

**Resumen de MINDSPACE** (manual publicado en 2010)

**Introducción:** Entendiendo por qué actuamos de la manera que lo hacemos

Nos guste o no, estamos continuamente sometidos a una mirada de influencias que moldean nuestro comportamiento. Algunas son evidentes, pero muchas pasan desapercibidas.

**Cambio de comportamiento y política**

Influir en el comportamiento es fundamental para las políticas públicas. Como ciudadanos, comunidades y responsables políticos, queremos poner fin a los "malos comportamientos": gente que destroza nuestros autos, roba nuestras posesiones o amenaza a nuestros hijos. Queremos fomentar los "buenos comportamientos": el voluntariado, el voto y el reciclaje. Incluso a veces queremos que nos ayuden a "hacer lo correcto": ahorrar un poco más, comer un poco menos y hacer un poco más de ejercicio, aunque podemos ser ambivalentes sobre la agresividad con la que queremos que el Estado intervenga en estos comportamientos.

A veces nos ponemos de acuerdo sobre cómo nos gustaría que los responsables políticos cambiaran nuestro comportamiento, y que nos den un "empujón" en esa dirección. Pero otras veces esos empujones tienen consecuencias no deseadas.

**Cambiar el comportamiento**

En términos generales, hay dos maneras de pensar en el cambio de comportamiento.

La primera se basa en influir en lo que la gente piensa conscientemente. Podríamos llamarlo el modelo "racional" o "cognitivo". La mayoría de las intervenciones tradicionales en materia de políticas públicas siguen este camino, y es el modelo estándar en economía. Se parte de la base de que los ciudadanos y los consumidores analizarán la información que les proporcionan los políticos, los gobiernos y los mercados, así como los numerosos incentivos que se les ofrecen, y actuarán de forma que reflejen sus mejores intereses.

El otro modelo de cambio de comportamiento se centra en los procesos más automáticos de juicio e influencia. Este modelo desplaza el foco de atención de los hechos y la información hacia la modificación del contexto en el que las personas actúan. El modelo de contexto reconoce que las personas son a veces aparentemente irracionales e incoherentes en sus elecciones, a menudo porque están influenciadas por factores del entorno. Por ello, se centra más en "cambiar el comportamiento sin cambiar la mente" -En el libro Maquiavel Pedagogo se menciona que al cambiar nuestro comportamiento, posteriormente cambiamos nuestra mentalidad por disonancia cognitiva (hacemos algo que no queremos hacer, pero nadie nos "obligó" a hacerlo entonces empezamos a tratar de justificarnos por qué lo hicimos y ahí empezamos a cambiar nuestra mentalidad)

Estos dos enfoques se basan en dos formas de pensar diferentes.

Los psicólogos han coincidido recientemente en la idea de que existen dos "sistemas" distintos que operan en el cerebro. Los dos sistemas tienen capacidades diferentes: la mente reflexiva tiene una capacidad limitada, pero ofrece un análisis más sistemático y "profundo". La mente automática procesa muchas cosas por separado, simultáneamente y a menudo de forma inconsciente, pero es más "superficial": toma atajos y tiene prejuicios arraigados. Como explica una fuente académica, "una vez desencadenados por las características del entorno, [estos] procesos automáticos preconscientes se ejecutan hasta su finalización sin ninguna supervisión consciente".

Una de las principales razones para centrarse más que antes en los promotores del comportamiento automáticos o basados en el contexto es que "los efectos del entorno en el comportamiento son mucho más fuertes de lo que la mayoría de la gente espera"

**Los límites de la información**

Es evidente que la información es importante por sí misma, ya que permite que los consumidores y ciudadanos estén mejor informados, pero también sabemos que el suministro de información por sí mismo suele tener efectos sorprendentemente modestos y a veces incluso involuntarios cuando se trata de cambiar el comportamiento de los individuos.

Por ejemplo, un meta-análisis de los comportamientos pro-ambientales informó de que al menos el 80% de los factores que influyen en el comportamiento no eran resultado del conocimiento [información].

**Relación calidad-precio**

Los gobiernos gastan una cantidad considerable de dinero en influir en el comportamiento, por lo tanto habrá que considerar la más rentable.

Hay pruebas que respaldan la opinión de que cambiar el contexto, en lugar de la mente de las personas, puede ser más rentable.

**Comentado [ar1]:** Referencia del manual: Kollmuss and Agyeman (2002) Mind the Gap. Environmental Education Research 8(3): 239-260

MINDSPACE: Guía del usuario sobre lo que afecta a nuestro comportamiento

Destacamos nueve influencias sólidas sobre el comportamiento humano:

#### Mensajero

Nos influye mucho quién comunica la información

Nos afecta la autoridad percibida del mensajero (ya sea formal o informal)

Por ejemplo, hay pruebas de que es más probable que la gente actúe en función de la información si la transmiten expertos.

También se ha demostrado que las similitudes demográficas y de comportamiento entre el experto y el receptor pueden mejorar la eficacia de la intervención.

Aunque la experticia es importante, también lo son los efectos entre personas, es decir nos afectan los sentimientos que tenemos hacia el mensajero. En algunos casos, la estrategia más eficaz para cambiar el comportamiento puede ser recurrir a terceros o restar importancia a la participación del gobierno en una campaña o intervención, de modo que las personas a las que no les gusta el gobierno de turno escuchen los mensajes.

#### Incentivos

Los incentivos se utilizan en todas las administraciones locales y centrales como mecanismo para motivar el cambio de comportamiento.

Las cinco ideas principales, relacionadas con la economía del comportamiento, son las siguientes

1. Las pérdidas son más importantes que las ganancias.

Nos disgustan más las pérdidas que las ganancias de una cantidad equivalente; por lo tanto, una posibilidad es enmarcar los incentivos como un cargo que se impondrá si la gente no hace algo.

Los responsables políticos podrían hacer hincapié en el dinero que la gente perderá por no realizar una acción, en lugar de la cantidad que podrían ahorrar.

2. Los puntos de referencia son importantes.

Los datos sugieren que el valor de algo depende desde dónde lo veamos, y de lo grande o pequeño que parezca un cambio desde ese punto de referencia (si empezamos con 5 dólares y ganamos 5 dólares, el impacto será mayor que si empezamos con 100 dólares y ganamos 5 dólares).

Esto sugiere que los responsables políticos podrían hacer un uso eficaz de los incentivos enmarcando el punto de referencia.

3. Sobreponemos las probabilidades pequeñas.

La evidencia sugiere que las personas dan más peso a las probabilidades pequeñas de lo que sugiere la teoría (un ejemplo de ello es la lotería)

4. Asignamos mentalmente el dinero a paquetes discretos.

Pensamos en el dinero como si estuviera en diferentes "presupuestos mentales": salario, ahorros, gastos, etc. El gasto se ve limitado por la cantidad que hay en las distintas cuentas y somos reacios a mover el dinero entre ellas. Esto significa que las políticas pueden animar a la gente a ahorrar o gastar dinero "etiquetando" explícitamente las cuentas por ellos, sin eliminar su control sobre el uso exacto del dinero.

5. Vivimos para hoy a expensas del mañana.

Puede que se prefieran 10 dólares hoy a 12 mañana, pero puede que se prefieran 12 dólares dentro de ocho días a 10 dentro de una semana. Esto se conoce como "descuento hiperbólico".

#### Normas

Tendemos a hacer lo que hacen los que nos rodean

Las normas sociales y culturales son las expectativas de comportamiento, o reglas, dentro de una sociedad o grupo. Las personas suelen entender las normas sociales a partir del comportamiento de los demás, lo que significa que pueden desarrollarse y extenderse rápidamente.

Las intervenciones conductuales que utilizan las normas sociales han tenido éxito en varios ámbitos, y la mayoría se basan en decir a la gente lo que hacen otras personas en una situación similar. Los jóvenes son especialmente sensibles a las normas sociales y a las influencias de sus compañeros.

De las normas, los autores del manual extrajeron cinco lecciones para los responsables políticos:

1. Si la norma es deseable [la mayoría de la gente lo hace], haz que la gente lo sepa.

2. Relacione la norma con su público objetivo en la medida de lo posible.

3. Tenga en cuenta las redes sociales: las normas pueden tener efectos importantes para explicar el comportamiento "contagioso".
4. Las normas pueden necesitar ser reforzadas: si ésta no es inmediatamente aparente para la gente, pueden ser necesarios esfuerzos repetidos para que sus efectos sean autosuficientes.
5. Hay que tener cuidado con las normas indeseables: a veces las campañas pueden aumentar la percepción de comportamientos indeseables. Por ejemplo, cuando los hogares recibieron información sobre el uso medio de la energía, los que consumían más que la media redujeron su consumo, pero los que consumían menos que la media aumentaron su consumo. Este efecto "boomerang" se eliminaba si se añadía una cara feliz o triste a la factura, transmitiendo así la aprobación o desaprobación social.

#### Predeterminados

Nos dejamos llevar por la corriente de las opciones preestablecidas

Los valores predeterminados ejercen su influencia, ya que los individuos suelen aceptar cualquier opción predeterminada, aunque tenga consecuencias importantes.

Estructurar la opción por defecto para maximizar los beneficios para los ciudadanos puede influir en el comportamiento sin restringir la elección individual.

#### Saliencia

Las personas son más propensas a registrar los estímulos que son novedosos (mensajes en luces parpadeantes), accesibles (artículos en oferta junto a las cajas) y sencillos (un eslogan rápido).

Cuando tomamos una decisión, a menudo carecemos de conocimientos sobre un tema (por ejemplo, la compra de un reproductor de DVD). Los experimentos demuestran que buscamos un "ancla" inicial (el precio de un reproductor de DVD) en el que basar nuestras decisiones.

Los consejos del Gobierno pueden tener un poder adicional si actúan como ancla inicial, lo que puede ser más fácil de hacer en los momentos en que la gente entra en una nueva situación o etapa de la vida (mudarse de casa, ir a la universidad, estar embarazada, etc.)

La saliencia explica por qué las experiencias inusuales o extremas son más destacadas que las experiencias más constantes. Nuestro recuerdo de las experiencias se rige por los momentos "cumbre" más intensos, así como por las impresiones finales de una cadena de acontecimientos.

#### 'Priming'

Las personas se comportan de manera diferente si han sido "cebadas" [avisadas] por ciertas señales de antemano.

Es probable que los entornos que el gobierno construye o en los que influye estén constantemente "cebando" a las personas para que actúen de determinadas maneras, tal vez indeseables.

El gobierno debe buscar las formas en las que puede estar cebando involuntariamente a las personas o puede tratar de "incorporar" los efectos de cebado a sus actuales intentos de cambiar el comportamiento.

#### Afecto

Las asociaciones emocionales pueden influir poderosamente en nuestras acciones.

El afecto (el acto de experimentar emociones) es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las respuestas emocionales a las palabras, las imágenes y los acontecimientos pueden ser rápidas y automáticas, de modo que las personas pueden experimentar una reacción de comportamiento antes de darse cuenta de a qué están reaccionando.

Los estados de ánimo, más que las decisiones deliberadas, pueden influir en los juicios, lo que significa que acaban siendo contrarios a la lógica o al propio interés. Las personas que están de buen humor hacen juicios irrealmente optimistas, mientras que las que están de mal humor hacen juicios irrealmente pesimistas. Provocar la emoción también puede cambiar los comportamientos en materia de salud.

El afecto puede ser muy poderoso, pero los responsables políticos deben utilizarlo con cuidado. Muchos entrevistados sugirieron que no es útil "crear miedo sin agencia" (crear miedo sin conectarlo a un cambio de comportamiento); de lo contrario, la gente puede simplemente continuar con las mismas acciones pero con mayor ansiedad. También se ha argumentado que la gente puede crear una expectativa de ser impactada en relación con ciertos mensajes, lo que puede hacerlos menos efectivos.

Una táctica mejor puede ser presentar estos mensajes de forma contraria a la intuición.

#### Compromiso

Se ha demostrado que los compromisos suelen ser más eficaces a medida que aumentan los costos del fracaso. Un método común para aumentar dichos costos es hacer públicos los compromisos, ya que no cumplirlos supondrá un importante daño a la reputación.

Un aspecto importante del compromiso es la reciprocidad. Tenemos un fuerte instinto de reciprocidad, que está vinculado a un deseo de justicia que puede llevarnos a actuar de forma irracional.

Ego

Tendemos a comportarnos de forma que apoyemos la impresión de una imagen positiva y coherente de nosotros mismos. Existe un efecto conocido como "error de atribución fundamental" en el que cuando las cosas van bien en nuestra vida, nos lo atribuimos a nosotros mismos; cuando van mal, es culpa de otras personas, o de la situación en la que nos encontramos. Pensamos de la misma manera con los grupos con los que nos identificamos. Los psicólogos han descubierto que esta identificación con el grupo es un efecto muy robusto, y su poder es tan grande que cambia nuestra forma de ver el mundo. También nos gusta pensar que somos autoconscientes. Entonces, ¿qué ocurre cuando nuestro comportamiento y nuestras creencias entran en conflicto? Curiosamente, a menudo son nuestras creencias las que se ajustan, en lugar de nuestro comportamiento.

El deseo de coherencia se utiliza en la técnica del pie en la puerta en marketing, que pide a la gente que cumpla con una pequeña petición (por ejemplo, rellenar un breve cuestionario de forma gratuita), que luego los lleva a cumplir con peticiones más grandes y costosas (por ejemplo, comprar un producto relacionado). Una vez que han realizado el pequeño cambio inicial en su comportamiento, el poderoso deseo de actuar de forma coherente se apodera de ellos ("he hecho eso, así que debo tener preferencia por estos productos").

Así, los pequeños y sencillos cambios de comportamiento pueden dar lugar a posteriores cambios de conducta que pueden pasar muy desapercibidos.

Además, nuestro deseo de tener una imagen positiva de nosotros mismos nos lleva a una tendencia (a menudo automática) a compararnos con los demás y a "autoevaluarnos". Cuando hacemos estas comparaciones, estamos predispuestos a creer que nos desempeñamos mejor que la persona promedio en varios aspectos. Este sesgo puede obligar a los responsables políticos a ir más allá de lo que podría considerarse óptimo a la hora de regular algunos comportamientos (por ejemplo, podría ser necesario imponer límites más estrictos de horas de trabajo a los conductores de larga distancia y al personal médico, porque la gente sobrealorará su capacidad para hacer frente a la fatiga y el estrés)

#### ¿Quién debería actuar?

¿Quién debe emprender estas acciones? ¿Son principalmente tareas de la administración central o de la local?

Hay que tener en cuenta al menos tres factores:

- La escala: Algunos efectos pueden depender de un nivel de coordinación que requiere la participación del gobierno nacional. Por ejemplo, las normas pueden establecerse más rápidamente a través de los medios de comunicación nacionales porque pueden aportar una mayor coherencia al mensaje.

- Retroalimentación: Se ha demostrado que si las personas reciben algún tipo de retroalimentación al cambiar su comportamiento, esto puede fomentar dicho comportamiento. La retroalimentación puede no necesitar la participación del gobierno, al igual que la gente puede agradecerte si empiezas a ofrecerles tu asiento en el tren.

- Puntos de contacto: Además de las campañas de alto nivel, la organización encargada de ponerse en contacto con el ciudadano tiene la función de enmarcar y dar forma al contacto utilizando MINDSPACE.

Las administraciones locales pueden desempeñar un papel especial a la hora de involucrar a los ciudadanos. La razón de ser en este caso es que el gobierno local es "lo suficientemente local como para entablar un diálogo directo con las comunidades sobre el equilibrio de valores que 'autoriza' cualquier intervención".

#### Permiso público y responsabilidad personal

Potencial de controversia

El cambio de comportamiento puede ser controvertido, implicar compromisos difíciles y afectar a ámbitos en los que la legitimidad del gobierno es controvertida. Estas cuestiones son a la vez delicadas y de interés general para el público.

Por lo tanto, pueden ser necesarios nuevos métodos de participación del público para explorar qué acciones son aceptables.

Un responsable político que desee obtener el permiso para una política puede recurrir a los actos públicos. En ellos se suele reunir una muestra representativa de varios centenares de personas durante un día o más para escuchar las pruebas y debatir un tema.

Estos actos pueden tener mayor legitimidad que los grupos de discusión porque pueden ofrecer una muestra más representativa del público, lo que significa que dan la impresión de que la nación ha tenido una "voz justa" y ningún sector de la sociedad ha sido excluido.

Por supuesto, los responsables políticos tienen que decidir qué hace a la muestra representativa: ¿debe ser la nación en su conjunto o sólo los grupos cuyo comportamiento se verá afectado?

Si el evento tiene esa legitimidad, podría considerarse que se ha preservado cierta responsabilidad personal porque la gente ha podido tomar una decisión meditada e informada para permitir que el gobierno cambie su comportamiento.

En la práctica, el abanico de cuestiones de comportamiento en la política es tan amplio que el gobierno no siempre podrá obtener el permiso de esta manera. Por lo tanto, el enfoque más sensato para los responsables políticos es anticipar qué políticas pueden ser más controvertidas y tratar de adecuar el nivel de compromiso en consecuencia.

La legitimidad del gobierno se basa en el hecho de que representa y sirve a los ciudadanos, por lo que es vital que se tengan en cuenta sus opiniones a la hora de considerar cualquier intento de influir en su comportamiento.

El encuadre es crucial a la hora de intentar involucrar al público en el cambio de comportamiento. Como ha señalado Gillian Norton, "hablar del cambio de comportamiento es una forma segura de asegurarse de que no se produzca". En todo el gobierno, muchos de los entrevistados por los autores del manual han argumentado que "cambio de comportamiento" es un término poco útil.

Por supuesto, hay buenas razones por las que la aceptación del público no debería ser la única condición o la determinante para seguir adelante con el cambio de comportamiento (algunas de estas cuestiones "se discuten" en una sección posterior).

Además, puede ser que el gobierno tenga que tomar la iniciativa en los temas a pesar de la oposición del público, ya que estas actitudes públicas pueden cambiar realmente en respuesta a la introducción de la política.

Hay tres factores que resultan especialmente útiles para entender la controversia en torno al cambio de comportamiento:

1. A quién afecta la política
2. Qué tipo de comportamiento se pretende
3. Cómo se logrará el cambio

A continuación se muestra cómo podría aplicarse el marco a una política hipotética:

#### 1. Quién

Cualquier cambio de comportamiento que afecte a determinados grupos en particular requerirá probablemente una cuidadosa justificación, sobre todo ante las asociaciones que representan a esos grupos. Pero puede haber una controversia especial si el comportamiento en cuestión se considera parte de la identidad o la cultura de un grupo.

Puede haber buenas razones para el cambio, pero los responsables políticos deben ser conscientes de las posibles acusaciones de discriminación e intolerancia.

Hemos visto que la gente tiene un fuerte instinto de reciprocidad. En consecuencia, el discurso político reciente ha hecho hincapié en el principio de "algo a cambio de algo": quienes han recibido ciertos beneficios de la acción del Estado deben actuar de cierta manera, lo que puede exigir cambios de comportamiento. Sin embargo, cuando el gobierno actúa según este principio puede dar lugar a controversias: supongamos, por ejemplo, que el cambio de comportamiento requerido se considera superior a los beneficios recibidos.

Del mismo modo, la gente puede considerar que el cambio de comportamiento es una cuestión de responsabilidad personal, en lugar de una cuestión de gobierno (más adelante tratamos este tema).

#### 2. Qué

Evaluar el grado de legitimidad del Estado para cambiar ciertos tipos de comportamiento es un área enorme y compleja. Y las reacciones del público pueden no ser predecibles ni coherentes.

He aquí algunos puntos que tienen aplicaciones prácticas:

- Daños y beneficios para uno mismo y para los demás: no todos los tipos de daños se consideran casos igualmente urgentes para cambiar el comportamiento personal.

Si bien existe un fuerte apoyo a los cambios de comportamiento para evitar daños concretos a los demás, éste suele disminuir a medida que las consecuencias se alejan del individuo que hace el sacrificio.

Y no todas las dimensiones del daño y el beneficio se consideran igualmente importantes.

Por último, cuando las acciones afectan a los individuos, tenemos que considerar si realmente se trata de una autolesión. Un reto clave es identificar cuándo los "malos comportamientos", tal y como los definen los responsables políticos, reducen realmente el bienestar de las personas. Si podemos establecer que los comportamientos reducen el bienestar, los argumentos a favor de los 'empujones' son convincentes; si no, los 'empujones' (en ausencia de efectos indirectos importantes) son paternalistas y, por tanto, requerirán una mayor justificación.

- Claridad e importancia aparente del objetivo: si las personas ven el daño como algo lejano a ellas mismas, una respuesta es hacer que estos daños sean más destacados.

Es más probable que actuemos si se nos da una razón para hacerlo que podamos entender. De hecho, el Sistema Automático hace que el mero hecho de dar explicaciones -independientemente de su fuerza- aumente la disposición de las personas a acceder a las peticiones.

Todo esto subraya el hecho de que la forma en que se enmarcan las intervenciones tiene un efecto sobre su aceptabilidad.

- Disponibilidad y prestigio de las pruebas y la experiencia: Las pruebas concluyentes pueden proporcionar una poderosa justificación del comportamiento.

Los grupos de discusión de un estudio reciente revelaron que "el nivel de intervención y el grado de intervención proactiva del gobierno se aceptaban en proporción a la medida en que [los participantes] creían que había pruebas del daño del comportamiento en cuestión".

Del mismo modo, un estudio reciente descubrió que aceptamos que nuestras decisiones pueden verse perjudicadas cuando hay expertos de confianza que asesoran a las personas a la hora de elegir su comportamiento.

- Asunción de intenciones "reales": La economía del comportamiento no sólo revela que no somos racionales, sino que también señala que nosotros mismos reconocemos este hecho. Sabemos que no somos buenos resistiendo a la tentación, y esto puede causar culpa y ansiedad.

En estos casos, el cambio de comportamiento puede considerarse "una forma de aumentar la libertad individual, ayudándonos a hacer lo que queremos pero no podemos hacer, en lugar de limitarla".

Es posible que los responsables políticos tengan que utilizar nuevos métodos para involucrar a las personas y descubrir e informar sobre sus intenciones.

Si las intenciones no están claras, existe la tentación de que el gobierno asuma cuáles son las intenciones "reales" de los ciudadanos; y esto es algo que muchos pensadores y ciudadanos consideran desagradable. La mayoría de la gente está de acuerdo en que el gobierno debe preservar el "derecho a equivocarse" de las personas (en función de los daños a los demás); ser capaz de identificar lo que sería racional que hiciera una persona no permite necesariamente interferir en la acción irracional de esa persona. Por supuesto, la cuestión es qué constituye "interferir", lo que nos lleva a la última dimensión: cómo se modifica el comportamiento.

### 3. Cómo

Aunque las personas estén de acuerdo con el objetivo del comportamiento, pueden oponerse a los medios para lograrlo.

Hay varios factores que determinan la controversia:

- El grado de control consciente: Como se ha señalado, los efectos de MINDSPACE dependen, al menos en parte, del sistema automático.

La falta de control consciente también tiene implicaciones para el consentimiento y la libertad de elección.

En primer lugar, crea una mayor necesidad de que los ciudadanos aprueben el uso del cambio de comportamiento, quizás utilizando nuevas formas de compromiso democrático.

En segundo lugar, si el efecto opera automáticamente, puede ofrecer pocas oportunidades a los ciudadanos para optar por no hacerlo o elegir lo contrario;

Cualquier acción que pueda reducir el "derecho a equivocarse" será muy controvertida.

- Impacto en la identidad personal: La gente tiene un fuerte instinto de reciprocidad que informa su relación con el gobierno. Si se considera que el gobierno utiliza efectos poderosos y preconscientes para cambiar sutilmente el comportamiento, la gente puede sentir que la relación ha cambiado: ahora el Estado les afecta a "ellos", a su propia personalidad.

- Familiaridad: Es probable que la gente desconfíe menos de los efectos si ya está familiarizada con ellos. Por ejemplo, el simple hecho de preguntar a las personas qué probabilidad tienen de realizar una tarea en el futuro aumenta la probabilidad de que lo hagan.

Como siempre, el encuadre es crucial.

- Facilidad de comprensión: Estrechamente relacionado con la familiaridad, está el hecho de que el efecto pueda entenderse fácilmente si se explica.

- Equidad percibida: Los efectos pueden ser controvertidos si tienen un impacto particular en ciertos miembros de la sociedad -claramente, esto se relaciona con la cuestión de "Quién" se ve afectado. Pero la naturaleza de los propios efectos puede considerarse injusta: los incentivos financieros para reducir los daños son controvertidos porque se consideran una recompensa al mal comportamiento.

### Juzgar la aceptabilidad potencial en la práctica

Los responsables políticos pueden aplicar los criterios de "quién, qué y cómo" para predecir si ciertos cambios de comportamiento pueden ser controvertidos.

El valor de pensar de esta manera es que los responsables políticos pueden identificar posibles formas de apaciguar la controversia, en caso de que decidan proceder. Por ejemplo, si la dimensión "Quién" es controvertida, pueden ser necesarias más garantías de equidad y tolerancia.

Por ejemplo, si la dimensión "quién" es controvertida, puede que sea necesario dar más garantías de equidad y tolerancia; si el "qué" es controvertido, debe hacerse hincapié en la calidad y el impacto de las pruebas; si el "cómo" es controvertido, puede que sea necesario desmitificar los métodos y obtener una aprobación más explícita para su uso.

No obstante, siempre quedarán algunos riesgos. Es muy difícil anticipar el modo en que los medios de comunicación enmarcarán las políticas y cómo las percibirá el público: algunos aspectos de una política pueden ser fuertemente apoyados mientras que otros son vilipendiados.

### Cambio de comportamiento y responsabilidad personal

¿Qué piensa el público y por qué?

Lo más llamativo de la actitud de los ciudadanos respecto a la participación de los gobiernos en el cambio de comportamiento es que no muestran ninguna preferencia clara de fondo.

Por un lado, el 48% de la gente piensa que "la gente debería ser responsable de tomar sus propias decisiones sobre su salud y bienestar" y, por otro lado, la misma gente piensa que es responsabilidad del gobierno influir en el comportamiento de la gente para fomentar estilos de vida saludables.

Las respuestas también muestran un mayor apoyo a que el Estado "influya" en el comportamiento en lugar de "proteger" a las personas (lo que podría considerarse más explícitamente paternalista).

¿Qué es la responsabilidad personal?

Cuando hablamos de "responsabilidad personal", solemos confundir al menos tres conceptos diferentes:

1. La responsabilidad causal: Muchas de nuestras acciones (o de nuestras omisiones) nos exponen a ciertas consecuencias que otros no afrontan: jugar al rugby tiene más probabilidades de provocar una lesión que tocar el piano. ¿Hasta qué punto deben las personas experimentar las consecuencias de sus acciones (o de su falta de acción) y hasta qué punto deben los demás eximirles de esas consecuencias?

2. La responsabilidad moral: ¿En qué circunstancias es adecuado juzgar a alguien según las normas de buena conducta que esperamos de nosotros mismos y de los demás? Por ejemplo, la mayoría de la gente no juzgaría a alguien moralmente responsable por cometer un crimen si en ese momento estuviera enfermo mentalmente.

3. Responsabilidad de los roles: Son las responsabilidades que las personas asumen en un determinado contexto, organización o comunidad.

Solemos reconocer que el actor mejor situado para abordar un problema o evitar que se repita puede no ser el actor que lo ha causado. El público suele aceptar que el gobierno tiene cierta responsabilidad en la prestación de servicios públicos o en la resolución de problemas sociales.

Lo más importante es que la participación del gobierno en el cambio de comportamiento no es mutuamente excluyente con la responsabilidad personal. Es perfectamente posible que el gobierno se limite a suministrar el desencadenante o el apoyo para que los individuos asuman una mayor responsabilidad personal.

El gobierno puede desencadenar cambios iniciales que lleven a reforzar comportamientos que manifiesten la responsabilidad personal; el hecho de que el gobierno haya proporcionado el impulso inicial no devalúa la responsabilidad posterior.

Sin embargo, una preocupación importante que afecta directamente a la eficacia general de las intervenciones para el cambio de comportamiento es el problema del "riesgo moral". Si pensamos que el Estado toma decisiones por nosotros, podemos eximirnos de la responsabilidad de hacernos cargo de nuestro propio comportamiento. Se trata de una afirmación sobre cómo es el mundo, más que de un juicio de valor, aunque el grado de riesgo moral varía según el caso.

Por lo tanto, el gobierno puede tener cuidado de enmarcar el cambio de comportamiento como un camino hacia una mayor responsabilidad personal.

¿Cómo afecta el MINDSPACE a las ideas sobre la responsabilidad personal?

Creemos que la gente puede ser responsable si puede actuar de forma racional, con el apoyo de una libertad de elección sustantiva. Como ha observado el psicólogo Daniel Kahneman, ganador del Premio Nobel: "Tendemos a creer que alguien se

comporta así porque quiere comportarse así, porque tiende a comportarse así, porque esa es su naturaleza. Resulta que los efectos del entorno en el comportamiento son mucho más fuertes de lo que la mayoría de la gente espera". Por supuesto, aún podemos conciliar la responsabilidad personal con este punto de vista. Podemos decir que, aunque estos efectos ambientales sean fuertes, corresponde al individuo responsable resistirse a ellos cuando sean perjudiciales para su bienestar. Pero no se trata de los "efectos medioambientales" del debate político tradicional, que deben ser mejorados por el gobierno o superados por los individuos y las comunidades. Más bien, ofrecen un desafío a nuestra comprensión de cómo pensamos: como hemos visto, muchos de estos efectos no sólo son fuertes, sino que también operan con poco o ningún control consciente.

Ciertamente, parece que hay un reto considerable para una comprensión estricta de la responsabilidad: "La responsabilidad requiere que un agente actúe de una manera que responda a la razón y que acepte como forma de actuar sus propias razones. Un agente cuyo ['Sistema Automático'] es manipulado por otros agentes en formas que él rechazaría (si fuera consciente de ellas) no cumple esta condición para la responsabilidad".

Hay casos en los que se pueden producir efectos tanto inconscientes como en oposición a la voluntad consciente. Pero la mayoría de las veces las cosas suelen ser más complicadas: las personas suelen tener alguna oportunidad de decidir de forma diferente cuando son influenciadas.

Por ejemplo, se ha demostrado que el mero uso de la palabra "porque" desencadena una poderosa reacción de conformidad. Cuando se preguntó a un grupo de personas que esperaban en una fotocopidora "Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora?", sólo el 60% de los preguntados aceptó. Cuando se cambió la frase por "Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora porque tengo prisa?", el grado de aceptación subió al 94%. Pero la diferencia no fue simplemente el hecho de dar una razón, sino la reacción automática provocada por la palabra "porque": cuando la frase era simplemente "Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo utilizar la máquina Xerox porque necesito hacer algunas copias?", el cumplimiento fue del 93%. El "sistema automático" reaccionó al "porque", aunque el sistema reflexivo pudo ver que no se había dado ninguna razón.

En resumen, MINDSPACE señala que todos estamos muy afectados por factores que pueden estar fuera de nuestra conciencia y control, lo que complica nuestra comprensión de la responsabilidad personal. En la práctica, la cuestión de hasta qué punto los efectos de MINDSPACE preservan la libertad sustantiva, y en qué contextos, es probable que se reduzca al juicio político. No obstante, debe basarse en las pruebas disponibles: tenemos que reconocer la naturaleza y la fuerza de las influencias probadas en el comportamiento humano. Este es uno de los propósitos fundamentales de este informe.

### Conclusiones y futuros desafíos

#### Conclusiones

Los responsables políticos deben entender que estamos siendo influenciados -e influenciando a otros- todo el tiempo. Esto no siempre conduce al cambio.

El gobierno suele formar una parte importante del entorno en el que vivimos, ya sea intencionadamente o no.

Por ello, los responsables políticos pueden utilizar MINDSPACE para comprender mejor los diversos efectos que pueden tener sus políticas en el comportamiento. Fundamentalmente, el gobierno siempre estará dando forma a las opciones.

La ciencia del comportamiento seguirá convirtiendo las influencias antes invisibles en elecciones explícitas, y los responsables políticos y los profesionales en "arquitectos de la elección", les guste o no. Y cuanto más conozcamos los efectos del comportamiento, menos "neutral" parecerá no hacer nada.

Ya sea a regañadientes o con entusiasmo, los responsables políticos de hoy se dedican a influir en el comportamiento.

El permiso público es importante:

Cuanto más potentes y sutiles sean los planteamientos de cambio de comportamiento, más pueden provocar la preocupación pública y política. Los ciudadanos pueden aceptar su aplicación en otras personas, pero pueden no estar tan contentos con su uso en ellos mismos.

Los enfoques conductuales encarnan una línea de pensamiento que pasa de la idea de un individuo autónomo que toma decisiones racionales a la de un decisor "situado", gran parte de cuyo comportamiento es automático y está influido por su "entorno de elección".

Esto plantea la siguiente pregunta: ¿quién decide sobre este "entorno de elección"? Esta cuestión ha suscitado muy poca atención. Los responsables políticos que deseen utilizar estas herramientas resumidas en MINDSPACE necesitan la aprobación del público para hacerlo. De hecho, estos enfoques sugieren un nuevo e importante papel para los responsables políticos como intermediarios de las opiniones e intereses del público en torno a la ecología del comportamiento.

#### Futuros desafíos

¿Cuánto duran los efectos de MINDSPACE?

**Comentado [ar2]:** Referencia del manual: Langer (1989) Minding matters. Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 22, ed. Berkowitz. New York: Academic Press. Quoted in Cialdini (2007), p.4.



Sugieren que el cambio duradero puede lograrse a través de los efectos "desencadenantes", los efectos "autosostenibles" y el cambio cultural.

Efectos "desencadenantes": ¿son sólo efímeros?

Algunos de los efectos de MINDSPACE son rápidos e incluso subconscientes, sobre todo el priming, la saliencia y el afecto.

El "priming" puede durar poco tiempo, pero durante ese tiempo puede llevar a alguien a asumir un compromiso que se traduzca en un cambio más duradero.

Pero las personas no son sólo un conjunto de reflejos. Podemos "habituarnos" a los estímulos repetidos, y podemos aprender a resistirlos o reinterpretarlos de otras maneras.

Por ejemplo, un truco muy eficaz es dar a un desconocido ocupado algo -como una flor- y pedirle inmediatamente dinero.

Debido al poder de la reciprocidad, la mayoría de la gente accederá automáticamente a esta petición, y probablemente se molesten con ellos mismos después. Pero es poco probable que caigan en esta estratagema más de una o dos veces.

El hecho es que hay relativamente pocas pruebas prácticas sobre cómo el impacto de los efectos utilizados con frecuencia puede habituarse con el tiempo. El éxito dependerá probablemente de que el ciudadano esté ampliamente satisfecho con el resultado, el refuerzo que le sigue.

Este enfoque reconoce el poder de las respuestas automáticas al contexto y trata de aprovecharlas para un objetivo concreto.

Es importante señalar que, aunque los desencadenantes del comportamiento pueden tener una influencia a corto plazo, pueden repetirse al incorporarse a las situaciones y contextos.

Efectos "autosostenibles": cambiar el equilibrio

A primera vista, influencias como las normas sociales, los predeterminados y los efectos del ego parecen descansar en aspectos muy arraigados del entorno y de nosotros mismos.

No es de extrañar que los predeterminados se hayan convertido en el elemento más conocido de la economía del comportamiento.

Sin embargo, otros efectos tienen una dimensión autosuficiente.

Los compromisos, por ejemplo, se basan en la fidelidad a una decisión a lo largo del tiempo. Van a favor de la forma en que actuamos al reconocer que pequeños cambios de comportamiento pueden llevar a un cambio posterior de actitudes. Sin embargo, los efectos de los compromisos tienen menos garantía de duración que los de predeterminados.

Las normas también tienen un poderoso elemento de autosostenimiento, pero de nuevo su duración no está garantizada. Las normas implícitas son poderosas y se refuerzan por sí mismas, pero la dificultad del gobierno en este caso estriba en el esfuerzo que se requiere para desencadenar una nueva norma sostenible.

Comportamientos compensatorios

A falta de probar una determinada intervención, no podemos estar seguros de hasta qué punto un determinado efecto de MINDSPACE dará lugar a otros "comportamientos compensatorios" a lo largo del tiempo, como suele ocurrir cuando se intenta "cambiar de opinión". Por ejemplo, podemos comer más cuando dejamos de fumar porque cognitivamente decidimos dejar de fumar. El conocimiento podría ayudar a crear una intervención que limite los comportamientos compensatorios.

Del cambio de comportamiento al cambio cultural

Como hemos visto, gran parte del cambio de comportamiento consiste en luchar contra los hábitos.

Los hábitos son "disposiciones de comportamiento para repetir acciones bien practicadas dadas circunstancias recurrentes", y suelen desarrollarse cuando las acciones se emparejan repetidamente con un evento o contexto.

Aunque el emparejamiento inicial puede haber tenido algún propósito consciente, una vez adquirida la acción puede desencadenarse simplemente por el acontecimiento o el contexto.

A menudo, los intentos de acabar con los hábitos se basan en el suministro de información, pero los pensamientos conscientes pueden no constituir un medio eficaz para abordar los comportamientos automáticos, entre otras cosas porque las personas suelen configurar sus puntos de vista en torno a su comportamiento.

Por el contrario, MINDSPACE sugiere que la forma más eficaz de cambiar o crear hábitos es ir a favor del comportamiento:

aprovechar los mismos efectos automáticos para empujar a las personas hacia una vía diferente y autosuficiente, sin tener que plantear siempre explícitamente la necesidad de perseguir un objetivo concreto.

Pero los hábitos no existen sólo a nivel individual. Cuando se reproducen en una comunidad o sociedad los llamamos "cultura".

En última instancia, la mayoría de los responsables políticos se centran en este panorama más amplio, que suele denominarse cambio de cultura.

Puede haber ocasiones en las que el poder de la argumentación por sí solo puede acabar con ese cambio de cultura, como la 'igualdad de género' o las 'relaciones raciales'. Pero, por lo general, la historia de la política sugiere que ese cambio está impulsado por una combinación de argumentos sociales amplios y pequeñas medidas políticas.

El tabaquismo es quizás el ejemplo más conocido. A lo largo de varias décadas, el equilibrio de comportamiento ha pasado de ser un hábito de fumar generalizado a convertirse en una actividad cada vez más minoritaria. Una mejor información, una publicidad más potente (y la prohibición de la publicidad a favor del tabaco), la ampliación de las prohibiciones y el cambio de las normas sociales han formado un hilo de influencia que se refuerza mutuamente para cambiar el equilibrio de comportamiento. Hay muchas razones para pensar que este patrón se repetirá también en muchos otros ámbitos del comportamiento. Al mismo tiempo, seguramente también surgirán nuevos desafíos de comportamiento. De lo que sí podemos estar seguros es de que el cambio de cultura está a nuestro alrededor todo el tiempo, y las comunidades y los gobiernos seguirán opinando sobre cómo quieren y no quieren que se desarrolle.

El futuro de las políticas conductuales

La aplicación de la economía del comportamiento no implica un cambio de paradigma en la elaboración de políticas. Desde luego, no significa renunciar a las herramientas políticas convencionales, como la regulación, las señales de precios y la mejora de la información.

Una de las funciones más importantes del gobierno central en los próximos años será garantizar que las aplicaciones locales y profesionales de los enfoques conductuales se evalúen rigurosamente, que los conocimientos de este tema se construyan sistemáticamente y que los resultados se pongan a disposición de las comunidades para que los debatan y los adopten como consideren oportuno.

Notas:

El principal enfoque "tradicional" para influir en el comportamiento consiste en la legislación, la regulación, los incentivos y la información

**Resumen de EAST** (manual publicado en 2014)

EAST complementa el informe MINDSPACE existente centrándose más en cómo aplicar los conocimientos sobre el comportamiento en la práctica.

Hazlo fácil

La lección que se desprende con más fuerza de la literatura sobre el comportamiento y del propio trabajo de los autores del manual es que los pequeños detalles, aparentemente irrelevantes, que hacen que una tarea sea más difícil o suponga un mayor esfuerzo (lo que llamamos "costes de fricción") pueden marcar la diferencia entre hacer algo y posponerlo, a veces indefinidamente.

Por lo tanto, el primer principio es considerar cómo facilitar que alguien haga algo, ya sea vivir de forma más saludable o pagar sus impuestos a tiempo. Algunas formas de "hacerlo fácil" son:

- Aprovechar el poder de los predeterminados,
- Reducir el "factor de molestia" de contratar un servicio,
- Simplificar los mensajes.

Aprovechar el poder de los predeterminados

Tenemos una fuerte tendencia a quedarnos con la opción "predeterminada". Comprender lo que está por defecto y cómo puede cambiarse podría mejorar significativamente la aceptación de un servicio.

Debido al poder de estas herramientas políticas concretas, también habrá que considerar cuidadosamente lo que podría ser aceptable políticamente y para el público en general.

Los autores del manual creen que los responsables políticos aún no han prestado suficiente atención a estos parámetros predeterminados y a cómo pueden aprovecharse para el bien de la sociedad y de los individuos.

El uso de conocimientos sobre el comportamiento no elimina la necesidad de un vigoroso debate democrático. De hecho, establecer las preferencias y permisos del público es clave para seleccionar los predeterminados en primer lugar.

Reducir el "factor de molestia" de contratar un servicio

La principal forma de hacerlo es reducir los costes o la "fricción" asociada a la actuación.

Por supuesto, si reducir los costes de las molestias hace más probable una acción, aumentar estos costes tiene el efecto contrario.

Por ejemplo, un estudio descubrió que las muertes por intoxicación con paracetamol se redujeron en un 43% después de que la nueva legislación exigiera que las cantidades más grandes se presentaran en envases blíster (lo que supuso 765 muertes menos entre 1998 y 2009). Parece ser que el esfuerzo adicional que se requiere para liberar cada píldora individualmente fue suficiente para desalentar por completo el intento de autolesión.

**Comentado [ar3]:** Referencia del manual: Hawton, K., Bergen, H., Simkin, S., Dodd, S., Pocock, P., Bernal, W. & Kapur, N. (2013). Long term effect of reduced pack sizes of paracetamol on poisoning deaths and liver transplant activity in England and Wales: interrupted time series analyses. *BMJ: British Medical Journal*, 346(403).

### Simplificar los mensajes

Hacer que una carta de la Agencia Tributaria o de la DVLA sea realmente fácil de entender suele traducirse en un aumento del 5 o 10% de las tasas de respuesta. En el caso de servicios complicados que requieren miles o millones de comunicaciones al año, este tipo de aumento en los índices de respuesta puede suponer un gran ahorro de dinero y tiempo, incluso ahorrando a los ciudadanos confundidos la molestia de las llamadas telefónicas y las cartas de seguimiento.

El Equipo ha identificado cinco lecciones principales de su trabajo de simplificación:

- Asegúrese de que el mensaje clave se presenta al principio, idealmente en la primera frase o en la línea de asunto;
- Mantener un lenguaje sencillo;
- Ser específico sobre las acciones recomendadas;
- Proporcionar un único punto de contacto para las respuestas;
- Eliminar toda la información que no sea absolutamente necesaria para realizar la acción.

Es más fácil lograr el cambio a través de pasos sencillos ("etapas de cambio") y que aprendamos utilizando "trozos" sencillos de información.

Las acciones sencillas y discretas pueden fusionarse para formar otras más complejas que, a su vez, resultan más fáciles de realizar, al igual que, cuando se aprende a conducir un auto, las acciones discretas de "encendido", "embrague" y "freno de mano" se convierten en "arrancar el auto".

Los responsables políticos deben identificar cómo la acción deseada puede reducirse a pasos específicos y sencillos.

### Hazlo atractivo

Fundamentalmente, hacer que una acción sea atractiva consiste en dos cosas principales: llamar la atención sobre ella y hacer que la acción sea más tentadora.

En otras palabras:

- Atraer la atención
- Diseñar las recompensas y las sanciones para conseguir el máximo efecto

#### Atraer la atención

Es más probable que hagamos algo que nos llama la atención.

Hay muchas formas de atraer la atención. Una de ellas es un enfoque más cognitivo que busca nuevas formas de resaltar las consecuencias del comportamiento, haciendo que los costes y los beneficios más cognitivo que busca nuevas formas de resaltar las consecuencias del comportamiento, haciendo que los costes y los beneficios sean destacados. Pero también nos atraen muchos otros factores (menos directos), como las sensaciones y asociaciones que provoca la forma de presentar un objeto o una idea. Por ejemplo, mostrar el valor nutricional de los alimentos mediante un sencillo sistema de códigos de colores, para atraer nuestras respuestas instintivas a determinados colores.

Por su parte, los autores creen que hay un potencial especial para atraer la atención a través de la personalización. Cuando un mensaje se refiere a posibles consecuencias negativas, la personalización puede hacer que esas consecuencias parezcan más probables al transmitir que el gobierno tiene registros precisos y detallados (y que actuará en consecuencia).

Aunque los mensajes personalizados suelen requerir algo más de trabajo por parte del remitente en comparación con un mensaje más genérico, el creciente poder de la analítica de datos hace que la segmentación sofisticada sea cada vez más barata y fácil.

#### Diseñar las recompensas y las sanciones para conseguir el máximo efecto

Los gobiernos han utilizado a menudo incentivos financieros para motivar el cambio de comportamiento, tanto en forma de impuestos y de multas para desincentivar determinadas actividades (por ejemplo, los impuestos sobre los cigarrillos), como en forma de subvenciones y ayudas fiscales para incentivar otras (por ejemplo, para fomentar el ahorro).

Está demostrado que los incentivos financieros funcionan en muchos casos. Sin embargo, el Behavioural Insights Team cree que hay muchas formas alternativas de estructurar los incentivos financieros para maximizar su eficacia.

Entre ellas se encuentran:

- El uso de loterías: Tendemos a centrarnos más en la cuantía del premio en juego que en las posibilidades de ganarlo.
- Centrarse en la escasez de un producto o servicio: Robert Cialdini ha señalado que nos sentimos mucho más atraídos por algo si pensamos que la oferta es limitada. Los responsables políticos podrían señalar que una oferta sólo está disponible durante un tiempo determinado, que sólo está abierta a ciertas personas y que hay competencia entre estas personas por las plazas.
- Llamar la atención sobre la imagen propia: Tenemos un poderoso deseo de mantener una imagen positiva de nosotros mismos. Por lo tanto, la ganancia potencial de sentirse o verse bien puede ser un poderoso incentivo. Hay que tener en cuenta que este deseo puede no ser consciente.

- Gamificación de las actividades: La llegada de las nuevas tecnologías, en particular el uso de aplicaciones para teléfonos móviles, ha supuesto un rápido aumento de la "gamificación", es decir, el uso de juegos para que los usuarios alcancen objetivos. Los incentivos suelen ser virtuales, pero también pueden adoptar la forma de recompensas tangibles: por ejemplo, el programa Incentives for Singapore Commuters (Incentivos para los viajeros de Singapur) recompensa a los viajeros por pasar de los trenes en hora pico a los trenes en hora tranquila.

También hay que considerar los "incentivos" de una forma más amplia que la habitual. Los procesos para llevar a cabo un comportamiento pueden hacerlo más o menos atractivo, aparte de la recompensa final que se ofrece. Por ejemplo, se ha demostrado que la gente es más sincera cuando responde a las preguntas de una encuesta sobre su consumo de alcohol a través de mensajes de texto que en una entrevista telefónica.

### Hazlo social

Los seres humanos son animales sociales. Estamos muy influenciados por lo que hacen y dicen quienes nos rodean.

Para incorporar los factores sociales debemos:

- Demostrar que la mayoría de gente realiza el comportamiento deseado
- Utilizar el poder de las redes
- Animar a las personas a comprometerse con los demás

Demostrar que la mayoría de gente realiza el comportamiento deseado

A través de las normas sociales. Estas son los valores, las acciones y las expectativas de una determinada sociedad o grupo.

Las normas sociales ofrecen guías (a menudo implícitas) para nuestro comportamiento.

A su vez, las "normas descriptivas", que hacen que las personas sean conscientes de lo que hace la mayoría de gente, pueden reforzar las motivaciones subyacentes de los individuos.

Utilizar el poder de las redes

Sabemos que dar información sobre las normas sociales en conjunto puede ser poderoso. Sin embargo, también estamos inmersos en una red de relaciones sociales, y las personas con las que entramos en contacto tienen una poderosa influencia en nuestro comportamiento.

La mayoría de estas redes se desarrollan de forma orgánica y, una vez establecidas, es probable que desarrollen su propia dinámica. En particular, sabemos que las personas tienen un fuerte instinto de reciprocidad y apoyo mutuo, por lo que éstos pueden desarrollarse dentro de la red.

Cuando las redes ya existen, es probable que el papel principal del gobierno y otras organizaciones sea de apoyo, por ejemplo, proporcionando estructuras que permitan a las personas dirigir su instinto natural de reciprocidad. Care 4 Care es una red construida en torno a la reciprocidad: permite a las personas que ayudan a otros ancianos "acumular" ese tiempo para que lo recuperen en forma de cuidados para ellos mismos cuando envejecan.

Por último, las redes también permiten que los comportamientos se extiendan.

El poder de las redes sociales es bien conocido, pero está infrautilizado. Los autores creen que los gobiernos que quieran generar un cambio generalizado no deben centrarse únicamente en los individuos, sino también en sus redes.

Animar a la gente a comprometerse con los demás

A menudo hay un abismo entre lo que declaramos que queremos hacer y lo que realmente terminamos haciendo.

Muchas veces, nosotros mismos reconocemos esta brecha entre las intenciones y las acciones, y tratamos voluntariamente de "encerrarnos" en hacer algo por adelantado. En la literatura conductual, estos intentos se denominan "dispositivos de compromiso".

La forma más fácil de "aumentar la apuesta" es comprometerse en público o con otra persona (idealmente, alguien cuyo respeto valoras).

La tecnología ofrece ahora nuevas formas de publicitar y socializar nuestros compromisos a través de sitios web como stickK.com, que anima a la gente a asumir compromisos con castigos económicos en caso de incumplimiento.

### Hazlo oportuno

Respondemos de forma diferente a los estímulos según el momento en que se produzcan. Por ejemplo, somos especialmente propensos a cambiar nuestros hábitos durante los periodos de transición.

Además, nuestras decisiones, pensamientos y comportamientos suelen estar influidos por las ideas, los objetos y las personas que estamos relacionados en cada momento.

El tiempo es un aspecto que a menudo se pasa por alto en el proceso de elaboración de políticas. Aunque los responsables políticos saben intuitivamente que el tiempo es importante, rara vez lo consideran una parte crucial del diseño de las políticas.

Los autores creen que las políticas serán más eficaces si:

- Se dirigen a las personas cuando es más probable que sean más receptivas
- Consideran los costes y beneficios inmediatos
- Ayudan a las personas a planificar su respuesta a los acontecimientos

Se dirigen a las personas cuando es más probable que sean más receptivas

El momento es importante. La misma oferta realizada en diferentes momentos puede tener niveles de éxito drásticamente diferentes. Los estudios sobre el comportamiento explican esto mostrando que las prioridades y el estado de ánimo de las personas se ven muy afectados por el contexto, se den cuenta o no.

Por ello, las administraciones públicas deben tratar de entender cómo las diferentes condiciones o situaciones pueden afectar a las respuestas, y seleccionar los momentos en consecuencia.

Es más probable que cambien sus hábitos y comportamientos durante los periodos de transición, que alteran y reconfiguran nuestros patrones existentes. Por ejemplo, tener un hijo, ir a la escuela o a la universidad, mudarse de casa, etc.

A menudo, estos periodos implican algún tipo de interacción con los organismos públicos. Por tanto, el sector público puede tener la oportunidad de promover un cambio o evitarlo. Estos "momentos vitales" merecen más atención por parte de los responsables políticos.

Considerar los costes y beneficios inmediatos

Nos motivan desproporcionadamente más los costes y beneficios que surten efecto de forma inmediata que los que se producen más tarde. Este énfasis en el corto plazo a expensas del largo plazo suele denominarse "sesgo de presente", y se produce porque el presente es tangible, pero el futuro es abstracto e hipotético.

Desgraciadamente, algunos de los problemas más complicados a los que tienen que enfrentarse los gobiernos son vulnerables al sesgo del presente, y a la procrastinación e impulsividad que puede provocar. Muchos problemas políticos imponen costes inmediatos para los individuos pero generan beneficios que se perciben a largo plazo, o viceversa.

Dado que el presente ejerce tanta influencia en nuestras elecciones, los responsables políticos deberían prestarle especial atención.

¿El efecto inmediato del comportamiento se percibirá como un beneficio o una pérdida? ¿Pueden utilizarse los recursos disponibles para poner algún tipo de incentivo por adelantado, por pequeño que sea, ya que tendrá un impacto desproporcionado? Igualmente, ¿puede introducirse un coste instantáneo, aunque sea nominal, para reflejar los costes y problemas a largo plazo?

Otro ejemplo sencillo es adelantar los costes lejanos al presente.

Ayudar a la gente a planificar su respuesta a los acontecimientos

A menudo hay un desfase entre las intenciones y el comportamiento real. Una solución a este problema es ayudar a las personas a hacer planes concretos y específicos.

Una forma de hacerlo es simplemente pedir a la gente que escriba su plan.

Por ejemplo (entre otros), animar a los empleados que debían vacunarse a anotar la hora y la fecha de la cita aumentó las tasas de vacunación en 4,2 puntos porcentuales.

Un enfoque aún mejor es identificar los obstáculos que probablemente se encuentren, y luego planificar cómo superarlos.

Este enfoque de "intenciones de aplicación" tiene éxito porque es oportuno: reconoce el poder de la situación para desviarnos de nuestros objetivos. La planificación anticipada ayuda a las personas a responder "en el momento" de forma que se acerquen a su objetivo, en lugar de alejarse de él.

Para poner en práctica estas ideas, los responsables políticos podrían: identificar los momentos en los que es probable que las personas se propongan determinados objetivos; destacar los obstáculos comunes para alcanzarlos; y mostrar los planes que otros han utilizado para superar esos obstáculos. Este enfoque será especialmente eficaz en el caso de los objetivos que requieren acciones repetidas para lograr una recompensa futura, como el ahorro y la alimentación saludable.

### Conclusión

El Plan de Reforma de la Administración Pública del Reino Unido establece que todos los responsables políticos deben ser capaces de aplicar los conocimientos sobre el comportamiento, al menos a un nivel básico, y estos enfoques están ahora integrados en la oferta de formación y desarrollo.

El marco EAST está diseñado explícitamente para aplicar los conocimientos en la práctica, y debería utilizarse junto con los recursos existentes MINDSPACE y Probar, Aprender, Adaptar. Sin embargo, dada la complejidad del comportamiento, también

instamos a los responsables políticos a que se dejen asesorar por expertos y académicos sobre lo que tiene más posibilidades de éxito, y sobre la mejor forma de medirlo.

De cara al futuro, pensamos que la aplicación de los conocimientos sobre el comportamiento debería ocuparse cada vez más de tres cuestiones principales:

- Replicación: No debemos dar por sentado que el primer resultado que obtengamos se mantendrá necesariamente en el futuro.
- Segmentación: No todo el mundo reacciona igual ante una intervención.
- Complejidad: El BIT se centró inicialmente en comportamientos "puntuales" relativamente sencillos, sobre todo porque eran los más fáciles de medir. Sin embargo, ahora están desarrollando intervenciones más complejas para abordar comportamientos más complejos.

Y, finalmente, llegamos al extracto del ensayo de Patrick Fagan:

#### Defensa contra el 'empujón'

##### 1. Descubra

En primer lugar, quien está avisado está armado. Está demostrado que la educación y la formación pueden mitigar los efectos de los sesgos cognitivos. La investigación del profesor Carey Morewedge, en particular, ha descubierto que las personas pueden ser "deinfluenciadas" enseñándoles sobre un determinado 'empujón' a través de interacciones, juegos o vídeos, haciéndolas menos susceptibles a él; Morewedge ha demostrado que este efecto de deinfluenciación puede aplicarse a las decisiones del mundo real y puede durar al menos dos meses. En otras palabras, entender que tus decisiones son susceptibles de ser empujadas, y ser capaz de reconocer estos empujones en la naturaleza, es clave para la independencia psicológica. Ser consciente, por ejemplo, de que el gobierno está utilizando el miedo para manipularte es el primer paso para detectar y resistir esa manipulación. Además, los conocimientos de la ciencia del comportamiento pueden utilizarse para gestionar el propio entorno y reducir la capacidad de persuasión. Por ejemplo, uno de los mayores manipuladores psicológicos es la conformidad -es decir, sentirse presionado para seguir e incluso creer a la multitud desafiando toda razón- y la investigación ha descubierto una serie de mediadores de este efecto. El conformismo se reduce, por ejemplo, cuando las decisiones se toman en privado; y así podemos esforzarnos por tomar decisiones importantes lejos de las miradas indiscretas para garantizar cierto grado de racionalidad.

##### 2. Desenchufar

Sin embargo, aunque sea posible desvirtuar, también hay muchas pruebas de que los sesgos persisten incluso si se es consciente de ellos. Es un poco como una ilusión óptica: aunque sepas racionalmente que es una ilusión, tu cerebro no puede dejar de verla; del mismo modo, aunque sepas que Apple utiliza trucos como la escasez y la prueba social para hacer que sus iPhones parezcan atractivos, sigues queriendo uno. Como ejemplo experimental, a los participantes de un estudio se les enseñó un 'empujón' llamado anclaje y ajuste, y se les dijo que se iba a utilizar con ellos, y aun así sus decisiones estaban sesgadas por él.

Esto sucede porque gran parte de nuestro pensamiento y comportamiento está influenciado por estímulos externos de los que somos poco o nada conscientes; los mensajes se imponen subcientemente. Por ejemplo, los anuncios de productos hacen que la gente sea más propensa a comprar la marca aunque no recuerde conscientemente haberla visto; asimismo, la investigación sobre el 'priming' ha demostrado sistemáticamente que la exposición subconsciente o incidental a los símbolos influye en el pensamiento (por ejemplo, la gente vota más conservadoramente cuando las votaciones se celebran dentro de una iglesia). Dado que estos efectos pasan por encima de los sistemas conscientes, es difícil pensar para salir de ellos.

En consecuencia, los mensajes siguen moldeando la mente e influyendo en el comportamiento, incluso si los vemos de forma crítica. Como señaló Gustav Le Bon en su clásico *The Crowd (La Multitud)*, la persuasión no se produce a través del pensamiento racional, sino por medio de la afirmación, la repetición y el contagio. ¿Cree usted, por ejemplo, que alguien vería un anuncio del spray corporal Lynx y creería racionalmente que llevarlo provocaría que las mujeres pechugonas le persiguieran? Y, sin embargo, las asociaciones subconscientes se producen y el comportamiento se ve influido. Por hacer una analogía, un nutricionista experto engordará y se pondrá mal por comer McDonald's todos los días, aunque sea consciente de la composición nutricional de los alimentos. Deberíamos tener tanto cuidado con lo que ponemos en nuestra mente como con nuestro cuerpo.

Todo esto quiere decir que la segunda táctica para luchar contra los 'empujones' es simplemente evitarlos, o de lo contrario acabarán por atraparte. Como dice el refrán, si pasas mucho tiempo en una barbería, tarde o temprano te cortarán el pelo.

Por supuesto, es importante mantenerse bien informado, pero esto se puede conseguir sin dejarse manipular. Evite las fuentes de información muy emotivas o sensacionalistas; en particular, evite en lo posible los contenidos en vídeo. La imagen en movimiento llama más la atención, es más emotiva y persuasiva que el texto, y hace participar a los sistemas cerebrales preconscientes. En resumen, a diferencia de la lectura, el vídeo no da el respiro necesario para pensar de forma crítica. Además, la lectura mejora la función cognitiva, es decir, los libros te hacen más inteligente.

##### 3. Elevar

Esto nos lleva a la tercera y última táctica: elevar tu nivel de conciencia. Hay pasos que puedes dar en la vida para dotarte de más capacidad cerebral consciente, lo que te permitirá tomar decisiones más razonadas y resistir mejor las manipulaciones externas.

En concreto, reducir la carga cognitiva liberará tu mente racional para tomar mejores decisiones. Para evitar ser manipulado por las noticias, por ejemplo, asegúrese de no consumir la información cuando esté cansado, hambriento, estresado o distraído: acérquese a ella con la mente despejada. Del mismo modo, reduzca la fatiga de las decisiones minimizando la cantidad de elecciones intrascendentes que tiene que hacer a lo largo del día y evitando verse abrumado por la información; limitar la sobreestimulación emocional también le hará menos propenso al pensamiento emocional. Esto significa reducir el consumo de "golpes de dopamina" a lo largo del día: utilizar menos las redes sociales, comer menos alimentos indulgentes, ver menos televisión y dejar de ver porno. La palabra decadencia se deriva de la palabra decaimiento: cuanto más decadente seas, menos estructura tendrás y más propenso serás a que las fuerzas externas te lleven de un lado a otro. En cuanto a las distracciones internas, los pensamientos obsesivos y las emociones negativas pueden despejarse con la meditación de atención plena. En última instancia, el objetivo es dar a tu cerebro espacio para pensar reduciendo el caos en tu vida. Parafraseando a William H. McRaven y Jordan B. Peterson, haz la cama y limpia tu habitación.