que se planteen su misión, visión y valores con un impacto mayor para contribuir al mundo.

Abraham Maslow con su teoría de la pirámide de las necesidades nos mostraba como el ser humano presenta diferentes niveles de necesidades que debe cubrir: de supervivencia (necesidades básicas), seguridad y protección, afiliación y afecto, estima (ego) y, finalmente de autorrealización (sentido). También vio como las necesidades superiores no se pueden satisfacer antes de verse entendidas las de los niveles inferiores. Sin embargo, se dice que antes de la muerte de Maslow él expresó lo arrepentido que se encontraba por su trabajo, porque, había entendido que su pirámide debería haber estado a la inversa. La pirámide tenía que comenzar por la autorrealización como una necesidad básica para todo el mundo. (Kotler, 2010)

Los valores articulan una serie de prioridades corporativas y criterios de gestión para integrarlo como parte de sus prácticas, con la esperanza de reforzar las conductas que benefician a las comunidades dentro y fuera de ella. Por eso, el nudging entra en esta tesis, para trabajar desde la misión, visión y valores con la gente para adoptar nuevos

comportamientos favorables para toda la organización, buscando como fin último el bienestar y ligado a ello mayor productividad.

Uno de los grandes problemas que se han identificado respecto a este tema es que en algunas ocasiones los colaboradores desconocen los valores corporativos de su empresa. Esto por una mala comunicación, ya que creen que pegar la misión, visión y valores consta de poner stickers o posters en las paredes como adorno y esa comunicación lo único que proyecta a los trabajadores es que se hace por una razón de imagen.

Otro problema son los colaboradores que ponen en práctica los valores y sufren una decepción ante la indiferencia de los demás, y aún más grave, de sus superiores.

Para todo ello, las empresas deben de contar historias con valores auténticos al igual como lo hacen con los clientes. Porque ahora imaginemos, si para los consumidores es fácil detectar que la misión de una marca no es auténtica, imaginemos lo sencillo que será para los empleados identificar qué valores son falsos desde adentro, que es aún más grave.

2.5 Neuromarketing

Para entrar al neuromarketing primero debemos hablar sobre las neurociencias, puesto que esta rama del marketing nace y se alimenta de las herramientas tecnológicas y científicas de la misma.

La neurociencia permite entender de qué modo el sistema nervioso central logra organizarse e integrarse en los diferentes sistemas de comunicación que lo componen. Además, hará posible integrar estos aportes para vincularlos con las representaciones perceptivas de los seres humanos, a fin de avanzar en el conocimiento de los mecanismos internos de la conducta que develan la asociación del pensamiento con el sentimiento. (Malfintano, Oscar.; Arteaga, 2010)

Otra definición amplia y ad hoc que encontré para esta investigación es:

La neurociencia estudia el sistema nervioso en su conjunto, desde el punto de vista multidisciplinario entre la física, biología y electrofisiología. Así, ayuda a entender el origen e interrelación de funciones tales como el pensamiento, emociones y comportamientos. El

estudiar y explicar el funcionamiento de la red neuronal permite comprender cómo se produce la percepción individual del mundo externo y de qué modo las neuronas se organizan formando vías de comunicación que se interconectan mediante la sinapsis o redes de comunicación (Braidot, 2016)

The Cambridge Dictionary define el neuromarketing como el estudio de cómo los cerebros de las personas reaccionan ante la publicidad, ya que los investigadores estudian los procesos de toma de decisiones del cerebro humano. Por otra parte, el sitio Neuro Science Marketing indica que esta disciplina estudia las respuestas del cerebro a los estímulos de marketing.

También se pronuncia la idea de que el neuromarketing se puede conceptualizar como una disciplina moderna producto de la convergencia de las neurociencias y el marketing. Su finalidad es incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficacia de cada una de las acciones que determinan la relación de una organización con sus clientes. Para ello aplica novedosas y complejas técnicas neurocientíficas a la investigación de todos los aspectos que involucran su campo de acción: comunicaciones, producto, precios, branding, posicionamiento, targeting, planificación estratégica, canales de marketing e indagación de todos los factores que determinan el comportamiento de compra.(Braidot, 2016)

Las experiencias pasadas, sentimientos, imágenes, sonidos, sensaciones y los modelos del mundo son recibidos y almacenados en el cerebro. Estos estímulos que viajan a través de los sentidos; se convierten en información, y la información se transforma en conocimiento para dar una respuesta. La respuesta, se ve reflejada mediante nuestro comportamiento, con un lenguaje no verbal, a través del sistema nervioso, que de alguna manera traduce su adaptación al entorno mostrando alegría, tristeza, certeza, incertidumbre, duda, seguridad, angustia, etc.

Como se mencionó en el libro *Neurociencias para tu vida* (Braidot, 2016), nuestra mente percibe el mundo exterior por medio de los cinco sentidos. Para interpretar la realidad nos apoyamos de una serie de procesos, entre los cuales encontramos los filtros; estos determinan la manera de comportamiento. Los filtros son:

1. Patrones de pensamiento
2. Creencias
3. Valores
4. Ideas
5. Experiencias
6. Familia
7. Entorno sociocultural

Las aplicaciones del neuromarketing dentro de las empresas nos ayudan para obtener información mucho más confiable sobre los sentimientos de los clientes, campañas publicitarias, precio de un producto.

Por ende, las nuevas problemáticas requieren propuestas diferentes de complejidad y tecnología, en pro de los siguientes objetivos:

- **Conocer a nuestro colaborador/cliente.**
- **Proporcionar aquello que desea**
- **Generar un vínculo estrecho**

Para entender el concepto de *deseo*, primero debemos de hablar de una necesidad, la que, según Philip Kotler, significa un estado de carencia que experimenta el individuo; en cambio, el deseo humano es la forma que adopta la necesidad al ser moldeado por la sociedad, su cultura y la propia personalidad del sujeto. (Braidot, 2016)

Tomando la premisa de Kotler, nosotros podemos decir cuáles son nuestras carencias, pero ¿verdaderamente lo sabemos? Si consideramos que el 95% de nuestras decisiones son inconscientes. Entonces, si el que toma las decisiones es el cerebro, quien percibe y crea las realidades para tener un diagnóstico efectivo en el endomarketing de nuestros empleados, es indispensable utilizar herramientas de neuromarketing.

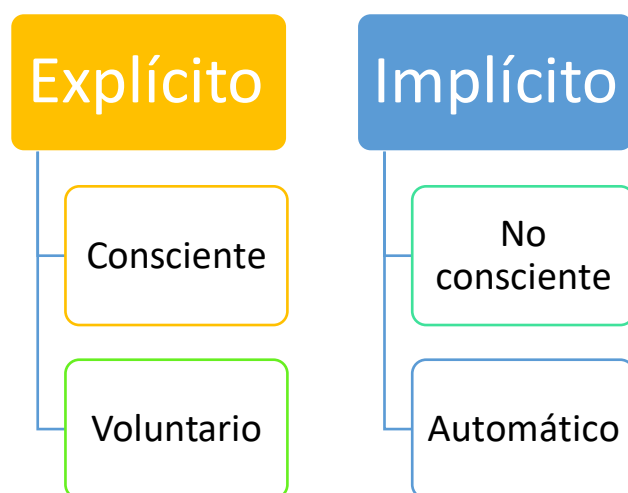
Hoy, se ha comenzado a hablar de capacitación a nivel neurociencia, de aquí nace la relación entre las estrategias de endomarketing donde se necesita comprender a los colaboradores para después aplicar herramientas y actividades que nos den los resultados esperados.

Una premisa importante haciendo esta relación es entender que un cerebro infeliz es un cerebro menos inteligente, menos productivo, menos creativo.

Por ende, a través del neuromarketing debemos de realizar este diagnóstico después de la intervención del nudging. Lo primero que se planea mapear son las funciones ejecutivas del cerebro, los cuales son procesos cognitivos que organizan pensamientos, ideas y acciones y las dirigen hacia un fin determinado para tener un estatus más aterrizado de la situación laboral en ese momento.

Las funciones ejecutivas son esenciales ya que actúan como sustento de la personalidad, conciencia, la sensibilidad y la empatía, cualidades que necesitamos reforzar para tener un mejor engage con los colaboradores.

En términos de capacitación cognitiva para las personas, el neuromarketing nos ayuda a través de algo conocido como el aprendizaje implícito.



FUENTE: (Martorell, José Luis; Prieto, 2013)

El aprendizaje implícito nos dice que, al aprender a realizar una tarea, debemos pensar conscientemente qué hacer; luego, a medida que vamos avanzando, la conciencia se va desplazando hasta llegar a un punto en que llevamos de forma automática la acción

Para analizar cómo incorporamos este tipo de aprendizaje, los investigadores básicamente utilizan dos técnicas: Estímulos por debajo del umbral de conciencia (nudging) y los estímulos por encima de este umbral (publicidad y relaciones públicas)

2.5.1 Entrevista a Hervey Arteaga

Hervey es fundador y Director General de Neurohipercubo, primera agencia de neurobranding en México que construye marcas a partir de los procesos mentales inconscientes, utilizando técnicas neurocientíficas para la investigación, creación y validación de una marca.

Es maestro en Neuromarketing por la Universidad Internacional de la Rioja, España. Licenciado en Diseño Publicitario con más de 10 años de experiencia en construcción de marcas personales, empresariales y públicas.

Esta entrevista la realicé con el fin de que Hervey nos compartiera su experiencia como uno de los líderes de neuromarketing en México. Teniendo la oportunidad en la entrevista de compartirle mi proyecto de tesis para saber su punto de vista desde su área de aplicación.

Hervey comenta que una vez terminando su maestría en España decide emprender con Neurohipercubo, pero pese a todos los estudios de neuromarketing él quiso ir más profundo, entonces empieza a desarrollar herramientas que integra más tarde con otras áreas para medir la función cognitiva, esto para ser más exacto y eficaz con los procesos mentales inconscientes. Comenta: “Comencé con los perfiles cognitivos (como el que tú te realizaste) y hoy ya cuento con más de 10 estudios, el último que desarrollé fue el perfil laboral que viene muy enfocado con métricas de neuromarketing para medir el clima laboral.

¿Cómo vincularías el nudging con el neuromarketing?

Hervey, respondió con una sola palabra: Validación

El plus a nivel estrategia de las herramientas neurocientíficas es poder validar estos escenarios que arquitectas a través de las emociones, engagement, estrés, entre otras métricas que estableces en conjunto con las empresas. Yo lo asociaría con poder validar el impacto de estos estímulos, heurísticos y toma de decisiones.

Es importante recordar que la base del neuromarketing es:

1. Observar cómo actúa
2. Entender cómo delibera y analiza el individuo
3. Analizar las respuestas inconscientes.

Y las 3 áreas que mide el neuromarketing son: la atención, emoción y memoria

¿Cómo hacer una implementación correcta de nudging, endomarketing y neuromarketing?

De entrada, es que a partir de una situación laboral, ya sea: mejorar el ambiente laboral o la comunicación interna a través de una estrategia de endomarketing que sea validada con neuromarketing puedes incrementar la eficacia del objetivo que plantees.

Al final todo se centra en números, lo que haría la diferencia a todo lo que hay es que puede haber una campaña interna, pero tú no sabes el impacto que va a tener, por ende, lo interesante de tu tesis es que una buena campaña interna validada con herramientas neurocientíficas puede elevar en un porcentaje significativo la eficacia de todas tus estrategias a través de conocer estos resultados en números.

Por ejemplo, si tú me dices que los nudges que implementas a través del endomarketing, los cuales son validados por neuromarketing me eleva un 60-70% mis ventas o mi engagement con clientes/colaboradores, automáticamente yo como empresa te compro tu servicio y te digo ¡llévate mi dinero!

Hervey, tú que eres experto en Branding, ¿Cómo crees que debería ser una creación e implementación correcta de endobranding?

El neurobranding como tal, es la construcción de una marca desde un enfoque neurocientífico, pero las fases del neurobranding son claves para cualquier cosa que queramos hacer y estas fases van ligadas al neuromarketing, esto es lo nuevo que viene en tendencias.

Las fases son:

1. Investigación: No podemos crear un logo sin investigación, entonces si lo aterrizamos a lo que estás haciendo, tienes que realizar una investigación de todo el contexto empresarial: clima organizacional, clima social, perfiles laborales, etc.

2. Creación de estrategia: Diseñas la experiencia

3. Validación: Validar que los supuestos que tienes sean muy eficaces en lo que estás pensando.

Un ejemplo, vi un estudio de clima organizacional cuando estaba creando mi perfil laboral, que hablaba sobre como el ambiente en una oficina influye en la toma de decisiones y en la parte cognitiva para realizar tareas, por ende, debemos de entender que todo va ligado y que la experiencia que debemos de crear como organizaciones debe de tener un propósito definido, sea motivar a tu gente o tener mayores ventas.

Para finalizar, comenta: considero que todas las empresas deberían comenzar a utilizar nuevas estrategias, que innoven, implementen tecnología y sobre todo que se interesen en ir un paso delante de la competencia y de ellos mismos, romper límites y barreras.

Quisiera dejar mi huella en tu tesis y que cada que leas estas palabras recuerdes lo importante que es trabajar en uno mismo:

"Conócete a ti mismo, habla poco, piensa alto, mira hondo, observa siempre y aprende de todos".

Y, por último:

“Una cosa es lo que eres, otra lo que comunicas que eres y otra, como te perciben que eres. Cuando logras que las tres sean la misma, eres congruente; y cuando eres congruente impactas en las personas”

Como conclusión de este capítulo, podemos entender la importancia del trabajo colaborativo en las áreas de Recursos Humanos y Mercadotecnia para impulsar una mejor comunicación interna y conseguir los objetivos personales y organizacionales.

Uno de los principales retos que encontramos en el endomarketing es entender el concepto y hacerlo propio. Se necesita una capacitación y guía de cómo implementar esta estrategia, debido a que debe haber un seguimiento continuo. Uno de los errores más grandes actualmente, seguido del desconocimiento de esta buena práctica, es no invertir dinero, tecnología, tiempo y recursos humanos para el desarrollo, implementación y seguimiento de la misma.

Se habló de las herramientas a implementar y la estrategia que debe de ir alineada con la planeación de los altos directivos. Esto será vital retomarlo en los siguientes capítulos, ya que, los valores y los objetivos tienen que ir en coordinación con la arquitectura de decisiones que se implementarán a través de los nudges.

De igual forma, se especificó porque es importante hacer la integración del endobranding, endomarketing, neuromarketing y marketing 3.0, todas deben de ir enlazadas para tener un mejor resultado.

Se especificó que estas estrategias de comunicación se implementan a través de las relaciones públicas y publicidad, las cuales van de un pensamiento racional y también emocional, llegando el mensaje con este último a un nivel inconsciente. Por ello, la importancia de este marco teórico, puesto que, en la teoría del nudging se hablará de cómo realizar estos mensajes y estímulos a un nivel inconsciente, apoyándonos de las buenas prácticas del endomarketing para su ejecución.

3. Teoría del Nudging

3.1 Economía del comportamiento

El estadounidense Richard H. Thaler, fue galardonado con el Premio Nobel de Economía en el año 2017 por su contribución a la economía del comportamiento, la cual se refiere a la incorporación de la psicología a las ciencias económicas.

En su postulado demostró que las personas no somos totalmente racionales y por ende tomamos malas decisiones.

En el comunicado de prensa que realizó la Academia Sueca se hizo alusión al siguiente motivo por el cual fue galardonado R. Thaler:

“Al explorar las consecuencias de la racionalidad limitada, las preferencias sociales y la falta de autocontrol, ha demostrado cómo estos rasgos humanos afectan sistemáticamente las decisiones individuales, así como los resultados del mercado” (The Nobel Prize, 2017)

Hoy en día, la economía del comportamiento es una disciplina que está transformando la manera en que las organizaciones están acercándose a sus empleados, clientes y a la población para conseguir que tomen mejores decisiones, siendo este el eje rector de mi tema de investigación, aplicándolo a través del endomarketing como se mencionó en el capítulo anterior, para crear un impacto positivo principalmente en los colaboradores.

Es importante hablar de las decisiones puesto que ellas nos encaminan día a día, desde elegir qué pantalón ponernos hasta qué casa comprar o qué préstamos elegir. Una persona

toma entre 250 a 2,500 decisiones al día. Está comprobado que el 90% de nuestras decisiones son inconscientes (Estallo Judith, 2011), entonces ¿por qué seguimos intentando ejecutar estrategias y modelos tradicionales para toma de decisiones a nivel consciente cuando podemos apoyarnos con los nudges.?

En el siguiente tema se profundizó en los términos más importantes de esta tesis, como lo son el nudging y sus estímulos: los nudges.

3.2 Nudging y Nudges

El objetivo de la teoría del *nudging* es empujar a la población a tomar decisiones que las beneficien a largo plazo a través de modificar el contexto donde se toman decisiones. Es ver cómo el mundo podría ser más fácil o seguro si nuestro comportamiento como personas y sociedad fuera el idóneo. (Thaler & Sunstein, 2009)

La teoría se basa en una premisa sencilla, como que, entre dos opciones, las personas generalmente escogen la que es más fácil sobre la adecuada. Nuestro trabajo como arquitectos de las decisiones es encaminar e incidir a través del contexto (arquitectura de decisiones) hacia este comportamiento predecible y favorable sin prohibir opciones (paternalismo libertario) y sin modificar significativamente los incentivos económicos.

Los autores del libro *Nudging* (Thaler & Sunstein, 2009) toman de referencia el postulado⁴ de Daniel Kahneman⁵ para entender el pensamiento mediante el cual se iba a regir la teoría del nudging en un nivel cognitivo. Esta expone que nosotros contamos con dos sistemas cognitivos

Tabla 2 Dos Sistemas Cognitivos

Sistema 1: Automático	Sistema 2: Reflexivo
No controlado	<i>Controlado</i>
Sin esfuerzo	<i>Laborioso</i>
Asociativo	<i>Deductivo</i>
Rápido	<i>Lento</i>

⁴ Libro: “Pensar rápido, pensar despacio” (Kahneman, D., 2013)

⁵ Premio Nobel de Economía en 2002

Inconsciente	<i>Autoconsciente</i>
Experto	<i>Sigue normas</i>

Fuente: Libro *Nudging* (Thaler & Sunstein, 2009) pág. 36

Kahneman describe el Sistema 1 como el que sin esfuerzo genera impresiones y sentimientos que son las fuentes principales de las creencias explícitas y las elecciones deliberadas del Sistema 2.

Las operaciones automáticas del Sistema 1 generan patrones de ideas sorprendentemente complejos, pero sólo el Sistema 2 puede construir pensamientos en una serie ordenada de pasos.

Describe como el Sistema 2 debería tomar las riendas, anulando los irresponsables impulsos y asociaciones del Sistema 1.

Por ende, las capacidades del Sistema 1 incluyen destrezas innatas que compartimos con otros animales. Nacemos preparados para percibir el mundo que nos rodea, reconocer objetos, orientar la atención, evitar pérdidas y temer a las arañas. Otras tantas actividades mentales se vuelven rápidas y automáticas cuando las practicamos, puesto que el conocimiento es almacenado en la memoria y se accede a él sin intención ni esfuerzo. (D. Kahneman, 2013)

Algunos ejemplos de las actividades automáticas ordenadas según su complejidad:

- Percibir que un objeto está más lejos que otro.
- Orientarnos hacia la fuente de un sonido repentino.
- Completar expresiones y refranes como “camarón que se duerme, ...”
- Nos hace reaccionar físicamente con expresiones no verbales a ciertos estímulos.
- Responde a 2+2
- Lee las palabras de las vallas publicitarias.
- Conduce un coche por una carretera vacía.
- Encuentra una buena jugada de ajedrez (Ajedrecistas específicamente)
- Entiende frases sencillas.

Mientras que el Sistema 2 requiere más atención y resultan perturbadas cuando la atención se aparta de ellas, por ejemplo:

- Estar atento al disparo de salida de una carrera.
- Concentrar la atención en el profesor durante la clase
- Escuchar la voz de una persona concreta en medio de un ambiente ruidoso.
- Buscar a una mujer con el cabello blanco.
- Recordar algún sonido o sabor.
- Caminar a un paso más rápido que lo habitual.
- Observar un comportamiento adecuado en una situación social.
- Contar las veces que aparece la letra a en un texto.
- Dar a alguien tu número de teléfono.
- Estacionarte en un espacio estrecho.
- Comparar dos lavadoras para saber cuál es mejor.
- Comprobar la validez de un argumento lógico complejo.

Basados en estos Sistemas, Thaler y Sunstein, aterrizaron estos conceptos a su trabajo, mencionando que existen dos tipos de personajes:

1. *Homo economicus o Econs (sistema reflexivo)*: Plantea la idea de que el hombre siempre piensa y escoge bien y por tanto encaja en los estereotipos del hombre genio. Un homo economicus puede pensar como Alberto Einstein, tiene tanta memoria como una computadora cuántica y la voluntad de Mahatma Gandhi. Pero el humano promedio, no cuenta con esas capacidades cognitivas. (Thaler & Sunstein, 2009)
2. *Homo sapiens o humanos (sistema automático)*: no siempre es lógico, tiene intuiciones, sus decisiones son influidas por las emociones, se equivoca, tiene heurísticos y sesgos cognitivos. Esta persona tiene miedos, es necia y distraída. En el libro Nudging lo personifican con el personaje de Homero Simpson.

Los heurísticos son atajos cognitivos o reglas mentales que usa el cerebro para simplificar los procesos de toma de decisiones; Mientras que los sesgos cognitivos son un error

sistemático en nuestro proceso de pensamiento que se deriva del uso de los heurísticos como herramientas de decisión. Desde la perspectiva de lo que se considera la 'lógica correcta', un sesgo es una desviación del comportamiento deseable.

Por consiguiente, uno de los fines de esta teoría es crear estímulos (nudges) los cuales puedan ser aplicados para econs o humanos y que ambos se comporten de la forma esperada según tu arquitectura. Se busca que las personas puedan confiar en sus sistemas automáticos sin meterse en problemas.

Para complementar el marco teórico del nudging debemos de citar a Amos Tversky y Daniel Kahneman quienes estudiaron el pensamiento humano (1974) y desarrollaron tres heurísticos o reglas básicas que estudian el juicio humano y el cual se consideran base teórica del nudging:

1. Anclaje y ajuste:

Se trata de un sesgo cognitivo que describe la tendencia humana común a confiar demasiado en la primera pieza de información que se ofrece al tomar decisiones.

El anclaje se produce cuando las personas utilizan una pieza inicial de información para hacer juicios posteriores. Una vez que el ancla se fija, el resto de información se ajusta en torno a la posición del ancla incurriendo en un sesgo.

Por ejemplo, imaginemos que nos piden calcular la población de Querétaro, una ciudad a 3 horas de la Ciudad de México y no tenemos idea de cómo realizar este cálculo. Así que, el primer paso es empezar con algo que conocemos (Ciudad de México), con ocho millones de habitantes. Entonces sabemos que Querétaro es más pequeño que Ciudad de México, por eso nos atrevemos a decir que cuenta con 500,000 habitantes.

La estrategia es: comenzar con un ancla (una cifra conocida) la cual se ajusta en la dirección que se considere apropiado.

Podemos influir en la cifra que se va a escoger en una situación concreta sugiriendo sutilmente un punto de partida o referencia, en este ejemplo, usamos a Ciudad de México como referencia.

2. Disponibilidad:

Es un mecanismo que la mente utiliza para determinar la probabilidad que hay de que un suceso se dé o no. Cuando más accesible es un suceso parecerá más frecuente y probable, cuanto más viva es la información, será más convincente y fácil de recordar, y cuanto más evidente resulta algo, más causal parecerá. (Newkirk, 2014)

A continuación, se enuncian ejemplos que nos apoyan a entender el concepto:

1) Si acabamos de ver la noticia de un asalto en cierta calle y recordamos que un amigo fue asaltado en el mismo lugar tiempo atrás, pensaremos que esa calle es peligrosa basándonos en estos antecedentes, aunque se trate de casos aislados o no haya gran proximidad temporal entre uno y otro evento.

2) Si estamos buscando departamento y vemos que algunos miembros de nuestro círculo de amistades no han tenido éxito en esa tarea, pensaremos que la oferta inmobiliaria es escasa o difícil.

3) Si en los medios se nos presentan sucesos estadísticamente inusuales, de una manera continua, tenderemos a asociar una mayor probabilidad de que suceda dicho evento; debido a que este estará más presente en nuestra memoria que eventos que objetivamente son más usuales.

3. Representatividad:

Cuando emitimos juicios de probabilidad sobre situaciones cotidianas a menudo cometemos errores. Estos juicios y apreciaciones nos permiten llegar a una decisión pues reducen el tiempo y esfuerzo necesario para llegar a conclusiones razonablemente buenas. Esto se nos convierte en rutinas mentales ágiles y eficientes, que son travesías mentales que nos permiten llegar a las respuestas sin pasar por la consciencia. (Gabucio, 2005)

La representatividad se suele usar para predecir sucesos, ya que normalmente, los acontecimientos más probables son más representativos que los menos probables, o bien se sobreestima la correlación entre una causa y su efecto. (T. & Kahneman, 1974)

Este procedimiento consiste en basar las decisiones en la información que está primero disponible en nuestra mente creyendo que lo más disponible es lo más frecuente o probable, cuando a veces lo que recordamos primero es lo reciente, extraño o particular.

Va muy marcada por los estereotipos, indica que si hay una semejanza de A con B es más factible que sea representativo, por ejemplo, pensamos que es más factible que un afroamericano que mide 1.90 pueda ser jugador profesional de baloncesto que un mexicano que mide 1.60; Por ende, cuando la semejanza y la frecuencia convergen se da la representatividad.

Nudges

Un “nudge” es un estímulo, muy sutil y que nunca será forzado, por ello también se le nombra “pequeños empujones” o “codazos” los cuales dirigen a las personas a un comportamiento o acción específica.

Un nudge, es cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de una persona de una manera predecible, sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos. (Thaler & Sunstein, 2009)

Lo interesante es que los diriges en una dirección a la que quieren ir, puesto que el resultado se verá reflejado en su bienestar ya que su fin último es ayudar a las personas a alcanzar sus metas.

Algunas personas toman decisiones muy malas, decisiones que no hubieran tomado si hubiesen prestado más atención y/o si hubieran conocido toda la información. Y esto se entiende muy fácil, porque como mencionamos anteriormente existen dos elementos que por su naturaleza harán que tomemos malas decisiones. La primera es que somos humanos y tenemos capacidades cognitivas limitadas y un pobre autocontrol, esto significa que reaccionamos con el sistema automático; Y como segundo punto, tomamos cientos de decisiones al día, las cuales no podríamos detenernos a pensar todas y cada una de ellas, es imposible.

Existen características y/o consideraciones puntuales que rigen los nudges, estos cuatro elementos que a continuación se enuncian, siempre deberán estar presentes cuando realicemos una intervención con nudging:

1. Debe de ser barato y fácil de implementar.

Para fines prácticos de esta tesis, recordemos que los nudges se implementarán con la ayuda de RR.PP. y Publicidad, por ende, los mensajes pueden ser desde elegir una frase con estímulos emocionales, stickers visuales que nos ayuden a guiar una acción o hacer reacomodo de un espacio de trabajo.

2. Los nudges no obligan ni prohíben nada

Tomando en cuenta que se basa en el paternalismo libertario, se guía a una acción benéfica, sin jamás prohibir o castigar por tomar la opción que no diseñamos nosotros.

3. Son más correctivos que preventivos

A pesar de que los nudges pueden ayudarnos a ser preventivos, esta implementación se ha creado para cambiar comportamientos que ya se están ejecutando y que han sido difíciles de modificar con una comunicación directa.

4. No se deben explicar, pues pierden su efecto.

Aunque muchos creen que se debe ser claro con la estrategia a implementar debemos de tomar en cuenta que si se expresa la intención última de la intervención estaríamos quitándole parte de su naturaleza, el hecho de ser inconsciente. Se pierde su efecto al poner a trabajar al sistema racional y la credibilidad ante la acción deseada tiene un decremento.

3.2.1 Arquitectura de las decisiones

Se refiere a tomar la responsabilidad de organizar el contexto en el que tomamos las decisiones. Se ejerce una gran influencia mediante pequeños cambios (nudges) en el

contexto con el objetivo de que la decisión más adecuada también sea la más fácil, diseñando entornos amigables para el usuario.

La forma en que se presentan las alternativas influye en la decisión de manera inevitable. La arquitectura de la decisión estructura conscientemente la presentación de las alternativas de forma que oriente las decisiones hacia resultados deseables. (Salazar-elena & Flacso, 2018)

Para la arquitectura es importante que se asegure que no es confuso para el sistema automático, o sea el inconsciente o como coloquialmente se dice “nuestro piloto automático”. Al tener la responsabilidad de organizar el contexto en el que tomamos decisiones debemos pensar y actuar como lo hacen los arquitectos, pues su trabajo es entregar un proyecto llámese casa o edificio que además de estético sea funcional, como veremos más adelante en el capítulo, detalles pequeños, en apariencia insignificantes pueden tener un importante efecto en la conducta de las personas.

Una buena norma básica es dar por supuesto que todo importa, pues en muchos casos, esos pequeños detalles son tan poderosos porque atraen la atención de los usuarios en una dirección determinada (Thaler & Sunstein, 2009)

Así pues, si usted influye directamente en las decisiones que toman otras personas, es un arquitecto.

En la Universidad de Ginebra tuve un debate respecto al nudging, los dos principales temas que se tocaron fueron quién debe de realizar esta arquitectura si los que la realizan también tienen sesgos cognitivos, bajo autocontrol, irracionalidad ilimitada, por mencionar algunas características del humano.

Mi profesor respondió con una frase genial: “The designer must be more knowledgeable than the decision maker” – El arquitecto tiene que ser más conocedor e inteligente que quien toman la decisión. Por ello en políticas públicas se contratan asesores o especialistas en el tema que puedan identificar y diseñar soluciones adecuadas al problema en turno.

Y como segundo tema, se habló de la ética en cuanto al paternalismo libertario, pues como se mencionó anteriormente no se puede explicar esta intervención para fines de su efectividad. Por ende, queda por debajo de la mesa o inclusive nula la información y al actuar de manera inconsciente podría llegarse a cometer una manipulación. Este tema se concluyó

con un acertado comentario de una compañera presente, quien hizo mención del fin último del nudging el cuál es beneficiar y mejorar la calidad de vida de las personas que son intervenidas.

3.2.2 Paternalismo libertario

Debemos recordar que los nudges estaban inmersos en dos conceptos: la arquitectura de las decisiones y el paternalismo libertario, este segundo término lo desglosaremos para su mejor entendimiento:

libertario: que mantenga la libertad

paternalista: trata de influir en la conducta de la gente para hacer su vida más larga, sana y mejor.

Por ende, se intenta cuidar y encaminar a las personas, tal cual lo haría un padre. Sin embargo, es un paternalismo débil porque no impone, elimina o castiga, únicamente trata de influir, basándose en la premisa que las personas deben de ser libres para hacer lo que desean.

Pero ¿Qué ocurre si quien decide no hace nada?

La respuesta es: nada, lo que esté ocurriendo sigue ocurriendo.

Esta teoría se ha visto muy criticada por que se dice puede haber manipulación por parte de las empresas o gobierno al intentar modificar el comportamiento humano, sin embargo, su argumento se cae al traer a la conversación el concepto libertario, ya que la libertad de elección es la mejor salvaguarda contra una mala arquitectura de las decisiones.

Quisiera ejemplificar el paternalismo libertario con un caso del libro *Nudging*: En el menú de un restaurante el orden de las opciones o su visibilidad hace más probable que las personas las escojan. Por ejemplo, en muchos restaurantes suele haber un menú del día el cual es mostrado en un pizarrón (a parte del menú en la carta) con la intención de que más consumidores (libremente) escojan los platillos seleccionados del pizarrón. Es decir, alguien selecciona esos platillos y los hace más visibles porque espera alterar o guiar la elección que hacen los consumidores (*paternalismo*), pero al mismo tiempo los consumidores no son obligados a escoger esos platillos en particular, y pueden escoger

cualquiera que esté en el menú (*libertario*). Con el pizarrón se les da un “empujoncito” hacia ciertos platos. (Thaler & Sunstein, 2009)

Otro ejemplo es el gobierno conductual, lo que se refiere a saber aprovechar estas fuerzas irracionales e inconscientes, creando marcos de arquitectura de decisiones que ayudan a las personas a tomarlas de mejor manera, sin necesariamente restringir su comportamiento de forma arbitraria desde el propio gobierno, por ende, dejan la decisión última de acción a las personas, pero ayudándoles a descubrir y corregir (así sea inconscientemente) esas heurísticas que a veces las hacen actuar en contra de su propio bienestar.

Por último, en esta arquitectura de las decisiones donde se utilizan estas heurísticas no se busca ni se pretende construir o manipular a favor de algo o alguien un comportamiento, más bien, es una estrategia más delicada que busca construir prácticas, hábitos o rutinas que acortan (mental y socialmente) la incertidumbre al tomar decisiones.

3.3 Clasificación de Nudges

Los nudges van a variar ampliamente en términos de ejecución y características, independientemente del medio de implementación. Los nudges de comportamiento comparten características, que se clasifican en 4 dimensiones (Díaz, Emiliano; Del valle, n.d.):

1. Impulsar autocontrol vs Activación de un comportamiento deseado

Analiza si un nudge está diseñado para aumentar el autocontrol y ayudar a las personas a seguir con una decisión cuando hay una discrepancia en su comportamiento: lo que la gente hace y lo que acabará haciendo.

Con el nudge ayudamos a mejorar el autocontrol que disminuye o corrige la discrepancia.

En este caso, los nudges están diseñados para activar un comportamiento deseado o norma y así influenciar hacia una decisión que un individuo es indiferente o tiene una falta de atención a ella.

2. Impuestos desde el exterior vs Autoimpuestos

Los nudges impuestos son aquellos pensamientos o acciones que son voluntarios cuando una persona desea instaurar un comportamiento y los nudges

externamente impuestos no requieren que la gente voluntariamente los busque, estos moldean el comportamiento desde su opacidad y estrategia de implementación.

3. Consciente vs Inconsciente

Los nudges conscientes guían a los individuos hacia un estado más controlado y ayudan a la gente a seguir con una norma en el comportamiento que les gustaría llevar a cabo, pero que tienen problemas para seguir, por ejemplo: dejar de fumar y comer sano.

Los inconscientes incluyen las emociones, enmarcando o anclando para influir en las decisiones de la gente. La mayor práctica de los nudges se encontrará en este apartado.

4. Alentar vs Desalentar

Los nudges alentadores facilitan la aplicación de un comportamiento, los desalentadores dificultan o impiden el comportamiento indeseable.

En la siguiente Figura 1 se ejemplificarán los conceptos de las cuatro dimensiones.(Díaz, Emiliano; Del valle, n.d.)

Figura 1 Las cuatro dimensiones para clasificar los empujones de comportamiento.

		Consciente		Inconsciente	
		Alentar	Desalentar	Alentar	Desalentar
Activando un comportamiento deseado	Externamente impuesto	Simplificar las normas fiscales para hacer más fácil la presentación de impuestos	Colocar letreros para recordarle a la gente que no tire basura	Publicitar que la mayoría de las personas están reciclando para aumentar los esfuerzos de reciclaje	Utilizar topes falsos para desalentar el exceso de velocidad ⁹
	Auto-impuesto	Mantener una rutina de ejercicios al aceptar pagar una pequeña multa si se falta a una sesión de gimnasio ¹³	Evitar manejar ebrio al contratar un servicio de taxi con anticipación ¹⁴	Unirse a un grupo de ahorro para alentar el ahorro de dinero ¹⁵	Canalizar dinero a una cuenta separada para reducir la probabilidad de que se gaste ¹⁶
Impulsando el auto-control	Externamente impuesto	Simplificar los procesos de solicitud de becas universitarias para fomentar la educación de nivel superior ¹⁰	Instalar tableros de automóviles que rastrean el kilometraje para reducir el consumo de gasolina ¹¹	Automáticamente instruirse para la recarga de medicamentos para alentar tomarlos	Poner comida insana en lugares más difíciles de alcanzar ¹²

FUENTE: Guía de Economía del Comportamiento. Volumen 1: Políticas Públicas. Página 149

3.4 Metodología BIT - Creación de Nudges

Los precursores del diseño de nudges y su implementación fueron dos gobiernos: Estados Unidos con Barack Obama y Reino Unido.

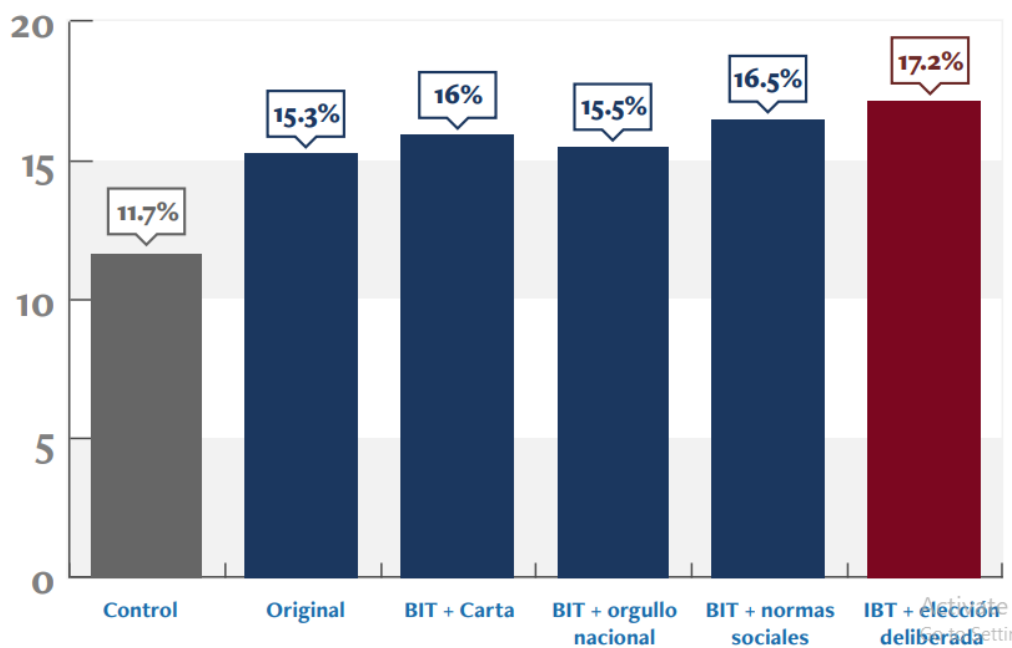
El ex primer ministro, David Cameron, creó en 2010 una «nudge unit» integrada por un equipo de diez expertos, formalmente denominado Behavioural Insight Team (BIT) a quienes encomendó la tarea de encontrar fórmulas innovadoras para cambiar el comportamiento de los ciudadanos. Los sitios web donde arquitectan y publican sus resultados en distintos sectores como educación, salud, urbanismo sostenible, recaudación de impuestos, entre otros se pueden encontrar en: <https://www.behaviouralinsights.co.uk> y en www.behavioralinsightsteam.com

Un ejemplo donde se demuestra la efectividad de esta teoría fue en la estrategia creada por BIT para el gobierno de Guatemala con el fin de aumentar el pago de impuestos.

En 2014 el Banco Mundial, el Gobierno de Guatemala y BIT llevaron a cabo dos ensayos, el primero evaluaba el impacto de enviar mensajes informados por las ciencias del comportamiento (nudging) a contribuyentes, pidiéndoles pagar sus impuestos del año anterior.

El experimento realizado por el BIT, consistió en probar diferentes intervenciones usando mensajes informados por las ciencias del comportamiento. El grupo de control no recibió ninguna notificación, mientras que el primer grupo de tratamiento recibió la carta enviada originalmente por la autoridad fiscal de Guatemala; el segundo grupo de tratamiento recibió la carta con la incorporación de mensajes basados en las ciencias del comportamiento; el tercer grupo de tratamiento recibió la carta con las modificaciones realizadas por BIT, más un mensaje enfatizando el orgullo nacional; el cuarto grupo de tratamiento recibió la carta con las modificaciones realizadas por BIT, más un mensaje destacado la norma social; finalmente, el quinto grupo de tratamiento recibió la carta BIT, más un mensaje señalando que la falta de pago de impuestos se consideraría una acción deliberada.

Figura 1 Porcentaje de contribuyentes que hicieron su declaración fiscal por carta



La figura anterior muestra los resultados del primer ensayo controlado aleatorio. Los mensajes incluían frases que, por ejemplo, enfatizaban normas sociales como: “El 65% de

los guatemaltecos declararon sus impuestos a tiempo, usted es parte de una minoría de guatemaltecos que no ha presentado su declaración de impuestos.” La muestra se tomó a nivel nacional, incluyendo un total de 43,389 individuos. El principal resultado de este experimento es que todas las intervenciones que usaron la carta BIT, incrementaron la tasa de declaración de impuestos. La versión más exitosa de las cartas, incrementó el pago de impuestos en 43% sobre aquellos que no recibieron cartas. Este ensayo controlado aleatorio aumento la recaudación en \$200,000 USD.

Gracias al éxito de diversos proyectos, BIT ha sido reconocido internacionalmente y ha compartido sus mejores prácticas para poder planear, ejecutar y controlar la teoría del nudging.

La metodología que implementan es de cuatro ejes que nos ayudan a entender todo el proceso de la implementación del nudging.(Gault & Pérez, 2016)

1. Definir el resultado: ¿Qué comportamiento quieres influenciar?, establece el tamaño de cambio y porqué el proyecto valdría la pena y por último define tiempos que debería producirse dicho cambio.
2. Entender el contexto: Perspectiva desde el individuo: cómo la gente toma decisiones cuáles son las circunstancias típicas en las que lo hace, etc.
3. Construir el nudge: Arquitectura y Diseño del estímulo
4. Probar, aprender, adaptar: Medir resultados a través del neuromarketing.

Para el tema de investigación que este tema ejerce, el punto número 1 lo podríamos aterrizar a la acción, emoción o reacción que queremos que el colaborador tenga.

Por ejemplo, mantener un lugar de trabajo limpio, llegar temprano, estar motivados, hay que delimitar lo que queremos conseguir.

En el punto 2 nos piden entender el contexto para concebir **¿Cuándo necesitamos un nudge?**, con qué acciones y pautas debemos de tener especial atención y posteriormente entender cuál es el contexto actual.

A continuación, se presentan algunos casos que tomaremos como indicadores para ponernos en acción a la brevedad antes de que la gente siga tomando malas decisiones y afecten sus relaciones y bienestar.

Optimismo realista: Las personas conocen el riesgo por ejemplo de fumar, pero todos creen que tienen menos probabilidad de que se les diagnostique cáncer de pulmón. Es un rasgo de la vida humana, el creernos inmune, pero si se nos recuerda un acontecimiento malo quizá no sigamos siendo tan optimistas

Ganancias y pérdidas: Es dos veces mayor la desgracia de perder algo que la alegría de ganar eso mismo. La aversión a la pérdida opera como una especie de nudge cognitivo que nos impulsa a no hacer cambios, incluso cuando éstos nos beneficien mucho

Sesgo del Estatus Quo: una de las causas es la falta de atención. Mucha gente adopta lo que denominaremos el heurístico de “sí, lo que sea”
Las opciones por defecto actúan como poderosos nudges.

Enmarcado: Las decisiones dependen en parte de la forma en la que se enuncian los problemas. Este heurístico funciona porque tendemos a tomar decisiones de forma negligente y pasiva.

- a) si sigue estos métodos para gastar menos dinero, ahorra 350 pesos al año
- b) Si no sigue estos métodos para gastar menos dinero, pierde 350 pesos al año.

Tentación: Diremos que algo es tentador si lo consumimos más caliente que en frío. Para la mayoría de nosotros los problemas de autocontrol surgen cuando subestimamos el efecto de la excitación. En consecuencia, nuestra conducta refleja una cierta ingenuidad respecto a los efectos que el contexto puede tener sobre la decisión

Elección irreflexiva: Las personas se ponen un modo de “piloto automático” en el que no prestan atención activa a los que están haciendo. Los problemas de

autocontrol combinados con la decisión irreflexiva tienen malas consecuencias.

Ej. comer es una de nuestras actividades irreflexivas

Estrategias de autocontrol. En cierto modo, cuando somos conscientes de nuestras debilidades, procuramos conseguir ayuda exterior. Ej.: hacemos listas para no olvidar que comprar en el super mercado, compramos un despertador para despertarnos a la hora.

En algunas situaciones, la gente incluso puede desear que el gobierno le ayude a afrontar sus problemas de autocontrol (y esto puede considerarse como paternalismo puro) en casos extremos los gobiernos pueden prohibir determinadas actividades como: consumo de drogas, conducir borracho, fumar.

Una estrategia de autocontrol impuesta por el gobierno es el horario de ahorrar la luz diurna. Este simple cambio, es un nudge para levantarnos una hora antes.

3.4.1 Los 6 Principios de Arquitectura y Diseño

A continuación, se profundizará en el punto 3 de la metodología BIT. Aquí, los arquitectos de decisiones utilizan 6 principios para crear diferentes nudges:

1. **Incentivos.** Los incentivos son los estímulos que inician la motivación humana, estos son más poderosos cuando son visibles, uno de los ejemplos más significativos para el Nudging es la calcomanía de una mosca pegada en el mingitorio del aeropuerto de Ámsterdam o poner una portería de fútbol dentro del mismo mingitorio. Para poder llegar a una buena ejecución de los incentivos debemos adecuarlo a las personas y para ello el arquitecto de decisión se debe hacer las siguientes preguntas: ¿Quién lo usará?, ¿Quién lo elegirá?, ¿Quién lo pagará?, ¿A quién beneficiará?



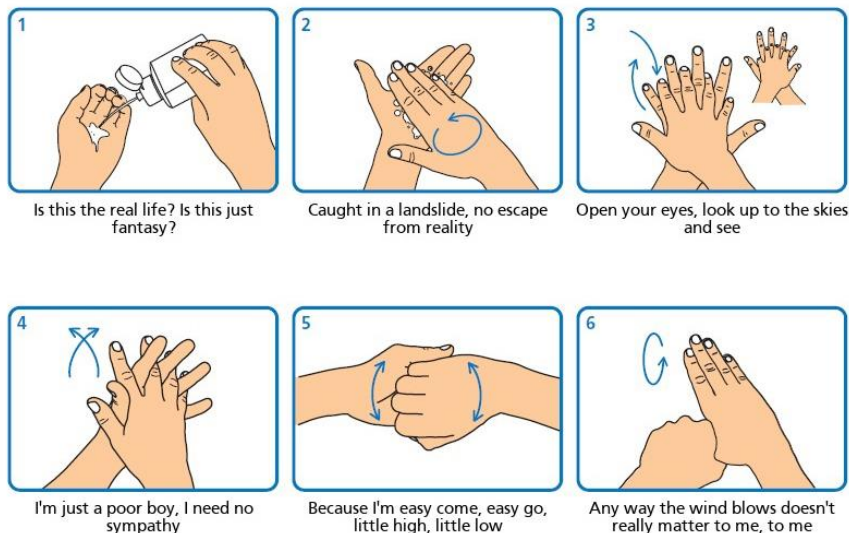
CASO COVID-19: Se están utilizando marcadores visuales en espacios públicos, centros comerciales, elevadores, filas de establecimientos, etc. donde se vislumbre la sana distancia.



2. **Mapas mentales.** Usa medidas visuales, y patrones que hagan comprensible el escenario. Si se describe en cada escalón de la escalera cuantas calorías pierdes cuando subes por ellas, seguro la mayoría de las mujeres pasarán por allí.



CASO COVID-19: La OMS ha hecho la recomendación de lavado de manos por 20 segundos, la métrica de tiempo está presente, pero... ¿Qué han hecho establecimientos para lograr que verdaderamente esta sea la duración y además tener correcto lavado? En Estados Unidos en los baños se pusieron carteles donde daban una guía de como lavar tus manos y sumado a eso había un sensor musical que al poner tus manos debajo del grifo comenzaba a sonar una canción con 20 segundos de duración, efecto que resultó muy innovador y divertido para los usuarios. Uno de los ejemplos más virales fue la canción 'Bohemian Rhapsody' de Queen.



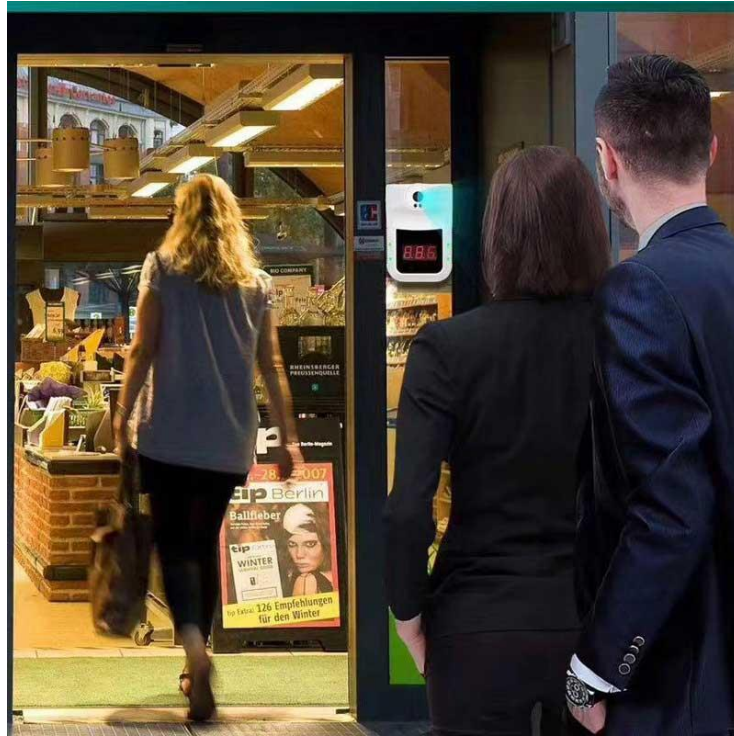
- 3. Defaults.** Se usa el fuerte poder de la inercia sobre el comportamiento a favor de una decisión benéfica; aquellos que no estén conformes con esta posición inicial tienen la libertad de cambiarla. Por ejemplo, hacer de la donación de órganos un default cuando sacas tu licencia de conducir; y si la persona no quiere ser donadora, debe solicitar ser sacada del sistema a través de una llamada o correo electrónico, a esto se le llama el sistema “Opt-in y Opt-out” (Suscribirse y Desuscribirse)

CASO COVID-19: El Gobierno de la CDMX desarrolló El Programa de Detección, Protección y Resguardo de Casos COVID-19 y sus Contactos consta de cinco ejes: campaña de informativa casa por casa; protocolo de atención temprana e identificación de síntomas; fortalecimiento del Sistema Locatel y mensaje de texto SMS; detección de casos positivos y sus contactos; así como entrega de Kit Médico COVID-19 y Apoyo Alimentario. Esta información la recibías por default al tener un número celular de la CDMX, sin embargo, podías solicitar tu baja de estos mensajes.

- 4. Retroalimentación.** Estos mecanismos proporcionan información al individuo cuando está actuando de manera correcta o incorrecta, o cuándo está a punto de tomar una mala decisión. Dar retroalimentación en tiempo real cambia las decisiones. Por ejemplo, cuando tomas demasiado papel para secar tus manos.



CASO COVID-19: En los centros comerciales se instauraron los termómetros infrarrojos que nos arrojaban el status de nuestra temperatura. El tener la retroalimentación inmediata de nuestro estado de salud, hacía que se tomara la mejor decisión en ese momento (Irnos a casa o al médico).



5. **Expectativa de error.** Debes prever los errores que las personas pueden cometer. Por ejemplo, en las gasolineras muchas personas ponían diésel en lugar de gasolina y viceversa, para ello, se crea una entrada que sólo acepta diésel y no embona con el otro dispensador.

De esta forma tu auto o camión sólo aceptará la entrada de combustible que le corresponda, sin dañar tu medio de transporte, perder dinero y poner tanto esfuerzo en identificar qué dispensador corresponde a gasolina-Diesel.



CASO COVID-19: Los dispensadores de gel antibacterial fueron uno de los retos en diseño e implementación ya que todos conocíamos el frasco que apretabas la boquilla y salía el producto, sin embargo, tuvimos que migrar y arquitectar un diseño sin contacto e intuitivo, que no hubiera falla lógica y que la gente ni siquiera tocara el dispositivo, algunos ejemplos de dispensadores fueron los eléctricos y los de pedal:



6. **Estructura de decisiones complejas.** Cuando tenemos muchas opciones y además son complejas, las personas requieren de una estructura que les ayude a ordenar sus

preferencias y que sirva como un filtro de sus necesidades. Los buscadores en Internet son un ejemplo, en los que se sugieren páginas de acuerdo con búsquedas anteriores. De igual forma el consumo de endulzantes, si nosotros ponemos visualmente la cantidad de azúcar que hay en los productos que consumimos es más factible tomar una mejor decisión para nuestro cuerpo.



CASO COVID-19: Una de las decisiones que todos hicimos frente fue: ¿Qué cubrebocas comprar? Hacer una tabla visual de los pro y contras siempre ayuda cuando estamos inmersos en un mercado que vende múltiples variedades.



Se enunciaron los 6 principios para desarrollar nudges que se presentan con ejemplos muy puntuales que conllevaron a un diseño visual, para lo cual el único consejo en su creación es recordar que existe un principio psicológico elemental: compatibilidad estímulo-respuesta. La idea es que la señal que se recibe (estímulo) sea coherente con la acción deseada.

Específicamente para crear nudges *sociales* se recomiendan que sea a través de:

1. **Conformidad y tributación:** Las conductas deseables o no deseables pueden fomentarse atrayendo la atención pública hacia lo que hacen los demás.

Ejemplo extraído del libro *Nudging* (Thaler & Sunstein, 2009):

Pagar impuestos, se dieron 4 tipos de información para ver quien pagaba primero sus impuestos:

- a) Se dijo que sus impuestos se destinaban a buenas obras como educación, protección policial y servicios de bomberos.
- b) Se les amenazó con información sobre los castigos por defraudar al fisco
- c) Se les explicó cómo podrían obtener ayuda si tenían duda en cómo pagar impuestos
- d) Se les dijo que el 90% de los ciudadanos ya habían cumplido con sus obligaciones tributarias.

Esta última fue a la que reaccionaron más, debido a que se les informó que el cumplimiento de todos los ciudadanos es alto, entonces la posibilidad de que fueran morosos se redujo porque no querían ser parte de esa pequeña cifra.

2. **Enmarcado:** En la forma que enmarques el problema puede tener un efecto poderoso.

Ej. “Por favor, no retire madera del bosque para conservarlo en su estado natural”. La norma sancionada socialmente, positiva, es más eficaz que la negativa.

3. **Percepciones sociales:** El 70% de los jóvenes en México NO fuma, con este ejemplo tú buscas encajar en ese 70%
4. **Efecto boomerang;** Si se quiere orientar a las personas hacia una conducta socialmente deseable, en ningún caso hay que hacerles saber que se están comportando mejor que la norma social.

5. Impronta o Priming: Cuando mides las intenciones de las personas, influyes en su conducta. Por ejemplo, si le preguntas a alguien cuantas veces se va a cepillar los dientes la siguiente semana, se los cepillarán más. Si se les pregunta si van a consumir alimentos grasos, la siguiente semana, consumirán menos.

Preguntar a la gente qué piensa refuerza el comportamiento sólo si preguntas cuándo y cómo piensan hacerlo

De igual forma el BIT ha creado la metodología EAST (Simple, Atractivo, Social y a Tiempo) para promover un nudge de una manera muy sencilla. Esta buena práctica sirve para tener un mayor impacto en comportamiento.

Los cuatro principios que componen EAST son:

1. Hazlo simple

- Utilizar la opción default
- Reducir el esfuerzo en acciones frecuentes
- Simplificar tus mensajes

2. Hazlo atractivo

- Atraer la atención, usa imágenes, colores o personalización.
- Diseñar recompensas

3. Hazlo social

- Mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado, recordemos que somos animales sociales que tienden a repetir comportamientos.
- Usar el poder de las redes sociales para proveer apoyo mutuo y promover la difusión de comportamientos.
- Facilitar los compromisos entre las personas.

4. Hazlo a Tiempo

- Contactar a las personas cuando es más probable que sean receptivas.
- Considerar los costos y beneficios inmediatos
- Ayudar a las personas a planear su respuesta a ciertos eventos.

3.5 Áreas de aplicación

Está comprobado que la teoría del nudging se puede implementar en TODOS los ámbitos de nuestra vida, nivel académico, laboral, salud, economía, hábitos de alto rendimiento, ecología, política.

Sin embargo, en este apartado se anuncian las dos grandes aplicaciones que dejan un mayor impacto en masas, los cuales son políticas públicas y la mercadotecnia.

3.5.1 Políticas públicas

Como bien se mencionó, Reino Unido y Estados Unidos fueron los pioneros en su implementación, apoyados principalmente por Instituciones académicas y empresas privadas. Las áreas en las que particularmente se enfocaron fueron: salud, protección ambiental, pobreza y cumplimiento fiscal y, además, cuenta con el respaldo de organizaciones internacionales en materia de política pública (World Bank, European Commission, OCDE, entre otros).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una política pública, es un plan para alcanzar los objetivos de interés público. Para que estas se puedan desarrollar correctamente hay factores dentro del gobierno que influyen (Winchester, 2011), como son:

- ✓ Experiencia
- ✓ Juicio
- ✓ Recursos
- ✓ Valores
- ✓ Tradiciones y hábitos
- ✓ Presión de grupos corporativos
- ✓ Pragmatismo y contingencias
- ✓ Evidencia empírica

Si prestamos atención el nudging como herramienta debe influir a través de la expertiz, ya que necesitamos a alguien especialista en el tema que conozca todos los déficits y

comportamientos que nos están causando algún problema; Valores, tradiciones y hábitos, porque recordemos que toda intervención se hará al individuo, por ende enfocar una política pública en México o en Reino Unido debe ser diferente al plantearse por su contexto social; Pragmatismo, como se especificó anteriormente se enfatizó que una de las características de los nudges es que deben ser sencillas de implementar y bajo costo (por eso han sido las favoritas en los gobiernos), es así que, si se quiere implementar una política pública esta herramienta al ser tan ágil y práctica ha quedado dentro de las buenas prácticas.

Ahora bien, un nudge es una herramienta de apoyo, no una política pública per se. El observatorio social de “La Caixa” dice que, aunque su aplicación requiere más discusión y revisión en términos de eficiencia, transparencia y justificación normativa, su correcta comprensión y su inclusión en el marco general de medidas de políticas públicas es clave. Los nudges se consolidan como medidas disponibles para gobiernos e instituciones de política pública y en complementariedad con otras estrategias contribuyen a mejorar la comprensión y el tratamiento de las problemáticas y, por consiguiente, a favorecer su resolución.(De Quintana, 2017)

3.6 Reflexión sobre la ética

En este apartado me gustaría tocar los puntos sensibles que se han abierto a debate respecto a la teoría del nudging.

1. Se ha hablado mucho del término paternalismo libertario, donde nosotros somos libres en elección y aunque efectivamente las personas se vean a sí mismas como autónomas y defiendan normativamente la libertad y la no interferencia exógena en su toma de decisión individual, en múltiples contextos, los nudges las llevan a que tomen decisiones de manera inconsciente.(Monroy, 2017)
2. Se están acaparando económicamente de manera ventajosa para la empresa. Por ejemplo, se sabe que la mayoría de los supermercados tienden a acomodar en sus estantes ciertos productos y ciertas marcas de tal manera que este diseño empuje a los compradores a que inconscientemente los seleccionen, recibiendo mayores márgenes de ganancia por sus ventas.

3. Están obteniendo información privada aprovechándose de la opción por default. Los programadores de software, páginas web y plataformas de redes sociales tienden a dejar “premarcadas” ciertas opciones relacionadas con aspectos como permitir el envío de publicidad al usuario e incluso, opciones sobre privacidad y manejo de información personal, de tal forma que, a menos que el mismo usuario tome una decisión activa (leer los términos y condiciones y desmarcar esta opción) este acepta compartir su información personal y permite que esta sea utilizada por la empresa, sin saber en muchos casos su fin último.
4. En el ámbito de gobierno, al crear políticas públicas se habla de una “manipulación oculta” puesto que lo que se busca dentro de estos planes gubernamentales es tener un orden social, en el cual, en muchos casos si no se cuenta con un buen arquitecto de decisiones pueden quedar fuera muchos elementos y características de la población a incidir y cuando esto sucede se cometen grandes errores y hay consecuencias como el descontento social, baja afección política, casos de corrupción, entre otros.
5. Argumentan que los nudges no son transparentes y nos mienten. Sin embargo, la preocupación en todo caso estaría en que muchos nudges, en efecto, pueden perder su eficacia si se explican y se hacen explícitos. Aunque para la arquitectura de decisión no hay ninguna prohibición o regla que nos diga que no pueden ser públicas y explicadas.

Pongamos por ejemplo un *nudge* que se utiliza para mejorar la autoestima de solicitantes de trabajo con un instrumento que se les dice a los participantes que es para medir sus capacidades. Si se explicara el mecanismo se perdería su efectividad; e incluso los solicitantes, de saberlo posterior a su participación, seguramente podrían sentirse defraudados y manipulados. Entonces, si bien no es una condición, la opacidad podría ser necesaria para que ciertos nudges funcionaran adecuadamente. Ese es, en realidad, un punto crítico -por poco explicado- que deben atender los defensores de los nudges.(Monroy, 2017)

6. “Están evitando que pensemos”. Si los nudges se pueden convertir en una vía fácil se evita con ello realizar mayores esfuerzos por debatir y racionalizar las diferentes visiones y posturas de las personas en una sociedad plural.

7. No existen comités de ética que tomen parámetros para su implementación, entonces la ética queda a subjetividad de quien realiza el estímulo.

4. Implementación del Nudging

4.1 Caso GOOGLE

Como bien lo vimos en el capítulo anterior el nudging puede ser implementado en diversas áreas de estudio, entre ellas, las más importantes se encuentran las políticas públicas y mercadotecnia.

Los gobiernos de Barak Obama y David Cameron comenzaron a hacer esta implementación en sus políticas públicas para tener mejores comportamientos dentro de sus sociedades y el resultado fue espectacular.

Ahora bien, las empresas también se han subido a esta ola de entendimiento de la teoría del nudging con el fin de fidelizar a sus clientes y colaboradores, guiándolos a tomar mejores decisiones a través de esta arquitectura del contexto.

De acuerdo a Great Place to Work y algunos rankings internacionales Google está posicionado como una de las mejores empresas para trabajar, por ello se realiza el análisis sobre esta empresa. Y es que ha llegado a ser tan exitoso el “modelo de Google” para tener a empleados felices y comprometidos que hicieron una entrevista a Robert Levering, cofundador de Great Place to Work para entender cuáles eran los factores claves y métricas de evaluación para cada año aparecer en el top 10, a lo que el comentó: “La confianza es el elemento más valorado por los colaboradores de Google: confianza en el jefe, en los compañeros de trabajo y en el sentido de la tarea que se realiza. Si esta cualidad está presente en la organización, aumenta el nivel de innovación, se facilita el trabajo en equipo y las compañías obtienen más ganancias.”

Y claro que después de saber que existía esta teoría quisieron implementarla para poder mejorar la calidad de vida y la satisfacción de sus colaboradores para llevarlos a otro nivel de productividad, identidad y satisfacción.

Un artículo publicado por la BBC en 2013 documenta la manera en la que Google ha utilizado estos pequeños empujones para ayudar a sus empleados a que tomen mejores decisiones en cuanto a su salud.

Uno de los mayores problemas que identificaron en Recursos Humanos al hacer evaluaciones internas fue que sus trabajadores aumentaban casi 7 kilos al mes únicamente por trabajar ahí, ya que Google habilitaba espacios de comida ilimitada para sus colaboradores. Pero, entendiendo que nosotros no tomamos decisiones 100% racionales (como comer cuando no tenemos hambre, debido a que esta señal te la manda el cerebro) los trabajadores iban por comida en intervalos de tiempos muy cortos.

Implementaron distintos nudges para reforzar el comportamiento de las personas. El primero fue acomodar las bebidas saludables a la altura de los ojos y aquellas que tuvieran demasiada azúcar en la parte de abajo de los refrigeradores. Además de eso, en la parte baja del refrigerador, dentro del vidrio pegaron una calcomanía opaca la cual dificultaba ver las bebidas azucaradas. Esta estrategia permitía que la gente viera en primera instancia una bebida saludable y que en su mente instaurara esta imagen de beberla. Por tanto, si nos damos cuenta en ningún momento se prohibió el hecho de tomar una bebida con altas cantidades de azúcar, esas siempre estuvieron dentro del refrigerador disponibles.

La segunda estrategia implementada, fue que, dentro del buffet se cambió el orden de los platillos iniciando la barra con alimentos saludables. Este experimento lo realizó Richard Thaler en su libro Nudging dentro de un colegio en Estados Unidos. En este ejercicio se logró demostrar que la arquitectura del contexto era clave para influenciar las decisiones de las personas. Si ponían al inicio las ensaladas, los niños iban a comenzar a llenar su plato con comida saludable y cuándo llegarán al final de la barra donde se encontraba toda la comida con altos índices calóricos iba a suceder dos cosas: La primera es que ya no cupiera comida en su plato y por ende no agregaran más comida y la segunda es qué pensarán que al tener ya suficiente comida en su plato no iban a lograr terminársela. También, la comida dentro del buffet tenía otro estímulo visual, en el cual, asignaron colores dependiendo al nivel calórico que tenían los platillos; Asignaron el color verde a aquella comida que tuviera bajas calorías, amarillo a las porciones con calorías moderadas y rojo a las pastas y postres.

Finalmente, sobre este mismo buffet Google instauró otro nudge, en el cual persuadía a sus empleados a elegir un plato de tamaño más pequeño para cuidar las porciones de su alimento. Está comprobando neurocientíficamente que si tú eliges un plato grande o pequeño tenderás a llenar ambos a su máxima capacidad, por ende, estarás comiendo mucho más con un plato grande.

Jennifer Kurkoski, que dirige un departamento en Google llamado análisis de personas, analizó los números sobre los hábitos alimenticios de los empleados y revisó cómo se presentaban los alimentos en todo el edificio.

"Estamos ocupados", dijo Kurkoski. "Todos tienen un trabajo que están tratando de hacer y, por lo tanto, no quieres pensar mucho en lo que van a tomar como refrigerio. Así que hagamos que lo que las personas prefieran sea lo más saludable posible". (Chang, Jujú; Marsh, 2013)

Siguiendo este caso con Google, uno de los pioneros en innovación y en cuidar a su gente pudimos observar que lo primero que se realizó fue un diagnóstico en donde se identifican los problemas más severos de nuestra gente, en este caso fue la obesidad y los malos hábitos alimenticios.

Ellos entendieron a tiempo que para tener una empresa saludable deben tener empleados saludables. Para el 2018 comenzaron promoviendo pequeños ajustes en la alimentación, ayudando a los empleados a sustituir sus meriendas preempacadas por frutas y promoviendo bebidas más saludables como los jugos de fruta y aromática.

También, hoy promueven un estilo de vida saludable y preventivo en sus empleados. Las charlas de alimentación saludable y ejercicio apropiado son recurrentes y muy benéficas para el equipo.

4.2 Caso COVID 19

Esta crisis exige intervenciones con mensajes claros, apropiados y efectivos. tales mensajes son una parte fundamental del esfuerzo tanto para contener la transmisión del virus y disminuir la sobrecarga del sistema de salud, como para evitar el pánico natural que generan estas circunstancias y manejar las expectativas de la gente. Desde el aislamiento, las personas están enfrentando el desafío de acostumbrarse a un nuevo orden y cuando regresemos a nuestros espacios de trabajo, enfrentaremos otra realidad muy distinta. Esto incluye la convivencia continua con familiares, manejo del tiempo y del espacio familiar, de aprendizaje y trabajo y la falta de espacios sociales y para hacer ejercicios, entre muchos otros.

La propuesta de esta investigación es aplicar la teoría del nudging en el endomarketing a través de estrategias como son la publicidad y las relaciones públicas para poder crear una seguridad y bienestar en nuestros colaboradores, que se verá reflejado como motivación y productividad, que posteriormente se proyectarán en la satisfacción del cliente y, por ende, en las ventas.

A continuación, se desarrollará la propuesta de implementación de estas estrategias. El tema en el cual me basé para este desarrollo es sobre el COVID-19. Un virus que llegó sin precedentes para cambiar la forma de vida y trabajo de las personas y las empresas.

A través de distintos estudios, entrevistas y charlas en las cuales participé he podido constatar que estamos viviendo en una etapa de nuevos retos y sobre todo de adaptación.

Hoy, se necesita un liderazgo transformador y una comunicación interna más fuerte que nunca, nos encontramos ante el reto de poder comunicar efectivamente sin tener un contacto humano y lograr transmitir los valores se torna retador debido a los factores externos a la empresa.

Teniendo la conversación con José Pérez, una frase que me impactó demasiado fue: "hoy hay más empresas muertas por COVID que personas".

Lamentablemente muchas empresas no lograron sobrevivir a esta transición, hoy el trabajo como administrador será encontrar soluciones efectivas y tomar decisiones adecuadas para regresar a la nueva normalidad que estamos a punto de vivir.

Los valores empresariales tendrán que estar más fuertes que nunca y la proyección de estos será un diferenciador en el mercado. También, la manera en la que las empresas hayan tomado un plan de acción en el cual cuiden y consideren a sus empleados mostrará una fidelidad, compromiso e identidad legítima.

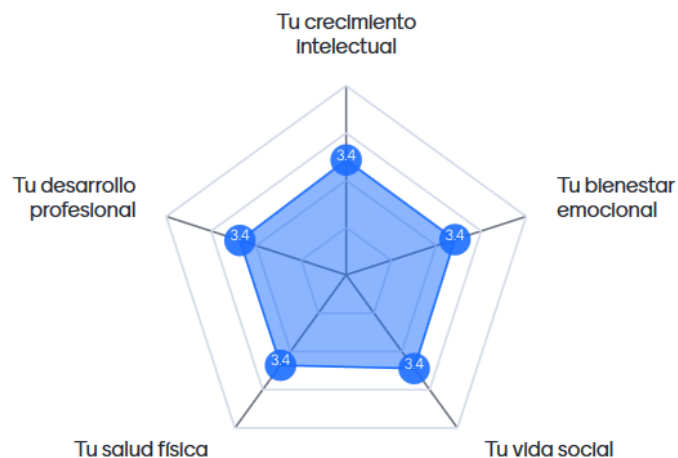
Entendiendo la incertidumbre que se está viviendo mezclada con emociones como el miedo, la ansiedad, tristeza, debemos considerar esencial generar un acercamiento genuino con nuestros colaboradores para poder desarrollar estrategias con base a sus necesidades y deseos, las cuales puedan ayudarlos a estar en armonía con ellos.

Este diagnóstico que debemos realizar se puede llevar mediante cuestionarios, después podemos mapear los resultados y sobre ello trabajar. Es importante considerar que este diagnóstico se tiene que hacer en tres niveles: el personal, por equipo y por empresa.

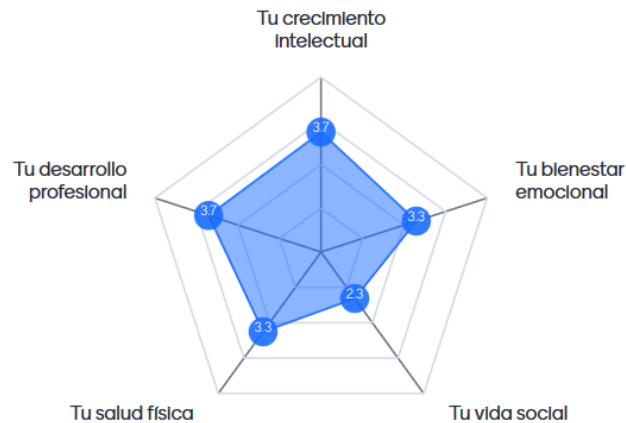
A continuación, se mostrará un ejemplo de diagnóstico que mapea las 5 esferas más importantes a trabajar (área intelectual, emocional, vida social, salud física y desarrollo personal) y considerar en el endomarketing para tener a nuestros colaboradores satisfechos antes, durante y después de la pandemia. Este diagnóstico se hizo mediante una encuesta aplicada a través de la aplicación mentimeter, en la cual se realizaron 10 preguntas, 5 de ellas al sentir y percepción personal antes de la pandemia y las otras 5 preguntas enfocadas al sentir durante la pandemia.

El desarrollo e implementación de este cuestionario se llevó a cabo en la segunda semana de mayo del 2020 a una muestra de 72 personas. Participé en la creación del estudio, implementación de cuestionario y análisis de resultados junto con la empresa Irradiate More. Debido a que las respuestas personales son información confidencial, únicamente se presenta el resultado obtenido.

Antes de la pandemia, ¿cómo te sentías con...?



Durante la pandemia, ¿cómo se ha visto afectado tu...?



En esta representación de los resultados, podemos observar que antes de la pandemia en una escala del 1 al 5 la gente se encontraba satisfecha en un poco más alto de la media 3.4 o 68%, lo cual es un buen indicador, sin embargo, nos muestra cómo se estancan los números en una zona de confort.

Al pasar a la segunda figura podemos ver que hay dos áreas en las cuales la gente tuvo un impacto positivo: Crecimiento intelectual y desarrollo profesional, dos áreas que se mantuvieron casi iguales a la primera lectura: bienestar emocional y salud física y por último el área que más se ve afectada es la vida social, con un decremento alarmante.

Este cuestionario nos apoya a poder tomar el pulso de la empresa en una manera consciente. Después de ello, implementaremos estrategias con base en las necesidades que se comunicaron en este cuestionario y después de la implementación tendremos un nuevo diagnóstico apoyado de herramientas de neuromarketing en el cual podremos conocer de una forma más certera cuál es el sentir de la empresa como universo.

Entonces, ¿Cuáles serían los nudges que tenemos que implementar en esta fase ANTES de reintegrarnos a las oficinas?

Según el diagnóstico lo que primero tenemos que tratar es la esfera **social**. El trabajo del endomarketing sería habilitar las herramientas, espacios y condiciones para que se diera un buen desarrollo de los nudges.

El comportamiento deseado sería que haya más interacción social, esto incluye: amigos, familia y colegas del trabajo, entonces desarrollemos una estrategia para cada grupo.

Amigos: Se implementará la estrategia de Impronta o Priming, aquí medimos las intenciones de la persona, en este caso sería crear una campaña de publicidad impactando lo emocional y racional donde se pregunte a las personas: ¿Qué tanto estas cerca de la gente que amas en esta cuarentena? ¿cuánto tiempo de calidad le estás dando a tus amigos?, si preguntamos cuántas veces a la semana te contactarás con un amigo, su compromiso con este número consciente hará que se realice con mayor probabilidad la acción. Ahora, si preguntamos cuándo y cómo piensa hacerlo incrementa al doble la posibilidad de que esta acción suceda. De esta forma, colateralmente estaremos apoyando a los colaboradores a mejorar su interacción con su círculo social, la empresa puede brindar ideas para tener estos espacios de conversación como sugerir plataformas o actividades con dichas personas.

Familia: Una estrategia implementada por la empresa RUMBO fue crear una actividad para la familia del empleado, esto lo que generó fue involucramiento por parte de las esposas/hijos con la empresa, pues estamos dando a entender que no solo la persona que labora en la empresa es importante, sino también su familia. Para ello se contrataron payasos y mimos para que a través de zoom durante unas horas del día se llevaran a cabo actividades donde toda la familia participara. La empresa con anterioridad mandaba a las casas de los colaboradores el material que se necesitarían para realizar la actividad. Esto dio como resultado un nuevo engagement por parte de la familia, involucramiento del colaborador con su círculo cercano y empresa, bienestar y emociones positivas. Esto se considera nudge porque el trabajador podía o no elegir participar en la actividad y además porque estamos cambiando el contexto de convivencia donde se toma la decisión de pasar un momento agradable, experiencia que probablemente no se hubiera hecho por voluntad o iniciativa propia, por tanto, la gente que trabaja sobre el endomarketing tuvo que ser creativa e innovadora para generar un mayor impacto.

Otro esfuerzo de comunicación y proyección de valores fue mandar el mensaje: Tú y tu familia nos importan, porque son parte de nuestra familia. Por ello, mandaron un KIT Anti-COVID que incluía gel antibacterial, cubrebocas y jabón de manos desinfectante. Con el fin

de promover un comportamiento el cuál sería el deseable y que va en pro a la salud de toda la familia del colaborador.

Colegas de trabajo: Se implementará la opción por Default de tener un espacio diario o semanal de recreación con sus compañeros. Aquí se pueden crear actividades vía zoom, gamificación, happy hour, entre otras actividades fuera del espacio laboral que nos ayuden a tener esa comunicación, interacción y confianza entre los trabajadores.

Este periodo, nos debe hacer recordar como organización nuestro propósito, valores y como lo dijo Kotler en la mercadotecnia 3.0 lo importante que hoy es la persona como individuo de mente, alma y corazón. Haciendo una introspección de la situación actual y hablando con altos directivos, como comunidad hemos entendido la importancia de detenernos y preguntarnos si por el camino que vamos es el correcto y el que nos hará generar más impacto y valor en el mundo. Debemos de crear una conciencia colectiva, racional y solidaria que nos ayude a crear un mejor mundo, aquel donde construyamos ese contexto para tomar las mejores decisiones.

Respecto a la esfera **profesional**, después de sumergirme en distintos foros, noté que una de las mayores preocupaciones y dolencias en este momento es que la productividad laboral está disminuyendo por qué las personas no están acostumbradas a trabajar desde casa y menos aún a balancear las responsabilidades laborales, familiares y de ocio en un mismo espacio.

El objetivo como empresa y especialmente con esfuerzos de comunicación, es lograr que las personas mantengan su productividad durante su tiempo en aislamiento.

¿Cómo? promoviendo herramientas de planificación creadas junto con la familia y el trabajador para separar los diferentes momentos del día.

En este caso se puede generar una infografía diseñando un mensaje donde se resalten los siguientes puntos:

- ✓ Empieza por definir un horario de trabajo escrito
- ✓ Comunícate claramente tus horas de trabajo a tu equipo y familia.
- ✓ Crea un calendario de actividades junto con tu familia
- ✓ Designa diferentes espacios de trabajo y de ocio dentro de tu casa

La siguiente esfera sería la **emocional y salud mental**. El problema que identifiqué es que a las personas le resulta difícil cuidar de su salud mental durante el aislamiento porque no estamos acostumbrados a hablar de nuestras emociones y de lo que nos sucede. Usar el encuadre de pérdida y consecuencias negativas relacionadas con el deterioro de salud mental durante el aislamiento puede ser una estrategia del nudging. Se puede diseñar un mensaje donde se especifique que el mal manejo de la salud mental puede afectar tu trabajo y tus relaciones familiares. Para que, con esto, entiendan que pierden más y se afectan más si no hablan con alguien sobre su sentir.

Hay que ser muy claros en el mensaje, buscar empatía y hacerles entender que la soledad, irritabilidad, estrés ansiedad y depresión son efectos comunes del aislamiento. No para causar más pánico, sino para que vean en la organización un punto de apoyo y confianza para trabajar estas dolencias.

A nivel **físico** se están presentando dos problemáticas: el primero son los hábitos alimenticios y control del peso y como segundo la falta de ejercicio.

El objetivo sería lograr que las personas mantengan o mejoren sus hábitos alimenticios y de ejercicio durante la cuarentena.

La estrategia de nudging que se va a implementar serán los puntos de referencia sobre el consumo calórico diario recomendado.

Algunas ideas serían bajar a tu celular una aplicación para controlar calorías, tener un grupo de amigos con los cuales puedas ir compartiendo tu progreso o incluso hacer competencias para ver quién logra mantener un peso saludable.

En el libro *Nudging* Richard Thaler comparte una experiencia en la cual uno de sus mejores amigos no podía terminar su tesis doctoral, por ende, para apoyarlo le propuso darle un "pequeño empujón".

Su propuesta era que al finalizar cada semana su amigo le tendría que enviar los avances al menos de 20 páginas. Si él no lograba este objetivo le tendría que pagar 100 USD y en caso de que al final de mes no tuviera el objetivo total, Thaler se iba a gastar el dinero en una fiesta en la cual no lo invitaría.

Inspirados en esta misma idea, uno de los alumnos de Richard Thaler emprende un negocio en el cual a través de una plataforma (stickk.com) las personas escribían cuál iba a ser su

meta o hábito que querían adoptar, el siguiente paso era establecer una cantidad de dinero que le doliera a la persona pagar como autocastigo y como tercer paso era destinar ese dinero a alguna fundación, partido político o persona que este individuo odiara o no simpatizara con sus ideas para que de esta forma le doliera mucho más perder su dinero.

En cuanto al nivel de **desarrollo personal o educación** a distancia la mayoría de las personas están acostumbradas a aprender un ambiente escolar distinto lugar el objetivo de estos promover en los estudiantes hábitos de aprendizaje a distancia.

Una nudge que se utiliza son las normas sociales que describen como y cuando un estudiante debe de estudiar desde casa y que desapruében la poca dedicación, ejemplo:

Millones de personas en el mundo están igual que tú, estudiando desde casa.

Ahora bien, estamos a punto de enfrentarnos a un reingreso a nuestras actividades y para ello necesitamos crear los mejores nudges que nos ayuden a cuidarnos como personas y por ende como colectivo (hablando de la organización), tomar acciones que nos beneficien, potencialicen nuestro bienestar personal y nos generen identidad con la empresa para transmitir el mensaje que tenemos para nuestros clientes y círculo de *stakeholders*. Por ello, grandes organizaciones que trabajan con nudging nos han dado algunas lecciones y estrategias que son importantes tomar en cuenta para aplanar la curva de contagios en las empresas.

¿Qué hacer en las empresas durante al reingreso de las actividades?

Uno de los principales problemas que estamos atravesando como sociedad, es algo que el nudging llama *optimismo realista*. Las personas conocen el riesgo de contagiarse de COVID, pero todos creen que tienen menos probabilidad de que se les diagnostique porque “tienen defensas altas”, “no salieron de su casa”, “el virus no existe”, entre muchas otras respuestas que hemos ido escuchando. Es un rasgo de la vida humana, el creernos inmune, pero si se nos recuerda un acontecimiento malo quizá no sigamos siendo tan optimistas. Entonces, ¿Cómo contrarrestamos esta actitud?

Fácil, generando percepciones sociales. Lo que tenemos que hacer es apoyarnos de las personas que son más conscientes de la problemática, haciendo que ellos sean los embajadores de estas acciones sociales. Ellos mismos cuando vean que no te estas

colocando tu cubrebocas, que estás tosiendo sin cubrirte con el antebrazo o incluso que no te estas aplicando gel antibacterial te pedirán que lo hagas, como un reforzador social.

Una de las características humanas que va ligada a este principio es que solemos imitar los comportamientos. Por ejemplo, si todos en la oficina traen cubrebocas y sólo un individuo no lo trae, pasarán dos cosas: la gente lo verá discriminatoriamente o el sujeto optará por conseguir y usar su cubrebocas, porque él es el único que no “encaja”.

Nos podemos apoyar a través de crear una campaña de prevención con mensajes poderosos como:

- El 75% de los trabajadores de “x empresa” siempre usan su cubrebocas.
- 8 de cada 10 empleados conoce las medidas de seguridad e higiene ante el COVID

Inconscientemente tu cerebro vincula estos números y algo que pasa con el ser humano es que no quiere pertenecer a ese bajo porcentaje negativo, por ende, hará las acciones que considere necesarias para cambiar su comportamiento a uno más deseable.

Otra estrategia es basarnos del *enmarcado*, donde a través de mensajes positivos educamos e incentivamos a tomar una mejor decisión, por ejemplo:

“Por favor, aplíquese gel antibacterial, nos estamos cuidando entre nosotros”

Estos mensajes llegan al inconsciente porque estamos trabajando con emociones, los estímulos positivos siempre tendrán una reacción sino inmediata, pronta.

Siguiendo el mismo ejemplo del gel antibacterial lo que podemos hacer es realizar modificaciones en el contexto para lograr una acción. En Estados Unidos hubo un problema grave en un hospital porque los doctores no se lavaban las manos la cantidad de veces necesarias para no esparcir el virus. Recursos Humanos al identificar este problema intentó darles capacitación y protocolos enviados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), compartió los comunicados oficiales por parte del gobierno en sector salud y se dieron cuenta que nada de esto estaba funcionando y, además, estaban gastando muchos recursos que podrían utilizar para atender la crisis sanitaria.

¿Cuál fue la solución al problema?

Instalar botellas de gel antibacterial en puntos clave donde pasaran la mayoría de los doctores y enfermeros. Por ejemplo, antes de una sala de operación o algún cuarto de contagiados por COVID, donde antes de entrar y salir se encuentren los suministros.

Lo que se logró con este nudge fue una *elección irreflexiva*, esto sucede cuando las personas se ponen un modo de “piloto automático” en el que no prestan atención activa a lo que están haciendo. Por ende, si reforzábamos los estímulos a través de muchas botellas de gel antibacterial acomodadas estratégicamente, en algún momento esta actividad se dará por inercia.

Ahora bien, uno de los elementos importantes que vamos a tener que considerar en este regreso a las empresas será el distanciamiento social responsable.

Dentro de las mejores prácticas para el distanciamiento social figuran aquellas que marcan la distancia correcta entre persona y persona, por ejemplo, en comedor (Ver imagen 1), espacios comunes como la fotocopiadora, distancia entre escritorios, elevadores (Ver imagen 2). En varios espacios se ha utilizado la implementación de marcas en el piso para reforzar este comportamiento de prevención.



Ilustración 1



Ilustración 2

Como última fase hablaremos del diagnóstico Post-Nudge, recordemos que el neuromarketing nos ayuda a validar si las intervenciones que realizamos fueron las correctas.

Basándome en los estudios que realicé en colaboración con la Universidad de Ginebra y siguiendo la conversación con Hervey Arteaga de Neurohipercubo, concluí que para realizar estos análisis debe de ser barato y replicable fácilmente. Las únicas dos herramientas que se utilizarán será la respuesta galvánica y electroencefalograma, las cuales explicaré su función, a continuación:

La teoría tradicional del análisis de la respuesta galvánica de la piel está basada en la suposición de que la resistencia de la piel varía con el estado de las glándulas sudoríparas de la piel. La sudoración del cuerpo humano está regulada por el Sistema Nervioso Autónomo (SNA). En particular, si la rama simpática (SNS) del Sistema Nervioso Autónomo está muy excitada, la actividad de la glándula sudorípara también aumenta, lo que a su vez aumenta la conductancia de la piel, y viceversa. De esta forma, la piel puede ser una medida de las respuestas del Sistema Nervioso Simpático humano. Tal sistema está directamente involucrado en la regulación del comportamiento emocional en los humanos. (Sapienza Università Di Roma, 2016)

Se coloca en los dedos y permite medir con alta fiabilidad la conductividad de la piel (actividad electrodérmica), el volumen de pulso sanguíneo (actividad cardiovascular) y el movimiento.

Normalmente se puede utilizar la respuesta galvánica para saber que existe una activación emocional, esta herramienta puede identificar las emociones inmediatas al estímulo, pero no puede decir que emoción es la que se está sintiendo (ira, felicidad, tristeza, etc.) para ello debemos de complementarlo con otra herramienta neurocientífica como el electroencefalograma.

En cuanto al encefalograma, aporta información de valor sobre la actividad cerebral. Con esta técnica, se analiza y registra la actividad eléctrica en el cerebro utilizando una banda o casco con sensores pequeños colocados en el cuero cabelludo. Es un método que detecta los cambios en las corrientes eléctricas en forma de ondas cerebrales.

Dentro de los anexos adjuntaré el estudio que me realicé con el EEG (Electroencefalograma) para que tengamos un ejemplo de los resultados y de igual forma veamos su aplicación.

Esta herramienta permite medir con alta fiabilidad las respuestas cerebrales en las áreas relacionadas con las emociones y procesos cognitivos como la atención y la memoria.

La propuesta final es que se pueda hacer un seguimiento de la campaña de nudging para que validemos los resultados esperados y sobre los resultados de estas herramientas podamos tomar nuevas decisiones, más acertadas y con mayor confiabilidad.

5. CONCLUSIONES

Se acepta la hipótesis, debido a que se logró demostrar que la teoría del nudging puede apoyar al endomarketing con buenas prácticas que motiven y fidelicen a sus trabajadores a través de estímulos y mensajes que lleguen al inconsciente, todo esto orquestado por publicidad, relaciones públicas y recursos humanos. Además, se puede analizar y deliberar los resultados de la estrategia a través de herramientas de neuromarketing para identificar los errores que se tuvieron y realizar una iteración.

Como recomendaciones a las empresas, alto directivos y gente que trabajen directamente con temas de mercadotecnia y recursos humanos, pude concluir lo siguiente:

Es importante que comencemos a innovar desde la planeación estratégica, considero vital que dentro de estos planes se propongan buenas prácticas como la teoría del Nudging, esto teniendo la consciencia de saber que se beneficiará la empresa interna y externamente. En la investigación encontré que principalmente en empresas pequeñas y medianas -las cuales no tienen un área de innovación y desarrollo- seguimos viviendo en una administración muy tradicionalista, que le tiene miedo o no confía aún en la tecnología y en las nuevas prácticas. La aversión a la pérdida nos ha retrocedido como emprendedores y ha impactado mucho en la mentalidad de negocio.

También, tenemos que darle un nuevo enfoque e importancia a las relaciones que estamos creando internamente en la empresa. El endomarketing tiene que ser un concepto fuerte, que todos los colaboradores lo identifiquen por su razón de ser. Hoy en día pocos entienden el concepto y además no se entiende plenamente su función y tampoco la gente que está encargada de hacer la comunicación interna entiende sus alcances ni propósitos, creen que una buena comunicación es únicamente mandar boletines y mails. Peor aún a veces ni siquiera se conoce cuáles son la misión, visión y valores de la empresa para poder alinearlos con todos los planes de ejecución.

Uno de los grandes retos que se vive con la teoría del Nudging es llevarlo a la práctica. Ya que, por el desconocimiento del concepto estamos dejando pasar muchas oportunidades a nivel público y privado. Siguiendo esta línea de conversación, entendemos que el concepto al ser nuevo (2017) tardará que se homogenice en las empresas, sin embargo, al ser una nueva tendencia subirá su popularidad en un futuro cercano. Por ello, se recomienda comenzar a adentrarse en buenas prácticas, capacitar con nuevas herramientas a las áreas encargadas y acercarse más a nuestra gente para conocer sus deseos y necesidades a satisfacer.

En esta investigación se vislumbró que no existe un área específica para trabajar esta estrategia, por ende, se propone que al estar entrelazados marketing y recursos humanos se pueda definir el alcance y recursos que cada departamento debe aportar y analizar antes, durante y después de la campaña de nudges.

Se recomienda que para arquitectar la estructura de la estrategia haya consultores externos en la primera línea de planeación, ejecución y validación. Ellos deben de ser especialistas en endomarketing, neuromarketing y economía del comportamiento. Esto con el fin de estar asesorados en la estrategia, acciones, repercusiones, actividades, etc. Y una vez teniendo esta consultoría y capacitación interna para la comunicación correcta de estos nudges pueda haber un seguimiento a nivel interno, lo cual se traducirá en buenas prácticas y en una organización sana, con condiciones laborales de alta calidad.

Otra recomendación de buenas prácticas es hacer benchmarking con otras campañas que tengan esta naturaleza. Como bien se mencionó, en México este término apenas se está acuñando, se está comenzando a dar cursos y talleres para educar en esta teoría, sin embargo, en otros países como Estados Unidos, Reino Unido o Suiza llevan pasos

agigantados en investigación, implementación y resultados. Por ello, se sugiere como primera etapa de acercamiento investigar qué están haciendo con el nudging a nivel internacional y/o nacional.

En cuanto a aprendizajes tuve muchas revelaciones personales y profesionales. Este tema desde que lo trabajé en 2018 en Suiza me apasionó. Al estar muy de cerca trabajando con otra visión de sociedad, cultura, educación y valores entendí que era urgente implementarlo en México.

Incluso la percepción que nosotros tenemos de países como los europeos es de mucha innovación, progreso educación y en México lo vemos muy lejano, pero no debe de ser así. Esta teoría es muy disruptiva porque no tiene nada que ver con un saber político, tener una alta educación, tener los recursos económicos, entre otros estereotipos que están muy marcados en sociedades de progreso.

Al contrario, esta teoría me llamó la atención porque incluso la persona que no tenga una educación básica, me refiero a que sepa leer o escribir o extrapolando la situación una de las personas más eruditas o adineradas puede ser objeto de implementación de esta teoría teniendo los mismos efectos en ambas personas.

Cuando escuché a mi profesor decir que la finalidad de esta teoría era tener una sociedad más ordenada y educada de inmediato supe que tenía que hacer mi aportación en México. Y a nivel profesional, esto me ha dado una directriz para mis siguientes pasos de desarrollo, ya que me especializaré como consultora en este tema.

Este tema de investigación fue muy retador porque es la primera vez que se toca el nudging dentro de las empresas en un nivel de estrategia. Actualmente en México existe la implementación de esta teoría en un sector gubernamental para políticas públicas o en empresas para marketing externo.

Por ello, traer esta estrategia dentro de las empresas es mi aportación para la administración. Y como bien lo dijo Philip Kotler en Marketing 3.0, debemos regresarnos a nuestros orígenes entendiendo que la persona es lo más importante dentro de cualquier sociedad u organización, este principio humanizador es la clave para vivir como una sociedad sana y con propósito.

Bibliografía

- Braidot, N. (2016). *Neurociencias para tu vida*. Granica.
- CHANG, JUJU; MARSH, M. (2013). The Google Diet: Search Giant Overhauled Its Eating Options to “Nudge” Healthy Choices. *BBC*.
<https://abcnews.go.com/Health/google-diet-search-giant-overhauled-eating-options-nudge/story?id=18241908>
- De Quintana, J. (2017). *Nudges, herramientas de política pública*.
<http://agendapublica.elpais.com/nudges-herramientas-politica-publica/>
- Díaz, Emiliano; Del valle, C. (n.d.). *Guía de Economía del Comportamiento*.
- Endor. (2020). *¿Qué es el marketing mix?* <https://www.grupoendor.com/que-es-el-marketing-mix/>
- Estallo Judith. (2011). *Doctor A.K. Pradeep: “El 95% de las decisiones que tomamos se gestan en el subconsciente.”*
<https://www.lavanguardia.com/ciencia/20110110/54098614275/doctor-a-k-pradeep-el-95-de-las-decisiones-que-tomamos-se-gestan-en-el-subconsciente.html>
- EUROFORUM. (2018). *Pequeñas decisiones que pueden mejorar la motivación de los empleados*. <https://www.euroforum.es/blog/pequenas-decisiones-que-pueden-mejorar-la-motivacion-de-los-empleados/>
- Fischer, L. (2015). *Plan de Mercadotecnia*.
- Flores Silva, Y., Borborema Cunha Lima, F., & Ricardo Christoffoli, A. (2016). Impacto del marketing interno en el desarrollo de innovación. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 25, 576–596.
http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Gabucio, F. (2005). *Psicología del Pensamiento* (Primera ed). Editorial UOC.
- Gault, D. A., & Pérez, E. F. B. (2016). *De Comportamiento Inconsciente Y Opacidad*. 254(4), 903–940.
- González, J. (2013). *Economía conductual: el aliado invisible del marketing*.
<https://thinkandsell.com/blog/economia-conductual-el-aliado-invisible-del-marketing/>
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio* (10º). Debolsillo.
- Kahneman, T. &. (1974). *Tversky and Kahneman Judgement Under Uncertainty*.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, Enero 2003, 656.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:kotler+&+armstron#g#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:de+Kotler+y+Armstrong%235>
- L. Berry, J. S. H. and M. C. B. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52, 3–14.
- Malfintano, Oscar.; Arteaga, R. . R. S. (2010). *Neuromarketing. Celebrando negocios y servicios*. Granica.
- Martorell, José Luis; Prieto, Jo. L. (2013). *Fundamentos de Psicología* (11va ed.). UNED.
- MGlobal. (2015). *¿Cómo se define el branding de marca?*
<https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/>
- Monroy, D. (2017). Nudges y decisiones inconscientes: sesgo de statu quo y políticas públicas en Colombia. *Desafíos*, 29(1), 211–247.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.
- Newkirk, A. (2014). *The Interactions of Heuristics and Biases in the Making of Decisions*. <https://projects.iq.harvard.edu/expose/book/interactions-heuristics-and-biases-making-decisions>
- PROFEDET. (2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- PRSA. (n.d.). *About Public Relations*. Retrieved May 10, 2020, from <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- Rodriguez, E. (2013). *¿Por qué deberías utilizar el Endomarketing en tu empresa?*
<https://www.iebschool.com/blog/endomarketing-marketing-digital/>
- Salazar-elena, R., & Flacso, M. (2018). La “Arquitectura de la decisión”: Economía conductual y diseño de las políticas públicas. *FLACSO*, Octubre, 54.
- Sapienza Università Di Roma. (2016). *Respuesta galvánica de la piel (GSR)*. <https://www.brainsigns.com/es/science/s2/technologies/gsr>
- Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudging*.
- The Nobel Prize. (2017). *Richard H. Thaler Interview*.

- <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/interview/>
- Tortosa, Vicente., Moliner Miguel A., Llorens, Jaume. Rodríguez, Rosa Ma., Callarisa, L. (2014). *Marketing Interno. Cómo lograr el compromiso con los empleados.*
 - Universidad ESAN. (2018). *El plan de carrera como estrategia organizacional.* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>
 - Winchester, L. (2011). Políticas Públicas: Formulación y Evaluación. *Curso Internacional En Planificación Estratégica y Políticas Públicas*, 40. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/LW_Polpub_antigua.pdf
 - Braidot, N. (2016). *Neurociencias para tu vida.* Granica.
 - CHANG, JUJU; MARSH, M. (2013). The Google Diet: Search Giant Overhauled Its Eating Options to “Nudge” Healthy Choices. *BBC.* <https://abcnews.go.com/Health/google-diet-search-giant-overhauled-eating-options-nudge/story?id=18241908>
 - De Quintana, J. (2017). *Nudges, herramientas de política pública.* <http://agendapublica.elpais.com/nudges-herramientas-politica-publica/>
 - Díaz, Emiliano; Del valle, C. (n.d.). *Guía de Economía del Comportamiento.*
 - Endor. (2020). *¿Qué es el marketing mix?* <https://www.grupoendor.com/que-es-el-marketing-mix/>
 - Estallo Judith. (2011). *Doctor A.K. Pradeep: “El 95% de las decisiones que tomamos se gestan en el subconsciente.”* <https://www.lavanguardia.com/ciencia/20110110/54098614275/doctor-a-k-pradeep-el-95-de-las-decisiones-que-tomamos-se-gestan-en-el-subconsciente.html>
 - EUROFORUM. (2018). *Pequeñas decisiones que pueden mejorar la motivación de los empleados.* <https://www.euroforum.es/blog/pequenas-decisiones-que-pueden-mejorar-la-motivacion-de-los-empleados/>
 - Fischer, L. (2015). *Plan de Mercadotecnia.*
 - Flores Silva, Y., Borborema Cunha Lima, F., & Ricardo Christoffoli, A. (2016). Impacto del marketing interno en el desarrollo de innovación. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 25, 576–596. http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

- Gabucio, F. (2005). *Psicología del Pensamiento* (Primera ed). Editorial UOC.
- Gault, D. A., & Pérez, E. F. B. (2016). *De Comportamiento Inconsciente Y Opacidad*. 254(4), 903–940.
- González, J. (2013). *Economía conductual: el aliado invisible del marketing*. <https://thinkandsell.com/blog/economia-conductual-el-aliado-invisible-del-marketing/>
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio* (10º). Debolsillo.
- Kahneman, T. &. (1974). *Tversky and Kahneman Judgement Under Uncertainty*.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, Enero 2003, 656.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:kotler+&+armstrong#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:de+Kotler+y+Armstrong%235>
- L. Berry, J. S. H. and M. C. B. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52, 3–14.
- Malfintano, Oscar.; Arteaga, R. . R. S. (2010). *Neuromarketing. Celebrando negocios y servicios*. Granica.
- Martorell, José Luis; Prieto, Jo. L. (2013). *Fundamentos de Psicología* (11va ed.). UNED.
- MGlobal. (2015). *¿Cómo se define el branding de marca?*
<https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/>
- Monroy, D. (2017). Nudges y decisiones inconscientes: sesgo de statu quo y políticas públicas en Colombia. *Desafíos*, 29(1), 211–247.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.
- Newkirk, A. (2014). *The Interactions of Heuristics and Biases in the Making of Decisions*. <https://projects.iq.harvard.edu/expose/book/interactions-heuristics-and-biases-making-decisions>
- PROFEDET. (2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- PRSA. (n.d.). *About Public Relations*. Retrieved May 10, 2020, from <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

- Rodríguez, E. (2013). *¿Por qué deberías utilizar el Endomarketing en tu empresa?*
<https://www.iebschool.com/blog/endomarketing-marketing-digital/>
- Salazar-elena, R., & Flacso, M. (2018). La “Arquitectura de la decisión”: Economía conductual y diseño de las políticas públicas. *FLACSO, Octubre*, 54.
- Sapienza Università Di Roma. (2016). *Respuesta galvánica de la piel (GSR)*.
<https://www.brainsigns.com/es/science/s2/technologies/gsr>
- Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudging*.
- The Nobel Prize. (2017). *Richard H. Thaler Interview*.
<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/interview/>
- Tortosa, Vicente., Moliner Miguel A., Llorens, Jaume. Rodríguez, Rosa Ma., Callarisa, L. (2014). *Marketing Interno. Cómo lograr el compromiso con los empleados*.
- Universidad ESAN. (2018). *El plan de carrera como estrategia organizacional*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>
- Winchester, L. (2011). Políticas Públicas: Formulación y Evaluación. *Curso Internacional En Planificación Estratégica y Políticas Públicas*, 40.
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/LW_Polpub_antigua.pdf