



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ECONOMÍA CONDUCTUAL APLICADA A UN ESQUEMA DE
COMPENSACIÓN PARA CHOFERES TIPO UBER

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ERIK RUIZ MAYÉN

DIRECTORA: MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

SINODALES:

DR. EMMANUEL MARTÍNEZ MEJÍA

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

DRA. KIRARESET BARRERA GARCÍA

LIC. MERCEDES XÓCHITL MUÑOZ PERTIERRA



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1. ECONOMIA CONDUCTUAL	
1. Antecedentes de la economía conductual	
1. De Adam Smith a George Katona.....	5
2. Kahneman y Tversky.....	9
3. De Richard Thaler a la actualidad.....	12
2. Definición de economía conductual.....	17
3. Campos de aplicación de la economía conductual.....	18
4. Conceptos de economía conductual	
1. Aversión a la pérdida y efecto dotación.....	23
2. Sesgo hacia el presente e intertemporalidad.....	29
3. Encuadre (Framing).....	30
4. Empujones (Nudging).....	31
5. Cuentas Mentales (Mental accounting)	34
5. Economía conductual aplicada a esquemas de compensación.....	36
1. Punto de referencia y tendencia al presente en esquemas de compensación....	36
2. Aversión a la pérdida y nudging en esquemas de compensación.....	38
3. Otras consideraciones para esquemas de compensación.....	40
CAPÍTULO 2. SERVICIO DE TRANSPORTE CON APLICACIONES MÓVILES (UBER)	
1. Concepto de transporte con aplicaciones móviles.....	48
2. Antecedentes de UBER.....	50
3. UBER en México	
1. Situación de la empresa.....	53
2. Funcionamiento de la aplicación de UBER.....	63
3. Esquemas de compensación a choferes UBER más comunes en la ciudad de México.....	65
4. Crítica a los actuales esquemas de compensación.....	68
PROPUESTA DE ESQUEMA DE COMPENSACIÓN	
A. Justificación y planteamiento del problema.....	70
B. Objetivo.....	72
C. Propuesta	
C.1 Esquema de compensación propuesto.....	72
C.2 Guía de Implementación.....	76
DISCUSIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES.....	85
GLOSARIO.....	91
REFERENCIAS.....	92
ANEXOS.....	97

RESUMEN

En el presente trabajo recepcional, se realizó una investigación documental de los antecedentes históricos de la economía conductual o también llamada psicología económica. También se revisaron aplicaciones móviles de este campo de estudio y la relación que tienen con la evaluación del desempeño. De esta manera, se sustenta con ello la propuesta de un esquema de compensación para conductores tipo UBER, diseñado con base en conceptos de economía conductual, principalmente los conceptos aversión a la pérdida, encuadre (“framing”) y el de empujones (“nudges”). Este esquema de compensación está enfocado en lograr motivar al socio conductor UBER (chofer), el cual trabaja un vehículo que no es de su propiedad, a trabajar el tiempo necesario para que obtenga ingresos atractivos.

Palabras clave: Economía conductual, psicología económica, esquema de compensación, UBER, aplicaciones móviles, conductor, choferes, aversión a la pérdida.

INTRODUCCIÓN

La economía conductual, también conocida como psicología económica, ha tomado relevancia en los últimos años, sobre todo por el reconocimiento que han obtenido autores como Richard Thaler y Kahneman. Sin embargo, es una disciplina que tiene sus orígenes desde el siglo XVIII, y a medida que ha pasado el tiempo, distintos autores han contribuido con nuevos conceptos y enfoques, en la actualidad se puede encontrar a personas e instituciones en distintas partes del mundo que se encuentran trabajando en aplicaciones prácticas de los conceptos de la economía conductual. Los campos en donde se han aplicado dichos conceptos han sido, por ejemplo, comportamiento sobre temas financieros, actitudes del consumidor, mercado laboral, gobierno y política, entre otros.

Algunos conceptos de la economía conductual, tales como “la tendencia al presente” o “la aversión a la pérdida” se han aplicado en el diseño de esquemas de compensación, dichas aplicaciones de la economía conductual se han realizado en empresas y hospitales en donde la aplicación de estos conceptos ha ayudado en orientar a los trabajadores hacia una conducta deseada, ya sea para sentirse motivados por un incentivo o para lograr que realizaran cambios específicos en su forma de trabajar que finalmente ayudaron a mejorar la productividad de estas organizaciones.

Por otra parte, el servicio de transporte privado con chofer por medio de aplicaciones móviles se ha expandido en todo el mundo y México no ha sido la excepción. Uber en México cuenta con 250,000 mil socios, de los cuales muchos son conductores más no dueños del vehículo que utilizan para laborar. Esto genera relaciones entre los socios dueños de los vehículos y los socios que sólo son conductores, generándose la necesidad de tener un sistema de repartición de ganancias entre ellos.

La retribución económica de los socios conductores, en ese caso, está supeditada a la negociación de éstos con los dueños de los vehículos. Regularmente los dueños de los vehículos no corren riesgo alguno con sus ingresos, por lo que los esquemas de compensación hacia los choferes únicamente están basados en el excedente de ingresos que logren generar, después de cumplir con la cuota fija hacia el dueño del vehículo.

En el presente trabajo recepcional se propone la aplicación de ciertos conceptos de la economía conductual para generar una propuesta de esquema de compensación que logre motivar a los conductores a trabajar cierto número de horas, para que de esta forma se garantice un mínimo de ganancias para ellos, de esta forma se busca mejorar la productividad de este tipo de trabajadores.

Dicho lo anterior, en el presente trabajo se conforma por 2 capítulos de marco teórico, una propuesta de un esquema de compensación para conductores UBER dividida por fases, así como otro apartado que expone los alcances y limitaciones de dicha propuesta; quedando distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo 1. Economía conductual: se desarrolla la definición de la economía conductual, sus antecedentes históricos desde el siglo XVIII, los campos de aplicación que ha tenido la economía conductual y se explican algunos de los principales conceptos que son utilizados en este campo. Finalmente se exponen aplicaciones que se han hecho a esquemas de compensación por varios autores.

Capítulo 2. Servicio de transporte con aplicaciones móviles (UBER): hace referencia al concepto de transporte con aplicaciones móviles, los antecedentes de UBER como empresa y la actividad que ésta ha tenido en México. Así mismo se explica el funcionamiento de la aplicación de UBER y los esquemas de compensación más comunes en la Ciudad de México para los conductores de UBER.

Propuesta de esquema de compensación: Contiene la propuesta de esquema de compensación para los conductores UBER, dicha propuesta toma como base conceptos de la economía conductual, con la finalidad de que pueda implementarse a cualquier conductor UBER que lo necesite. Esta propuesta consta de las siguientes fases:

1. Prueba piloto
2. Retroalimentación y adecuaciones
3. Comunicación
4. Implementación final

Discusión, alcances y limitaciones: Se plantean plantean a partir de lo establecido en este trabajo recepcional.

CAPÍTULO 1. ECONOMIA CONDUCTUAL

1.1 Antecedentes de la economía conductual

1.1.1 De Adam Smith a George Katona

La economía conductual es una disciplina que toma en consideración elementos tanto de la psicología como de la economía, también se le ha denominado como economía del comportamiento o psicología económica. Hay quienes catalogan la economía conductual como un campo relativamente nuevo (Ariely, 2008), para otros este campo más que surgir como un campo novedoso, es un regreso a los orígenes de la economía (Thaler, 2018a).

La psicología económica toma relevancia en la medida que las personas toman más responsabilidad de sus decisiones económicas personales. La psicología económica es una rama de la psicología aplicada, así como un campo interdisciplinario, estudia cómo los individuos afectan a la economía y cómo la economía afecta a los individuos (Ranyard, 2018).

La economía conductual tiene sus orígenes prácticamente desde el nacimiento de la economía como disciplina, Monroy-Cely (2014) menciona que en el 2005 Ashraf, Camerer y Loewenstein proporcionaron evidencia de que Adam Smith, quien se piensa que es el fundador de la economía, consideraba ya también la economía del comportamiento, conceptos propios de la economía conductual como aversión a la pérdida, autocontrol y exceso de confianza, de hecho, fueron utilizados por él. Por otra parte, Adam Smith propuso que las personas tienen dos “seres”, uno más pasional y cortoplacista y otro más planificador e imparcial, estos dos aspectos de los individuos se encuentran en una lucha para determinar las decisiones que toman durante su vida (Monroy-Cely, 2014). Se pueden encontrar diversos economistas además de Adam Smith que detectaron aspectos de la conducta humana implicada en situaciones económicas, la psicología puede ser considerada como fundamento de cualquier ciencia social, es mucho mejor que la economía tome prestada de la psicología

su concepción del hombre, en vez de crear una psicología con el riesgo de crear una psicología mal fundamentada (Thaler, 2018a).

Además de Adam Smith hubo otros economistas en el siglo XVIII y XIX que detectaron aspectos psicológicos en la economía, un ejemplo es Jeramin Bentham (1748-1832) quien agregó el concepto de utilidad como una permanente búsqueda hedonista del placer y la evitación del sufrimiento (Ranyard, 2018). John Stuart Mill (1806-1873) desarrolló el concepto de “homo economicus”, que hace ver a las personas como entes racionales tomando siempre la mejor decisión posible para maximizar sus beneficios (Lea, Tarpy, y Webley, 1987). Mill también propuso una ley psicológica, la cual debería basarse toda economía, dicha ley menciona que existe una preferencia universal por una ganancia mayor en contraposición a una menor (Ranyard, 2018). En la década de 1870-1879, hubo un grupo de economistas liderado por Carl Menger que fue conocido como la escuela austriaca de psicología que señalaba la importancia de la subjetividad en materia económica.

Pero qué tan antiguo es el concepto de la psicología económica, se puede encontrar que la utilización del concepto de psicología económica más antiguo que se puede rastrear es en 1881 en un artículo de Gabriel Tarde, un jurista francés y pensador social que abordó la relación entre la psicología y la economía (Ranyard, 2018). El autor Tarde publicó en 1902 *La Psychologie économique* (La psicología económica), escrito que muchos autores consideran como el nacimiento de la disciplina (Ranyard, 2018). Para otros autores, la psicología económica moderna tiene sus inicios con George Katona (1901-1981), quien fue un psicólogo húngaro que emigró a Estados Unidos y trabajó en el departamento de agricultura en la Universidad de Michigan. Dentro de sus trabajos, Katona realizó grandes encuestas sobre creencias, expectativas y actitudes relacionadas con la economía conductual. Un ejemplo de esto es que Katona pudo predecir de una mejor forma los niveles de consumo de la sociedad

norteamericana de la posguerra, mientras que todos los economistas predecían que habría recesión porque la gente preferiría ahorrar su dinero después de un suceso tan horrible como la guerra; Katona con base en evidencia empírica de sus encuestas pudo predecir que la sociedad norteamericana estaba ansiosa de comprar cosas, gastar su dinero y en términos generales de disfrutar de la vida, lo cual resultó cierto (Raynard, 2018).

En 1975, Katona publicó su más grande trabajo titulado Psychological Economics (Economía Psicológica), en donde plasmó los resultados de las distintas encuestas que realizó. En este documento se puede encontrar conceptos como economic psychology y behavioral economics aparentemente de manera indistinta (Raynard, 2018).

Herbert Simon, conocido por obtener el premio Nobel de economía de 1978, el cual fue dado por sus investigaciones pioneras sobre el proceso de la toma de decisiones dentro de las organizaciones económicas, realizó trabajos empíricos como lo hizo Katona, criticó el concepto de homo economicus siendo que sólo estaba basado en supuestos teóricos sin ser confrontados con la realidad (Raynard, 2018).

En sus trabajos a finales de la década de los 40's y a mediados de los 50's, Simon expuso que las personas de negocios no necesariamente buscaban maximizar sus utilidades como se esperaba bajo los supuestos de la teoría económica estándar, expuso también el famoso concepto de "racionalidad limitada" (Raynard, 2018), un concepto que explica que el ser humano tiene un razonamiento limitado a la hora de evaluar sus alternativas. Las contribuciones de Simon a los aspectos comportamentales en la economía fue un gran factor para poner a la economía comportamental en un sitio donde captó la atención del mundo.

Thaler (2018a) explica el concepto de la racionalidad limitada, primeramente el pensamiento económico tradicional dicta que una persona es racional, que se tienen preferencias precisas y que no están sesgadas sus creencias y expectativas, por lo que las

personas toman la decisión más óptima con base en esas creencias, lo que asume que todas las personas pueden evaluar un sin número de opciones buscando el interés propio, en otras palabras, se elige siempre la mejor opción racional. La racionalidad constituye el fundamento de las teorías, predicciones y recomendaciones económicas (Ariely, 2008). En la racionalidad limitada, Simon introduce el concepto de satisfacer (satisficing), que tiene que ver con que los individuos toman elecciones, en ocasiones, no buscando la elección más óptima, pues tienen recursos cognitivos limitados, sino que toman la decisión que les satisface más en ese momento (Monroy-Cely, 2014), esto va en contra del supuesto el homo economicus y por consiguiente de la teoría económica estándar.

Simon formuló teóricamente una aproximación diferente en donde las personas no se comportan como homo economicus, pero no dio suficientes pruebas de que realmente sucediera eso, tal vez porque lo creyera obvio, esta falta de comprobación hizo que muchos economistas ignoraran estas propuestas, o que al menos, no las tomaran suficientemente en serio como para incluirlas en el desarrollo de nuevos modelos económicos (Cartwright, 2011).

Se puede apreciar en la historia de la economía conductual, que hasta el momento se ha expuesto, que grandes fundadores de la teoría económica como Adam Smith hicieron alusiones a aspectos comportamentales de los individuos que tenían o deberían tener un impacto en la teoría económica, más adelante Katona comienza a darle un sustento con datos obtenidos de sus encuestas, por lo que se comienza a ver que hay algo que falta de considerar en la economía estándar. Simon por su parte desarrolló una propuesta teórica, que a punto de vista del sustentante, articula los conceptos de Katona, sin embargo, lo que hace falta en este punto es la evidencia sólida de que las teorías propuestas son ciertas.

A partir del año 1979 y durante la década de los 80's las contribuciones de Kahneman y Tversky marcaron un parte aguas, pues sentaron las bases para que otros autores aplicaran

dichos conceptos, y de esta forma se generaron nuevos conceptos y aplicaciones como las de Richard Thaler. Tanto Kahneman como Thaler, debido a su gran influencia en el campo de la economía conductual han recibido reconocimiento internacional.

1.1.2 Kahneman y Tversky

Daniel Kahneman y Amos Tversky son dos psicólogos de origen israelí, la mayor parte de su trabajo lo hicieron en Estados Unidos, en donde realizaron varios experimentos sobre los juicios, expectativas y creencias; ellos encontraron, o mejor dicho, demostraron que las personas hacen juicios sistemáticamente sesgados y que incluso esos errores se pueden predecir (Thaler, 2018a).

Kahneman y Tversky propusieron que existe en los humanos una especie de regla o heurística, en donde la experiencia previa de los individuos se toma como base para la toma de decisiones en una determinada situación económica. Esto implica que incluso la facilidad con la que se puede recordar un evento o serie de eventos para una persona determinada, tiene un fuerte impacto a la hora de tomar una decisión sobre algo (Thaler, 2018a). De esta forma una persona puede elegir una opción más cómoda ya que recuerda eventos relacionados con ella, que tal vez una opción incluso más eficiente en términos de beneficios, pero en este caso la opción es de más fácil acceso y por consiguiente más satisfactoria para el individuo. En su libro pensar rápido pensar despacio, Kahneman (2012) propone que la forma de analizar la estructura cognitiva del ser humano es dividir su forma de pensar en dos sistemas, el sistema 1 que es automático, intuitivo, sin esfuerzo y rápido, y el sistema 2 que es lento, razona, requiere concentración y esfuerzo.

En 1979, Kahneman y Tversky publicaron un artículo sobre su teoría de la prospección, que tiene que ver con el proceso de toma de decisiones bajo el efecto de la incertidumbre. Thaler (2018a) menciona que la teoría prospectiva o de la prospección es la contribución más

exitosa de estos autores, ya que antes de ella, el escenario estaba dominado por la teoría de la utilidad esperada de Von Neumann y Morgenstern (1947), que habla de cómo un agente racional debe tomar decisiones bajo incertidumbre. Para Thaler (2018a), la teoría de la utilidad esperada sigue siendo vigente y actual sobre aspectos de cómo se deben tomar decisiones frente al riesgo, mientras que la teoría prospectiva es un complemento de la teoría de la utilidad, la cual explica cómo realmente las personas toman decisiones en esas situaciones. La teoría prospectiva incluye conceptos como evaluar la utilidad desde un punto de referencia dado y la importancia de la aversión a la pérdida en la toma de decisiones.

Kahneman demostró, con base en experimentos, que las personas toman decisiones que se pueden categorizar como totalmente irracionales. Los instrumentos utilizados por Kahneman y Tversky, dentro de su metodología de investigación, eran cuestionarios aplicados a individuos en donde se les daba opciones a elegir, partiendo de un contexto determinado, usualmente eran preguntas de opciones que tenían que ver con ganancias y pérdidas y la probabilidad que tenían esas opciones de que sucedieran, de esta forma se podría analizar si realmente las personas toman la opción más racional, y si no la toman, analizar el porqué. Kahneman y Tversky determinaron que las personas toman decisiones muchas veces dependiendo de cómo se presente el planteamiento del problema o cómo se enmarquen las opciones a un problema, de tal forma que las personas pueden ser inducidas a tomar una decisión manipulando la forma en la que les presenten las opciones (Thaler, 2018a). Thaler (2018a) presenta un ejemplo de esas encuestas realizadas por Kahneman y Tversky, que ilustra lo que se comentó anteriormente:

Problema 1

Imagine que enfrenta el siguiente par de decisiones simultáneas.

Primero examínelas y luego indique las opciones que prefiere.

Decisión (1)

Elija entre:

- A. Una ganancia segura de \$240 (84%)
- B. Una posibilidad del 25% de ganar \$1.000 y del 75% de no ganar o perder nada (16%)

Decisión (2)

Elija entre:

- C. Una pérdida segura de \$750 (13%)
- D. Una posibilidad del 75% de perder \$1.000 y del 25% de no perder nada (87%)

La cifra entre paréntesis indica el porcentaje de sujetos que eligieron esa opción. Se observa un patrón que se presentó con frecuencia: los sujetos presentaban aversión al riesgo en el campo de las ganancias pero buscaban el riesgo en el de las pérdidas. No es obvio de inmediato que haya algo inquietante en estas elecciones, es decir, hasta que uno estudia el siguiente problema.

Problema 2

Elija entre:

- E. Una posibilidad del 25% de ganar \$240 y del 75% de perder \$760 (0%)
- F. Una posibilidad del 25% de ganar \$250 y del 75% de perder \$750 (100%)

A primera vista no se nota, pero con un análisis más preciso, se puede apreciar que el problema 1 y 2 son idénticos, pero redactados de diferente forma. El problema 2 se presenta realizando algunas operaciones aritméticas con respecto al problema 1, pero en esencia son

las mismas opciones, lo que llama la atención es que la opción donde el 100% de los sujetos la eligieron (opción F), es una combinación de las opciones B y C, las cuales en el problema 1 fueron las menos populares entre los encuestados, 16% y 13% respectivamente. Mientras que la opción E, que obtuvo 0% de preferencia en el problema 2, es una combinación de las opciones A y D, que habían sido las más populares del problema 1, 84% y 87% respectivamente. Esto demuestra dos cuestiones, una que las personas eligen dependiendo de cómo se les presenten o enmarquen las opciones a una problemática dada. Y dos, que las personas pueden ser inducidas a tomar ciertas decisiones dependiendo de cómo se presenten las opciones (Thaler 2018a). Para Kahneman y Tversky parece que el reto fue demostrar que las personas se comportan diferente a la concepción del homo economicus.

Daniel Khaneman recibió el premio nobel de economía en el 2002 por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente relacionados al juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre, así como por integrar análisis económicos con aspectos de la psicología cognitiva, derivando en la fundación de un nuevo campo de investigación, Tversky también fue reconocido en el anuncio del premio. El hecho de que un nobel de economía fuera dado a un psicólogo captó la atención de muchas personas, y los estudios que habían hecho estos autores fueron tratados con más seriedad, Kahneman recuerda que los primeros artículos sobre el tema, a pesar de ser publicados por prestigiosas revistas como Science, fueron subvaluados en términos generales por la comunidad científica (Daniel Kahneman – Facts, 2019).

1.1.3 Richard Thaler a la actualidad

El trabajo de Kahneman inspiró muchos trabajos subsecuentes en las últimas décadas, dentro de esos autores encontramos a Richard Thaler, economista estadounidense que

centró su trabajo en el estudio de la economía conductual. Thaler (2018b) menciona que había seguido de cerca el trabajo de Kahneman y Tversky en la década de los 70s, y detectó que los aspectos de la psicología conductual que estaba investigando, o que quería investigar, estaban siendo abordados por estos dos autores, por lo que buscó colaborar con ellos y realizar contribuciones sustanciales a la economía conductual.

Los señalamientos que hacía la economía conductual sobre la racionalidad limitada de las personas fueron criticados por el ámbito científico y se dijo que los resultados obtenidos por estudios como los de Kahneman y Tversky se debían a que los sujetos evaluados en los experimentos daban sus respuestas sobre situaciones hipotéticas, y que en una situación real y con dinero real que les afecte, esos resultados deberían ser diferentes y las personas reaccionarían como “econs”, que es como Thaler rebautizó a los “homo economicus”, sin embargo, Thaler (2018a) menciona que aparecieron autores como DellaVignia y Malmendier en el 2006, que demostraron que el fenómeno de la irracionalidad se daba en los mercados reales y con dinero real de las personas.

En sus artículos y libros publicados, se puede apreciar que Thaler (2018a, 2018b) era un buscador de evidencias de que las personas no actúan como “econs” dentro del mundo real, pasando de los experimentos controlados para generar o comprobar hipótesis, a corroborar esos supuestos en los mercados reales. En sus escritos enumera ejemplos de la vida cotidiana como elección de hipotecas, esquemas de suscripciones a gimnasios y compras de acciones, en donde evidentemente las personas tienen comportamientos contrarios a la de un “econ”. Thaler también menciona la dificultad de incorporar estos conceptos a la teoría económica reinante, que no aceptaba con facilidad una incorporación de conceptos psicológicos, en donde las predicciones económicas y los estudios de casos son basados fundamentalmente en la racionalidad de la toma de decisiones de los agentes económicos.

El trabajo de Thaler incluyó la documentación de anomalías, que son hechos tomados de la realidad que contradicen o son difíciles de reconciliar con el modelo estándar y tradicional de la economía, desarrolló supuestos psicológicos teóricos más realistas, también fue un facilitador de estos conceptos a la gente común y ayudó enormemente a atraer jóvenes investigadores hacia el campo de la economía conductual. Dentro de los conceptos que Thaler trabajó están el efecto dotación (Endowment effect) y cuentas mentales (mental accounting) (Barberis, 2018), así también hizo contribuciones sobre las preferencias de comportamiento relacionadas a la temporalidad de las opciones que tenemos en la toma de decisiones (sesgo al presente), lo que se considera justo en un contexto para tomar una decisión (Thaler, 2018b) y el empujar (nudging) (Sunstein y Thaler, 2017), entre otras más, pero su mayor contribución fue el señalamiento de que, a partir de los hallazgos de Kahneman y Tversky, la investigación en el juicio y la toma de decisiones era la clave para desarrollar una nueva generación de modelos económicos más realistas que consideren los aspectos psicológicos de los entes económicos (Barberis, 2018).

Thaler fue galardonado en 2017 con el premio nobel de economía por sus contribuciones a la economía conductual, en el comunicado de prensa del anuncio del premio se menciona que las contribuciones de Thaler han construido un puente entre la economía y los análisis psicológicos sobre la toma de decisiones individuales. Sus hallazgos empíricos y conceptos teóricos han sido fundamentales en la creación del nuevo campo de la economía conductual, que se está expandiendo rápidamente, lo que ha tenido un profundo impacto en muchas áreas de la investigación y la política económica (*The Prize in Economic Sciences 2017*, 2019). Cuando Kahneman recibió el Nobel de economía, mencionó que desde su punto de vista, Thaler y un grupo de jóvenes economistas alrededor de él, fueron los que, en gran parte, integraron los conceptos de investigación psicología a la ciencia económica (Daniel

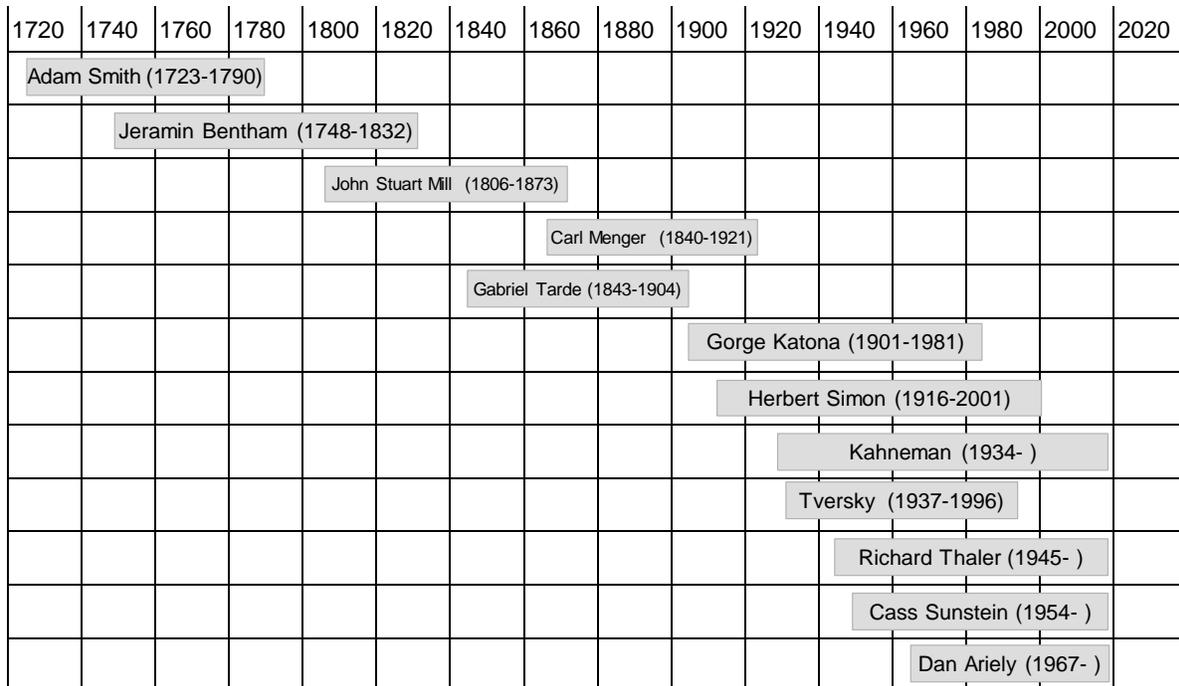
Kahneman – Facts, 2019), esto da un panorama de las grandes contribuciones que hizo Thaler.

Con la popularización de la economía conductual, se puede ya encontrar a varios autores e investigadores sobre estos temas en este nuevo milenio, trabajos como el de Dan Ariely predeciblemente irracional (Predictably Irrational), George A. Akerlof y Robert J. Shiller con su libro Espíritus animales, en donde aborda el tema de la psicología individual en la economía y cómo afecta al capitalismo global, al mismo Thaler con su libro “un pequeño empujón” y Kahneman con su libro “Pensar rápido pensar despacio”. Estos autores antes citados han llamado la atención a nivel mundial y no sólo en sus campos de estudio respectivos, ya que estimulan a un enfoque interdisciplinario (Kirchler y Hoelzl, 2018).

Como se ha expuesto en el presente documento, la historia de los autores de la economía conductual (ver Figura 1), puede considerarse desde Adam Smith a finales del siglo XVIII, Jeramin Bentham, John Stuart Mill, Gabriel Tarde y Carl Menger en el siglo XIX, y se puede apreciar que desde el siglo XX se tiene a varios autores que trabajaron o están trabajando en desarrollar a la economía conductual.

Figura 1

Línea de Tiempo de Principales Autores de la Economía Conductual. De Adam Smith Hasta 2019



Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo se puede mencionar que existe una proliferación de entes o instituciones ocupadas en el estudio de la economía conductual, Kirchler y Hoelzl (2018) mencionan que dentro de esas instituciones, las más prestigiosas en Estados Unidos son dos, que se dedican a combinar conceptos psicológicos y económicos y a presentar los resultados de sus colegas a través del Journal of Behavioral and Experimental Economics, también llamado Journal of Socioeconomics, estas dos asociaciones son la llamada SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics) y la llamada SABE (Society for the Advancement of Behavioral Economics). En Europa se puede encontrar la Asociación IAREP (International Association for Research in Economic Psychology que cuenta con su publicación Journal of Economic Psychology desde 1981. Debido a estas instituciones y a los distintos autores que

están trabajando en temas de la económica conductual, podremos ver más aplicaciones de estos conceptos en la vida práctica.

1.2 Definición de economía conductual

Se puede encontrar en la literatura diferentes conceptos de la economía conductual, algunos autores la llaman economía del comportamiento o psicología económica, a continuación, se analizarán algunas de esas definiciones.

Mullainathan y Thaler (2015) definen a la economía conductual (behavioral economics) como un subcampo de la economía, el cual es combinación de la psicología y la economía que investiga lo que pasa en los mercados en donde algunos de los agentes despliegan limitaciones y complicaciones humanas.

Ranyard (2018) comenta que la psicología económica es la ciencia de la vida mental y comportamiento económico, es una rama interdisciplinaria de la psicología aplicada y tiene que ver sobre cómo los individuos afectan a la economía y viceversa.

Cartwright (2011) define la economía conductual como un campo de estudio sobre el entendimiento de la conducta económica y sus consecuencias. Es también sobre entender cuándo las personas hacen buenas y malas decisiones (económicas) y así poder ayudar a dichas personas a tomar mejores decisiones. Este autor también menciona que se trata sobre probar el modelo económico estándar en humanos, observando cuándo funciona y cuando no, y preguntarnos cuando puede ser adecuado realizar una revisión o ajuste, para que este modelo encaje con lo observado.

Ariely menciona en una entrevista, realizada por la Universidad de Duke en 2009, que la economía conductual (behavioral economics) es un complemento de la economía clásica o estándar, que ayuda a analizar cómo las personas toman decisiones, en particular en donde lo hacen de manera irracional o contrario a la economía estándar, con la intención de ayudar

a las personas a tomar mejores decisiones (Ariely [Duke University – The Fuqua School of Business], (2009).

Por su parte Jhon Tomer afirma que la psicología económica es:

“línea (...) que toma ideas de la psicología, especialmente de la psicología cognitiva, con el fin de comprender de una manera más realista el comportamiento de los individuos (...). En particular, explora las desviaciones de la racionalidad económica en la toma de decisiones que defiende la economía neoclásica” (Monroy-Cely, 2014, p. 188).

A partir de las definiciones anteriores se aprecia que la economía conductual es un campo de estudio donde existe una conexión entre economía y psicología, y en donde se consideran conceptos fundamentalmente de la psicología cognitiva, para entender de una mejor forma a los individuos cuando realizan decisiones en el ámbito económico, principalmente en donde los comportamientos no encajan en la teoría económica estándar, con el objetivo de ayudar a los individuos a tomar mejores decisiones en esos ámbitos.

1.3 Campos de aplicación de la economía conductual

Actualmente se pueden observar varios campos en donde se están aplicando conceptos o teorías de la economía conductual. Los autores Kirchler y Hoelzl (2018) realizaron una actualización a un estudio sobre los temas o campos de los artículos publicados en el Journal of Economic Psychology, para determinar en qué campos de aplicación había más publicaciones (ver Tabla 1), en dicho estudio, los autores mencionan que los campos con mayor número de artículos son los relacionados al estudio del proceso de toma de decisiones del individuo, la conducta en las finanzas y las inversiones, así como en el estudio de la cooperación y la competencia entre las personas. Sin embargo, hay otros campos donde se

está aplicando la economía conductual, como en el tema de los impuestos, análisis de las actitudes y expectativas del consumidor, en el marketing y publicidad, así como en el tema de laboral y en políticas gubernamentales.

Tabla 1

Categorización de Publicaciones en la Revista de Psicología Económica, 1981-2010 (Actualizado de Kirchler y Hoelzl, 2006, Incluyendo los Años 2006-10)

Categoría	1981-5	1986-90	1991-5	1996-2000	2001-5	2006-10	Total
1 Teoría e historia	6	5	8	7	23*	13	62
2 Toma de decisiones individuales	10	10	19*	26*	26*	60*	151*
3 Cooperación y competencia	4	5	13	24*	20	35*	101*
4 La socialización y las teorías laicas	4	16*	6	4	5	12	47
5 Dinero, moneda e inflación	7	13*	5	13	10	25	73
6 Comportamiento financiero e inversión	3	9	24*	26*	15	39*	116*
7 Actitudes del consumidor	5	4	10	10	10	3	42
8 Comportamiento del consumidor	11*	29*	27*	20*	31*	18	136*
9 Expectativas del consumidor	15*	13*	15*	5	7	2	57
10 Empresa o Agencia	1	1	7	8	4	9	30
11 Comportamiento del mercado, marketing y publicidad	3	3	5	15	13	15	54
12 Mercado laboral	8	6	14	12	13	9	62
13 Impuesto	12*	12	14	5	16	21	80
14 Comportamiento ambiental	27*	0	3	2	12	3	47
15 Gobierno y política	9	7	10	8	6	2	42
16 Categorías restantes	2	2	2	5	9	33*	53
Total	127	135	182	90	220	299	1153
Contribución porcentual de las cuatro categorías principales	51.2%	52.6%	46.7%	50.5%	45.5%	55.9%	43.7%

Nota: Los asteriscos (*) indican las cuatro categorías principales.

Fuente: Kirchler, E., y Hoelzl, E. (2018). *Economic Psychology: An Introduction* (p. 22). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2018.

Mullainathan y Thaler (2015) en su artículo “Behavioral Economics”, explican la aplicación de la economía conductual en el tema de los servicios financieros y de ahorro, ellos explican que se puede analizar la conducta de las personas y cómo toman decisiones, por ejemplo, en la compra y venta de bonos financieros o en los hábitos de ahorro. En el campo laboral se ha aplicado en la determinación de sueldos justos, por ejemplo, analizando cuando los sueldos entre diferentes industrias difieren dramáticamente incluso si son para el mismo perfil de trabajador. En leyes, se ha visto la importancia de factores irrelevantes a la hora que un jurado toma la decisión de emitir una sentencia, eso también se podría analizar desde la óptica de la economía conductual.

Los autores Diamond y Vartiainen (2007) en su libro “economía conductual y sus aplicaciones”, exponen algunos campos en donde la economía conductual tiene relevancia: economía pública, leyes, salud y determinación de salarios. Diamond y Vartiainen (2007) exponen a varios autores y sus opiniones sobre los campos de aplicación de la economía conductual, los cuales se exponen a continuación:

Douglas Bernheim y Antonio Rangel afirman que la economía conductual se puede aplicar en la política y economía pública, consideran tres principales áreas: adicciones, conductas hacia el ahorro y aportaciones para bienes públicos. El autor Sendhil Mullainathan afirma que el estudio sobre el auto control, que es también estudiado en la economía conductual, puede ayudar a temas educativos, además de que este autor vaticina que los conceptos de economía conductual pueden ayudar en los campos de pobreza, conflicto social y corrupción (Diamond y Vartiainen, 2007).

La autora Christine Jolls, menciona aplicaciones de la economía conductual en la conducta organizacional, da como ejemplo el estudio de la moral de los trabajadores, que en

ocasiones no tienen que ver con la felicidad y la satisfacción laboral, sino con la voluntad de hacer sacrificios por la compañía y los compañeros de trabajo (Diamond y Vartiainen, 2007).

Richard Frank afirma que el sector salud está lleno de institutos y circunstancias, donde las decisiones están envueltas en fricciones en los mercados y errores cognitivos de las personas que toman las decisiones, en este sector un factor relevante a estudiar es la relación doctor-paciente, donde la confianza juega un papel importante. El autor Richard Frank también menciona que la economía conductual puede ayudar a investigar temas de conducta organizacional en los trabajadores, tales como la comparación social y la camaradería (Diamond y Vartiainen, 2007).

En el sector salud se han realizado varios experimentos creando incentivos económicos a pacientes, los cuales han ayudado a pacientes a perder peso, dejar de fumar o realizar alguna actividad que les impacta positivamente en el cuidado de su salud (Khullar et al., 2015).

La economía conductual puede ayudar en inducir a las personas a realizar tareas que no les gustaría hacer a menos que sean retribuidas, así como a realizar tareas o conductas en donde las podrían o no hacer, a menos que se les presenten a su disposición de la manera adecuada (Kamenica, 2012).

Si se realiza actualmente una consulta en los recursos digitales de la UNAM, en la página de la dirección general de bibliotecas (www.dgb.unam.mx), sobre la economía conductual y sus aplicaciones, la base de datos muestra artículos de los campos que se expusieron anteriormente, desde estudios de adicciones, evasión de impuestos, incentivos monetarios para fomentar productividad, conductas prosociales y cuidado de la salud, mercadotécnica, conducta de inversionistas, leyes, política y ciencia.

En la ciudad de México, Gustavo Carreón (2017) con un grupo de investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) realizó un proyecto en el Sistema de Transporte Colectivo Metro, en donde lo que se buscaba era mejorar el tiempo de ascenso y descenso de los pasajeros en los vagones de dicho transporte. La propuesta que se realizó fue poner señalamientos en el piso de la plataforma donde se indicaba las áreas de ascenso y descenso por medio de flechas y líneas, de esta forma los pasajeros podían subir y bajar en un menor tiempo del tren, a la vez que resultaba un proceso mucho menos caótico. Este trabajo mostró que a través de intervenciones sencillas es factible guiar el comportamiento humano. Como resultado de este estudio se mejoró el tiempo de ascenso y descenso hasta un 15% y el cierre de puertas hasta en un 25%, además de reducir significativamente los accidentes entre los usuarios y fomentar la cultura de movilidad (Proyecto ICCE, 2018).

En la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se realizó en Octubre del 2017 el primer Nudgeathon, el cual es un maratón de nudging fundado por Warwick Business School, Reino Unido. En dicho evento los estudiantes pudieron participar en ciclo de conferencias y talleres sobre los conceptos de la economía conductual, además de que pudieron aplicar los conceptos a casos reales. La Facultad de Psicología de la misma universidad, cuenta con el proyecto ICCE, Integración de ciencias del comportamiento y economía, que tiene como principal objetivo difundir temas de economía conductual en la UNAM y en México (Proyecto ICCE, 2018).

También en México se pueden encontrar instituciones como el Instituto Mexicano de Economía del comportamiento, que son un grupo de Economistas del Comportamiento, Diseñadores, Psicólogos, Publicistas y Sociólogos latinoamericanos, que busca implementar

proyectos de optimización de impacto y cambio de comportamiento en México (Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento, 2019).

Por lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que hay una gama extensa de campos de aplicación de la economía conductual. El presente documento estaría enfocado en dos campos, en el del estudio del proceso de la toma de decisiones y en el campo laboral, ya que tiene que ver en cómo influir en la toma de decisiones de los individuos, así como en la creación de incentivos o programas de compensación.

1.4 Conceptos de economía conductual

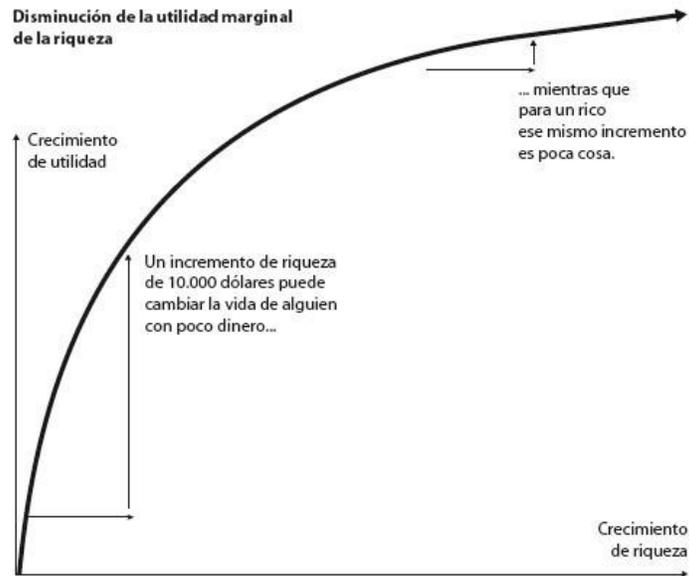
1.4.1 Aversión a la pérdida y efecto dotación

En un modo simple se puede decir que la aversión a la pérdida implica que los individuos son más sensibles a las pérdidas que a las ganancias equivalentes (Anderson y Stamoulis, 2007).

Se le puede considerar a Daniel Bernoulli como el inventor del concepto de aversión al riesgo, el cual se le puede llamar también sensibilidad decreciente. Bernoulli propuso que la obtención de la felicidad de la gente o, también como los economistas llaman “utilidad”, aumenta a medida de que las ganancias o riqueza aumentan, pero cada vez a una tasa menor (Thaler, 2018b). Esto quiere decir que una ganancia de \$100, para alguien que no tiene nada, puede generarle mucha felicidad o utilidad, para otra persona que tiene muchos más recursos económicos, los \$100 le parecerían algo casi imperceptible (ver Figura 2). La teoría de la utilidad esperada que involucra este concepto la publicó formalmente John Von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944. La utilidad esperada expone la forma correcta en la que un individuo debe tomar decisiones, analizando racionalmente las opciones y elegir simplemente la mejor.

Figura 2

Utilidad de la Riqueza

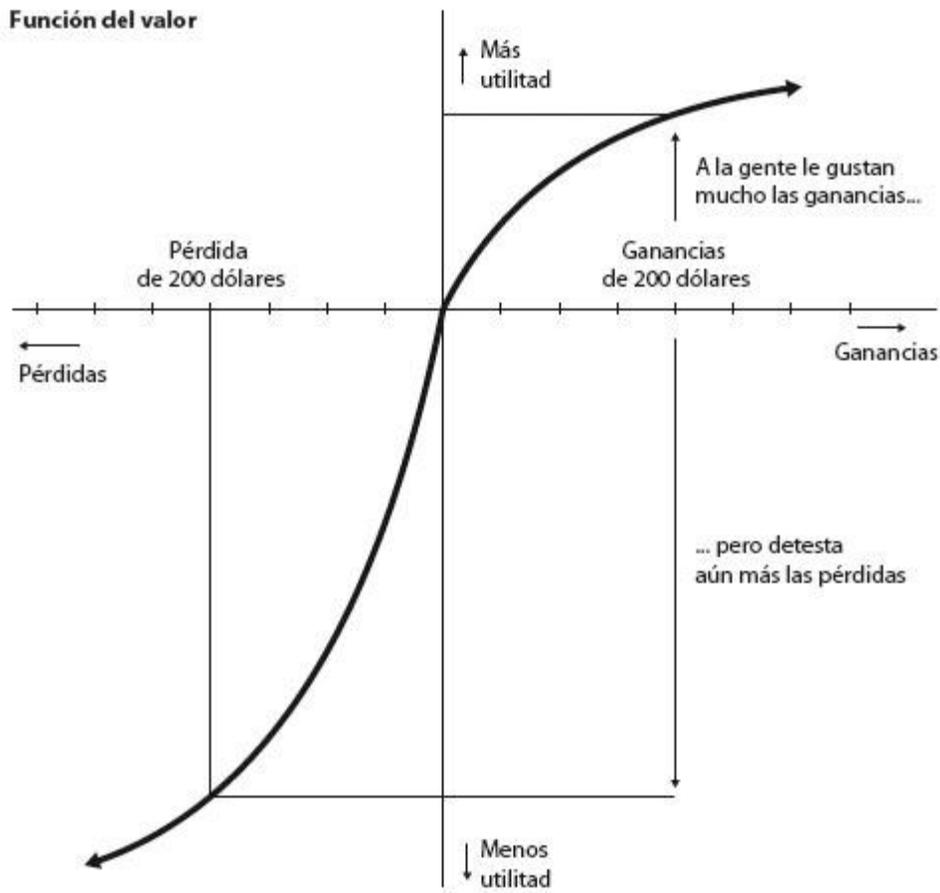


Fuente: Thaler, R. (2018b). *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica* (p. 61). Ciudad de México: Paidós.

La propuesta de la teoría de las perspectivas de Kahneman y Tversky ofrece una explicación complementaria a la teoría de la utilidad. Estos autores cambian el enfoque no hacia el incremento de la riqueza, sino a los cambios de los niveles de riqueza, esto considera los cambios decrecientes, es decir, las pérdidas. El cambio parece sutil pero las implicaciones que tiene para entender a las personas es mucha.

Figura 3

Función del Valor



Fuente: Thaler, R. (2018b). *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica* (p. 64). Ciudad de México: Paidós.

La Figura 3, muestra el concepto de cambio en la riqueza incorporando las pérdidas o cambios de riqueza negativos (Thaler 2018b). La parte superior de la gráfica es la misma que la teoría estándar de la utilidad de la riqueza que se explicó anteriormente. Sin embargo se incorpora la parte de las pérdidas en la parte de abajo, la cual se puede observar que también es decreciente, es decir, el disgusto de perder \$100 en vez de \$50 es mucho mayor que la diferencia entre perder \$1,350 en vez de \$1,300 (aunque en ambos casos la diferencia es de \$50). Thaler expone lo siguiente:

“El hecho de que la gente tenga una sensibilidad decreciente tanto a las ganancias como a las pérdidas también tiene otra consecuencia, y es que tendrá aversión al riesgo para las ganancias, pero también será amante del riesgo para las pérdidas” (Thaler 2018b p.66).

Para ilustrar lo anterior Thaler (2018b) expone un experimento que se realizó con personas a las que se les pidió elegir entre 2 opciones en dos problemas diferentes. El porcentaje entre corchetes muestra el porcentaje de personas que eligió cada opción:

Problema 1. Suponga que es usted 300 dólares más rico de lo que es ahora, y que se le ofrece elegir entre:

- A. Una ganancia segura de 100 dólares [72 por ciento], o
- B. Una probabilidad del 50 por ciento de ganar 200 dólares y del 50 por ciento de perder 0 dólares [28 por ciento]

Problema 2. Suponga que es usted 500 dólares más rico de lo que es ahora, y que se le ofrece elegir entre:

- A. Una pérdida segura de 100 dólares [36 por ciento], o
- B. Una probabilidad del 50 por ciento de perder 200 dólares y del 50 por ciento de perder 0 dólares [64 por ciento]

Por los resultados se puede apreciar que en el caso donde implica obtener una ganancia segura y no perderla (problema 1 opción A), es mucho más atractiva para las personas que la posibilidad de ganar algo (que todavía no tenemos seguro), aunque la posible ganancia sea del doble. Para el problema 2, la implicación de una pérdida segura (opción A) es mucho

menos atractiva para las personas que la posibilidad de no perder nada o perder el doble (opción B). Lo anterior muestra la aversión al riesgo de perder los \$100 en el problema 1 y la propensión al riesgo para apostar por no perder nada en el problema 2. Las personas se muestran ansiosas de evitar cualquier pérdida, esto es el concepto de aversión a las pérdidas.

Si se analiza la sección de las pérdidas en la gráfica, se puede apreciar que para la ganancia de \$200 dólares se obtiene una utilidad (satisfacción) determinada en el eje de las Y, esa satisfacción por ganar \$200, es mucho menor a la insatisfacción de perder \$200 dólares. En otras palabras, a la gente le gustan mucho las ganancias, pero detesta aún más las pérdidas (Thaler 2018b). El autor Knetsch comenta que en muchos casos, el peso o la sensibilidad de las pérdidas se consideran más del doble que de las ganancias (Anderson y Stamoulis, 2007).

El efecto dotación está relacionado con la aversión a la pérdida, se refiere a que simplemente por el hecho de poseer algo, como un boleto de cine o una taza de café, incrementa su valor para la persona que lo tiene, independientemente del valor económico que tiene el objeto (Emanuel et al., 2016).

Costo de oportunidad de cualquier actividad es lo que se está dispuesto a renunciar para poder llevarla a cabo. Thaler (2018b) da un ejemplo de esto en una anécdota, una persona compra botellas de vino a \$10 USD, con el paso de los años ese mismo vino aumenta su precio a \$100 USD, la persona que los compró utiliza esos vinos para consumo propio y comenta que no los vendería ni por \$100, pero tampoco, y esto es lo interesante, no desembolsaría \$100 USD para comprar una botella de vino para consumirla en ese momento. Pensando como un "econ", el costo de oportunidad por beberse el vino es \$100 USD, tanto si se consume el vino comprado hace años y que ahora vale \$100 USD o bien desembolsar

\$100 USD por comprar una botella con características similares. Pero Thaler menciona que “renunciar a la oportunidad de vender algo y conseguir dinero no duele tanto como sacar ese mismo dinero de la cartera para pagar por ese algo. Los costos de oportunidad son algo impreciso y abstracto comparados con la entrega de dinero” (Thaler 2018b, p.46).

Thaler llama a este concepto el efecto dotación, haciendo referencia a que las cosas que ya se tiene son parte de un dote, de esta forma, se afirma que las personas valoran más las cosas que forman parte de su dote, que las cosas que pudieran formar parte del mismo.

Otro ejemplo del efecto dotación es muy común en México, la compra de boletos para eventos deportivos o de conciertos. En muchos casos la gente compra en preventa boletos que cuando llega la hora del evento o espectáculo, esos mismos boletos ya duplicaron o triplicaron o incluso incrementaron varias veces más su valor en el mercado, pues hay más personas que quieren ir al evento que boletos disponibles. El dilema es usar esos boletos o venderlos y obtener una gran ganancia, la mayoría de las personas que compraron su boleto con anticipación, digamos con un precio de \$1,000 pesos, eligen usarlos, pero muy rara vez se hacen la pregunta si estarían dispuestos a pagar \$5,000 por el mismo boleto, que es lo que vale el boleto al momento del evento, sin embargo, esos \$5,000 son el costo de oportunidad por ir al concierto, es decir, es la cantidad de dinero que están dispuestos a no ganar con tal de ir al concierto. De nuevo, renunciar a una ganancia no duele tanto como sacar ese mismo dinero de la cartera, aunque teóricamente es lo mismo. Un “econ” sabría que si no se está dispuesto a pagar \$5,000 pesos por ir a un concierto, debería vender su boleto y obtener esos \$5,000 pesos, aunque los boletos los hubiera adquirido gratis. Eso es el efecto dotación.

El efecto dotación visto de otra manera es cuando se le asigna un valor adicional (y personal) a algo por el simple hecho de tenerlo. Por ejemplo, si se comprara una playera de

un equipo favorito por \$1000 y no quererla vender por menos de \$2000, pero al mismo tiempo no estar dispuesto a pagar más de \$1000 pesos por ella. El precio justo y aceptable tanto de venta como de compra debería ser el mismo, pero en este caso, no aplica por el efecto dotación (López, 2017).

1.4.2 Sesgo hacia el presente e intertemporalidad

Las personas tienen una especie de miopía hacia el futuro, de tal forma que se ven los placeres futuros a una escala reducida. Un ejemplo es la opción de comer un helado hoy o comerlo mañana, en este caso la diferencia es considerable si se tiene el deseo de comerlo hoy, sin embargo, si se da la opción de comerlo dentro de un año o dentro de un año y un día, la diferencia de un día en el futuro es percibida como irrelevante. Arthur Pigou en 1920 comentó que podría ser un defecto en nuestro proceso de imaginación (Thaler, 2018b).

Paul Samuelson en 1937 puso las bases para el modelo económico estándar de las elecciones intertemporales o modelo de utilidad descontada. Este modelo explica que esta tendencia de valorar más los consumos presentes que los futuros, se puede explicar por medio de la valoración entre los dos puntos en el tiempo (Thaler, 2018b). Por ejemplo, si se tiene nuevamente la opción de comer un helado hoy o dentro de un año, tal vez se puede decir que el valor del helado dentro de un año es 90% del valor del helado que se puede comer hoy, es decir, se descuenta el valor del helado a una tasa de aproximadamente de 10% anual. Las elecciones intertemporales se refieren a las elecciones relativas al momento en el que es más adecuado hacer un consumo.

Samuelson señaló una limitación a su modelo, y era que las personas en ocasiones descuentan los valores futuros a diferentes tasas de descuento. Si un sujeto descuenta el valor futuro siempre a la misma tasa año con año, por ejemplo, siempre al 10% anual, se

habla de que lo hace a una función exponencial (Thaler, 2018b). Sin embargo la miopía de las personas generan un efecto sesgado al presente de la siguiente forma: una persona que valora una entrada a un espectáculo en \$100 pesos hoy, el siguiente mes en \$80 pesos y a partir del tercer mes lo valora en \$72 pesos. En este caso las tasas de descuento van disminuyendo de 20%, 10% y finalmente 0%, pues a partir del tercero y para los siguientes meses el valor es de \$72 pesos. Este tipo de descuento se le conoce como cuasihiperbólico, en donde al inicio las tasas de descuento son más altas y van disminuyendo conforme pasa el tiempo hasta convertirse en cero. A este fenómeno se le puede llamar “sesgo hacia el presente” (Thaler, 2018b).

Adam Smith resume el concepto como “el placer que podemos experimentar de aquí a diez años nos interesa muy poco en comparación con el que podemos experimentar hoy” (Thaler, 2018b).

1.4.3 Encuadre (Framing)

Encuadre o Framing es la forma en que un conjunto de opciones es presentado y afecta a las acciones y al proceso de decisión del individuo considerablemente (Hossain y List 2012).

También se le conoce como efecto de enmarcación o formulación, a ese respecto Kahneman menciona que se manipulan los escenarios planteados hacia los individuos y se presentan las opciones en términos de ganancias o pérdidas, en muchos casos para influenciar la decisión de los individuos (López, 2017).

El encuadre, o framing en inglés, se refiere a la idea de que las decisiones que toman los individuos, en parte están basadas en la forma en la que se enuncian los problemas y sus posibles opciones. Consideremos el siguiente ejemplo:

Un doctor le dice a su paciente que su padecimiento grave puede curarse con una operación, sin embargo, las estadísticas dicen que de 100 pacientes, 90 están vivos cinco años después. En este encuadre la estadística está orientada de manera positiva y tal vez el paciente decida operarse. Otra forma de encuadrar el mismo planteamiento es que el doctor le comente al paciente que de cada 100 personas que se deciden operar, 10 personas estarán muertas en los cinco años posteriores a la operación, este encuadre es de forma negativa, muy posiblemente más pacientes decidan no operarse si el planteamiento se hace de esta forma. En este ejemplo incluso los expertos están sujetos a los efectos del enmarcado, incluso cuando a los Médicos se les dice: “viven 90 de cada 100”, recomendarán más la operación que si se les dice: “10 mueren de cada 100” (Sunstein y Thaler, 2017).

El efecto del enmarcado se da porque las personas toman las decisiones de manera pasiva y negligente, no se toman el tiempo y el esfuerzo de reflexionar la problemática de otra forma, en donde la respuesta sería distinta. Una razón, de por qué las personas no hacen esto, es que al llegar a la conclusión de que con otro encuadre la respuesta sería distinta, las personas no sabrían cómo interpretar la contradicción (Sunstein y Thaler, 2017).

1.4.4 Empujones (Nudging)

Una de las ideas contemporáneas más discutidas en la tarea de crear políticas es la propuesta de Richard Thaler y Cass Sunstein para influenciar a las personas sin imponer un castigo o pena, sino mediante el mejoramiento de su arquitectura de las decisiones (Hausman, 2018).

Arquitectura de las decisiones, se refiere a la forma en que se organiza el contexto en el que se toman las decisiones, por ejemplo, la forma en la que se colocan los alimentos en un comedor de una escuela secundaria. En este comedor se podría poner primero las verduras o

los postres, o incluso se podría poner una sección aparte con algún tipo de alimento como las ensaladas, la arquitectura de las decisiones se refiere a cómo están organizados y distribuidos los alimentos, y por ende cómo los estudiantes observan e interactúan con este contexto. El ejemplo de los comedores fue un caso real en una ciudad grande de Estados Unidos, donde simplemente con el reorganizar el comedor se podía aumentar o disminuir el consumo de muchos alimentos hasta en un 25% (Sunstein y Thaler, 2017).

El empujón o nudge en inglés se puede definir como: “cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos” (Sunstein & Thaler, 2017)

Los empujones o nudges son intervenciones que dirigen a las personas hacia una dirección, pero al mismo tiempo les permiten seguir su propio camino. Un recordatorio podría ser un empujón, puede ser una advertencia. Una regla por defecto se puede considerar un nudge, para calificar como un empujón, la intervención no debe de incluir incentivos (o castigos) materiales significativos. Un subsidio no es un empujón, como no lo es un impuesto o una multa, para que sea un empujón debe de prevalecer la libertad de acción. Los empujones sirven porque informan a las personas en unos casos, otras veces porque hacen una elección más fácil, porque favorecen a la inercia o la demora de algo (Hausman, 2018).

Un ejemplo de regla por defecto lo encontramos en un hospital de Estados Unidos donde se incrementó la prescripción de medicamentos genéricos simplemente colocándolos como valor por defecto (default) en el software que utilizaban los médicos para determinar el medicamento que prescribían. Un efecto que puede tener impactos positivos en los pacientes, ya que es más probable que los pacientes sigan su tratamiento si se les manda genéricos (Khullar et al., 2015).

Como formas de Nudging o empujones podríamos citar los siguientes:

- Alentar o desalentar por medio de incentivos insignificantes o no materiales
- Informando: dando información relevante
- Activar o incitar, estimulando emociones para motivar a los individuos
- Educando o capacitando, influenciando sus capacidades
- Influenciando por medio de imágenes subliminales, medicamentos u otro mecanismo.
- Cambiando las circunstancias para neutralizar o explotar debilidades deliberadamente (Hausman, 2018).

Algunos empujones pueden implicar costos cognitivos, más no materiales, por ejemplo, la dificultad reflexiva necesaria para tomar una decisión. Para que sea considerado como un empujón los costos deben ser bajos (Sunstein y Thaler, 2017).

Sunstein y Thaler (2017) mencionan que con la aplicación de empujones nace un concepto que es el paternalismo libertario, que hace referencia a que ellos piensan que es legítimo que los arquitectos de las decisiones traten de influenciar la conducta de las personas para mejorar la vida de los individuos. Las empresas o gobiernos pueden hacer uso de este concepto, orientando conscientemente las decisiones de las personas con la finalidad de que tengan una vida más larga, sana y mejor. Es paternalista porque a quienes quiere influir quiere que salgan beneficiados.

Los empujones o nudging se pueden aplicar a seguros médicos, planes de jubilación, conductas pro-ambientales, políticas de salud pública, entre muchas otras más. La discusión de la utilización de este concepto también se está abordando desde un punto de vista ético, pues teóricamente se trata de orientar o manipular la toma de decisiones, aunque sea en pro del bienestar del individuo.

1.4.5 Cuentas Mentales (Mental accounting)

El concepto de cuentas mentales hace referencia a un proceso mental que hacen los individuos simulando un sistema presupuestal en una organización. Anderson y Stamoulis (2007) afirman que hay evidencia de que los individuos tienen sistemas de cuentas mentales que influyen la toma de decisiones en formas no predecibles por la teoría económica tradicional.

En las empresas o instituciones es muy común que se creen presupuestos, teóricamente se les asigna una cantidad de recursos monetarios a cada departamento, e incluso a cada tipo de gasto en cada departamento, se tiene que, para mercadeo y publicidad, por ejemplo, se tiene “X” cantidad de dinero, y ese es el recurso para esa categoría o propiamente dicho en términos contables: “partida presupuestal”. Esto se hace para tener un control sobre los recursos que se van a gastar. Este mismo proceso lo hacen las personas y asignan cuentas mentales para cada tipo de gasto de su día a día, para la luz, para entretenimiento, para pago de hipoteca, para gasolina y muchos más. Sin embargo, tanto las empresas como las personas, en ocasiones caen en el error de ir en contra de un principio fundamental de la economía llamado fungibilidad del dinero.

El principio económico de la fungibilidad del dinero explica que el dinero carece de restricciones de uso, el origen del dinero no debe influir en el destino que tengan esos recursos (Thaler 2018b). El dinero entra en una misma bolsa, no importa de dónde haya provenido y se hace el mejor uso de los recursos dependiendo de las necesidades que se tengan. La lógica parece muy clara y sencilla de seguir, si sobra dinero del presupuesto de útiles escolares porque esta vez los libros fueron menos caros que en ocasiones anteriores,

ese dinero sobrante se podría reasignar a otro presupuesto que tal vez se ha quedado corto, como el de compra de ropa de invierno, por ejemplo.

Se ha encontrado que los individuos violan el principio de fungibilidad en muchos aspectos, imaginemos el siguiente ejemplo: la familia G. sale de viaje con su familia y, durante el viaje en avión, la aerolínea extravía una de sus maletas, la aerolínea se hace responsable y recompensa a la familia con \$5,000 (el valor de la maleta y la ropa no es superior a \$500). La familia G., esa noche del incidente, decide gastar \$3,000 en una elegante cena, en otras circunstancias ellos no habrían gastado tal cantidad de dinero en una cena. En este ejemplo la familia G., decidió gastar una buena parte de los \$5,000 porque simplemente los colocó en la cuenta mental de ingresos extraordinarios, pero esto viola la regla de la fungibilidad del dinero, ya que el origen de los fondos no debe influir en el destino final de los mismos (López, 2017)

Thaler (2018b) menciona que el ejemplo que dan Justine Hastings y Jesse Shapiro sobre cuentas mentales es la demostración más rigurosa de este concepto. Estos autores estudiaron el comportamiento de consumo de gasolina en una expendedora, donde además, vendían otros productos de consumo. En 2008 bajó el precio del combustible en Estados Unidos un 50%, de aproximadamente \$4 dólares a \$2 dólares por galón de la gasolina económica (el caso para México sería gasolina Magna), las expendedoras de gasolina también vendían gasolina de mayor calidad (Premium).

En este caso, un "Econ" seguiría el principio de la fungibilidad, el ahorro que tuviera por la diferencia entre lo presupuestado y el precio reducido lo aplicaría en otro presupuesto donde más le hiciera falta, por ejemplo, en comida o entretenimiento. Sin embargo, para un humano pudiera ser diferente, el humano pensaría "ya que la gasolina es más barata, con el presupuesto de gasolina que tenemos, podemos comprar gasolina de calidad superior

(Premium)”, respetando el presupuesto (o cuenta mental) estipulado para gasolina. Los resultados que obtuvieron Justine y Jesse, al analizar los datos, fue que hubo un incremento de consumo de gasolina de calidad superior (Premium) 14 veces más de lo esperado. Además, reforzando los resultados de este estudio, los autores encontraron que los individuos no gastaban más para mejorar la calidad de otros productos que igualmente vendían en las expendedoras de gasolina, como jugos o leche. Este es el sesgo que ocasionan las cuentas mentales a la hora de decidir.

1.5 Economía conductual aplicada a esquemas de compensación

La economía conductual ha sido aplicada de diversas formas para mejorar o diseñar esquemas de compensación, esquemas que han integrado conceptos para mejorar la productividad de los empleados, así como orientarlos hacia una conducta deseable para la empresa. Los ejemplos que a continuación se dan han sido aplicados en empresas y hospitales con resultados satisfactorios

1.5.1 Punto de referencia y tendencia al presente en esquemas de compensación

Un concepto dentro de la economía conductual, es el llamado “punto de referencia” (point of reference); en un análisis de rotación de personal en China, se observó que este concepto se puede aplicar a los esquemas de compensación en el aspecto de que los empleados sitúan y comparan el esquema de compensación que tienen con el de otras personas, de esta forma es igualmente importante no sólo el salario o el pago a los empleados, sino también la comparación versus las ganancias de otras personas. De este concepto se desprende la idea de ofrecer a los empleados formas de compensación que otros empleadores no dan por el mismo tipo de empleo (Gao, 2013), el punto de referencia que tiene el empleado sobre las

ganancias que debe obtener, se tiene que tomar en cuenta para determinar un esquema de compensación adecuado.

El elemento de pagar por aparte el incentivo, fuera de la nómina, utiliza también el concepto de economía conductual “punto de referencia”, esto es, las personas perciben una diferencia mayor entre dos cantidades pequeñas (\$0 - \$100), en este caso tener el incentivo o no tenerlo, que entre dos cantidades grandes (\$1000 - \$1100), en este caso si el incentivo estuviera incluido en la nómina habitual del trabajador. Aunque la diferencia sea de la misma cantidad, el efecto es mucho más potente comparando las cantidades pequeñas, es por eso que los incentivos tienen mayor fuerza cuando se dan por separado del total de percepciones (Khullar et al., 2015).

El autor Wendel (2014) realizó un análisis sobre cómo hacer que los empleados puedan sacar mejor provecho de sus prestaciones laborales en una empresa. El descuento del tiempo y tendencia al presente, conceptos propios de la economía conductual, se pueden utilizar en esquemas de compensación para orientar a los empleados a pensar más en el presente, pues el beneficio del presente es mucho más valorado que un beneficio en el futuro, incluso si es exactamente el mismo beneficio. En los esquemas de compensación hay que resaltar los beneficios a corto plazo, entre más corto sea el plazo del beneficio es mejor a la vista de ellos. Hay que orientar a los empleados a pensar en el valor que un esquema de compensación da en el presente inmediato y no tanto en el futuro. Para que los empleados puedan actuar, por ejemplo, ganarse un incentivo o para inscribirse en un plan de retiro, Wendel (2014) afirma que hay que quitar los obstáculos para que el empleado actúe, asegurar que tiene los recursos, tal vez tiempo, dinero, habilidades. Un ejemplo: cuando los empleados pueden inscribirse en un plan de pensiones que no es obligatorio, pero que a la larga es un beneficio sustancial para ellos, los empleados simplemente no se inscriben, por

falta de interés, es algo que su beneficio es a largo plazo y la urgencia de inscribirse es percibida como poco urgente, y algunos simplemente no lo hacen. Wendel (2014) afirma que se puede orientar a los empleados a inscribirse a estos programas de pensiones dando un beneficio percibido por los empleado en el presente inmediato, como dar un descuento en el pago por la prima de seguro de gastos médicos, algo que el empleado considere como un beneficio inmediato, aplicando el concepto de tendencia al presente.

Los incentivos económicos son más efectivos en una serie de pequeños y frecuentes pagos, en vez de uno sólo, por ejemplo, bonos anuales o mensuales, los cuales tienen menor impacto en la influencia del comportamiento de los empleados que los más frecuentes. Un ejemplo puede ser la utilidad percibida de 10 pagos de \$100 es mayor que uno sólo de \$1,000, porque de alguna forma “reseteamos” nuestro punto de referencia después de cada pago. Obviamente si se realizan pagos infinitamente pequeños y extremadamente frecuentes, el proceso puede ser molesto. El tamaño y frecuencia óptimos de los incentivos, variará en cada caso (Khullar et al., 2015).

1.5.2 Aversión a la pérdida y nudging en esquemas de compensación.

El concepto de aversión a la pérdida se ha utilizado en un caso documentado en el Hospital General de Massachusetts, se estableció un programa de incentivos, dicho programa buscaba incrementar la prescripción electrónica de los médicos y también reducir el uso del departamento de urgencias del hospital. Dicho esquema consistía en un pago por adelantado, diferente del pago regular de la nómina, dicho pago estaba condicionado a que cumplieran las métricas estipuladas para el uso del departamento de urgencias y de la prescripción electrónica, en ese caso 78% de los participantes mencionaron que el esquema ayudó a

enfocarse en la calidad del cuidado de los pacientes y 79% de los empleados deseaban continuar con el esquema de incentivos (Khullar et al., 2015).

Macera (2018) concluyó que las personas bajo el afecto de aversión a la pérdida consideran mucho más doloroso recibir menos de lo esperado, que lo placentero que es recibir más de lo esperado. En los incentivos se puede decir que habría que buscar un equilibrio entre las situaciones en donde el empleado se siente decepcionado por obtener menos de lo esperado y las situaciones donde obtiene placenteramente más de lo que esperaba. Algo que se debe considerar es que pagar incentivos en el presente inmediato es costoso por que se paga en el momento. Lo que se sugiere es incrementar la sensibilidad de los pagos futuros basándose en el desempeño presente para motivar el esfuerzo de las personas en el presente.

Se puede conceptualizar a los incentivos pequeños como empujones (nudges), enfatiza la forma en que los incentivos son comunicados y entregados. El crear incentivos pequeños y frecuentes puede hacer que las personas sigan el camino de la conducta deseada. Es un poco complicado diferenciar un incentivo común de un “empujón”, pero el concepto va orientado a considerar al empujón como algo mucho más pequeño que la paga ordinaria del individuo, y por supuesto mucho más frecuente. Los autores también mencionan que establecer fuertes compromisos hacia la conducta, el exteriorizar el compromiso públicamente mejora el nivel de compromiso.

El empleo de empujones o nudging, se ha utilizado en varios campos como se ha citado anteriormente en este documento, el empleo de mensajes continuos a las personas con el objetivo de dirigir las a una conducta determinada se ha realizado de diversas formas. En la actual era digital, y en las actividades laborales donde su principal herramienta de trabajo es un dispositivo electrónico, como teléfono inteligente, tableta electrónica o una computadora

personal, los empujones se pueden hacer presentes a través de estos dispositivos. Un ejemplo de este concepto es una campaña que se hizo a estudiantes a través de mensajes de texto, que si bien no es sobre un esquema de compensación, muestra la eficacia de estos métodos en una determinada población. El experimento lo realizaron Castleman y Page (2015) en una población de estudiantes que terminaron la escuela preparatoria y tenían la opción de matricularse a la universidad, se tenía conocimiento que muchos estudiantes, por no darle seguimiento adecuado, no se matriculaban a la universidad, podría ser por diversos factores, como falta de tiempo para evaluar las opciones o simplemente no cumplir con los trámites obligatorios para la fecha estipulada. Se demostró que a los estudiantes que se les enviaron constantemente mensajes de texto personalizados a sus celulares recordándoles del proceso de matriculación, tuvieron un porcentaje mayor de matriculación que aquellos que no los recibieron.

Mandar recordatorios regularmente puede ayudar a evitar la falta de atención y ayudar a los individuos a hacer uso de sus recursos para lograr sus objetivos. Esto se podría ocupar para aumentar las personas que ahorran o invierten en una educación superior. Estos recordatorios se deben hacer especialmente en momentos donde las personas no tienen recordatorios de la conducta objetivo dentro del ambiente donde se desenvuelven, por ejemplo, durante el periodo vacacional para los estudiantes (Castleman & Page 2015).

1.5.3 Otras consideraciones para esquemas de compensación

Emanuel, Ubel y un grupo de académicos realizaron un análisis de los conceptos de la economía conductual que se han aplicado al pago de incentivos a Médicos, ellos afirman que tener un programa de incentivos con muchas métricas lo vuelve complejo y puede volverse ineficiente, ese efecto lo puede ocasionar la llamada sobrecarga de opciones (choice

overload) y el de cuentas mentales (mental accounting). El concepto de estatus social relativo también es un concepto se puede utilizar en un esquema de incentivos, por ejemplo, mandar una carta a la casa del empleado notificándole que ganó un incentivo hace posible compartirlo con la familia. El compartir que un empleado o grupo de empleados ganó un incentivo con sus colegas también refuerza el impacto que el estatus social genera, ya que nadie quiere verse como un empleado de poco rendimiento (Emanuel et al., 2016).

Conrad y Perry (2009) en un artículo sobre incentivos en el área de la salud considerando conceptos de la economía conductual, así como de psicología cognitiva, comentan que un incentivo que busca premiar una actividad específica, tendrá más impacto que uno que premie un comportamiento más general. Por ejemplo, un incentivo para médicos que busca premiar la medición de presión sanguínea continuamente o niveles de colesterol, es más eficaz que un incentivo más genérico como tener acciones preventivas con los pacientes, entre más específico sea, es mejor. Algunas recomendaciones que hace este autor para la determinación de un programa de incentivos son:

- Un balance entre recompensas y castigos
- Determinar incentivos y castigos que sean selectivos y específicos
- Que los incentivos y castigos sean entendibles por los empleados y con evidencia de desempeño
- Programa de incentivos con reglas claras desde un inicio
- Que el programa de incentivos tenga un diseño que sea sustentable para el futuro

En un ejemplo de mejora de compromiso se realizó en un estudio en Filipinas con personas en un programa para dejar de fumar, en dicho estudio las personas entregaron

voluntariamente una suma de dinero, la cual sólo les sería regresada si en una prueba de niveles de nicotina, realizada posteriormente, resultara en una medición favorable para el programa. Normas sociales en un grupo pueden ayudar a orientar la conducta de individuos, las conductas que son aceptadas o rechazadas por pares o colegas de trabajo pueden orientar la acción de los individuos, apelando al prestigio social. La economía conductual contempla que la forma de enmarcar la propuesta de los incentivos es importante, por ejemplo, enmarcar un incentivo en términos de pérdida (no realices determinada conducta o perderás la oportunidad de ganar) que una ganancia (gana un premio si realizas tal conducta) resulta más efectiva. El separar el incentivo de la paga total también ha ayudado a que el individuo lo tenga más presente (Linnemayr y Rice 2016).

Kamenica (2012), en su artículo sobre economía conductual y la psicología de los incentivos, menciona que, si bien los incentivos pueden ser pequeños, es importante que no sean extremadamente pequeños, pues los individuos pueden percibir a los incentivos carentes de valor, y si llega a suceder eso, se podría obtener el efecto opuesto. Un estudio del año 2000, los autores Gneezy y Rustichini afirmaron que al incluir un incentivo muy pequeño, para que los padres llegaran temprano a recoger a sus hijos a la guardería, el resultado fue que más padres llegaran tarde, cuando se quitó el incentivo, el número de padres que llegaban tarde se normalizó a los niveles anteriores. Otro ejemplo es el que realizó Ariely en el 2004, un experimento en donde a voluntarios se les pagaba por realizar una actividad sencilla en una computadora, se dividió en tres grupos: a los que se les pagaba muy poco (10 centavos de dólar), otro que se les pagaba 4 dólares y el último que no se les pagaba nada. El resultado fue que el de mejor desempeño fue el de 4 dólares, mientras que el peor fue el de 10 centavos, incluso es mejor no pagar nada que pagar ridículamente poco.

Se ha señalado que hacer una retribución grande por la ejecución de una tarea, puede llegar a producir el efecto contrario y puede generar una disminución en el desempeño. Al retribuir a una persona se tiene que diferenciar si es una tarea donde el desempeño es una simple consecuencia de un esfuerzo, o si es una tarea donde el mantenerse calmado y sereno es central para el éxito. Parece ser que en las tareas donde el esfuerzo es directamente proporcional al resultado positivo en el desempeño, el pagar más o mucho más por la tarea no afecta al desempeño, contrario a lo que se ha pensado (Kamenica, 2012).

Hossain y List (2012) realizaron un experimento en instalaciones de una fábrica China de tecnología, la cual es productora y distribuidora de aparatos electrónicos llamada Wanlida Group Company, una de las 100 empresas más importantes de electrónicos en China. El experimento incluyó la implementación de incentivos económicos tanto con el enfoque o encuadre de premios como el de castigos. En el encuadre de bonos como “premio”, si los empleados alcanzaban cierta meta en los niveles de producción, se les compensaba con un bono al final de la semana laborada, se les proporcionó como un pago independiente a su pago regular. En el caso de encuadrar el bono como un “castigo”, el bono fue dado a los empleados de manera adelantada, antes de que empezara la semana de trabajo, pero fueron notificados que si el promedio de producción no alcanzaba la meta, el bono se retiraría del pago al final de la semana. Los incentivos encuadrados, tanto los premios como castigos, incrementan la productividad tanto para las personas en lo individual como para los equipos de trabajo. Sin embargo, los incentivos encuadrados negativamente, obtuvieron mejores resultados, mejorando la productividad con el simple hecho de cambiar el encuadre de premio a castigo. Este experimento también demuestra la prevalencia de la aversión a la pérdida en un ambiente natural en el mercado laboral, el experimento duró 2 meses para el incentivo

dado por grupo de trabajadores y 4 meses de duración de los incentivos para trabajadores individuales.

Tal como se ha expuesto, conceptos de la economía conductual se han aplicado de diversas formas en los esquemas de compensación o incentivos, a continuación se presenta una tabla resumen con los conceptos y sus aplicaciones (ver Tabla 2).

Tabla 2

Conceptos de Economía Conductual y sus Aplicaciones

Concepto de Economía Conductual Aplicado	Aplicación	Mencionado en:
Encuadre (Framing, punto de referencia)	El empleado compara sus percepciones con la de otros empleados del mismo puesto. Dar al empleado algo que otros empleadores no dan.	Análisis de rotación de personal basado en economía conductual (Gao, 2013).
Tendencia al presente	Los empleados valoran más un beneficio inmediato que el mismo beneficio en el futuro.	Mejorando los beneficios de los empleados: Por qué los empleados fracasan en usar sus beneficios y cómo la economía conductual puede ayudar (Wendel, 2014).
Encuadre (Framing) Aversión a la pérdida	El incentivo fuera del pago habitual de la nómina. Incentivos pagados por adelantado. Incentivos pequeños y de mayor frecuencia. Hacer públicos los premios.	Economía conductual aplicado a compensación de médicos en un hospital (Khullar et al., 2015).
Aversión a la pérdida, efecto dotación, estatus social relativo, sobrecarga de opciones	Esquema con pocas métricas. Compartir el logro de los empleados con su círculo social para reforzar el estatus social.	Usando economía conductual para diseñar incentivos que entregan alto valor al cuidado (Emanuel et al. 2016).
Aversión a la pérdida Intertemporalidad	Dar sensibilidad a los incentivos futuros basándose en el desempeño presente. Dar equilibrio entre la decepción de obtener menos y lo placentero de obtener más de lo esperado.	Incentivos intertemporales bajo la aversión a la pérdida (Macera, 2018).
Empujones (nudging) Aversión a la pérdida Framing (enmarcar)	Incentivos pequeños y frecuentes para orientar la conducta deseada. Enmarcar incentivos como si no realizas la conducta X, se pierde la oportunidad de ganar. Hacer públicas las metas refuerza el compromiso del individuo. Normas sociales, los pares en un grupo social pueden orientar la conducta, por la aceptación o rechazo social hacia el individuo.	Conceptos de economía conductual para diseñar incentivos más efectivos para mejorar conductas de salud crónicas (Linnemayr y Rice 2016).

Concepto de Economía Conductual Aplicado	Aplicación	Mencionado en:
Empujones (nudging) Aversión a la pérdida	Incentivos extremadamente pequeños pueden generar la conducta opuesta a la deseada. Incentivos grandes en tareas donde el esfuerzo es directamente proporcional al resultado no se tiene el efecto contrario al esperado. Un esquema de compensación debe ser entendible para los empleados (adecuadamente estructurado)	Economía conductual y la psicología de los incentivos (Kamenica, 2012).
Encuadre (Framing) Aversión a la pérdida	Pago de incentivos de forma adelantada refuerza aversión a la pérdida. Encuadrar los incentivos como castigos pueden llegar a tener más efecto que los encuadrados como premios.	El experto en conducta visita la Fábrica: Incrementando productividad utilizando manipulaciones de encuadre simples (Hossain y List 2012).
Nudging	Uso de mensajes de texto para recordar u orientar al individuo a la conducta deseada.	¿Pueden los mensajes de texto personalizados y mentores incrementar asistencia a la Universidad entre graduados de bajos ingresos? Castleman, B. & Page, L. (2015)

Fuente: elaboración propia

Como se ha visto, la economía conductual ha tenido aplicaciones en temas de compensación, dichas aplicaciones no están limitadas sólo a trabajadores de una industria en específica, sino que son conceptos que se pueden usar en muchos tipos de trabajo y de tipos de esquemas de compensación. Utilizando conceptos como el de encuadre, empujones y aversión a la pérdida se puede adaptar o mejorar un sistema de compensación a empleados y mejorar la productividad de los mismos, obteniendo beneficios económicos tanto para las instituciones como para los trabajadores.

Una industria que ha tenido mucho auge a una escala global es la de transporte con aplicaciones móviles (tipo UBER). En México este tipo de servicio es mucho más común, en una sociedad en donde el uso de los dispositivos móviles inteligentes o smart phones, es ya cotidiano incluso en las clases sociales menos favorecidas. Es por eso que el presente

documento está orientado a analizar esta industria y proponer esquema de incentivos que logre mejorar la productividad en los trabajadores de este ramo.

CAPÍTULO 2. SERVICIO DE TRANSPORTE CON APLICACIONES MÓVILES (UBER)

2.1 Concepto de transporte con aplicaciones móviles

Antes de adentrarse a definir específicamente lo que es “un transporte con aplicaciones móviles”, vale la pena iniciar haciendo referencia al tema de “Movilidad Compartida o *Shared Mobility*” ya que dentro de este concepto es que se contempla la transportación por medio de Uber.

De acuerdo a Shaheen y cols., la movilidad compartida se entiende como el uso de una bicicleta, un vehículo u otro modo de transportación, que permite a los usuarios que así lo requieren, acceso a diversos modos de transporte “según demanda y necesidad” en un corto plazo. De esta manera, la movilidad compartida incorpora diversas maneras de poner a disposición algo, esto es, desde compartir una herramienta de transporte como sería un automóvil o una bicicleta, lo que significaría el uso compartido de un vehículo por varias personas. De ahí que con las nuevas opciones de movilidad que están surgiendo, se estén creando "aplicaciones o *apps*" para teléfonos inteligentes que agregan estas opciones de movilidad y además optimizan las rutas para los pasajeros (Shaheen, Chan, Bansal y Cohen, 2015).

Shaheen y cols. Afirman que la movilidad compartida ha tenido un impacto transformador en muchas ciudades globales al mejorar la accesibilidad del transporte, al tiempo que reduce la conducción y la propiedad de vehículos personales (Shaheen et al., 2015).

La aparición de la movilidad compartida, las innovaciones recientes en la economía del intercambio (un fenómeno en torno al alquiler y préstamo de bienes y servicios en lugar de poseerlos) y la tecnología de la información han ampliado los modelos de transporte y propiedad, dando lugar a la generación de nuevos negocios, de tal manera que en el caso de la transportación se ha contribuido a cambiar la forma en la que las personas planifican y

ejecutan sus viajes. En este sentido, los viajeros ahora pueden llamar a un conductor privado y un vehículo, como es el caso de Uber, con solo utilizar internet y un teléfono inteligente. A este tipo de servicios en específico dentro de la movilidad compartida se les ha nombrado “Servicios de transporte bajo demanda (*On-demand ride services*)”, mismos que en los últimos años han experimentado un crecimiento relevante, aunque en diversos países aun enfrentan situaciones regulatorias y políticas inciertas (Shaheen et al., 2015).

Al mismo tiempo, dentro de este tipo de servicios (*On-demand ride services*) se encuentra el transporte por medio de aplicaciones móviles, tipo Uber, los cuales pertenecen a lo que se denominan servicios de “*Ridesourcing o Transportation Network Companies (TNC)*” los cuales se definen como aquellos que utilizan aplicaciones de teléfonos inteligentes para poner a los pasajeros en contacto con conductores que normalmente conducen a tiempo parcial y usan su propio automóvil (Franckx, 2017; Shaheen et al., 2015).

De acuerdo a la Comisión Nacional de Productividad de Chile, en un análisis realizado en 2018, respecto a las Plataformas de Transporte, se mencionaba lo siguiente: “el “*Ridesourcing*” es una forma corta de “*ride outsourcing*” en inglés, es decir, la contratación de un viaje en automóvil a una tercera persona o compañía. La palabra *ridesourcing* no tiene una traducción clara y simple al castellano, siendo algunas alternativas “viajes sobre demanda” o “vehículos de alquiler con conductor privado”. En la literatura existen múltiples nombres para las plataformas digitales de *ridesourcing*, como *ride-hailing*, *e-dispatching*, *ride-booking*, *ondemand rides* y *transport network companies (TNC)*. Todas refieren, en general, a las plataformas que intermedian oferentes y demandantes para viajes cortos con fines comerciales” (Comisión Nacional de Productividad, 2018).

Una vez que se ha definido el concepto de **transporte por medio de aplicaciones móviles**, es conveniente explicar de manera general cómo se lleva a cabo el proceso de reserva para estos servicios, mismo que se describe a continuación:

El Ridesourcing permite a los viajeros solicitar un viaje en tiempo real a través de una aplicación de teléfono inteligente (Smartphone), que comunica la ubicación del pasajero a los conductores cercanos. Después de que un conductor acepta una solicitud de viaje, el pasajero puede ver la ubicación en tiempo real del vehículo y el tiempo estimado de llegada. La aplicación proporciona navegación con GPS, lo que ayuda a los conductores no profesionales a encontrar los destinos. El pago se carga automáticamente a la tarjeta de crédito del pasajero. El conductor conserva una parte de la tarifa, y el saldo se destina a la empresa de transporte (administradora de la aplicación). Los conductores y pasajeros se califican entre sí al finalizar el viaje. A diferencia de los taxis, los servicios de transporte por medio de aplicaciones móviles generalmente usan conductores que carecen de una licencia de vehículo comercial, conducen su vehículo personal y trabajan a tiempo parcial (Franckx, 2017).

2.2 Antecedentes de UBER

La historia de Uber, cuyo nombre inicial fue UberCab, se remonta a diciembre del 2008 cuando sus cofundadores, Travis Kalanick y Garrett Camp, asistían a la conferencia de “LeWeb” en París y en medio de una nevada tarde tuvieron problemas para conseguir un taxi. De ahí, nació la idea de buscar alternativas para solucionar la gran complejidad que la gente tenía para encontrar un taxi, principalmente en las ciudades cosmopolitas, preguntándose entonces qué pasaría si se pudiera pedir un viaje desde el teléfono móvil (Cruz, 2015; Uber Newsroom, 2019).

No es sino hasta marzo de 2009, en la ciudad de San Francisco, cuando después de generar diferentes prototipos de solución; los dos emprendedores fundan UberCab, una aplicación móvil para un teléfono inteligente (Smartphone) cuya base fue el iPhone, por medio de la cual se podía solicitar un auto con conductor y contar así con un transporte en el lugar correcto y en el momento adecuado.

Para julio del 2010, los fundadores inician las primeras pruebas de funcionamiento y UberCab conecta a su primer usuario con un Town Car negro para viajar en la ciudad de San Francisco. Más adelante, en ese mismo año la empresa ya establecida decide eliminar “Cab” de su nombre con la finalidad de distanciarse de la industria de los taxis, de esta forma nació la conocida marca UBER, dando lugar a una de las más grandes empresas que en adelante revolucionaría al transporte en el mundo, permitiendo trasladarse de manera rápida, cómoda y eficiente por medio de la innovación tecnológica (Cruz, 2015; Uber Newsroom, 2019).

Actualmente, Uber se encuentra en más de 600 ciudades, con un crecimiento comercial en 65 países del mundo y con una plantilla de más de 16,000 empleados para la administración de la aplicación (Uber Newsroom, 2019).

Por otra parte, en la página oficial de Uber, la compañía define su misión la cual está destinada a “Crear oportunidades poniendo al mundo en marcha”; de tal manera que, como lo explica la compañía: “Cuando cuentas con movilidad en tu ciudad, todo es posible. Las oportunidades que se te presentan, de pronto, están más a tu alcance. Con la ayuda de nuestra tecnología, algo tan sencillo como tocar un botón para pedir un viaje dio lugar a que miles de millones personas de todo el mundo se conecten para llegar a donde quieren” (Uber Newsroom, 2019).

Para finales del 2011, Uber es lanzado a nivel internacional, siendo Francia el primer país europeo. En los años siguientes se expande a otros países y continentes, Australia (2012),

México (2013) y así sucesivamente hasta alcanzar a más de 65 países con su estrategia de transportación innovadora.

En 2014, Uber decide ampliar el servicio de transporte por medio de su aplicación móvil a UberPOOL, poniendo a prueba esta idea inicialmente en la ciudad de San Francisco con el objetivo de que los usuarios, que se dirigen a la misma dirección, compartan su viaje y dividan el costo del mismo, de tal manera que se reduzca la congestión vial y se cuide a su vez del medio ambiente.

Posteriormente, en el año 2015 Uber continúa con su diversificación y lanza Uber Eats, un servicio de entrega a domicilio de comida por medio de una aplicación parecida a la de Uber, conectando a clientes y restaurantes, permitiendo a los primeros disfrutar de los alimentos a demanda y a domicilio.

También en el 2015 Uber incorpora la oportunidad de asociarse a personas conductores con discapacidad auditiva, con la finalidad de que estas personas encuentren una nueva forma de generar ganancias y, por tanto, mayor independencia financiera para este sector de la población (Uber Newsroom, 2019). En ese mismo año se pone en marcha por primera vez, el pago en efectivo de los viajes por parte de los usuarios, siendo el país de lanzamiento la India, anteriormente sólo se podía pagar el viaje por medio de la vinculación de la tarjeta de crédito del pasajero.

En 2017, Uber, en su esfuerzo por dar una imagen de empresa incluyente, comparte estadísticas de diversidad y en su página corporativa menciona lo siguiente: “A medida que nos expandimos por el mundo, es importante que nuestro ambiente laboral refleje la diversidad de las ciudades en donde operamos. Nos preocupamos por crear un entorno en el que todas las personas, sea cual sea su origen, pueden prosperar y, por lo tanto, ayudamos a

que Uber sea una mejor empresa, tanto para nuestros empleados como para los clientes” (Uber Newsroom, 2019).

2.3 UBER en México

2.3.1 Situación de la empresa

Es durante el mes de agosto del 2013, cuando se realiza el primer lanzamiento de UBER en Latinoamérica, siendo México el país designado para ello, lo que inicia toda una revolución en cuanto a la percepción que en ese momento se tenía del servicio de transporte y que hasta entonces parecía ser solo una utopía que éste servicio estuviera ligado a una aplicación móvil diseñada especialmente para reservar un “transporte tipo taxi”. A partir de este punto, se marca el comienzo de la expansión de esta empresa en América Central y del Sur un año después (Uber Newsroom, 2019). Actualmente, Uber, como servicio de transporte con aplicación móvil se encuentra a lo largo del territorio mexicano en 41 ciudades (ver Tabla 3)

Tabla 3*Estados de la República Mexicana Donde UBER Tiene Presencia.*

Noroeste	Noreste	Oeste	Este	Centronorte	Centrosur	Sureste
					<i>Cd. De</i>	
<i>Chihuahua</i>	<i>Hermosillo</i>	<i>Guadalajara</i>	<i>Puebla</i>	<i>Aguascalientes</i>	<i>México</i>	Campeche
<i>Cd. Juárez</i>	<i>Monclova</i>	<i>Morelia</i>		<i>Celaya</i>	<i>Cuernavaca</i>	Cancún
		<i>Nuevo</i>				
<i>Cd. Obregón</i>	<i>Monterrey</i>	<i>Vallarta</i>		<i>Guanajuato</i>	<i>Toluca</i>	Mérida
	<i>Piedras</i>	<i>Puerto</i>				
<i>Culiacán</i>	<i>Negras</i>	<i>Vallarta</i>		<i>Querétaro</i>		Villahermosa
<i>La Paz</i>	<i>Saltillo</i>	<i>Tepic</i>		<i>Irapuato</i>		
<i>Los Mochis</i>	<i>Torreón</i>	<i>Uruapan</i>		<i>León</i>		
<i>Mazatlán</i>				<i>Salamanca</i>		
				<i>San Miguel de</i>		
<i>Mexicali</i>				<i>Allende</i>		
Nogales				San Luis Potosí		
San Luis Río						
Colorado				Zacatecas		
Tijuana						

Nota. Recuperado de *Uber Newsroom* (2019). Recuperado de <https://www.uber.com/es-MX/newsroom>

En estas ciudades enlistadas en la tabla 3, Uber se presenta como una alternativa para los usuarios siendo “mucho más que una opción de transporte en cada ciudad”. De esta manera, se describe como una aplicación que, en tiempo real, conecta a los usuarios con los Socios Conductores donde éstos últimos les ayudan a facilitar sus traslados, de tal manera,

que ofrece movilidad segura, cómoda y eficiente para cada usuario de Uber, las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Por otro lado, Uber cuenta con diversos tipos de “transporte Uber” que el usuario puede elegir de acuerdo al espacio que requiera, la comodidad para viajar, el costo, entre otros, de tal manera que hay diferentes versiones de Uber, por ejemplo, económico, premium, y para viajes compartidos. La disponibilidad de estos varía de acuerdo a cada ciudad y el usuario puede tener acceso a esta información al momento de abrir su aplicación y solicitar “un viaje”.

A continuación, se explica un poco más a detalle las categorías de “Uber” existentes en México:

1. UberX: Es una opción “económica y funcional. Este es el servicio de Uber básico, y el de mayor cobertura a nivel mundial”, de tal manera que el usuario pueda viajar de manera segura y cómoda con la tarifa más accesible de Uber,
2. UberX VIP: En esta opción, el usuario viaja con Socios Conductores destacados, esto es, los mejor calificados por los Usuarios de la aplicación.
3. UberBLACK: La alternativa para aquellos usuarios que “quieren añadir estilo y distinción a su viaje, donde podrán encontrar coches de lujo” para mejorar aun la experiencia. Cabe mencionar que este es el servicio con el que inició Uber.
4. UberXL: Esta categoría trata de viajes económicos para grupos más grandes, ya sea un grupo de hasta 6 personas o que el equipaje del usuario requiera más espacio del convencional.
5. UberSUV: Finalmente, esta categoría brinda a los usuarios no solo más espacio sino también más amenidades, estilo, y lujo al momento de viajar.

(Uber Newsroom, 2019)

Si bien, estos son las categorías que brinda Uber a todos sus usuarios, con la finalidad de que éstos también cuenten con la posibilidad de ahorrar durante sus viajes, en México, como en algunas otras ciudades del mundo existe una última opción llamada UberPool, que no es otra cosa que compartir el viaje a realizar de un trayecto a otro y, por supuesto, el costo con personas que estén en la misma ruta, para ello, dentro de la aplicación móvil de Uber se le pide a los usuarios poner la ubicación a la que se dirigen cada vez que pidan un auto para luego indicar el número de asientos que necesita y la preferencia del “transporte Uber”, en donde encontrarán esta opción a elegir si así lo desean. UberPool, además de brindar una alternativa de movilidad económica, también otorga éstos viajes compartidos en autos tipo sedán y con un máximo de 2 personas por pedido.

Con respecto al número de vehículos y conductores con los que cuenta Uber México, a más de 5 años en el país y con una inversión de más de 500 mdd, Lauren Burdick, Gerente General del Centro de Atención, Activación y Soporte de Uber, en un evento realizado en la Ciudad de México en marzo del 2018, mencionó que Uber México “inició con 10 conductores y hoy cuenta con más de 250,000 socios que atienden a 8 millones de pasajeros en las 41 ciudades donde opera Uber”, además comentó que México “es su cuarto mercado en número de viajes, sólo detrás de Estados Unidos, Brasil e India” (Morales, 2018).

Adicionalmente, desde 2017, esta firma de movilidad está centrando sus esfuerzos para que en los próximos años 500,000 personas sean socios conductores del servicio en el país y la inversión para lograrlo estará destinada a “robustecer distintos frentes de la compañía, tales como promociones para socios-conductores y usuarios, soporte continuo respecto del uso de la aplicación, contratación de empleados directos, así como expansión de sus oficinas y centros de atención y soporte a socios a lo largo del país, entre otros” (Chávez, 2017).

Actualmente, Uber es la principal empresa proveedora de servicios de transporte a través de una aplicación, sin embargo, de acuerdo a Cruz (2015), en países de primer mundo, se ha prohibido la operación de esta compañía por causar un detrimento no solo al erario local sino al sector transportista por ser considerada ésta, una competencia desleal.

Por su parte, Ávalos y Sofía (2015), hacen mención de lo siguiente:

“Resulta difícil –o hipócrita– negar los evidentes beneficios de Uber para el consumidor. Si bien en promedio el precio por viaje no es más bajo que el precio de un servicio de transporte privado similar (un taxi). Existe una diferencia significativa, o al menos eso dicen sus usuarios, en la comodidad, la seguridad y la calidad del servicio que proporcionan uno y otro. Para quienes cumplen con los requisitos mínimos para poder acceder a Uber i) contar un Smartphone, ii) Plan de Datos y iii) contar con una tarjeta de crédito para realizar los pagos vía electrónica; efectivamente hay un mundo mejor. Más aún, en países, como México o la India, donde el servicio de taxis opera de forma deficiente, anómala, insegura y en condiciones desventajosas para el consumidor, Uber, otra vez, para quienes pueden acceder al servicio, parece una panacea al conjugar los beneficios del transporte público con el transporte privado”.

Adicionalmente, la investigación realizada por Quiróz (2018), resalta que Uber ha sido una compañía “bien recibida por los consumidores en las más de 500 ciudades en las cuales actualmente opera, sin embargo, esto no ha ocurrido con las asociaciones de taxis, con las cuales ha tenido enfrentamientos tanto en las calles como en los juzgados. En algún momento, países como Francia, España, India y Holanda hicieron prohibiciones a Uber para continuar con operaciones en sus territorios, por realizar prácticas de competencia desleal contra los taxistas y a pesar de lo anterior, actualmente estas prohibiciones han sido levantadas”.

Adicionalmente, también se suma a esta problemática, la falta de regulación al respecto de este tipo de servicio, ya que Uber no es un modelo de transporte tradicional, de tal manera que, en este sentido, las leyes y el gobierno a nivel federal y estatal se han visto rebasadas, permitiendo a Uber aprovechar los vacíos legales dentro de la ley para la generación de sus ingresos (Quiróz, 2018).

Con base en lo antes expuesto, se han emitido diversos argumentos desde el punto de vista de los distintos actores dentro de esta compleja situación. Por su parte, los taxistas libres, de sitio y radio-base han expresado, e incluso, se han manifestado contra este tipo de servicios que para ellos son no solo irregulares sino piratería dentro del gremio, refutando por ejemplo, que "Las unidades de servicios como Uber y Cabify no están concesionadas para ofrecer el servicio de transporte. Ellos dicen que invitan a los choferes a sumarse con autos privados y que no son un servicio de taxis, pero aquí y en China eso es transporte de pasajeros", dijo en una entrevista el dirigente de la Asociación de Taxis Regulados del Distrito Federal (ATR), Ignacio Rodríguez. Adicionalmente, estas asociaciones impugnan contra este tipo de servicios porque además de afectar su negocio al brindar servicios con autos que no están concesionados, no pagan impuestos, y tampoco refrendo de permisos para sitios ni por derecho de cajones, como lo hace una compañía tradicional de taxis (Chávez, 2014).

Como contraparte, Uber, ha marcado su postura manifestando que "se han emitido críticas respecto a que Uber no paga impuestos; sin embargo, la compañía afirma que sí lo hace, al ser una empresa legalmente constituida en México y tener choferes registrados como personas morales, de tal manera que, al ser proveedores los socios de Uber, cada uno es una empresa". En este sentido, el Director de Operaciones de Uber, Ryan Graves, comentó durante una entrevista a medios que ante la posibilidad de una regulación por parte de las autoridades y a la presión de los taxistas, Uber está abierto a la negociación, pero se requiere

de diálogo: “Tenemos este tipo de conversaciones con varios gobiernos, es parte del negocio (...) Esas regulaciones no suceden rápido. Se necesita ver todos los puntos y creemos que emitir una reglamentación sin que entiendan nuestro modelo de negocio lastimaría a nuestros clientes en la Ciudad de México” (Chávez, 2014).

Finalmente, las autoridades también han emitido su posición sobre la situación, en donde a raíz de las demandas de los transportistas, el titular de la Secretaría de Movilidad (Semovi), Rufino León, comentó ante los medios que se emitiría una regulación sobre estas apps porque a pesar de que operan con autos particulares prestan servicio de transporte público: "Lo que nos interesa es que este servicio está considerado como un servicio público; entonces en esa circunstancia lo que nosotros tenemos que hacer, como autoridad, es tener un control, tener un registro de esos vehículos como taxis, por un esquema de seguridad" (Chávez, 2014).

Como resultado de esta situación, al menos en la Ciudad de México, las autoridades decidieron realizar un debate público sobre el servicio que brindaba Uber y Cabify en el que participaron los gremios y asociaciones de taxis (transporte público de pasajeros concesionado). Como resultado, actualmente hay una legislación desde 2015 que obliga a ambas empresas y a aquellas de reciente ingreso con la misma modalidad que las anteriores dos, a pagar un registro ante la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México (SEMOVI).

La popularización de Uber en México, ha abierto las puertas a otros competidores, entre los que se encuentran Cabify, Didi, Easy Taxi, Avant, Yaxi y City Drive, todas ellas consideran el uso de aplicaciones móviles para solicitar servicios de transporte desde un dispositivo inteligente (smartphone), y luchando por obtener la preferencia de los consumidores (Alan, 2017; Fernández, 2018).

Cabify, es una empresa, fundada en España en el año 2011, que compete en el mercado mexicano desde el 2012 y tiene presencia en 10 ciudades del país. Su propuesta es simple: Recluta a choferes con automóvil privado y los conecta con los usuarios mediante su aplicación que se encuentra disponible para iOS y Android. Se puede elegir entre dos tipos de vehículos: Lite y Executive; cuenta con un centro de atención al cliente que atiende las 24 horas del día, los 7 días de la semana y permite hacer reservaciones con anticipación.

Didi, empresa china de transporte de pasajeros que busca desbancar a empresas como Uber y Cabify, entró en operaciones en México recientemente, en noviembre del 2018, y su propuesta está enfocada principalmente hacia los conductores a quienes ofrece mayores ganancias a través de la tasa de servicio más competitiva del mercado (Didi 10% vs Uber 25%, por poner un ejemplo), con la finalidad de otorgar a los socios ganancias justas y a los pasajeros, tarifas accesibles y un servicio seguro de alta calidad.

Avant, es una compañía mexicana con presencia en 8 ciudades, esta compañía mexicana, que opera desde el 2015, ofrece el servicio de transporte privado al conectar a pasajeros con conductores a través del uso de su aplicación, que se encuentra disponible tanto para Android como para iOS. Es una de las empresas que tiene la más baja comisión y acepta pagos en efectivo a diferencia de varias de sus competidoras. Permite el registro por medio del correo electrónico o con cuenta de Facebook y disfrutar de una experiencia de viaje rápida, fácil y confiable.

Easy Taxi, hasta antes de la aparición de Didi, era tal vez la más fuerte competencia de Uber en nuestro país, Easy Taxi brinda una experiencia agradable al pedir el servicio: Encuentra la unidad más cercana a la ubicación del cliente y brinda el nombre del conductor, placa y modelo del auto, así como el cálculo de minutos estimados para su llegada; un mensaje de voz avisa que la unidad está esperando. Se pueden realizar pagos en efectivo y con tarjeta

desde la misma aplicación y acceder a un historial de rutas frecuentes para mayor comodidad.

Yaxi, con un servicio similar al de Easy Taxi, esta startup mexicana también acepta pagos tanto en efectivo como con tarjeta de crédito además de Paypal, permite el seguimiento a la unidad de taxi solicitada, brinda la información del conductor asignado, da la opción de calificarlo y de poder compartir la información con otros usuarios. Funciona en 5 ciudades y no solo trabaja con unidades privadas sino, también, con los taxis oficiales autorizados por el gobierno.

Por último, City Drive, empresa mexicana que permite tener chofer propio con solo dos clics, lanzó su servicio en la Ciudad de México a inicios del 2017, sin embargo, ya operaba en las ciudades de Guadalajara, Aguascalientes, Monterrey, Colima y San Luis Potosí. Para registrarse no es necesario contar con una tarjeta de crédito y brinda un estimado del precio antes de iniciar el traslado. También, cuenta con planes especiales para empresas.

Como parte de este capítulo, resulta relevante comentar que la gran apertura que se ha tenido en México para la entrada de estas compañías de Servicio de Transporte con Aplicaciones Móviles, como lo son Uber y sus competidores, se ha visto favorecido por las necesidades de cobertura en cuestión de desempleo y pobreza de la sociedad mexicana. Tan solo, a inicios del 2019, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reportó que “si bien la tasa de desocupación (desempleo) en México continuó disminuyendo, pero muy poco: de 3.5% en 2017 a 3.3% en 2018, este sigue siendo unos de los problemas a resolver en los próximos años” (Martínez, 2019).

Por otra parte, la informalidad juega un rol importante en la apertura de la sociedad para colaborar con una empresa como Uber e incluso para usar sus servicios, donde aproximadamente el 56.6% de los trabajadores se encuentran en la informalidad, de acuerdo

con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), lo que significa que al menos 29 millones de mexicanos se encuentran laborando sin seguridad social, cobertura de riesgos ni pensión.

Adicional a ello, en México hay otra población vulnerable que va en aumento y este es el caso de los 37.9 millones de jóvenes de 15 a 29 años, de los cuales unos 12.2 millones aproximadamente son “vulnerables” a enfrentar dificultades para acceder a un trabajo “decente” (con posibilidades de desarrollarse, con buen salario y seguridad social) según lo muestran cifras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Misma problemática que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ya ha analizado, donde sus estadísticas muestran que 6 de cada 10 jóvenes mexicanos laboran en la informalidad, de los cuales un 34% gana de uno a dos salarios mínimos, y donde un millón 209 mil ni siquiera cuentan con un empleo (Barragán, 2017).

Si a esto le sumamos que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) informó también que para 2019 el panorama laboral en México se presenta poco alentador, año en que se espera que el desempleo crezca (3.7%) y llegue a 2.2 millones de personas junto con el número de trabajadores en la informalidad (Panorama laboral, 2018), sin duda, es una gran oportunidad ya no solo para Uber sino para todos aquellos competidores que conozcan no solo los vacíos legales sino también sociales con los cuales se enfrenta el país (Martínez, 2018).

A este respecto Uber, ya ha tomado conciencia, reportando que su plataforma ha permitido que 12,000 mujeres, entre ellas 4,800 madres, tengan acceso a una fuente de ingresos adicional (En México, sólo 5.2% de los conductores de Uber son mujeres, 2018) y en el caso de los conductores en México, cerca del 40% están desempleados antes de empezar a utilizar su plataforma (5 cifras para entender, 2015).

De esta manera, la relación *Uber – Contratistas independientes* (socios dueños y socios conductores) crece de forma exponencial por el aumento del desempleo. Las ofertas de “gana dinero manejando”, “sé tu propio jefe” y “trabaja cuando tú quieras”, tuvieron una gran respuesta que se materializó en más de 250,000 socios y más de 8 millones de usuarios.

2.3.2 Funcionamiento de la aplicación UBER

Uber menciona que el servicio que proporciona no es un servicio de taxi como se conoce normalmente, sino que es una aplicación que permite contratar un transporte de uso privado a través de la herramienta tecnológica, usando proveedores intermediarios (Cruz, 2015).

La aplicación de Uber Technologies Inc. se puede encontrar en las tiendas virtuales en las plataformas de Apple store y Play Store de Android. Se ingresa por medio de un teléfono inteligente con acceso a internet, se descarga la aplicación y se instala en el dispositivo de manera gratuita.

El usuario crea una cuenta en la que ingresa datos como: nombre, número celular, correo electrónico y tarjeta de crédito con la que pagará los servicios. Se tiene que aceptar los términos y condiciones de contratación.

En el proceso propiamente para que un usuario final solicite un servicio primeramente tiene que abrir la aplicación en su celular, ingresar el destino del viaje y escoger el tipo de servicio que requiere, por ejemplo, el servicio económico UberX, en la pantalla se muestran los costos de cada uno de los servicios hacia el destino solicitado. Una vez elegido el tipo de servicio se procede a confirmar el punto de partida del usuario final, con ayuda del GPS del dispositivo del usuario aparece en pantalla el mapa donde se ubica el usuario y éste tiene la opción de modificarlo para determinar la ubicación más precisa. Al confirmar la ubicación, la aplicación comienza a contactar con los socios conductores Uber más cercanos, y en

cuestión de segundos, determina y notifica qué vehículo y conductor se están dirigiendo al punto de partida, así como del tiempo aproximado de llegada a dicho punto.

En la aplicación el chofer puede contactar por mensaje de texto o por llamada al usuario final, y viceversa, con la finalidad de que, en caso necesario, se comuniquen para aclarar algún punto sobre viaje.

La tarifa se calcula con base en ciertos criterios como el horario del servicio, la demanda de servicios en ese momento y disponibilidad de vehículos, de tal forma que en ciertas circunstancias aplica la llamada tarifa dinámica, en donde se incrementa la tarifa multiplicándola por un factor, esto regularmente es cuando existe mucha demanda del servicio de Uber.

Una característica de este servicio es la calificación recíproca, del chofer al usuario final y viceversa, de esta forma se establecen diversos criterios de reputación, y con base en esa reputación pueden tener preferencia de viajes los socios conductores.

A continuación, se pueden observar algunas pantallas del proceso del funcionamiento de la aplicación (ver Figura 4).

Figura 4

Pantallas de Ejemplo del Funcionamiento de la Aplicación.



Fuente: Elaboración Propia.

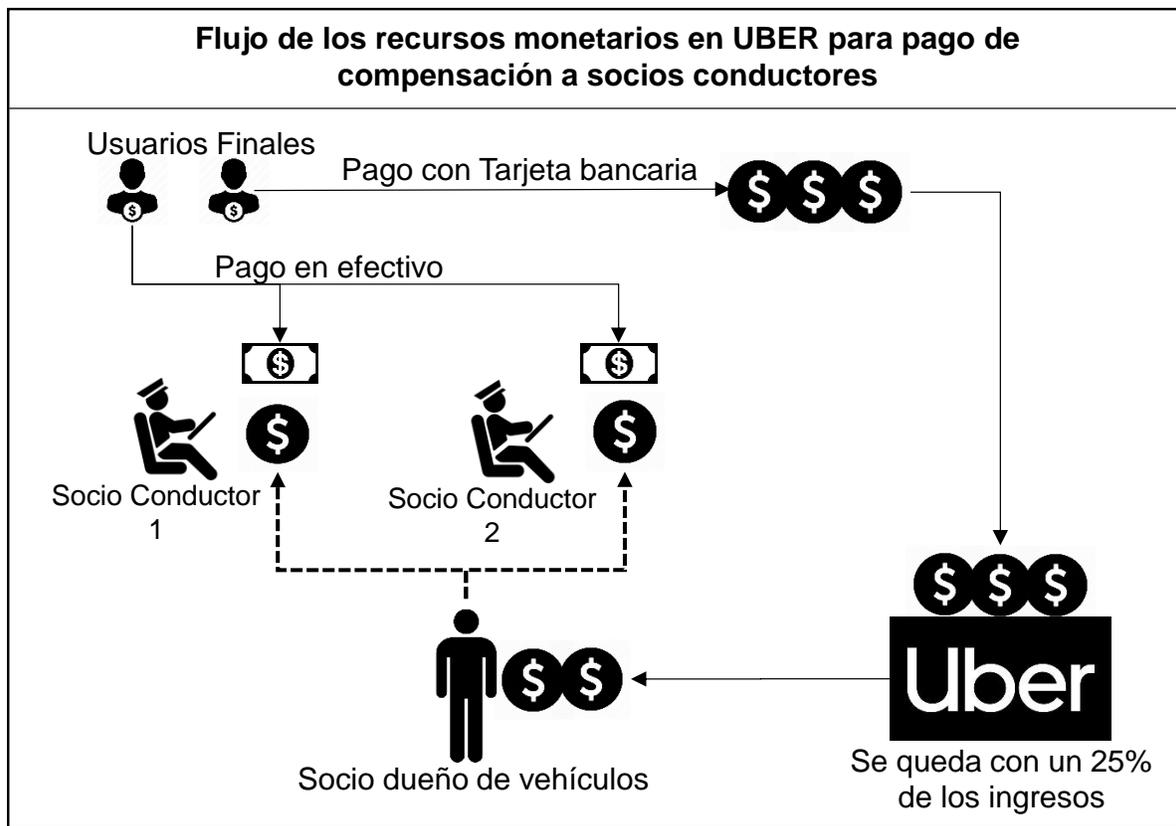
2.3.3 Esquemas de compensación a choferes UBER más comunes en la ciudad de México

El presente trabajo se enfoca únicamente en los socios UBER dueños de vehículos, que tiene a su vez conductores que son los que finalmente brindan el servicio al usuario final. Como se expuso anteriormente, los usuarios de UBER dan de alta sus datos bancarios en la aplicación para que UBER realice el cargo correspondiente por los viajes solicitados, UBER retiene los recursos hasta que realiza un corte semanal, es decir, UBER realiza los pagos a semana vencida. En el esquema actual (ver Figura 5), los socios conductores trabajan durante la semana de lunes a domingo, al cierre de la semana, UBER realiza el cálculo de los ingresos obtenidos, retiene un 25% de los ingresos totales como su utilidad, y el restante lo

deposita a principios de la siguiente semana (martes regularmente), el pago lo realiza por medio de una transferencia electrónica al socio dueño de los vehículos. El socio dueño de los vehículos es quien administra estos recursos y paga a cada socio conductor la parte correspondiente (en el caso de tener varios vehículos), en esta parte del proceso (la línea punteada en la figura 4), en donde el socio conductor y el socio dueño de los vehículos, se ponen de acuerdo para definir cómo se repartirán las ganancias, y es aquí donde se originan diversos esquemas que surgen como un acuerdo entre las partes, generalmente de palabra.

Figura 5

Flujo De Recursos Desde El Usuario Final Del Servicio De UBER Hasta El Socio Conductor.



Fuente: Elaboración Propia.

Existe también una porción de pago en efectivo, esta modalidad de pago la introdujo UBER en la ciudad de México a finales del año 2018, esto consiste en que ahora los usuarios

finales pueden pagar sus viajes con efectivo, ya no únicamente con cargo a tarjeta bancaria como estaba anteriormente, el efectivo lo recibe el socio conductor y al cierre semanal ese efectivo es parte de los ingresos totales que percibe.

Dentro de los esquemas más comunes acordados entre los socios conductores y los socios dueños de vehículos, se encuentran los de cuota y los de porcentaje de ganancias. El primero es el más común, y se refiere a que el socio dueño de los vehículos pide una cuota semanal al socio conductor, generalmente oscila entre \$2,000 y \$2,500 pesos, dependiendo del tipo de vehículo, el resto de las ganancias son para el conductor. El segundo esquema, que es el menos utilizado es por porcentaje de ganancias y simplemente el conductor y el dueño del vehículo fijan un porcentaje de las ganancias para cada quién. Un factor que juega también en la parte de la negociación entre los conductores y dueños de los vehículos, es los gastos operativos relacionados con el vehículo, estos gastos son el gasto por combustible (generalmente pagado por los conductores), el del celular con plan de datos para tener la aplicación de UBER funcionando (también pagado generalmente por los conductores), los gastos por servicio de mantenimiento y seguro del vehículo (generalmente pagados por el dueño de los vehículos).

Un ejemplo muy general de cuánto dinero se gana con UBER por vehículo es el siguiente: Un buen conductor genera ingresos totales facturados por \$8,000 pesos semanales (trabajando de tiempo completo 60 horas semanales). De esos \$8,000, UBER se queda con \$2,000 pesos (25%), y le deposita al socio dueño del vehículo \$6,000 pesos. El dueño del vehículo se queda con su cuota semanal de \$2,000 pesos y el resto es para el socio conductor, que serían \$4,000 pesos, de los cuales el conductor gasta en gasolina alrededor de \$2,000 pesos, por lo que las ganancias netas del conductor son igualmente \$2,000 pesos semanales (Cuánto dinero se gana en UBER, 2019).

2.3.4 Crítica a los actuales esquemas de compensación

Considerando únicamente a los socios que son dueños de más de un vehículo y los dan a trabajar a terceros, es decir, a socios conductores, este esquema contempla que los conductores se dedican de tiempo completo a UBER, regularmente es su única fuente de ingresos, por lo que deben generar ingresos suficientes para cubrir la cuota del socio dueño de los vehículos e ingreso para ellos mismos.

Las críticas que se pueden hacer al esquema de compensación descrito anteriormente son:

No hay nada diferenciador entre trabajar como conductor para un socio dueño o para otro, ya que es exactamente el mismo esquema, por lo que se puede presentar una alta rotación de conductores y un bajo sentido de valoración a la relación que se tiene con un socio dueño de vehículos determinado. Esto es un problema para los socios dueños de vehículos porque es difícil conseguir buenos conductores y que, por otro lado, duren mucho en el trabajo con el mismo socio dueño de los vehículos.

No hay una compensación con base en indicadores de desempeño. A pesar de que la aplicación de UBER da información diaria del desempeño de los conductores, como tiempo conectado a la aplicación, número de viajes, porcentaje de viajes aceptados y dinero ganado por viaje, estos indicadores no se usan en absoluto en el esquema de compensación.

No hay estímulos. El esquema no contempla ningún tipo de incentivo, confía en que el conductor logre la cuota reglamentaria que tiene que dar al socio dueño del vehículo y se motive por sí mismo a lograr un ingreso extra que cubra sus necesidades.

No hay algo que les recuerde constantemente que es importante que se mantengan conectados en la aplicación para generar más ingresos. Los choferes pueden no estar

motivados a trabajar el tiempo que se requiere, aunque tengan las herramientas de trabajo permanentemente (Vehículo y celular con internet).

No hay reconocimiento para el socio conductor. Si hace un muy buen trabajo en una semana y genera buenos ingresos, para el socio dueño del vehículo no tiene relevancia, no se genera un reconocimiento extra.

El desempeño de cada conductor no es visible para los demás conductores que trabajan para el mismo socio dueño de los vehículos, no hay una comparación entre conductores y un conductor no pueden ver cuánto ganan los demás conductores, por lo que no tiene punto de comparación entre su desempeño y el de los demás.

A) PROPUESTA DE ESQUEMA DE COMPENSACIÓN

1. Justificación y planteamiento del problema

Como se mencionó en el capítulo anterior, el servicio de transporte privado con chofer por medio de aplicaciones móviles se ha expandido alrededor de todo el mundo. Tan sólo en México, tras 5 años de operación desde el 2013, la Empresa UBER cuenta con alrededor de “250,000 socios, que atienden a 8 millones de pasajeros en 40 ciudades” (Morales, 2018), una gran parte de estos choferes no son dueños del vehículo con el cual laboran, por lo que su retribución económica está supeditada a la forma en la que la negocien con la persona que es la dueña de vehículo (Socio dueño), pues éste último es quién tiene la relación económica con UBER y es quien a final de cuentas realiza el pago al Chofer.

Por otra parte, las ganancias de los socios de UBER se han visto afectada con el paso del tiempo desde que UBER entró en operación en México, pues del total de ingresos generados por los socios, la comisión para UBER pasó de 20% a 25%.

Por otro lado, como ya se ha comentado en este documento, la economía conductual es una disciplina que estudia los efectos de los factores psicológicos en las decisiones económicas de individuos e instituciones. Es una disciplina que ha tomado popularidad en el campo de la investigación económica, y particularmente en la maximización de las utilidades, personajes que han recibido el Premio Nobel de Economía por trabajos relacionados a esta disciplina como Daniel Kahneman y más recientemente Richard Thaler han impulsado esta popularidad.

Una problemática muy común es que los socios conductores ganan poco porque no logran trabajar en los niveles requeridos de horas, principalmente por falta de motivación. Se necesita un esquema que los motive a llegar al escenario en donde puedan ganar al menos \$4,000 pesos semanales o una cantidad muy cercana a ésta.

Al consultar la página electrónica de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, la economía conductual es una disciplina en la que no se han hecho muchos trabajos de investigación en la Facultad de Psicología. Utilizando diversos conceptos relacionados con la economía conductual, se muestran 2 tesis en la Facultad de Psicología, ambas realizadas en 2017, una relacionada al reforzamiento y resistencia al cambio, y otra sobre aversión al riesgo, autocontrol y su relación con las creencias mágicas. Las 5 tesis restantes, se realizaron en la Facultad de Economía, donde se abordan más ampliamente conceptos de la economía conductual, por ejemplo, economía conductual y la aversión al riesgo, un análisis conductual sobre el consumo de energía doméstico y economía conductual en las finanzas.

La economía conductual es una disciplina que, por los aspectos psicológicos implicados, debe tener mayor presencia en nuestro quehacer como psicólogos y este trabajo también busca dejar un precedente de una forma de utilización de estos conceptos en nuestra facultad, que en este caso, son aplicados para generar motivación en los socios conductores UBER, para que éstos logren mejores ganancias. La psicología económica puede aplicarse a diferentes ámbitos, como se ha explicado anteriormente en el marco teórico del presente trabajo, y la situación de los conductores con respecto a su relación con UBER, es un fenómeno que toma relevancia por el impacto social y económico que tiene esta empresa en México.

La relación que tienen los conductores con UBER, conceptualmente, es la condición de socios, aunque existen elementos que indicarían que es una relación de subordinados, ya que los conductores no actúan a nombre propio sino a nombre de UBER, además de que UBER puede controlar varios elementos del trabajo de los socios, tales como rutas, horarios, tarifas y modificaciones al contrato de manera unilateral. Con respecto al empleador, que en este caso pudiera ser UBER, lo importante no es cuánto control ejerce, sino cuánto control se

reserva para ejercer. Las sanciones que puede ejercer UBER van desde no asignar viajes por baja productividad, hasta dar de baja a los socios conductores por inactividad. Por lo anterior, se puede establecer que sí existe un vínculo laboral, en términos jurídicos, entre UBER y los socios conductores (Mercado, 2017). Esta relación laboral parece tener ventajas para UBER, ya que todos los gastos de combustible, costo del vehículo y su mantenimiento, teléfono celular y servicios de internet, impuestos y trámites gubernamentales, van por cuenta de los socios, por lo que sí se tiene que contemplar trabajar una jornada completa (60 horas semanales aproximadamente) para que sea un esquema rentable.

B) Objetivo

El objetivo general de este estudio es presentar una propuesta de esquema de compensación para los choferes tipo UBER (socios conductores), con la finalidad de ofrecerles una opción que esté enfocada en generar beneficios para ambas partes, socio – dueño y socio – conductor, pero sobre todo que esté enfocado en lograr motivar al socio conductor a trabajar el tiempo necesario para que obtenga ingresos atractivos.

C) Propuesta

C.1 Esquema de compensación propuesto

El esquema propuesto es fijar una renta o ganancia fija para el chofer, de esta forma, al contrario de lo que pasa en los esquemas tradicionales, ahora el chofer es quien tendrá un pago fijo y el socio Uber dueño del vehículo es quien recibe el ingreso variable. Para hacer esto funcionar, se debe considerar que el chofer debe cumplir con ciertas métricas de productividad, cuidando que no sean muchas métricas para no volver un esquema complejo

difícil de entender para las personas evaluadas (Emanuel et al. 2016). A continuación, se detallan los elementos de dicho esquema (ver Tabla 4).

Tabla 4

Propuesta de Esquema de Compensación para Conductores Tipo UBER

Componente de la compensación	Detalle de la ejecución	Conceptos aplicados
Horas semanales mínimas laboradas por el conductor para poder aplicar el esquema de compensación propuesto: 48	En caso de no cumplir las horas mínimas de 48 horas semanales, el conductor deberá cubrir una cuota de \$2,200 pesos al socio dueño del vehículo. Estas 48 horas las puede cubrir el conductor en los horarios y días que a él más le convenga de la semana, cuidando sumar siempre 48 horas a la semana.	Aversión a la pérdida. El conductor tendría que tomar parte de sus “ganancias” para pagar la cuota en caso de que no logre las horas mínimas.
Se incentivará al conductor con \$465 pesos por cada día que labore 8 horas o más (Hasta \$2,790 pesos semanales)	Se consideran 6 días laborales a la semana. Las horas del sábado y domingo se pueden sumar para que cuenten como el sexto día, por ejemplo, si el conductor lo deseara, pudiera trabajar 4 horas el sábado y 4 el domingo, u 8 horas cualquiera de estos días. El pago se da por adelantado al inicio de la semana. Y los días que no lo logre se restará de sus ganancias.	Las personas prefieren varios premios de una cantidad menor que un solo premio mayor, aunque la cantidad total sea la misma. Se utiliza el concepto de aversión a la pérdida al darse el pago por anticipado. Encuadre (Framing): El concepto de incentivo se da por aparte del resto de la compensación.
Pago de \$1,000 pesos garantizado al final de la semana condicionado a ciertas métricas de productividad.	El empleado tiene que cumplir las siguientes métricas para hacerse acreedor al pago: -Tiempo conectado 57 horas semanales, -Porcentaje de aceptación de viajes igual o mayor a 90% y -Viajes cancelados menor o igual al 10%.	Compensación con base en métricas de productividad.
Se hace público el desempeño de los choferes que trabajen para el mismo Socio Uber dueño de los vehículos.	Se mandará vía electrónica a todos los choferes una tabla con el desempeño de todos ellos al cierre de cada mes.	Punto de referencia Social ranking

Fuente: Elaboración Propia (2019)

El porcentaje de aceptación se refiere al porcentaje de viajes que la plataforma UBER le manda al conductor UBER para que los atienda y que el conductor efectivamente acepta realizar. Los viajes cancelados se refieren a los viajes que, una vez ya aceptados, el conductor decide cancelar y no llegar con el usuario. Los tres indicadores son proporcionados por UBER de manera automática cada semana, tanto al socio conductor como al socio dueño de los vehículos.

La presente propuesta de compensación busca lograr que cada socio conductor logre trabajar 57 horas semanales. El artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo dice que la jornada diurna tendrá una duración máxima de 8 horas diarias, mientras que en el artículo 66 de esa misma ley, dice que puede prolongarse la jornada de trabajo por causas extraordinarias hasta 3 horas por día y no más de 3 veces por semana, eso nos da un total de 48 horas de tiempo regular y 9 horas de tiempo extraordinario. Este máximo de tiempo para la jornada laboral es la que se toma como base en la presente propuesta para que poder garantizar un ingreso semanal para los conductores de aproximadamente \$3,790 pesos, ya que muchas veces no lo logran, principalmente por que no trabajan el tiempo suficiente por falta de motivación.

En caso de no cumplir con las 48 horas mínimas semanales, el pago semanal al conductor se calculará como un esquema tradicional, es decir, se cubrirá la cuota al socio dueño del vehículo por \$2,200 pesos, una cuota un poco más alta, para disuadir a los conductores a no caer en este esquema y esforzarse por lograr al menos 48 horas semanales, y sobre todo lograr las 57 horas semanales, que es el momento en el que reciben el bono extra de \$1,000 pesos. Es también de esa forma porque se tiene que hacer atractivo para el socio dueño, ya que él es a quién se le debe vender la idea del presente esquema. Para el socio dueño de los vehículos la ganancia sería siempre de \$2,200 pesos en todos los casos que el socio conductor no llegue al mínimo de 48 horas semanales. Cuando el

conductor llega a las 48 horas trabajadas o más, el socio dueño recibe la renta variable, que puede ser mayor o menor a los \$2,000 pesos que tenía antes como fija en el esquema tradicional. El cálculo de las horas necesarias se realizó considerando un ingreso promedio de \$133 pesos por hora, que es el que se obtiene en el esquema tradicional (ver Tabla 5). Así mismo se presenta el cálculo con el esquema propuesto (ver Tabla 6)

Tabla 5

Promedio de Ingreso por Hora

	Horas Semanales	Horas Diarias (6 días laborables a la semana)	Ingresos Totales	Ingreso Promedio Por Hora
Esquema tradicional	60	10	\$ 8,000	\$ 133

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Tabla 6

Ejemplo de Cálculos con el Esquema de Compensación Propuesto

	57 horas laborales		48 horas laborales		40 horas laborales		30 horas laborales	
	Esquema propuesto	Esquema Tradicional						
Horas trabajadas a la semana	57	57	48	48	40	40	30	30
Ingresos Totales por servicios	\$7,600	\$7,600	\$6,400	\$6,400	\$5,333	\$5,333	\$4,000	\$4,000
Comisión Uber	\$1,900	\$1,900	\$1,600	\$1,600	\$1,333	\$1,333	\$1,000	\$1,000
Ingresos Socio dueño	\$1,910	\$2,000	\$2,010	\$2,000	\$2,200	\$2,000	\$2,200	\$2,000
Días que el socio conductor logra el bono diario	6	6	6	6	4	4	3	3
Incentivo a conductor por desempeño diario (\$465 por día)	\$2,790		\$2,790		NA		NA	
Pago de \$1,000 pesos garantizado al final de la semana	\$1,000				NA		NA	
Total Ganancia Conductor	\$3,790	\$3,700	\$2,790	\$2,800	\$1,800	\$2,000	\$800	\$1,000

Fuente: Elaboración Propia (2019)

C.2 GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Con la finalidad de ayudar a los socios dueños de los vehículos en la implementación del esquema de compensación propuesto, se presenta a continuación una guía de implementación que contiene los beneficios, alcances, políticas y un detalle de las fases de implementación. Contiene también anexos que son formatos útiles para llevar este proceso de implementación de una manera sencilla. Esta guía puede ser utilizada por cualquier persona que quiera implementar el esquema de compensación propuesto.

GUIA DE IMPLEMENTACIÓN

INDICE

1. Objetivo
2. Beneficios
3. Alcances
4. Políticas
5. Fases de implementación
 - 5.1 Prueba piloto
 - 5.2 Retroalimentación y adecuaciones
 - 5.3 Comunicación
 - 5.4 Implementación final
6. Diagrama de flujo

1. Objetivo, beneficios

El objetivo de esta guía de implementación es implementar de manera exitosa el esquema de compensación fija para conductores UBER, de tal forma que la compensación variable sea, en este caso, percibida por el socio dueño.

2. Los beneficios de este esquema son:

- Les da certeza a los conductores UBER de obtener una ganancia mínima semanal de \$3,790 pesos de manera garantizada.
- Para los conductores sin experiencia en el servicio de transporte por medio de plataformas móviles, les da una guía sobre las horas semanales que regularmente son necesarias para lograr ingresos económicos aceptables.
- El esquema busca que, tanto el socio dueño de los vehículos, como los socios conductores, logren ganancias.
- El socio dueño de los vehículos puede ofrecer un esquema diferenciado del resto del mercado.
- El esquema busca ayudar al socio conductor a lograr sus metas de ingreso.

3. Alcance.

El alcance para implementar este esquema es cualquier conductor UBER que quiera mejorar sus niveles de ingresos, que actualmente estén por debajo de los \$3,790 pesos semanales, o bien, para conductores que estén por incorporarse a la red de UBER y no cuenten con experiencia previa en el sector. También para aquellos socios UBER, dueños de vehículos, que estén particularmente preocupados por lograr que sus choferes logren al menos \$3,790 pesos semanales, utilizando este esquema como una herramienta para motivar a los conductores.

4. Políticas

- El Socio dueño de los vehículos será el responsable de realizar el cálculo
- El cálculo se realizará en los primeros 3 días siguientes al cierre de semana
- El pago correspondiente a cada semana se realizará el cuarto día después del cierre de semana.
- Se realizará una revisión de los ingresos garantizados a los conductores de manera anual, con el objetivo de determinar el incremento porcentual a dichos ingresos. Se recomienda utilizar el porcentaje de inflación anual.
- Cualquier conductor tiene la libertad de cambiarse a un esquema tradicional en donde paga una renta fija al socio dueño de los vehículos, dicha renta será de \$2,200 pesos.

5. Fases de implementación

La implementación del esquema de compensación se sugiere hacerlo en un periodo de al menos 6 semanas, en donde las primeras tres son de prueba piloto, una semana de retroalimentación y adecuaciones, una más de comunicación y dos semanas de implementación final.

Tabla 7*Tiempo de Implementación en Semanas*

Fases de implementación	Semanas						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Prueba Piloto							
2. Retroalimentación y adecuaciones							
3. Comunicación							
4. Implementación final							

Fuente: Elaboración Propia (2019)

A continuación, se detallarán las fases una a una.

5.1 Fase 1: Prueba piloto

Se recomienda hacer una prueba piloto con uno o dos conductores para confirmar los niveles de ingreso por hora que se están obteniendo al momento de iniciar la implementación del esquema. Estos conductores se deben seleccionar, considerando que sean conductores que no estén logrando ingresos para ellos de al menos \$3,790, o bien, que sean conductores nuevos.

Se explicará a los conductores participantes en la prueba piloto todos los detalles del esquema de compensación, para esto se proporciona material de apoyo para explicar el esquema de compensación (Anexo 1), se recomienda imprimir y entregar una copia de este material a cada conductor. Así mismo, una vez que los conductores aprecien las bondades y limitaciones del esquema, se dará la oportunidad de que los conductores den sus comentarios en la fase de retroalimentación. Se recomienda un periodo de al menos 3

semanas para tener un escenario completo de las fluctuaciones en el número de viajes que UBER manda al socio conductor, así como de las horas trabajadas.

Es importante dar seguimiento a los conductores en la prueba piloto de manera diaria, para eso se proporciona el formato de desempeño diario de conductor (Anexo 2), en el cual se puede dar seguimiento puntual a cada uno de los indicadores, a continuación se detalla un ejemplo (ver Tabla 8).

Tabla 8

Ejemplo de Seguimiento Diario de Desempeño

Ejemplo de llenado de formato

Periodo 6 al 12 de Mayo 2019 Nombre Antonio Sánchez Edad 45

Placas Auto 602XXY Modelo de Auto Toyota Yaris

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Totales
Horas trabajadas	8	9	10	9	10	11		57
Viajes realizados	8	12	7	9	12	7		55
Ingresos Totales	\$1,064	\$1,197	\$1,330	\$1,197	\$1,330	\$1,463		\$7,581
Ingresos promedio por viaje	\$133	\$100	\$190	\$133	\$111	\$209		\$138

Porcentaje de aceptación de la semana:	95%
Porcentaje de viajes cancelados:	8%
Días con 8 horas o más:	6

Cálculo de la compensación:	
Bono diario (\$465 por día con 8 horas o más)	\$2,790
Bono de \$1,000 por 57 horas o más	\$1,000
Total Ganancia Conductor	\$3,790
Total Ganancia UBER (25% Ingresos totales)	\$1,895
Total Ganancia Socio Dueño del vehículo	\$1,896

Fuente: Elaboración propia (2019)

Durante la fase de prueba piloto, se recomienda hacer una reunión semanal con los conductores, de preferencia el día de pago para que de esta forma se explique a cada uno de ellos la forma que se obtuvo el cálculo de su pago y aclarar posibles dudas.

5.2 Fase 2: Retroalimentación y adecuaciones

En esta fase, todas las observaciones que se recaben en la fase de piloto, se analizan y de ser necesario se evalúan posibles modificaciones. Se recomienda realizar una entrevista a los conductores que participaron en la prueba piloto para recabar todos los comentarios, se proporciona formato de entrevista al conductor (Anexo 3). De ser necesario se puede realizar una segunda ronda de prueba piloto y retroalimentación para tener la certeza de haber considerado las observaciones y posibles adecuaciones.

5.3 Fase 3: Comunicación

Se determina una fecha específica de inicio con el nuevo esquema de compensación. Se realizará una comunicación a los conductores sobre el nuevo esquema de compensación, se recomienda realizar una junta, organizada por el socio dueño de los vehículos, se explicará a los conductores cada uno de los puntos que conforma el esquema y se aclarará todas las dudas que se tenga al respecto, se proporciona material de apoyo para utilizarlo en esta explicación grupal (Anexo 1). En esta explicación grupal, se recomienda resaltar el beneficio que tiene el esquema relativo a que es una compensación fija y asegurada para los conductores. De igual forma se debe entregar una impresión de la descripción del esquema de compensación a cada uno de los conductores (Anexo 4), esta descripción la deben firmar de recibido los conductores para ayudar al nivel de compromiso que están teniendo, una copia de este formato se lo queda el socio dueño de los vehículos y otra se la queda cada uno de los conductores.

5.4 Fase 4: Implementación final

Se recomienda monitorear las primeras dos semanas el desempeño diario de los conductores con el formato específico para ello (Anexo 2). Por otro lado, se puede mandar a los conductores, por mensaje de texto o Whatsapp, recordatorios sobre el número de horas necesarias para poder obtener el incentivo diario o semanal (Anexo 5). Los recordatorios diarios pueden ser como pequeños empujones para poder lograr el objetivo deseado. Al final de la semana se realizará una recapitulación de los resultados obtenidos y se compartirá la tabla de desempeño semanal a todos los conductores (Anexo 6). En esta tabla de desempeño semanal se puede dar seguimiento a todas las métricas involucradas en el esquema de compensación, así mismo se puede hacer el cálculo muy fácilmente de la compensación al chofer, de esta forma, en un solo formato, el socio dueño de los vehículos puede obtener una vista de toda su flotilla y lo ingresos que está obteniendo cada conductor (ver Tabla 9).

Tabla 9

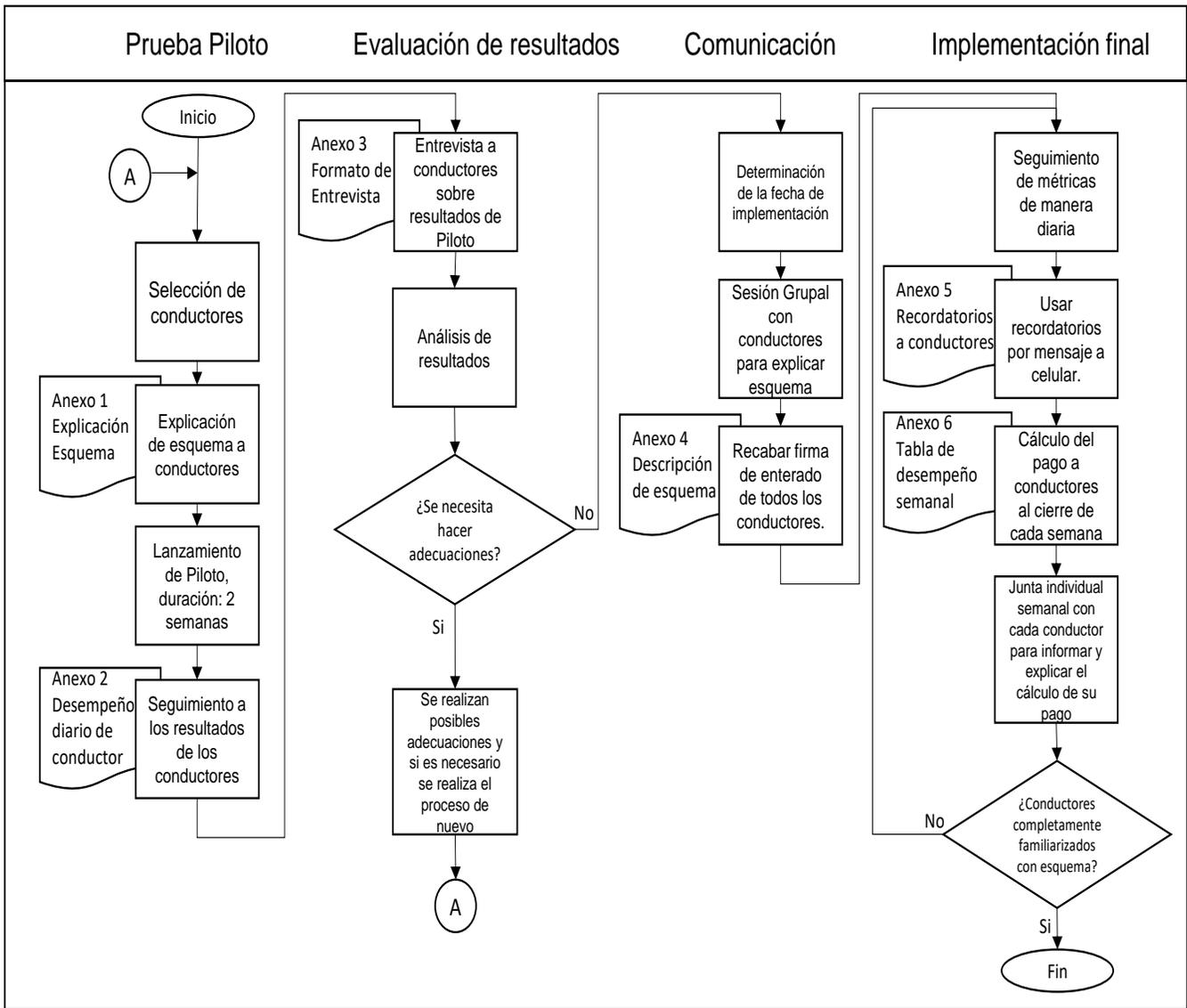
Tabla de Desempeño Semanal

Tabla de Desempeño Semanal					
Conductor	Toño Sanchez	Alfredo Pérez	Alfonso Benito	Brenda Solis	Alondra Ruiz
Horas trabajadas	57	50	48	57	57
Viajes realizados	55	49	37	52	47
Ingresos totales por servicios	\$7,581	\$7,507	\$7,200	\$8,000	\$7,800
Porcentaje de aceptación de la semana:	95%	97%	95%	98%	100%
Porcentaje de viajes cancelados:	8%	3%	6%	2%	1%
Días con 8 horas o más:	6	6	5	6	6
Cálculo de la compensación:					
Bono diario (\$465 por día con 8 horas o más)	\$2,790	\$2,790	\$2,325	\$2,790	\$2,790
Bono de \$1,000 por 57 horas o más	\$1,000			\$1,000	\$1,000
Total Ganancia Conductor	\$3,790	\$2,790	\$2,325	\$3,790	\$3,790

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se recomienda hacer una junta las dos primeras semanas con cada socio conductor

6. Diagrama de Flujo:



Fuente: Elaboración Propia (2019)

DISCUSIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente propuesta de esquema de compensación está orientado a personas que quieren realizar una inversión en la compra de vehículos y ponerlos a trabajar como UBER. Así mismo, está orientado a inversionistas que buscan ayudar a familiares o personas cercanas a obtener una fuente de trabajo permanente o temporal, de tal forma que lo relevante sea ayudar a esas personas a que consigan un nivel de ingresos adecuado, sin dejar de lado la ganancia mínima que debe obtener el inversionista. El problema al que se enfrentan las personas que son conductores en UBER, es que no laboran las horas necesarias para poder obtener el nivel de ingresos adecuados. Es por ello que la presente propuesta de compensación busca obtener, lo que en muchos casos no se logra, que los socios conductores trabajen a los niveles de 57 horas semanales.

El beneficio para el socio conductor es que tendrá un ingreso fijo y asegurado. Lo único que tiene que hacer es trabajar las horas requeridas. Pero debe atenerse a que, si no logra la meta de horas trabajadas, el socio dueño del vehículo será quien tenga la ganancia fija de \$2,200 pesos. Es por eso que el esquema lo que trata de hacer es orientar a los conductores a esforzarse en cumplir con un horario de trabajo y de esa forma obtener ingresos adecuados para ellos.

Una limitación que se tiene es que el socio dueño de los vehículos tiene que estar dispuesto a que en el momento que el conductor logre el número de horas mínimas requeridas, el socio dueño recibirá una compensación variable. La variabilidad de las ganancias del socio dueño, cuando el conductor logra las 48 horas, estarán compensadas por la temporalidad de los niveles de trabajo, habrá semanas que gane un poco menos de \$2,000 pesos, pero habrá semanas que tendrá ingresos superiores. El beneficio que se obtiene es que tendrá un trabajador contento con sus niveles de ingreso, será un esquema diferenciado

de lo que ofrecen en el mercado y sobre todo, el socio dueño tendrá la seguridad de que está ayudando a alguien a obtener un buen nivel de ingreso.

Los conductores que ya estén trabajando 57 horas o más, no necesitan de este esquema de compensación, puesto que ya están lo suficientemente motivados a trabajar a un ritmo que les da ingresos adecuados. En realidad, este esquema es para aquellos conductores que tienen las herramientas de trabajo, pero no las aprovechan al máximo, personas que no son lo suficientemente auto-dirigidos y necesitan de un empujón para poder alcanzar niveles de productividad idóneos. De esta manera, el esquema trata de llegar a los niveles de ganancia similares a los que podría llegar un conductor motivado, pero con la ayuda de los conceptos de la economía conductual, presentarlo de una forma diferente, más atractiva y motivadora.

La propuesta de compensación es flexible, se puede adecuar a los niveles de ganancias que desea adquirir el socio conductor y se ajustan las horas de trabajo necesarias para lograr la meta deseada por el conductor.

La empresa Uber, como se ha mencionado, no reconoce a los conductores de Uber como empleados, sino como prestadores de servicios, esto se ha criticado muy duramente en algunos estados de la Unión Americana. En marzo de 2019, UBER llegó a un acuerdo para cerrar una demanda que iniciaron los socios conductores de UBER en los estados de California y Massachusetts, los conductores demandaron por que no se les consideraban empleados y no se respetaba el salario mínimo. Uber terminó pagando 20 millones de dólares para cerrar la demanda. Uber está trabajando en tener establecido con claridad todo lo necesario para no tener este tipo de problemas en el futuro (Uber pagará \$20 millones, 2019). Lo anterior es una muestra de que UBER no contempla incluir a los conductores en ningún esquema de empleados en el mundo, principalmente porque mermaría mucho sus ganancias e incluso en algunos casos dejaría de ser rentable.

Es un hecho que los conductores de UBER están en una situación de estrés, tanto por el hecho de manejar en una ciudad tan grande como la Ciudad de México, el incremento en el tráfico vehicular, y la consecuente contaminación del aire y el ruido, un horario demandante y/o cambiante, conflictos con los usuarios, todos estos factores incrementan el nivel de estrés de los choferes (Ramírez, 2013). Así mismo la presión de cumplir una cuota de trabajo, ya sea en dinero o en tempo incrementa estos factores de estrés.

Uno de los factores por los que existen muchas personas queriendo trabajar como conductores de UBER es que no se necesita realizar ninguna inversión de dinero y los requisitos son mínimos, por lo que para una persona que necesita ingresos rápido es una opción atractiva. Sin embargo, sí es un trabajo que implica desgaste emocional y psicológico, en donde es necesario trabajar muchas horas, 57 en el caso del esquema propuesto, y no son, ni serán reconocidos como empleados, sencillamente porque las condiciones del mercado están puestas para que así sea. Esto involucra el sistema capitalista en donde estamos, en el que la búsqueda de ahorro de costos innecesarios es la máxima, aunado con la pobre legislación en varios países emergentes como el caso de México, en donde no se protegen adecuadamente los derechos de los trabajadores. Según el índice global de los derechos laborales 2018 de la International Trade Union Confederation (ITUC), México se encuentra en la categoría más baja que clasifica a los países por su cumplimiento a los derechos laborales colectivos (Uber prospera, 2019).

UBER también prospera porque en varios mercados en el mundo en donde ha operado existe o existió una gran corrupción en el tema de permisos para taxi, en donde el gobierno, empleados gubernamentales u organizaciones de taxis, se quedaban con una gran ganancia por otorgar, actualizar y/o administrar los permisos para tener un taxi tradicional. Lo que deriva casi siempre en una lucha frontal entre las compañías tipo UBER y las organizaciones

de taxis locales. Sin embargo, tanto los taxistas tradicionales, como los conductores tipo UBER, lo que quieren es obtener una fuente de ingresos, alimentar a sus familias y pagar sus deudas (La controversia de UBER, 2016).

Ahora bien, en lo concerniente a la aplicación de los conceptos de psicología económica, Uber ha sido criticada por usar ya conceptos de psicología para hacer que los choferes trabajen más. La utilización de la psicología económica puede utilizarse tanto para hacer el bien como para hacer el mal (Sunstein y Thaler, 2017), es decir, se puede aplicar los conceptos de psicología económica buscando sacar el mayor provecho de la vulnerabilidad de los conductores en una situación de mercado dada o se puede aplicar con el enfoque de ayudar a esos conductores.

El margen de maniobra para jugar con las ganancias del socio conductor y el socio dueño de los vehículos no es mucha, ya que el socio dueño establece una cuota fija mínima, que ya está más o menos estandarizada en la Ciudad de México (\$2,000 pesos semanales) y por el otro lado el porcentaje que UBER retiene como su ganancia (25% del total), por lo que el conductor recibe ganancias hasta después de cumplir con estas cuotas, ese es el factor por el cual se necesita de una jornada extensa para obtener ingresos hasta cierto punto adecuados para una persona cuya única fuente de ingresos sea esta.

La presente propuesta de esquema de compensación está pensada precisamente en esas personas que tienen una necesidad económica y buscan una fuente de ingresos inmediata y que, por alguna razón, no logran trabajar las horas mínimas para poder tener un ingreso que les haga poder hacer frente a sus necesidades económicas, las razones pueden ser desde que no tienen idea de cuánto tiempo se necesite trabajar en este tipo de actividad económica o simplemente no tienen la motivación diaria suficiente.

La aplicación de los conceptos de la economía conductual se puede hacer en varios ámbitos de la vida y en varias profesiones, en este trabajo se ha expuesto la aplicación de algunos conceptos de la economía conductual que la literatura nos sugiere que pueden ayudar en la motivación de los conductores tipo UBER, la aversión a la pérdida es un concepto muy potente para hacer que las personas no quieran perder lo que piensan que ya tienen ganado (Macera, 2018). En el caso de la propuesta de este trabajo, de la ganancia garantizada. Los conceptos de framing, social ranking, punto de referencia y el hecho de dar varios incentivos pequeños en vez de uno solo grande, también hacen más sólida la propuesta.

Las aplicaciones de los conceptos de la economía conductual pueden parecer, en ocasiones, muy sutiles, como en el caso de la propuesta de este trabajo recepcional, dar varios incentivos pequeños en vez de solamente un incentivo mayor. O bien, crear un concepto de ganancia garantizada para los conductores Uber para poder evocar el concepto de aversión a la pérdida. Por otra parte, el concepto de encuadre, así como el de punto de referencia y social ranking, son incorporados en la propuesta para “empujar” la conducta de los individuos. Estas intervenciones, utilizando economía conductual, pueden ser sutiles, no costosas ni sofisticadas, y son idóneas cuando los individuos parecen no estar tomando decisiones racionales (Pinto et al., 2014)

Finalmente vale la pena que se mencione y reafirme que este esquema de compensación lo que hace es presentar de una forma distinta, utilizando conceptos de economía conductual, el modelo para obtener ingresos para un conductor UBER, de tal forma de generar motivación para que se labore las horas necesarias para obtener ingresos adecuados. También se debe resaltar que este esquema funciona mejor para aquellos trabajadores (socios conductores) que su principal motivador sea el aspecto económico.

En general, cualquier profesional que quiera generar un cambio específico de conducta en cierta población, puede apoyarse en los conceptos de la economía conductual, está en los profesionistas de la salud, o de cualquier campo, anteponer siempre el beneficio y bienestar de las personas a las que se trate de orientar la conducta.

GLOSARIO

Aplicación UBER: Software susceptible de ser instalado en un celular inteligente, propiedad de UBER.

Tiempo conectado del conductor: Es el tiempo que el conductor se encuentra activo en la aplicación de UBER y es el tiempo en donde el conductor puede recibir solicitudes de viajes por medio de la aplicación.

Porcentaje de aceptación de viajes: Es el porcentaje de viajes que el conductor acepta, con respecto al total de viajes que UBER le asigna al conductor durante el tiempo que se encuentra conectado.

Viaje: Es el servicio de transporte que solicita un cliente por medio de la aplicación de UBER, contiene información de origen y destino.

Viajes cancelados: Son aquellos viajes que UBER asigna al conductor

REFERENCIAS

- Alan (2017, Enero 18). *5 aplicaciones de taxi que compiten con Uber en México*. Recuperado de: <https://credilike.me/blog/uber-en-mexico/>
- Anderson, C., & Stamoulis, K. (2007). Applying behavioural economics to international development policy. En *Advancing Development* (pp. 664-685). London: Palgrave Macmillan.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*. New York: HarperCollins.
- Ariely, D. [Duke University – The Fuqua School of Business]. (2009, Marzo, 12). *What is Behavioral Economics?* [archive de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Fa-mlosWOK8>
- Ashraf, N., Camerer, C. F., & Loewenstein, G. (2005). Adam Smith, Behavioral Economist. *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 131–145. doi:10.1257/089533005774357897
- Ávalos, M., & Sofía, P. (2015). Baby, you can ('t) drive my car. El caso de Uber en México. *Economía Informa*, 390, 104-112.
- Barberis, N. (2018). Richard Thaler and the Rise of Behavioral Economics. *The Scandinavian Journal of Economics*, 120(3), 661–684. doi:10.1111/sjoe.12313
- Barragán, D. (2017, Julio 26). Crisis y desempleo ponen a miles en manos de empresas que, como Uber, no dan derechos o pensión. *Sin Embargo*. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/26-07-2017/3271265>.
- Carreón G., Gershenson C., Pineda L. (2017) Improving public transportation systems with self-organization: A headway-based model and regulation of passenger alighting and boarding. *PLoS ONE* 12(12): e0190100. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190100>
- Cartwright, E. (2011). *Behavioral economics*. London: Routledge.
- Castleman, B., & Page, L. (2015). Summer nudging: Can personalized text messages and peer mentor outreach increase college going among low-income high school graduates? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 115, 144-160. doi:10.1016/j.jebo.2014.12.008
- Chávez, G. (2014, Noviembre 01). Uber vs taxis: los argumentos en la disputa por el transporte en el DF. *Expansión*. Recuperado de: <https://expansion.mx/nacional/2014/11/01/uber-vs-taxis-los-argumentos-en-la-disputa-por-el-transporte-en-el-df>

Chávez, G. (2017, Julio 24). Uber quiere a medio millón de mexicanos como choferes. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/tecnologia/2017/07/24/uber-quiere-a-medio-millon-de-mexicanos-como-choferes>

Comisión Nacional de Productividad. *Tecnologías Disruptivas: Regulación de Plataformas Digitales: Capítulo 3 - Plataformas de Transporte*, 2018. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/04/Tecnologias-Disruptivas.-Regulacion-de-Plataformas-Digitales.-Captulo-3-Transporte.pdf>

Conrad D. & Perry L. (2009). Quality-based financial incentives in health care: can we improve quality by paying for it? *Annual Review of Public Health*, 30, 357–371. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.031308.100243>

Cruz, E. (2015). El caso Uber en el transporte público de pasajeros en México Distrito Federal y su impacto en el marco tributario. (Tesina de Especialidad en Derecho Fiscal). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Cuánto dinero se gana en UBER (2019). México. Recuperado de <http://ganadineroconuber.com/curso/parte-5>

Daniel Kahneman – *Facts*. (2019, Enero 14). *The Nobel Prize*. Recuperado de <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/facts/>.

Diamond, P. & Vartiainen, H. (2007). *Behavioral economics and its applications*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press, c2007.

En México, sólo 5.2% de los conductores de Uber son mujeres (2018, Marzo 01). Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/En-Mexico-solo-5.2-de-los-conductores-de-Uber-son-mujeres-20180301-0123.html>.

Emanuel, E., Ubel, P., Kessler, J., Meyer, G., Muller, R., Navathe, A., ... Volpp, K. G. (2016). Using Behavioral Economics to Design Physician Incentives That Deliver High-Value Care. *Annals of Internal Medicine*, 164(2), 114-119. doi:10.7326/m15-1330

Fernández, J. (2018, Abril 15). ¿Quiénes son los rivales de Uber en el mundo? *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/04/15/5acddede268e3e43768b45cd.html>

Franckx, L. (2017). *What are Ridesourcing / Transportation Network Company (TNC) Services?* Recuperado de <https://mobilitybehaviour.eu/2017/07/26/what-are-ridesourcingtransportation-network-company-tnc-services/>.

Gao, K. (2013). An Analysis of Employee Turnover Based on Behavioral Economics. En Qi, E., Shen, J., & Dou, R. (Eds.), *The 19th International Conference on Industrial Engineering & Engineering Management* (pp. 515-522). Recuperado de <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=94068835&lang=es&site=eds-live>

- Ramírez, Mónica González, Hernández, René Landero, Reducindo, Mireya Maruris, Genchi, Pedro Cortés, Mendoza, Rosalía Vega, & Jaimes, Flaviano Godínez. (2013). Estrés cotidiano en trabajadores del volante UST (En línea), 10(1), 85-90. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-448x2013000100008&lng=en&tlng=en.
- Hausman, D. (2018). Nudging and Other Ways of Steering Choices. *Intereconomics*, 53(1), 17–20. <https://doi.org/10.1007/s10272-018-0713-z>
- Hossain, T. & List, J. (2012). The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations. *Management Science*, 58(12), 2151. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1544>
- Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento* (2019). México. Recuperado de <http://www.ecomportamiento.org/>
- Kamenica, E. (2012). Behavioral Economics and Psychology of Incentives. *Annual Review of Economics*, 4, 427-452.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. México, D.F.: Random House Mondadori : Debate, 2012.
- Khullar, D., Chokshi, D., Kocher, R., Reddy, A., Basu, K., Conway, P., & Rajkumar, R. (2015). Behavioral Economics and Physician Compensation — Promise and Challenges. *The New England Journal of Medicine*, 372(24), 2281–2283. doi:10.1056/nejmp1502312
- Kirchler, E., & Hoelzl, E. (2018). *Economic Psychology: An Introduction*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- La controversia de UBER (2016) Recuperado de: <https://www.marxist.com/uber-revela-podredumbre-industria-taxi.htm>
- Lea, S., Tarpy, R. & Webley, P. (1987). *The individual in the economy: A survey of economic psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leak, T. (2015). *Behavioral Economics Strategies and Vegetable Consumption Among Low-Income Children*. (Tesis doctoral, Universidad de Minnesota). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11299/175227>
- Linnemayr, S., & Rice, T. (2016). Insights From Behavioral Economics to Design More Effective Incentives for Improving Chronic Health Behaviors, With an Application to Adherence to Antiretrovirals. *Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes*, 72(2), e50–e52. doi:10.1097/qai.0000000000000972

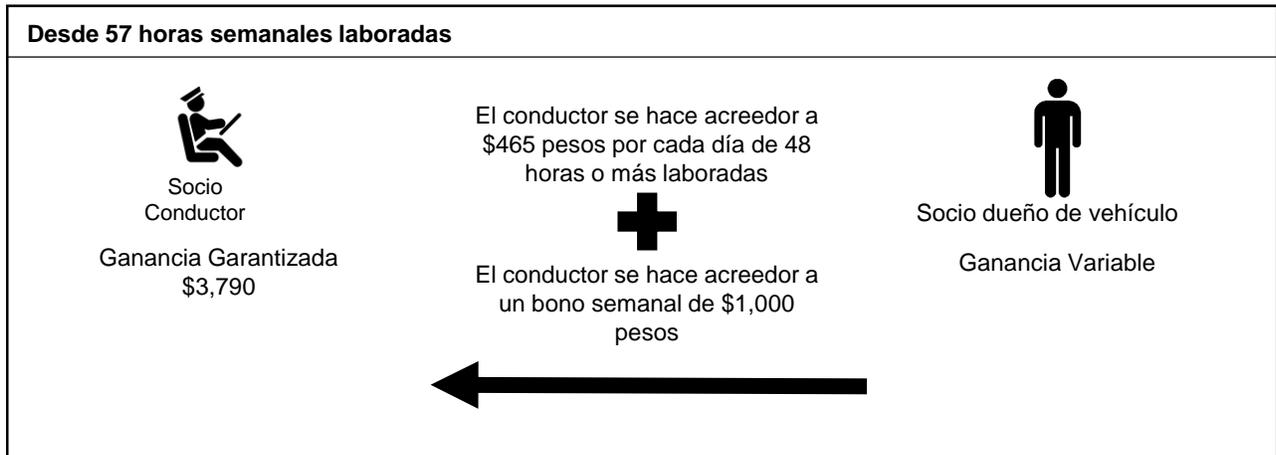
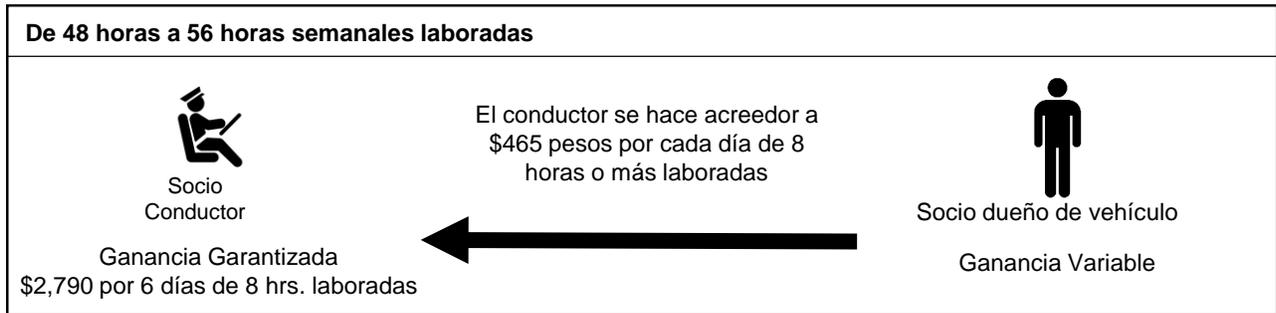
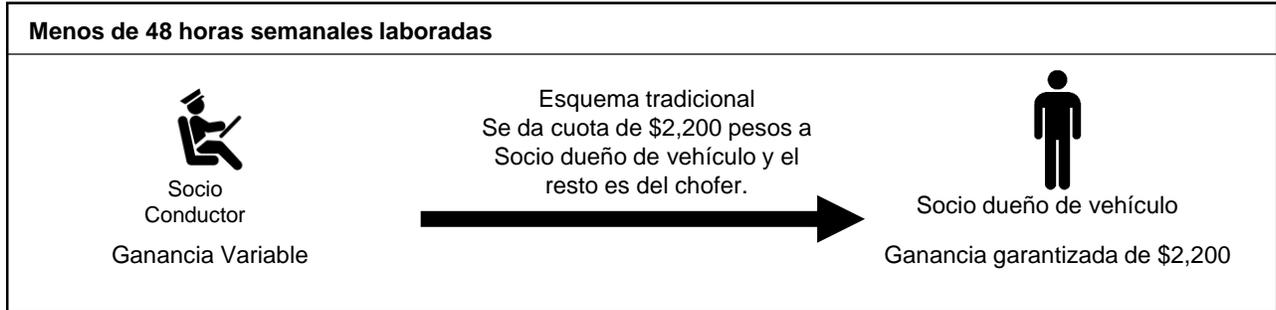
- López, D. (2017). *Economía conductual: Aversión al riesgo en estudiantes de la UNAM*. Tesis inédita de Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, UNAM, México.
- Macara, R. (2018). Intertemporal incentives under loss aversion. *Journal of Economic Theory*, 178, 551–594. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2018.10.003>
- Martínez, M. (2018, Agosto 16). OIT prevé que tasa de desempleo en México aumente a 3.7% en el 2019. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/empresas/OIT-preve-que-tasa-de-desempleo-en-Mexico-aumente-a-3.7-en-el-2019-20180817-0017.html>.
- Mercado C. (2017). *Crowdwork offline o uber economy y su impacto en las Relaciones laborales*. Trabajo Académico para optar el grado especialidad en Derecho. Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Monroy-Cely, D. (2014). Behavioral Economics: Orígenes, metodología y herramientas de trabajo. *Entramado*, 10(2), 184-206.
- Morales, C. (2018). Uber celebra 5 años en México con los conductores al centro. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/uber-celebra-5-anos-en-mexico-con-los-conductores-al-centro/>
- Mullainathan, S., & Thaler, R. (2015). Behavioral Economics. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 437–442. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.71007-5
- Panorama Laboral 2018. Desocupación disminuyó en México, pero informalidad sigue alta* (2019, Enero 31). México. Recuperado de: https://www.ilo.org/mexico/noticias/WCMS_667341/lang--es/index.htm.
- Pinto, D., Ibarán, P., Stampini, M., Carman, K., Guanais, F., Luoto, J., ... Cali, J. (2014). Empujoncitos sutiles: el uso de la economía del comportamiento en el diseño de proyectos de salud. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.ocn885251008&lang=es&site=eds-live>
- Proyecto ICCE* (2018). México. Recuperado de <https://twitter.com/Proyectoicce>
- Ranyard, R. (2018). *Economic psychology*. Hoboken: Wiley; [Leicester]: British Psychological Society, 2018.
- Shaheen, S., Chan, N., Bansal, A., & Cohen, A. (2015). Shared Mobility: A Sustainability and Technologies Workshop. Definitions, Industry Developments, and Early Understanding.
- Sunstein, C. & Thaler, R. (2017). *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Ciudad de México: Taurus.

- Thaler, R. (2018a). Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 9–43. doi: 10.18601/01245996.v20n38.02
- Thaler, R. (2018b). *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica*. Ciudad de México: Paidós.
- The Prize in Economic Sciences 2017*. (2019, Enero 14). *The Nobel Prize*. Recuperado de <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/>.
- Uber Newsroom* (2019). Estados Unidos. Recuperado de <https://www.uber.com/es-MX/newsroom>
- Uber pagará 20 millones a sus conductores para cerrar una demanda laboral (2019). México. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/usa/economia/uber-pagara-20-millones-a-sus-conductores-para-cerrar-una-demanda-laboral/50000106-3922697>
- Uber prospera (2019). México. Recuperado de: <https://factorcapitalhumano.com/leyes-y-gobierno/uber-prospera-en-paises-donde-las-leyes-no-protegen-a-los-trabajadores/2018/11/>
- Wendel, S. (2014). *Improving employee benefits: Why employees fail to use their benefits and how behavioral economics can help*. Washington, DC: Longfellow Press.
- 5 cifras para entender el fenómeno Uber. (2015, Noviembre 16). Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151113_economia_cifras_uber_ch.

ANEXOS

Anexo 1

Material de apoyo: explicación de esquema de compensación



Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 2
 Formato de desempeño diario de conductor

Periodo _____ Nombre _____ Edad _____

Placas Auto _____ Modelo de Auto _____

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Totales
Horas trabajadas								
Viajes realizados								
Ingresos								
Ingresos por viaje								

Porcentaje de aceptación de la semana:
 Porcentaje de viajes cancelados:
 Dias con 8 horas o más:

Cálculo de la compensación:
 Bono diario (\$465 por día con 8 horas o más) _____
 Bono de \$1,000 por 57 horas o más _____
 Total Ganancia Conductor _____

Total Ganancia UBER (25% Ingresos totales) _____
 Total Ganancia Socio Dueño del vehículo _____

Ejemplo de llenado de formato

Periodo 6 al 12 de Mayo 2019 Nombre Antonio Sánchez Edad 45

Placas Auto 602XXY Modelo de Auto Toyota Yaris

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Totales
Horas trabajadas	8	9	10	9	10	11		57
Viajes realizados	8	12	7	9	12	7		55
Ingresos Totales	\$1,064	\$1,197	\$1,330	\$1,197	\$1,330	\$1,463		\$7,581
Ingresos promedio por viaje	\$133	\$100	\$190	\$133	\$111	\$209		\$138

Porcentaje de aceptación de la semana:
 Porcentaje de viajes cancelados:
 Dias con 8 horas o más:

Cálculo de la compensación:
 Bono diario (\$465 por día con 8 horas o más) \$2,790
 Bono de \$1,000 por 57 horas o más \$1,000
 Total Ganancia Conductor \$3,790

Total Ganancia UBER (25% Ingresos totales) \$1,895
 Total Ganancia Socio Dueño del vehículo \$1,896

Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 3
FORMATO DE ENTREVISTA.

Información General del Conductor:

Fecha _____ Nombre _____ Edad _____

Placas Auto _____ Modelo de Auto _____

	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Horas trabajadas en la semana			
Ingresos			

¿El incentivo diario de \$465 pesos se te hizo atractivo?

¿La compensación garantizada de \$1,000 pesos semanales se te hizo atractiva?

¿Qué aspectos del esquema te motivaron a conseguir tus metas de ingreso?

¿Qué aspectos del esquema te obstaculizaron a conseguir tus metas de ingreso?

¿Qué ventajas ves con respecto al esquema tradicional?

¿Qué desventajas ves con respecto al esquema tradicional?

¿Sugerencias u observaciones adicionales?

Anexo 4

Descripción del esquema de compensación para firma

Componente de la compensación	Detalle de la ejecución
Horas semanales mínimas laboradas por el conductor para poder aplicar el esquema de compensación propuesto: 48	En caso de no cumplir las horas mínimas de 48 horas semanales, el conductor deberá cubrir una cuota de \$2,200 pesos al socio dueño del vehículo. Estas 48 horas las puede cubrir el conductor en los horarios y días que a él más le convenga de la semana, cuidando sumar siempre 48 horas a la semana.
Se incentivará al conductor con \$465 pesos por cada día que labore 8 horas o más (Hasta \$2,790 pesos semanales)	Se consideran 6 días laborales a la semana. Las horas del sábado y domingo se pueden sumar para que cuenten como el sexto día, por ejemplo si el conductor lo deseara, pudiera trabajar 4 horas el sábado y 4 el domingo, u 8 horas <u>cualquiera</u> de estos días. El pago es garantizado se da por adelantado al inicio de la semana.
Pago de \$1,000 pesos garantizado al final de la semana condicionado a ciertas métricas de productividad.	El empleado tiene que cumplir las siguientes métricas para hacerse acreedor al pago: -Tiempo conectado 57 horas semanales, -Porcentaje de aceptación de viajes igual o mayor a 90% y -Viajes cancelados menor o igual al 10%.
Se hace público el desempeño de los choferes que trabajen para el mismo Socio <u>Uber</u> dueño de los vehículos.	Se mandará vía electrónica a todos los choferes una tabla con el desempeño de todos ellos al cierre de cada mes.

Todos los indicadores se obtendrán de los que UBER proporciona y aparecen en la aplicación de UBER del socio dueño del vehículo.

La compensación se pagará a la semana siguiente una vez que UBER realice el depósito de las ganancias al socio dueño de los vehículos.

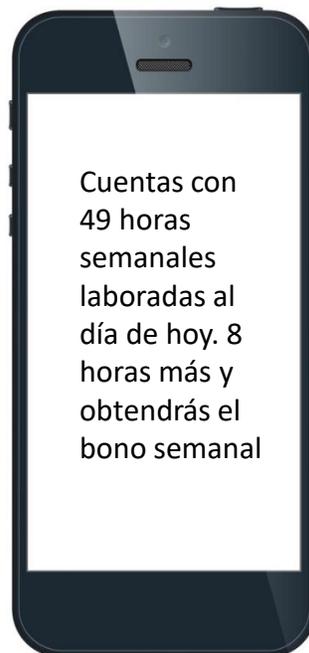
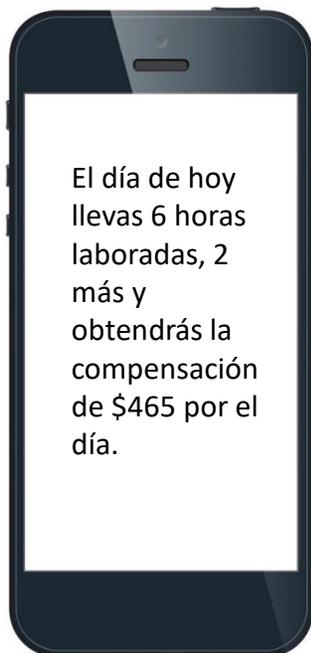
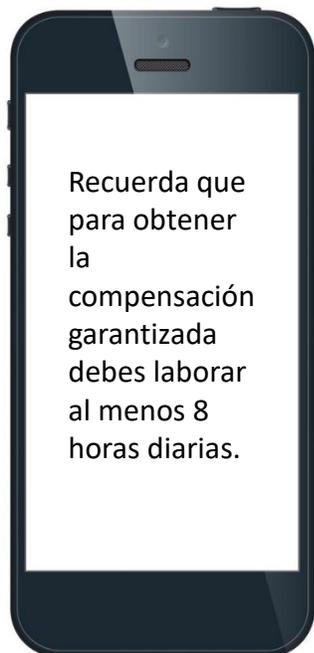
Aclaraciones: Se pueden realizar aclaraciones con el dueño de los vehículos, tomando como base la información que proporciona UBER a través de su aplicación.

Edad _____ Placas Auto _____ Modelo de Auto _____ Fecha _____

Nombre y firma

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Recordatorios a conductores vía WhatsApp o SMS



Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 6

Tabla de desempeño semanal de conductores

Tabla de Desempeño Semanal					
Conductor					
Horas trabajadas					
Viajes realizados					
Ingresos totales por servicios					
Porcentaje de aceptación de la semana:					
Porcentaje de viajes cancelados:					
Días con 8 horas o más:					
Cálculo de la compensación:					
Bono diario (\$465 por día con 8 horas o más)					
Bono de \$1,000 por 57 horas o más					
Total Ganancia Conductor					

Ejemplo de llenado de formato

Tabla de Desempeño Semanal					
Conductor	Toño Sanchez	Alfredo Pérez	Alfonso Benito	Brenda Solis	Alondra Ruiz
Horas trabajadas	57	50	48	57	57
Viajes realizados	55	49	37	52	47
Ingresos totales por servicios	\$7,581	\$7,507	\$7,200	\$8,000	\$7,800
Porcentaje de aceptación de la semana:	95%	97%	95%	98%	100%
Porcentaje de viajes cancelados:	8%	3%	6%	2%	1%
Días con 8 horas o más:	6	6	5	6	6
Cálculo de la compensación:					
Bono diario (\$465 por día con 8 horas o más)	\$2,790	\$2,790	\$2,325	\$2,790	\$2,790
Bono de \$1,000 por 57 horas o más	\$1,000			\$1,000	\$1,000
Total Ganancia Conductor	\$3,790	\$2,790	\$2,325	\$3,790	\$3,790

Fuente: Elaboración propia (2019)