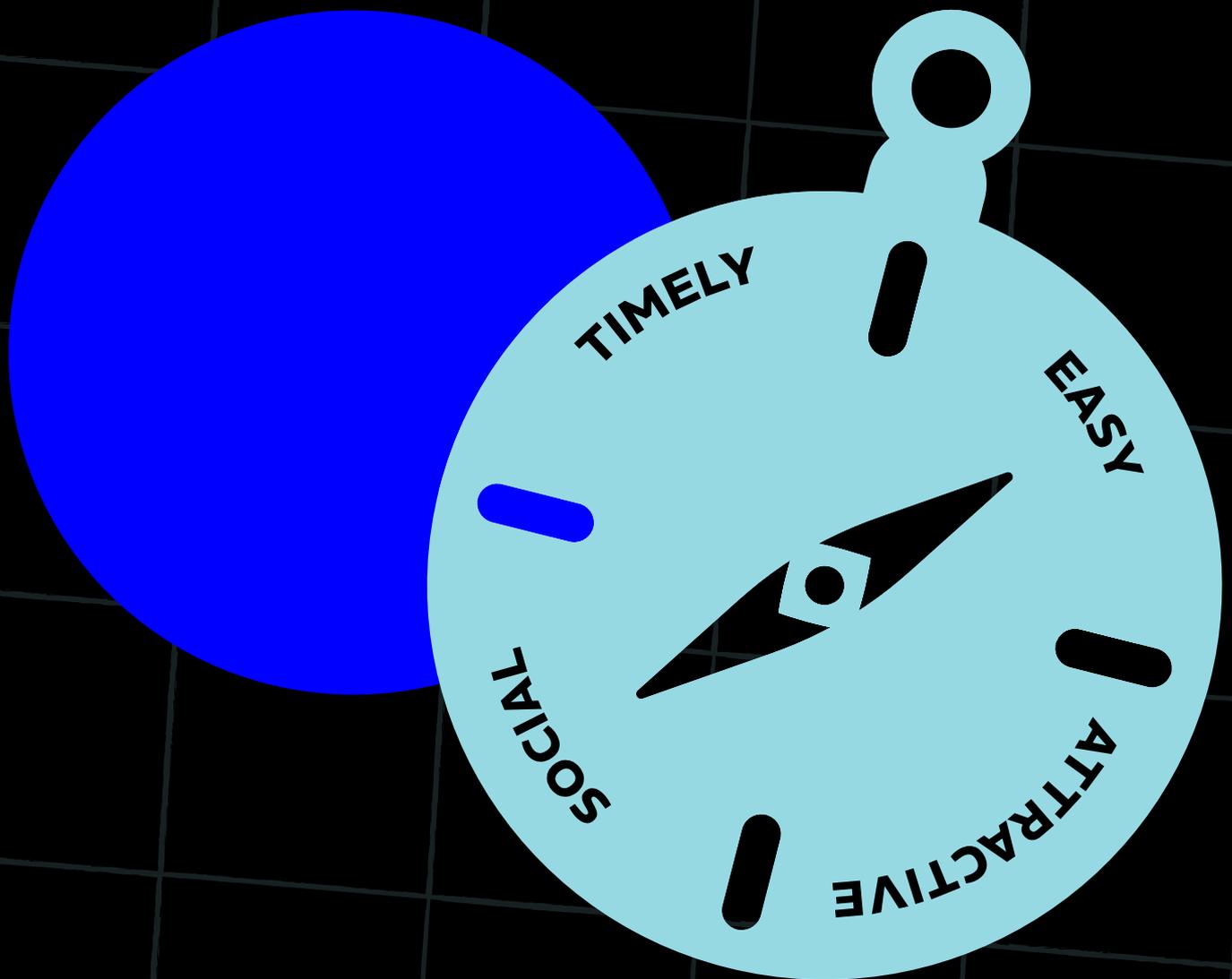


EAST

**Cuatro formas sencillas de aplicar
percepciones conductuales**

Edición revisada y actualizada





Contenidos

Para volver al contenido, haga clic en el icono BIT en cualquier página.

Prefacio	2
Resumen ejecutivo	4
Introducción	8
1. Hazlo fácil	10
2. Hazlo atractivo	21
3. Hazlo social	32
4. Hágalo oportuno	45
5. Conclusión	56
Agradecimientos	58
Notas al final	59



Prefacio

Lanzamos el marco EAST en 2014, justo después del lanzamiento del Behavioural Insights Team como organización independiente. Mucho ha cambiado en la década desde entonces. BIT ha pasado de ser un equipo de 14 a una organización mundial de 250 personas, con oficinas en ocho países. Se han creado cientos de unidades o equipos en todo el mundo para aplicar conocimientos sobre el comportamiento tanto en el sector público como en el privado. El campo ha atraído más premios Nobel, pero también se ha enfrentado a grandes desafíos como la crisis de la replicación.

A lo largo de este tiempo, nos ha sorprendido el atractivo perdurable del enfoque EAST. EAST es un marco simple y pragmático para los profesionales, y esa simplicidad parece haber sido una fortaleza. Sigue siendo una piedra de toque para nuestros proyectos; ha generado una serie de cartas, en varios idiomas, que ayudan a las personas a generar ideas de nuevas formas; puede comunicar los conceptos básicos de las percepciones conductuales en unos minutos.

La continua popularidad de EAST y la gran cantidad de nuevas investigaciones desde 2014 nos han llevado a volver al marco y actualizarlo. Se han añadido nuevos aspectos a los principios fundamentales, aunque hasta ahora hemos resistido la tentación de nuestro amigo y colaborador, Cass Sunstein, de añadir "Diversión" para hacer "FIESTA".

Estamos particularmente entusiasmados con la creciente diversidad de quiénes están utilizando estos enfoques y dónde. Por lo tanto, la gama de ejemplos incluidos se ha ampliado para incluir nuevos problemas, nuevas geografías y entornos, y nuevos tipos de intervenciones. Y hemos notado dónde los estudios que mencionamos en la primera edición no han resistido el escrutinio, ya que este tipo de actualización es parte integral del proceso científico.

Como dijimos en 2014, esta guía no lo convertirá en un experto en ciencias del comportamiento; hay marcos más complejos disponibles y muchos hallazgos fascinantes que no se tratan aquí. Pero creemos que el tiempo ha demostrado que es posible avanzar mucho si las políticas, los productos y los servicios son fáciles, atractivos, sociales y oportunos.



Dado que el marco sigue siendo un trabajo en progreso, agradecemos sugerencias de estudios sólidos que ilustren bien los conceptos. Por favor, contáctanos en info@bi.team y podríamos incorporarlos en la última versión!



Resumen ejecutivo

Si desea fomentar un comportamiento, hágalo fácil, atractivo, social y oportuno (EAST). Estos cuatro principios, extraídos de la investigación en ciencias del comportamiento y aplicaciones del mundo real, ofrecen un marco práctico para crear intervenciones efectivas.

Si bien no captan todas las complejidades del comportamiento humano, una década de experiencia ha demostrado que este enfoque simple y memorable ayuda a los profesionales a aplicar con éxito los conocimientos clave del comportamiento.

Los principios de EAST son:

1. Hazlo fácil

- Sácale provecho a las opciones por defecto. La gente tiende a ceñirse a las opciones preestablecidas, así que elija los valores predeterminados con cuidado. Por ejemplo, la presentación de opciones de energía renovable como opción predeterminada aumentó la aceptación del 3% al 80% entre los hogares en Suiza, un efecto que persistió años después.
- Reducir el esfuerzo requerido. Incluso las barreras pequeñas pueden tener efectos descomunales en el comportamiento. Cada paso adicional o cada momento de esfuerzo requerido puede reducir la probabilidad de que las personas actúen, así que concéntrese en reducir los obstáculos prácticos y cognitivos. El simple hecho de completar los formularios de solicitud de la universidad en nombre de los estudiantes estadounidenses aumentó las tasas de asistencia del 28% al 36%.
- Simplifique los mensajes. Hacer que un mensaje sea más claro y más fácil de entender puede aumentar las tasas de respuesta. Divida un objetivo complejo en acciones más sencillas. Por ejemplo, la simplificación de los formularios de citación judicial en la ciudad de Nueva York redujo las tasas de no comparecencia en un 13%, evitando miles de órdenes de arresto anualmente.



2. Hazlo atractivo

- Atraiga la atención y enmarque el comportamiento. Es más probable que hagamos algo que atraiga nuestra atención. Es más probable que la información nueva y personalizada sea destacada; la misma idea puede producir diferentes efectos en función de cómo se "encuadre". El entorno construido también dirige nuestra atención hacia determinadas acciones. Por ejemplo, la colocación de pegatinas de monedas de oro en el suelo de una fábrica china redujo la cantidad de residuos que quedaban en el suelo en más de un 20%.
- Diseñe incentivos para lograr el máximo efecto. La ciencia del comportamiento se puede utilizar para mejorar la estructura y presentación de incentivos. Las opciones incluyen contratos de depósito, preocupaciones sobre la propia imagen o la imagen social, los incentivos prosociales y la gamificación. Por ejemplo, los ahorradores en Filipinas aumentaron sus ahorros en un 82% cuando restringieron voluntariamente su derecho a retirar dinero hasta un mes específico.

3. Hazlo social

- Demuestre que la mayoría de la gente realiza el comportamiento deseado. Observar o escuchar lo que la mayoría de la gente hace en una situación puede animar a otros a hacer lo mismo. Decir lo que la mayoría de la gente piensa que debería hacerse también puede ser eficaz. Sin embargo, estos enfoques de "normas sociales" pueden ser contraproducentes si se considera que las personas que realizan el comportamiento pertenecen a un grupo diferente, o si alguien se entera de que menos personas de las que esperaban están realizando el comportamiento.
- Reconoce el poder de las redes sociales. Los comportamientos se difunden entre personas u organizaciones que están insertas en redes de relaciones. La "siembra" estratégica de comportamientos con personas bien conectadas o grupos de amigos puede generar un cambio generalizado. En Honduras, pedir a los aldeanos que nominen amigos para promover el uso de vitaminas llevó a una mayor adopción que la selección aleatoria. Las redes también



hacen posible que surjan comportamientos completamente nuevos y se conviertan en dominantes.

- Crea sentimientos de reciprocidad. Es más probable que ayudemos a alguien que ha hecho algo por nosotros en el pasado, una tendencia llamada reciprocidad directa. Pero la reciprocidad también puede ser indirecta: es más probable que ayudemos a las personas que han ayudado a otros, incluso si no nos beneficiamos, o que ayudemos a otros en general si nos han ayudado. Se pueden fomentar ambos tipos de reciprocidad para mejorar los resultados. Por ejemplo, utilizando la reciprocidad en los mensajes de donación de órganos ("Si necesitara un trasplante de órgano, ¿tendría uno?" Si es así, ayude a otros ") generó más de 500.000 nuevos registros en el Reino Unido.

4. Hágalo oportuno

- Elige el momento adecuado. Los comportamientos varían según la hora del día, la hora de la semana y la época de la vida de una persona. Eso significa que la misma oferta realizada en diferentes momentos puede tener diferentes efectos. Por ejemplo, muchas más personas se sometieron a pruebas de detección de diabetes en Qatar cuando se hizo la oferta durante el Ramadán, cuando muchas personas estaban ayunando de todos modos, como requería la prueba. El comportamiento puede ser más fácil de cambiar cuando los hábitos o las rutinas ya se han interrumpido, como mudarse de residencia o convertirse en padre, o simplemente cuando las personas perciben que están comenzando de nuevo.
- Considere los costos y beneficios inmediatos. Estamos más motivados por los costos y beneficios que tienen un impacto ahora que después. Siempre que sea posible, brinde recompensas y reduzca los costos de los comportamientos deseados, y cree pequeños costos inmediatos para los indeseables. Por ejemplo, "Ahorre más mañana" El programa aumentó los ahorros para la jubilación al permitir que las personas se comprometieran con aumentos de pagos futuros en lugar de aumentos inmediatos.
- Ayude a las personas a planificar su respuesta a los eventos. A menudo existe una brecha entre nuestras intenciones y nuestro comportamiento. Una solución probada es instar a las personas



a identificar las barreras futuras para la acción y desarrollar un plan específico para abordarlas. Por ejemplo, los solicitantes de empleo en el Reino Unido tuvieron más éxito cuando elaboraron un plan para la semana siguiente que incluía acciones y horarios específicos.

EAST no ofrece una solución independiente para aplicar las ciencias del comportamiento. Eso requiere una comprensión cuidadosa del contexto y la aplicación sensible de conceptos, generalmente junto con una evaluación sólida. Existen muchas guías para llevar a cabo este proceso. El propio BIT ha producido un marco para aplicar la ciencia del comportamiento a desafíos relativamente simples, llamados TESTS en inglés (objetivo, exploración, solución, prueba, escala). Puede obtener más información sobre este marco en nuestro informe de TESTS adjunto; Seguimos desarrollando nuevos enfoques que pueden hacer frente a desafíos complejos.

Este es un informe práctico que ofrece una visión general de la práctica actual, en lugar de centrarse en el futuro de la ciencia del comportamiento o participar en los numerosos debates que existen. Si está interesado en estas preguntas, consulte el Manifiesto de BIT para aplicar las ciencias del comportamiento [Manifiesto for applying behavioural science](#).



Introducción

Este documento establece cuatro principios simples para influir en el comportamiento: hacerlo fácil, simple, atractivo y oportuno (EAST). El marco EAST, lanzado originalmente en 2014, se basa en la experiencia de BIT en la aplicación de la ciencia del comportamiento para resolver problemas del mundo real a nivel mundial.

Sin embargo, EAST no pretende ser exhaustivo. Más bien, muestra cómo algunas de las percepciones conductuales más relevantes se pueden aplicar a los desafíos prácticos. Muchas de estas ideas pueden y deben combinarse.

El contexto sigue siendo crucial a la hora de aplicar conocimientos sobre el comportamiento. Algo que funciona bien en una región o área de políticas puede no funcionar tan bien en otra. Del mismo modo, algunos efectos en el comportamiento pueden tener consecuencias no deseadas. Por esta razón, este documento también contiene recuadros de "trampas conductuales" que muestran cómo la aplicación incorrecta de las percepciones conductuales puede crear efectos perversos. Finalmente, hemos agregado nuevas secciones que resaltan cuando las ideas que presentamos en la versión 2014 de EAST no se han replicado desde entonces, por ejemplo, el poder de "firmar en la parte superior".

Desde sus inicios, BIT ha enfatizado la importancia de explorar los contextos en torno a los comportamientos. Estos desafíos refuerzan esa creencia. Los factores contextuales pueden influir en gran medida en los resultados. Abogamos por realizar trabajo de campo para comprender cómo los usuarios experimentan los servicios y, cuando sea posible, codiseñar las intervenciones con las personas que los prestan y utilizan. Hablamos más sobre este proceso en nuestro informe Explore. [Explore report.](#)

De manera similar, dado que las intervenciones no siempre producen los resultados esperados, el BIT continúa recomendando la evaluación siempre que sea posible. Destacamos el uso de ensayos controlados aleatorios, que comparan los efectos de la intervención con lo que habría sucedido en su ausencia (o si se hubiera utilizado un método alternativo). Pero estas no son las únicas opciones disponibles.



Finalmente, estos son principios que pueden ser utilizados por cualquier persona. Las personas pueden usarlos en su vida diaria para moldear sus propios comportamientos.

Las organizaciones pueden, y deben, usarlos para repensar sus propios procesos, tal como lo exploramos con más detalle en nuestro informe [Behavioural Government report](#).

Una valoración crítica de las últimas evidencias sobre comportamiento; un enfoque pragmático en problemas del mundo real; y un compromiso con una evaluación sólida. Estos elementos son el núcleo del enfoque de BIT. Se han vuelto más utilizados en los últimos diez años. Esperamos que esta guía actualizada ayude a que esa tendencia continúe.



1. Hazlo fácil

La mayoría de nosotros hemos tenido la intención de hacer algo, pero nunca lo hemos logrado. Quizás fue algo relativamente pequeño, como ponerse en contacto con su proveedor de energía para obtener un mejor trato. Tal vez fue más importante, como iniciar un plan de pensiones, hacer un testamento o postularse a la universidad.

En estas situaciones, algunos de los mayores retornos de la inversión provendrán de facilitar el comportamiento deseado. Con esto queremos decir tanto más fácil de entender lo que se necesita hacer (esfuerzo cognitivo) como más fácil de realizar la acción (esfuerzo práctico). Incluso las características aparentemente pequeñas que hacen que una tarea sea más exigente pueden tener un efecto desproporcionadamente grande en el comportamiento. Sin embargo, estos "costos de fricción" a menudo se ignoran o se descuentan al desarrollar una política, un producto o un servicio.

Nuestro asesor de muchos años, Richard Thaler, dice: "Si desea que la gente haga algo, hágalo fácil". Algunas formas de "hacerlo fácil" incluyen:

- Aproveche el poder de las opciones predeterminadas
- Reducir el esfuerzo requerido
- Simplifica los mensajes

1.1 Aproveche el poder de las opciones predeterminadas

Tenemos una fuerte tendencia a ceñirnos a la opción "predeterminada", que es el resultado que se produce si no elegimos lo contrario. Estudios recientes han confirmado que la forma en que identificamos y seleccionamos el valor predeterminado puede tener un impacto sustancial en el comportamiento y crear efectos generalizados en todo el sistema.¹

Un ejemplo bien conocido es la modificación del sistema predeterminado para los planes de pensiones privados del Reino Unido de un sistema de suscripción voluntaria a un sistema de



exclusión voluntaria. Este cambio significó que, en solo ocho años, diez millones más de empleados comenzaron a ahorrar para una pensión laboral en el Reino Unido, y la cobertura del sector privado aumentó del 42% al 85%.² Y también es importante señalar quiénes se beneficiaron más de este cambio. Un estudio reciente muestra que los mayores ganadores fueron aquellos con ingresos más bajos, que tenían las tasas de participación más bajas antes del cambio de política.³

Otra ventaja de los impagos es que sus efectos pueden ser relativamente duraderos. Por ejemplo, presentar la energía renovable como opción predeterminada (véase el recuadro 1.1) provocó cambios en el consumo que se mantuvieron estables durante al menos cuatro años. Después de todo, su efecto continuo simplemente requiere que la gente no haga nada. Sin embargo, vale la pena señalar que aceptar un valor predeterminado no es lo mismo que no elegir ningún cambio, ya que los valores predeterminados pueden cambiar con el tiempo.⁴

Sin embargo, es posible que aún no reconozcamos completamente el poder de las opciones predeterminadas. Por ejemplo, se pidió a los líderes educativos que estimaran el uso de un servicio de mensajes de texto que les brindaba a los padres información actualizada sobre el progreso de los estudiantes.

Los líderes pensaron que si los padres se inscribieran de forma predeterminada, la inscripción sería del 67% porque aproximadamente un tercio de las personas optarían por no participar. De hecho, la matrícula fue del 95%.⁵

El poder de los valores predeterminados significa que debemos prestar más atención a cómo se integran en la mayoría de los productos y servicios que utilizamos, a menudo sin que nos demos cuenta. Los servicios de suscripción, como los gimnasios o los servicios de medios, a menudo incentivan a los nuevos clientes a configurar pagos que continúan indefinidamente. Los sitios de redes sociales tienen configuraciones predeterminadas sobre el intercambio de información y la privacidad, que la mayoría de los usuarios nunca leen ni cambian. Incluso las instituciones se ven influidas por opciones predeterminadas: El 80% de los países acepta la adjudicación de un tratado por parte de la Corte Internacional de Justicia cuando es el caso por defecto; solo el 5% lo hace cuando el país debe elegirlo activamente.⁶

Es necesario aclarar dos aspectos principales de las opciones predeterminadas. Una es cómo establecer qué servicios prefieren



los usuarios o el público, además de determinar las mejores formas de solicitar su permiso al establecer valores predeterminados. La participación pública fue una parte crucial del proceso de transición hacia la inscripción automática a las pensiones en el Reino Unido, por ejemplo.⁷

La otra prioridad es identificar cuándo las opciones predeterminadas parecen tener los mayores efectos y cuándo pueden ser contraproducentes. Los hallazgos iniciales sugieren que los incumplimientos son más efectivos en los dominios de los consumidores que en los contextos ambientales. Los investigadores también han descubierto que los valores predeterminados son más eficaces cuando se considera que transmiten lo que el arquitecto de la elección cree que debe hacer el responsable de la toma de decisiones o cuando reflejan el statu quo.⁸

Recuadro 1.1: Presentar la energía renovable como estándar

Dos estudios a gran escala en Suiza muestran que presentar paquetes de energía renovable a los clientes domésticos y del sector empresarial como la opción estándar (en lugar de la alternativa) es muy eficaz para alentar a ambos tipos de clientes a cambiar y seguir con la energía verde.

Antes del cambio en el valor predeterminado, un estudio mostró que el uso de energía renovable era bajo tanto para los hogares como para las empresas (~ 3% de la energía). Después de la introducción del verde por defecto, la adopción del paquete de energía renovable aumentó a alrededor del 83% para los hogares y al 75% para las empresas. Después de seis años, el 80% de los hogares y el 71% de las empresas persistieron con las energías renovables. En el segundo estudio se encontraron efectos por defecto ecológicos similares. Estos grandes efectos se produjeron a pesar de que los precios de las energías renovables eran entre un 4% y un 8% más altos para los hogares y entre un 6% y un 14% más altos para las empresas.⁹



1.2 Reducir el esfuerzo requerido

Incluso si no es posible cambiar el valor predeterminado, por lo que no es necesario realizar ninguna acción, es posible que se reduzca el esfuerzo necesario para realizar una acción. Esa reducción por sí sola puede ser muy eficaz. Por ejemplo, como alternativa a cambiar el valor predeterminado para inscribirse en una pensión, los investigadores probaron el impacto de una opción de "Inscripción rápida", que aún requería que las personas se inscribieran, pero no tenían que revisar tantas opciones. La inscripción rápida triplicó las tasas de participación entre los nuevos empleados en comparación con el enfoque estándar.¹⁰

Daniel Kahneman se refirió a la "ley del mínimo esfuerzo": la gente tiende a tomar la ruta menos exigente hacia una meta. De manera similar, pensamos en términos de "costos de fricción": los a menudo descuidados, a veces invisibles, acciones aún inevitables que pueden actuar como barreras. Una vez identificados, los procesos y sistemas se pueden rediseñar para reducir estas cargas tanto para los usuarios como para los proveedores.¹¹

Por ejemplo:

- La colocación de sustitutos de la carne junto a los productos cárnicos, en lugar de en una sección vegetariana separada, aumentó las ventas de sustitutos de la carne en un 171% en un supermercado belga.¹² Esto ilustra que una buena estrategia puede ser apuntar a las sustituciones de bajo esfuerzo, en lugar de cambios drásticos en el comportamiento, como tratar de convencer a las personas de que cambien totalmente sus dietas.
- Un programa en Colombia proporcionó a los hogares contenedores de eliminación especializados, instrucciones simplificadas para su uso y un material de pre-tratamiento, todo lo cual facilitó mucho la clasificación de los desechos orgánicos. Las tasas de clasificación aumentaron en un 72% como resultado de la iniciativa.¹³
- La adherencia al tratamiento bajo observación directa aumentó en 40 puntos porcentuales cuando se permitió a los pacientes con tuberculosis grabar vídeos de ellos mismos tomando sus pastillas en casa, en lugar de pedirles que visitaran una clínica todos los días (véase el recuadro 1.2).



Por supuesto, si hacer algo más fácil hace que sea más probable que una persona emprenda una acción, hacerlo más difícil hace lo contrario. Los costos de fricción pueden incrementarse intencionalmente o no, y pueden dar lugar a buenos o malos resultados. Los profesionales y los académicos todavía están debatiendo cómo organizar estas ideas. Tratamos de dar una explicación simplificada que elude esas preguntas.¹⁴

Los términos "lodo" y "carga administrativa" se utilizan a menudo para describir la fricción que genera malos resultados para el actor. Estas fricciones pueden introducirse por diseño, como cuando un servicio de medios hace que sea más difícil cancelar una suscripción que registrarse. Están muy extendidos en entornos en línea: en un proyecto de la Comisión Europea, BIT descubrió que era más probable que las personas aceptaran las cookies del navegador si el diseño del banner generaba más complicado.¹⁵ Existe un creciente interés en encontrar respuestas políticas a este tipo de "patrones oscuros" manipuladores en línea.¹⁶

Por el contrario, las fricciones indeseables pueden acumularse sin intención porque las organizaciones simplemente no lograron innovar o adoptar nuevas tecnologías. Es posible que los pacientes deban completar la información de salud varias veces porque las bases de datos no se han conectado, mientras que los administradores pueden tener que usar máquinas de fax para transmitir esa información. Las políticas pueden avanzar de manera gradual, con arreglos temporales (o "torpezas"), lo que significa que las personas tienen que cumplir con diferentes requisitos que no tienen sentido en su conjunto.¹⁷

Estas fricciones tienden a dañar a quienes más necesitan ayuda.¹⁸ La interacción con estos servicios consume una mayor proporción de su tiempo y las personas vulnerables suelen tener menos recursos para hacer frente a la carga. En los EE. UU., Las personas de ingresos más bajos pasan seis horas al año más esperando servicios que las personas de ingresos más altos.¹⁹ La simplificación de un aviso en el que se indicaba a las personas que eran elegibles para el principal beneficio contra la pobreza de EE. UU. Fue particularmente eficaz para ayudar a los padres de bajos ingresos.²⁰

Las ganancias potenciales aquí son enormes. El gobierno federal de los EE. UU. mantiene un recuento continuo de la carga de papeleo total que impone. En octubre de 2024, se situó en 12,2 mil millones de horas.²¹ Por lo tanto, los gobiernos de todo el mundo han comenzado a realizar "auditorías de lodos" para identificar y reducir estas cargas.²²



Por supuesto, el aumento de las fricciones puede ser lo mejor para una persona. Por ejemplo, los "períodos de reflexión" permiten que una persona reconsidere su decisión antes de que sea definitiva y las comprobaciones de "¿Está seguro?" Incitan a la gente a evaluar sus opciones antes de comprometerse. En octubre de 2020, Twitter dejó temporalmente a sus usuarios en Cotizar Tweet en lugar de Retweet, lo que significaba que las personas tenían que hacer clic al menos una vez más para compartir información. Este cambio permitió a las personas reconsiderar lo que estaban compartiendo. Twitter descubrió que el número total de retweets y tweets de cotización juntos disminuyó en un 20%, lo que redujo la cantidad de información engañosa compartida, en virtud de la reducción de la cantidad de información compartida.²³

Las pequeñas variaciones en el esfuerzo no solo afectan las decisiones de menor importancia. Un estudio encontró que las muertes por intoxicación con analgésicos se redujeron en un 43% en el Reino Unido después de que la nueva legislación redujera el tamaño máximo de un paquete. Esto condujo a 765 muertes menos entre 1998 y 2009.²⁴ Parece que el esfuerzo adicional requerido para preparar una dosis peligrosa fue suficiente para desalentar los intentos de auto lesión.

Recuadro 1.2: Reducir la fricción para aumentar la adherencia a los medicamentos antituberculosos en Moldavia

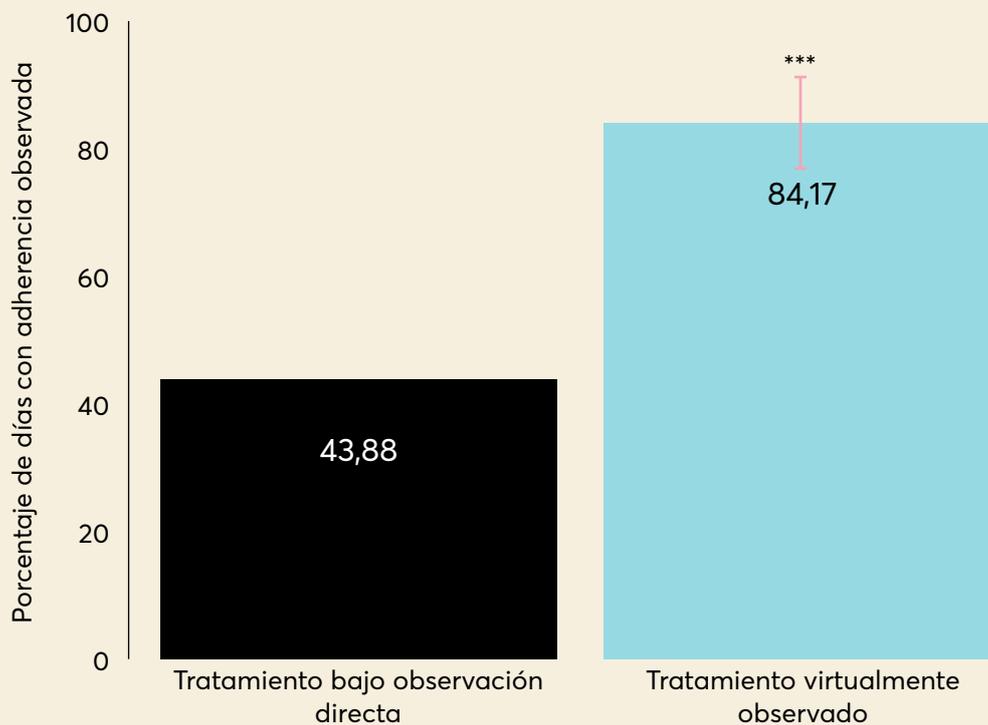
Moldavia tenía una de las tasas más altas de tuberculosis resistente a los medicamentos en el mundo, en parte debido a la baja adherencia al tratamiento. Una de las principales barreras eran que los pacientes debían tomar pastillas a diario en presencia de un profesional médico para garantizar el cumplimiento, lo que resultaba costoso en términos de tiempo y dinero tanto para el paciente como para el sistema sanitario.

En 2016, BIT realizó una prueba aleatoria con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Moldavia para ayudar a resolver este problema. Descubrimos que permitir que los pacientes grabaran un video de ellos mismos tomando sus píldoras y luego enviarlo a un profesional médico para su verificación, aumentó las tasas de adherencia



al medicamento observadas del 44% al 84%. Este simple cambio redujo enormemente el esfuerzo que los pacientes debían realizar, y ahora, todos los pacientes con tuberculosis en Moldavia se benefician. Nuestros resultados llevaron a que se cambiara el proceso estándar de adherencia a los medicamentos para incluir presentaciones en video autograbadas.²⁵

Gráfico 1: Cumplimiento de la paciencia observada con la medicación antituberculosa



n = 14,699 (for 178 patients) *** p < 0.01, ** p < 0.05, *** p < 0.1



Recuadro 1.3: Simplificando el proceso de postulación a la universidad

Un proceso de solicitud simplificado puede ayudar a los grupos subrepresentados a asistir a la universidad, principalmente al facilitarles la solicitud de asistencia financiera. Por ejemplo, un estudio en los EE. UU. Probó el impacto de brindar a los solicitantes un apoyo personal que incluía la automatización y agilización de partes del proceso. Ese apoyo se probó con el simple hecho de proporcionar información. Los solicitantes que recibieron el apoyo tenían ocho puntos porcentuales más de probabilidades (28% a 36%) de asistir a la universidad en los tres años posteriores a la intervención. El simple hecho de proporcionar información no mejoró los resultados.²⁶

Este tipo de cambios en el proceso pueden tener efectos aún mayores en las admisiones. Otro estudio simplificó el proceso de determinar si alguien calificaba para recibir asistencia financiera.

En lugar de completar formularios onerosos, la elegibilidad se determinó en función de si un estudiante calificaba para recibir comidas escolares subvencionadas. Esta reducción en el esfuerzo requerido para postularse a la universidad aumentó las tasas de solicitud para estudiantes de bajos ingresos del 26% al 68% y aumentó las tasas de inscripción del 12% al 27%.²⁷ La intervención no proporcionó ninguna nueva ayuda financiera, pero permitió una confirmación más clara de la ayuda antes.

1.3 Simplifica los mensajes

Nos bombardean con mensajes todos los días. A menudo nos falta el tiempo o la motivación para leer todo lo que recibimos. Algunas personas incluso prefieren experimentar dolor físico en lugar de realizar el esfuerzo cognitivo necesario para atravesar mensajes.²⁸ La simplificación de los mensajes puede reducir estas cargas cognitivas y garantizar que las personas noten la información que necesitan.

BIT ha realizado decenas de ensayos destinados a aumentar las tasas de respuesta a formularios, correos electrónicos, mensajes de texto o



cartas. Hacer que una solicitud sea más fácil de entender a menudo da como resultado un aumento del 5% en las tasas de respuesta, aunque obviamente esto varía según el contexto.²⁹ Dada la escala de información a la que están expuestas las personas, los beneficios potenciales aquí son enormes.

Tome los términos y condiciones (TyC) de los servicios, algo a lo que estamos expuestos todos los días. Un proyecto de BIT mostró que proporcionar un resumen simplificado de los términos y condiciones durante las compras aumentó la comprensión en un 36%.³⁰ Hay muchos otros ejemplos de los beneficios de simplificar las comunicaciones:

- El rediseño de los formularios de citación judicial en la ciudad de Nueva York redujo en un 13% el número de personas que no comparecieron ante el tribunal. El nuevo formulario hizo que la información más relevante, como la fecha de la corte, la ubicación y las consecuencias de no presentarse, fueran más obvias. Esta simplificación ayuda a evitar alrededor de 17.000 órdenes de arresto al año.
- Acortar y simplificar las cartas oficiales enviadas a los residentes belgas con deudas fiscales aumentó las tasas de pago hasta en un 23% en comparación con el recordatorio estándar; Los recordatorios más sencillos para presentar declaraciones de impuestos aumentaron las tasas de presentación en un 8%.³¹
- El uso de un "árbol rápido y frugal" que reduce la cantidad de factores que los médicos deben considerar aumenta significativamente su precisión en la predicción de ataques cardíacos, en comparación con sistemas más complejos que intentan tener en cuenta muchos factores de riesgo.³²

Recuadro 1.4: Diseño de errores de prescripción mediante la simplificación

Si bien se ha logrado un rápido progreso hacia la prescripción electrónica, las prescripciones en papel aún dominan en muchos países. Sin embargo, existe la preocupación de que estos formularios conduzcan a errores de medicación al dificultar la comunicación clara entre los profesionales. Por ejemplo, puede ser imposible distinguir entre miligramos y microgramos cuando se escribe a mano con prisa.



Un estudio del Imperial College London, financiado por BIT, buscó reducir estos errores rediseñando formularios para hacerlos

más claros y sencillos. Como muestra el gráfico siguiente, el problema de los microgramos / miligramos se resolvió mediante la creación de distintas opciones que simplemente debían encerrarse en un círculo. En las pruebas de simulación, se descubrió que los nuevos gráficos mejoran significativamente las entradas correctas de dosis, la información de apoyo y la provisión de información de contacto. Es probable que mejoras como estas den lugar a una reducción de los errores médicos y a mejores resultados para los pacientes por un costo reducido.³³

REGULAR PRESCRIPTIONS		Date:							
MEDICINE (Approved name)			10	CSMH	X	CS			
EXAMPLE			12	CS	OG	CS			
D	O	S	E	microgram mg g units: Other					
1	5	0							
Route		Start date							
PO	OD	BD	TD	QDS	Other	31/03			
Name		Signature	Phone	18	MH	OG	MH		
A. DOCTOR			4528	22					

BIT ha identificado cinco lecciones principales de su trabajo de simplificación:

- Asegúrese de que el mensaje clave se presente temprano, idealmente en la primera oración o línea de asunto.
- Mantenga el lenguaje simple.
- Sea específico sobre las acciones recomendadas.
- Proporcione un único punto de contacto para recibir respuestas.
- Elimine toda la información que no sea necesaria para realizar la acción. Cuando deba incluirse información por motivos legales, considere la posibilidad de separarla de la parte principal del mensaje.

Sin embargo, el trabajo de BIT también ha demostrado que las mejoras no provienen únicamente de un lenguaje simplificado.



Trabajamos con el Banco de Inglaterra para probar diferentes versiones de su Informe de Política Monetaria, que brinda información pública sobre la economía del Reino Unido. Nos interesaba saber cómo variaría la confianza y la comprensión de las personas si vieran una versión con un lenguaje simplificado o una que fuera simplificada y "identificable": Explicó cómo los conceptos económicos eran relevantes para las decisiones financieras diarias de las personas.

Descubrimos que el resumen identificable produjo los niveles más altos de comprensión. Pero también hicimos un estudio de seguimiento que descubrió que, cuando los puntajes de legibilidad se mantuvieron iguales, un resumen con el contenido relacionado tenía puntajes de comprensión un 19% más altos que uno sin él.³⁴ La lección es facilitarnos la "codificación" de los mensajes como conceptos mentales que podemos utilizar. Es más probable que creamos que algo es cierto si consideramos que es fácil de procesar.³⁵

Una forma de hacer que los comportamientos deseados sean más fáciles de codificar es identificar cómo un objetivo complejo se puede dividir en acciones más simples y fáciles. Piense en la diferencia entre el objetivo de "dejar de fumar" en comparación con la acción "pedir un kit para dejar de fumar". Es más probable que se actúe sobre este último. Esto se basa en la información que obtenemos mediante el uso de simples "fragmentos" de información. Tomemos otro ejemplo, el objetivo de comer de manera más saludable se ha dividido en la tarea más simple de "comerse los cinco al día".

Estos mensajes no solo son más fáciles de entender, sino que también parecen alcanzables. Las acciones simples y discretas se pueden fusionar para formar otras más complejas, que a su vez se vuelven más fáciles de realizar, al igual que, al aprender a conducir un automóvil con transmisión manual, las acciones discretas de 'encendido', 'embrague', 'freno de mano' se convierte en 'arrancar el coche'. Los profesionales deben identificar cómo las acciones deseadas se pueden reducir a pasos simples y específicos.



2. Hazlo atractivo

Todos hemos comprado cosas porque nos resultaron más atractivas, ya sea una oferta en un supermercado, la forma en que un minorista en línea hace sugerencias basadas en sus compras recientes o el obsequio que recibe con un nuevo electrodoméstico.

Muchas formas de hacer las cosas más atractivas son relativamente intuitivas, como la personalización de los mensajes. Otros son más sofisticados, como replantear la forma en que se presentan los incentivos. Pero fundamentalmente, hacer que una acción sea atractiva se trata de dos cosas: llamar la atención sobre ella y hacer que la acción sea más atractiva.

En otras palabras:

- Atraer la atención y enmarcar el comportamiento
- Diseñar incentivos para lograr el máximo efecto

Si bien tratamos estos objetivos por separado, a menudo se apoyan entre sí: el premio en una lotería es a la vez llamativo y apela a nuestra tendencia a sobre-ponderar las pequeñas probabilidades, por ejemplo.

2.1 Atraer la atención y enmarcar el comportamiento

Los científicos del comportamiento utilizan el término "prominencia" para describir la forma en que las personas tienen más probabilidades de responder a los estímulos que son nuevos, simples y accesibles. Dado que todo compite por nuestra atención, hemos aprendido a filtrar la información para centrarnos en lo que parece ser importante.

Hay muchas formas de llamar la atención. Algunas se superponen con las técnicas de [Facilítelo](#), ya que la simplificación puede dirigir nuestra atención a la información relevante. Otros encuentran nuevas formas de resaltar las consecuencias de un comportamiento, haciendo que los costos y los beneficios se destaquen.

Pero también nos atraen muchos otros factores menos directos, como los sentimientos y las asociaciones que desencadena la forma en que se presenta un objeto o una idea.



Los ejemplos incluyen:

- La adición de pegatinas emotivas a los autobuses de Kenia para alentar a las personas a hablar si el operador no conducía de forma segura redujo el número de reclamaciones de seguros realizadas por los autobuses entre un 25% y un 33%.³⁶
- Poner una solicitud de nota adhesiva manuscrita en sobres aumentó las tasas de respuesta a una encuesta realizada por el Departamento de Hacienda de Irlanda del 19,2% al 36,0% después de 15 días hábiles.
- La colocación de pegatinas de monedas de oro en el suelo de una fábrica china redujo la cantidad de residuos que quedaban en el suelo en más de un 20%. Los trabajadores sintieron que las monedas eran un regalo de buena suerte por parte de la dirección y, por lo tanto, no querían taparlas. Estas pegatinas tuvieron un efecto positivo cuando las reglas de la fábrica y los incentivos monetarios no habían funcionado anteriormente.³⁷
- Pintar un sendero desde el inodoro hasta una estación de lavado de manos e introducir recordatorios visibles como calcomanías aumentó las tasas de lavado de manos en 17.3 puntos porcentuales entre los niños de Filipinas.³⁸

La personalización puede ser una forma eficaz de llamar la atención, ya que la relevancia personal es una de las estrategias que utilizamos para filtrar la información.

Los mensajes personalizados facilitan al destinatario imaginar los costos o beneficios de una acción en particular; en otras palabras, "lo que esto significa para mí". La personalización no es un objetivo nuevo, pero el análisis de datos mejorado lo está haciendo más económico y sofisticado.³⁹

El uso de nombres es una ruta sencilla hacia la personalización. A medida que ciertos nombres (como el nuestro) adquieren importancia para nosotros, nuestra atención se dirige hacia ellos de forma rápida y sin esfuerzo cuando aparecen. Por ejemplo, cuando se enviaba un correo electrónico a los posibles donantes sobre un profesor que lo necesitaba y que tenía el mismo apellido que ellos, era mucho más probable que abrieran el correo electrónico, hicieran clic en el enlace y donaran. Incluso teniendo la misma primera letra de un apellido aumentaron las donaciones.⁴⁰ De manera similar, el BIT descubrió que

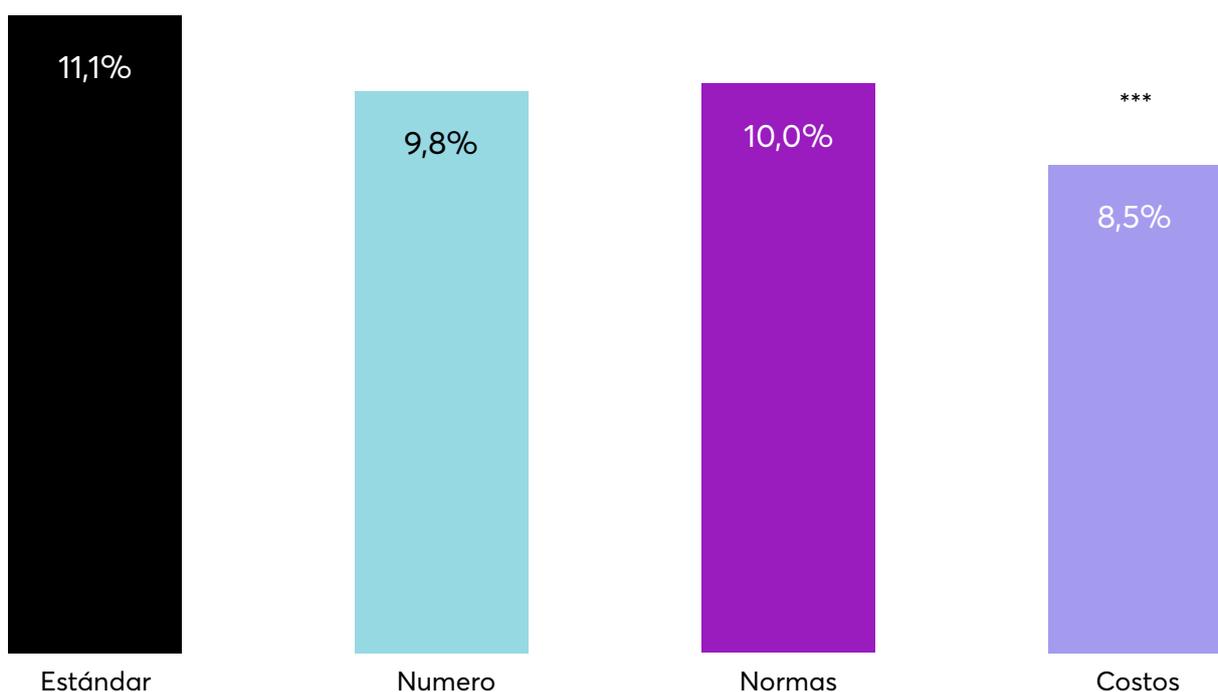


la asistencia a un evento de contratación aumentó del 10,5% al 17,4% cuando los solicitantes de empleo obtuvieron un texto que incluía su nombre y el nombre del remitente en comparación con un texto que solo brindaba información sobre el evento.⁴¹

De manera más general, la información que es nueva o inesperada puede llamar la atención. En 2014, BIT colaboró con el Servicio Nacional de Salud (NHS) en Inglaterra para encontrar formas de reducir las citas hospitalarias perdidas. En ese momento, 1 de cada 10 citas hospitalarias no se presentaba: las personas no se presentaban ni se reorganizaban con anticipación. Probamos variaciones en el recordatorio de mensaje de texto estándar enviado antes de la cita, incluidas las normas sociales, la equidad y la reducción de la fricción.

El mensaje más eficaz decía que una cita perdida le costaba al NHS 160 libras esterlinas en promedio. Esto redujo las ausencias al 8,5% desde el 11,1%, una reducción del 25%. Creemos que el factor crucial es que este mensaje proporcionó información novedosa, a diferencia de los demás. Un estudio de seguimiento que realizamos apoya esta idea. Replicó los resultados del mensaje de £160, pero también lo probamos con un nuevo mensaje que comunicaba la misma idea de "no presentarse desperdicia dinero del NHS" en términos generales. Este mensaje fue significativamente menos efectivo, quizás porque era más familiar que indicar la cantidad exacta.⁴²

Cuadro 2: Porcentaje de citas registradas como perdidas, por tipo de recordatorio de mensaje de texto



Total n = 10,111 *** p < 0.01, ** p < 0.05, *** p < 0.1



Este ejemplo también destaca que llamar la atención no se trata simplemente de "obtener una respuesta". También debemos pensar en qué aspectos de una idea debemos destacar más, para que un comportamiento sea lo más atractivo posible. Esta es la idea de 'enmarcar': seleccionar y resaltar algunos aspectos o características de una oferta o decisión a expensas de otros, al igual que un pintor decide qué poner en un encuadre.⁴³

El encuadre puede ser poderoso. Es sabido que las personas prefieren los tratamientos médicos si se presentan en términos de posibilidades de supervivencia, en contraposición a las posibilidades de morir.⁴⁴ Pero las metáforas que usamos para enmarcar nuestro mundo también dan forma a nuestras respuestas. La gente cambia sus preferencias políticas dependiendo de si el crimen se presenta como un virus en la sociedad o como un animal salvaje que se alimenta de una ciudad.⁴⁵ Los consumidores de carne son mucho más propensos a elegir una opción vegetariana cuando se describe como un "desayuno cultivado en el campo" que como un desayuno "sin carne", según estudios del Instituto de Recursos Mundiales y BIT.⁴⁶

Atraer la atención no se trata solo de mensajes. La forma en que se estructuran las elecciones también influye en qué comportamientos son más destacados. Por ejemplo, hacer pedidos es importante. Aparecer primero en la boleta le da más votos.⁴⁷ Reemplazar Coca-Cola con Coca-Cola Zero como la primera opción que se muestra en los quioscos de McDonald's reduce las ventas de esta última y aumenta las de la primera.⁴⁸

Principios similares se aplican al entorno construido. Como se menciona en el libro Nudge, cambiar las marcas viales antes de que una carretera se doble puede hacer que los conductores se den cuenta de lo rápido que van.⁴⁹ En 2017, el metro de Londres introdujo canales verdes, marcados con andenes, para mostrar dónde saldrían los pasajeros del tren y, por lo tanto, dónde deberían evitar las esperas. Atraer la atención hacia los espacios que deberían mantenerse despejados redujo los tiempos de espera de los trenes hasta en un 6,6% y representó un retorno de la inversión de 6: 1.⁵⁰

Sin embargo, llamar la atención también conlleva desafíos. Si bien la personalización puede ser poderosa, todavía hay pocos datos sobre qué tipos de personalización encuentran útiles las personas y cuáles les resultan inquietantes.⁵¹ La adaptación de los mensajes también puede desafiar los principios de universalidad que son parte integral del sector público en muchos lugares.⁵² Los intentos también



tienen que lidiar con la evasión de información: las personas pueden estar fuertemente motivadas para no darse cuenta de los riesgos o preocupaciones, incluso si se destacan.⁵³

Finalmente, ¿cómo eliges a qué aspectos dirigirás la atención? Por ejemplo, algunas encuestas incluyen una barra de progreso para resaltar cómo un encuestado está progresando en su tarea. Esa parecería ser una opción sensata para impulsar la motivación. Sin embargo, un estudio de 25.000 encuestas muestra que la inclusión de barras de progreso hace que las personas sean menos propensas a completar una encuesta.⁵⁴

2.2 Diseñar incentivos para lograr el máximo efecto

Los incentivos importan. Los gobiernos a menudo utilizan incentivos financieros para cambiar el comportamiento. Estos pueden adoptar la forma de impuestos o multas para desalentar determinadas actividades, como gravar los cigarrillos para desalentar el tabaquismo, y subvenciones para fomentar comportamientos, como instalar aislamiento en el hogar. El sector privado compite en parte por el precio, a menudo en busca de descuentos u ofertas que hagan que sus productos sean más atractivos para los consumidores.

El trabajo de BIT también muestra cómo los cambios en el precio afectan el comportamiento. Por ejemplo, un ensayo aleatorio en Australia evaluó el impacto de aumentar el precio de las bebidas endulzadas con azúcar en las máquinas expendedoras en un 20%. Durante los seis meses siguientes, las ventas de esas bebidas cayeron 6,6 puntos porcentuales, mientras que las alternativas sin azúcar aumentaron 4 puntos porcentuales y las ventas de agua aumentaron 3 puntos porcentuales.⁵⁵

Sin embargo, la ciencia del comportamiento también muestra que la estructura y presentación de incentivos son muy importantes. En otras palabras, la evidencia del comportamiento debe integrarse en la configuración básica de los impuestos o programas.

Por ejemplo, en 2016, el gobierno del Reino Unido anunció que a partir de 2018 entraría en vigor un impuesto sobre los refrescos azucarados. Muchos impuestos similares se estructuran en torno al volumen: cuanto más grande es la bebida, más impuestos se pagan. Aumentan los ingresos, pero a menudo tienen un éxito desigual en la modificación de las compras de los consumidores.



La tasa del Reino Unido se estructuró de manera diferente (el BIT participó en su creación). En lugar de intentar cambiar el comportamiento de los consumidores, su objetivo era cambiar el comportamiento de los productores. El impuesto se estructuró de manera que aumentara en niveles basados en el contenido de azúcar. Eso significaba que se incentivaba a los productores a reducir los niveles de azúcar en sus bebidas para evitar un aumento de precios. Si hicieran esto, los consumidores reducirían su consumo de azúcar sin cambiar su comportamiento.

Los productores respondieron a estos incentivos: la gran mayoría de las marcas globales reformularon sus bebidas antes de que el impuesto entrara en vigencia. El contenido medio de azúcar de los refrescos se redujo en un 46% entre 2015 y 2020.⁵⁶ El impuesto provocó que cada año se consumieran 6.600 calorías menos por residente del Reino Unido, y el 80% de la disminución se debió a la reformulación.⁵⁷

La ciencia del comportamiento sugiere varias formas de mejorar los incentivos. No están garantizados, dependen del contexto y deben evaluarse. Y, al igual que los incentivos económicos estándar, pueden funcionar para algunos grupos y no para otros.⁵⁸ Incluyen:

Contratos de depósito. Aquí es donde las personas "guardan" voluntariamente el dinero que perderán si no realizan una acción. Los contratos de depósito forman parte de la categoría más amplia de dispositivos de compromiso, que aumentan el costo de no hacer algo: aumentamos las apuestas para evitar que nos demos por vencidos más adelante. Los incentivos enmarcados en pérdidas son una idea similar (véase el recuadro 2.1).

Un estudio realizado en Filipinas permitió a algunos ahorradores restringir su derecho a retirar dinero hasta que alcanzaran un mes específico o un objetivo de ahorro elegido por el ahorrador. En comparación con la banca estándar, aumentaron su saldo de ahorros promedio en 81 puntos porcentuales en el transcurso de un año.⁵⁹ Una revisión sistemática muestra que los contratos de depósito son uno de los tipos de incentivos más eficaces para los comportamientos saludables.⁶⁰

Pero tienen un gran inconveniente: es difícil lograr que la gente se suscriba. En un ensayo para dejar de fumar, solo el 14% de las personas a las que se les ofreció el contrato de depósito se inscribieron, en comparación con el 90% de las personas a las que se



ofrecieron incentivos directos. Sin embargo, el abandono del hábito de fumar fue 14 puntos porcentuales más alto para las personas que se inscribieron en los contratos.⁶¹

Utilizar la auto-imagen o la imagen social como incentivo. La necesidad de sentirnos bien con nosotros mismos puede ser un poderoso incentivo, lo que significa que conectar un comportamiento con la imagen deseada de uno mismo puede ser eficaz. Las personas eran más propensas a votar por una iniciativa de boleta de bienestar animal cuando se les enviaba evidencia de que 'las personas de buen corazón tienden a ser buenos con los animales'⁶² Los asistentes a la ópera tenían más probabilidades de donar a una organización benéfica si se veían obligados a hacer clic en un botón que decía 'No, gracias' o 'Ya he donado' al comprar las entradas, en lugar de simplemente poder hacer clic en 'Continuar' sin donar, y así evitar un desafío a su propia imagen.⁶³

Las preocupaciones sobre nuestra reputación también actúan como incentivos. Queremos sentirnos bien con nosotros mismos, pero también queremos vernos bien frente a los demás. Por ejemplo, algunas empresas ejecutan esquemas de recomendación, en los que un cliente existente puede recomendar el servicio a un amigo. Si bien a menudo existe un incentivo financiero para ambas partes, un estudio mostró que una gran parte del incentivo para el remitente es un beneficio para la reputación. Cuando las referencias se hicieron anónimas, la participación disminuyó – el remitente ya no podía obtener el reconocimiento de su amigo por enviar un beneficio a su manera.⁶⁴

Incentivos prosociales. Una forma común de mejorar nuestra imagen y reputación de nosotros mismos es haciendo cosas por los demás. Esto sugiere un papel para los incentivos prosociales, donde los beneficios de una acción van a otra persona. La evidencia sugiere que brindar beneficios a otros puede ser muy satisfactorio y motivador para las personas.⁶⁵ En un estudio, las personas trabajaron más cuando los beneficios fueron para una organización benéfica que para ellos mismos.⁶⁶

Los incentivos también pueden combinar recompensas personales y públicas. Por ejemplo, la tarjeta de crédito más popular en Corea del Sur, utilizada por más de la mitad de la población económicamente activa, es la Tarjeta Verde. Esta tarjeta recompensa a las personas con puntos por compras ecológicas, que se pueden convertir en efectivo o donaciones caritativas. La tarjeta redujo las emisiones de CO2 en alrededor de 2,5 millones de toneladas entre 2011 y 2016.⁶⁷



En tales casos, hacer hincapié en los beneficios sociales puede ser la estrategia más eficaz, ya que de todos modos la gente suele tener en cuenta los beneficios personales.⁶⁸

Sin embargo, los incentivos prosociales parecen funcionar mejor cuando el tamaño de las apuestas es relativamente pequeño.⁶⁹ Además, algunas personas los evitan: funcionan mejor para aquellos que ya han optado por participar.⁷⁰ También pueden hacerle sentir bien sin cambiar de comportamiento. Los pilotos de aerolíneas que podían hacer contribuciones caritativas para cumplir los objetivos de eficiencia de combustible no eran más eficientes, pero informaron un 6,5% más de satisfacción laboral.⁷¹

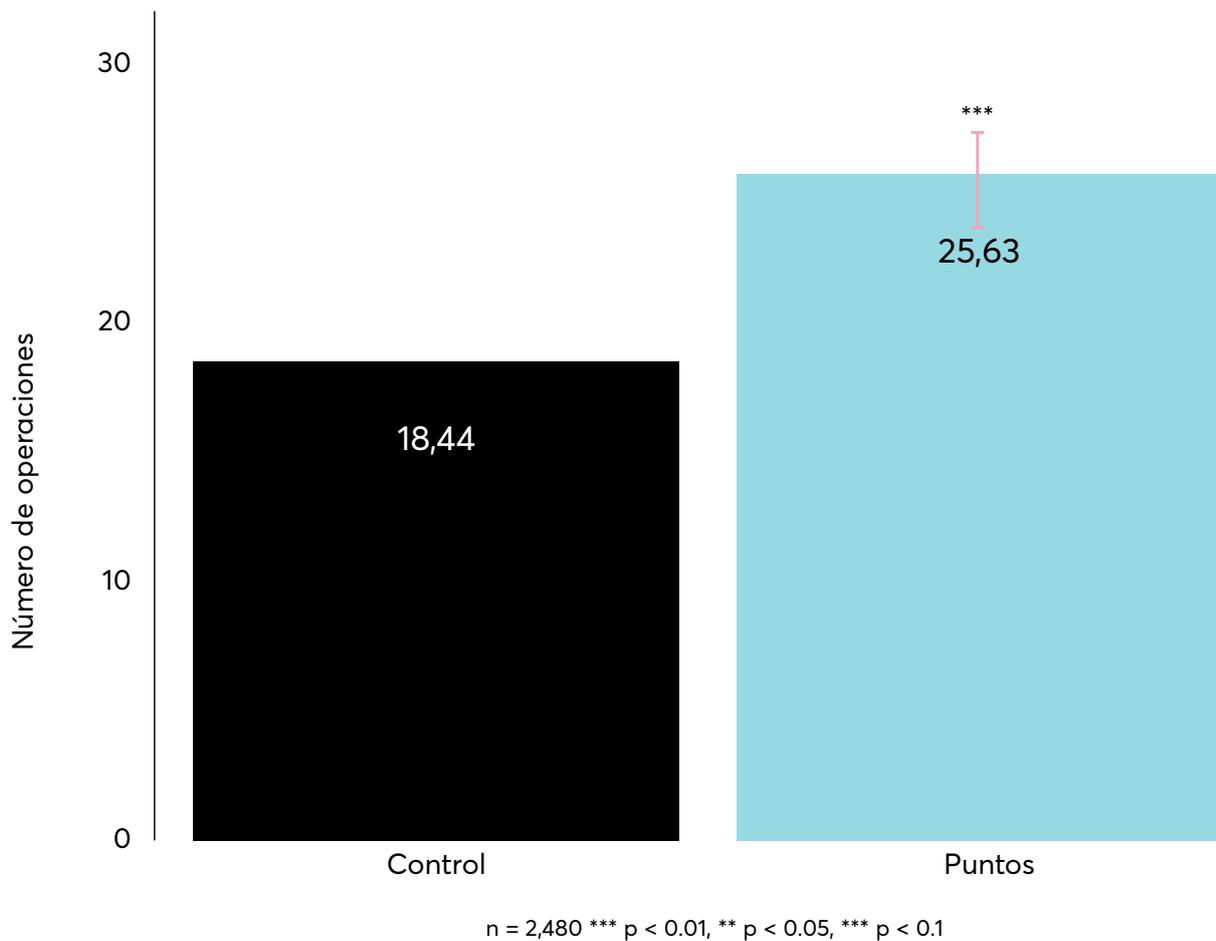
Gamificación. Las nuevas tecnologías han provocado una ola de interés en la "gamificación": utilizar el disfrute de los juegos para involucrar a los usuarios en consecución de objetivos.⁷² Los juegos pueden implicar varios tipos de incentivos. Uno podría ser la satisfacción o el estatus que se obtiene al vencer a otros. BIT realizó una prueba en el lugar de trabajo en Australia para impulsar la actividad física. Los empleados a los que se les mostró una tabla de clasificación que mostraba cómo la actividad física de su equipo en comparación con otros aumentaron el número de pasos dados en un 8,2%, en comparación con un grupo que no recibió ningún comentario.⁷³ Editores de Wikipedia editaron artículos a una tasa un 13% mayor, durante varios meses, cuando podían ganar premios puramente simbólicos basados en el estatus.⁷⁴

Las personas también pueden sentirse motivadas por los nuevos significados y narrativas que los juegos aportan a las acciones, como los "exergames" que presentan su actividad física como un medio para completar misiones o evitar enemigos.⁷⁵ O puede haber recompensas más tangibles, como cuando las opciones de transporte de las personas les hacen ganar puntos que pueden canjearse por beneficios.⁷⁶ Por ejemplo, la aplicación colombiana Biko convierte las distancias en bicicleta en fichas virtuales que se pueden canjear por descuentos en comercios locales.⁷⁷

Es posible que la gamificación no siempre beneficie a quienes juegan. El trabajo de BIT con la Comisión de Valores de Ontario mostró que las tácticas de gamificación tenían un fuerte impacto en los inversores financieros sin experiencia. Dar a los inversores "puntos" nominales por comprar o vender acciones aumentó la frecuencia de negociación en un 39% en un entorno simulado. En promedio, esta es una mala estrategia para estos inversores.⁷⁸



Gráfico 3: Impacto de la gamificación en el número de operaciones realizadas en un entorno simulado



Recuadro 2.1: Mejorar la eficacia de los incentivos para los docentes mediante la aversión a las pérdidas

Un experimento en los EE. UU. Probó el impacto de dos formas de estructurar los incentivos para los profesores de matemáticas.⁷⁹ Uno grupo recibió una bonificación al final del año en función de los logros de sus estudiantes (grupo de "ganancia"). Al otro grupo se le dio un pago único al comienzo del año escolar y se le dijo que tendrían que devolver una parte, o la totalidad, si sus estudiantes no lograban un cierto nivel de desempeño (grupo de 'pérdida'). Los incentivos se establecieron para que los profesores de ambos grupos obtuvieron la misma recompensa por el mismo nivel de desempeño de los estudiantes.



El principio de aversión a las pérdidas sugiere que los incentivos de "pérdida" podrían ser más motivadores para los profesores que los de "ganancia". Como se predijo, los incentivos enmarcados en pérdidas fueron más efectivos para mejorar los puntajes en matemáticas, aunque el impacto solo se observó en el primer año en que se realizó el estudio, no en el segundo. El incentivo de "pérdida" también pareció mejorar el desempeño de los profesores durante los cinco años siguientes, mientras que el incentivo de "ganancia" no lo hizo.

Trampa de comportamiento 1: Cuando los incentivos financieros son contraproducentes

A veces, los incentivos económicos pueden resultar contraproducentes.⁸⁰ Ofrecer dinero puede socavar las otras razones que las personas pueden tener para actuar de cierta manera. Cuando, por ejemplo, se preguntó a los residentes de una pequeña ciudad suiza si estarían de acuerdo con la construcción de una instalación de desechos nucleares en las cercanías, poco más de la mitad estuvo de acuerdo, a pesar de que un tercio de ellos creía que al menos algunos residentes morirían por contaminación como resultado.⁸¹

Los académicos que llevaron a cabo el estudio hicieron la misma pregunta, con una diferencia. Dijeron que el Parlamento suizo compensaría a los residentes locales por aceptar la instalación. Ahora, cuando se les hizo esta pregunta a los residentes, los niveles de aceptación cayeron del 50,8% al 24,6%. Lo que antes se consideraba una cuestión de deber cívico se había transformado en una simple cuestión de recibir dinero, y el tamaño de la cantidad puede haber señalado que los riesgos eran altos.

Estas preocupaciones también pueden aplicarse a los profesionales. En Uganda, pagar a los trabajadores sanitarios de la comunidad para que vendan medicamentos contra la diarrea provocó una menor distribución que si los distribuyeran de forma gratuita. El incentivo económico puede haber llevado a los trabajadores a anticipar una sanción social.⁸²

Por tanto, los incentivos económicos deben utilizarse con cautela. Pueden ser más eficaces cuando se preocupa por aumentar la cantidad de rendimiento, en lugar de calidad.⁸³ Pueden ser menos

apropiados cuando a usted le preocupan los efectos a largo plazo, cuando pueden verse como controladores o restrictivos, cuando a las personas les importa que se les vea haciendo las cosas “por las razones correctas” o cuando ya existen normas de cooperación.⁸⁴





3. Hazlo social

Los humanos somos seres sociales. Estamos muy influenciados por lo que hacen y dicen quienes nos rodean, y lo que nos dicen que hacen y dicen.⁸⁵ Pagamos una prima por productos o servicios que han sido respaldados por otras personas, razón por la cual los sistemas de calificación en línea tienen tanto éxito.⁸⁶ Y queremos devolver los favores que se nos han hecho, incluso si eso significa "devolverlo".

Estas influencias sociales pueden pasar desapercibidas. Para incorporarlos debemos:

- Demostrar que la mayoría de las personas realizan el comportamiento deseado
- Reconocer el poder de las redes sociales
- Crear sentimientos de reciprocidad

3.1 Demostrar que la mayoría de la gente realiza el comportamiento deseado

Las normas sociales son los valores, acciones y expectativas de una sociedad o grupo. Ofrecen guías, a menudo implícitas, sobre qué comportamientos son apropiados o aceptables.⁸⁷

Las normas "descriptivas" son un tipo de norma social y comunican lo que la mayoría de la gente está haciendo. A menudo deducimos normas descriptivas mediante la observación. Por ejemplo, ver paneles solares en una propiedad como la suya significa que es más probable que los obtenga usted mismo, y los paneles que son más visibles tienen efectos más fuertes en el comportamiento.⁸⁸ Cuando los niños recibieron brazaletes de colores para demostrar que habían completado un curso de vacunación, esta señal social aumentó las tasas de vacunación en 9 puntos porcentuales en Sierra Leona.⁸⁹

Sin embargo, simplemente decirle a la gente acerca de las normas descriptivas puede cambiar comportamientos como el reciclaje, la eficiencia energética y del agua, y reducir la basura. Por ejemplo, una serie de pruebas realizadas por la empresa de energía OPower han demostrado que comparar el uso de energía de un hogar con el de un



vecino eficiente puede reducir el uso de energía en general entre un 2% y un 4%.⁹⁰ Estos resultados se han reproducido en lugares como Moldavia y Dubai.⁹¹ Las normas sociales descriptivas también pueden influir en los profesionales y las organizaciones, como muestra el ejemplo de la prescripción de antibióticos (véase el recuadro 3.1).

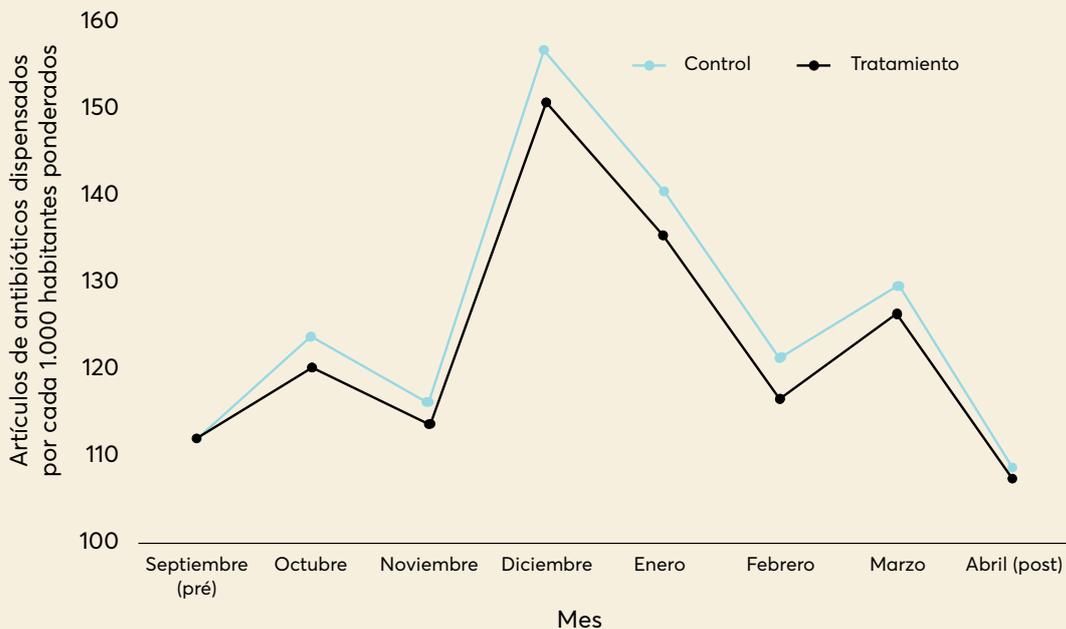
Recuadro 3.1: Normas sociales para reducir la prescripción innecesaria de antibióticos

El aumento de la resistencia a los antimicrobianos es uno de los principales desafíos para la salud de nuestro tiempo. En 2021, 4,7 millones de muertes se asociaron con la resistencia bacteriana a los antibióticos, más que la malaria o el sida. Ese número podría casi duplicarse para 2050.⁹² Una de las principales causas de resistencia es el uso de antibióticos cuando no son necesarios. Esto es particularmente cierto en la atención primaria, que representa el mayor volumen de prescripción de antibióticos, y donde algunos proveedores prescriben antibióticos mucho más que otros.

BIT realizó un ensayo controlado aleatorio con Public Health England y el director médico de Inglaterra para probar si los médicos de atención primaria reducen sus prescripciones cuando se les informa que están prescribiendo a un ritmo más alto que sus pares. Las prácticas a las que se les dijo: "La gran mayoría (80%) de las prácticas en [el área local del receptor] prescriben menos antibióticos por cabeza que la suya", redujeron sus tasas de prescripción de antibióticos en un 3,3% en comparación con las que no recibieron una carta. La carta generó 73.406 recetas de antibióticos menos en Inglaterra a un costo de 6 centavos por receta ahorrada.



Gráfico 4: Recetas de antibióticos por 1000 habitantes, por grupo



Estos hallazgos se replicaron en Australia y Nueva Zelanda. En Nueva Zelanda, la carta también incluía información sobre la salud del médico tasa de prescripción para los pacientes maoríes y del Pacífico,⁹³ a quienes a menudo se les prescriben antibióticos de forma insuficiente. Este ensayo encontró una reducción general del 9,2% en la prescripción de antibióticos, pero no redujo la prescripción para los médicos que prescribían de forma insuficiente a los pacientes maorí y del Pacífico. Existe una creciente aceptación de que la retroalimentación de las normas sociales es una parte útil de los programas nacionales de administración de antimicrobianos.

Otro enfoque consiste en informar a la gente sobre las normas sociales "cautelares". Se refieren a lo que la mayoría de la gente piensa acerca de los comportamientos: qué aprueban o desaprueban y qué se debe hacer. Las normas cautelares pueden ser particularmente efectivas cuando existen percepciones erróneas sobre lo que otras personas piensan realmente (una situación llamada "ignorancia pluralista"). Por ejemplo, BIT descubrió que los empleados bancarios masculinos pensaban que sus colegas masculinos apoyaban menos a los hombres que tomaban la Licencia Parental Compartida de lo que realmente lo eran. La corrección de estas percepciones erróneas aumentó las intenciones de los empleados de trabajar de manera flexible para cumplir con las responsabilidades de los padres.⁹⁴ De manera similar,



los hombres jóvenes casados en Arabia Saudita subestimaron el apoyo generalizado entre sus pares a las mujeres que trabajan fuera del hogar. Las esposas de los hombres que recibieron esta información tenían más probabilidades de haber solicitado y entrevistado para un trabajo en los meses siguientes.⁹⁵

Existe alguna evidencia de que los mensajes de normas cautelares pueden ser menos poderosos que las normas descriptivas.⁹⁶ Una razón es que los destinatarios saben que las personas no siempre practican lo que predicán. Pero quizás sea más exacto considerar que las normas descriptivas y las normas cautelares están interrelacionadas.⁹⁷ Por ejemplo, los efectos de las pruebas de OPower parecían depender de las creencias de las personas sobre lo que otros en su comunidad pensaban sobre el medio ambiente.⁹⁸ Varios estudios encuentran que el mayor impacto puede provenir de decir tanto lo que la gente hace como lo que se aprueba.⁹⁹

¿Qué pasa si la mayoría de la gente no realiza el comportamiento deseado? Dos cosas cobran relevancia.

La primera son las expectativas previas de la gente. Si las personas descubren que más personas están pagando sus impuestos a tiempo de lo que pensaban, eso puede cambiar el comportamiento, incluso si el comportamiento sigue siendo una minoría.¹⁰⁰

El segundo son las normas "dinámicas" o "de tendencia", que muestran que más personas se están sumando, incluso si siguen siendo una minoría por ahora. La mayoría de estos estudios han analizado comportamientos sostenibles, como comer menos carne o usar menos agua, y parecen funcionar porque la gente cree que el comportamiento será mayoritario en el futuro.¹⁰¹ Sin embargo, algunos estudios no han demostrado ningún efecto, por lo que el jurado permanece deliberado.¹⁰²

Las normas sociales no son una panacea. Todavía hay una falta de evidencia sobre cuánto duran sus efectos, aunque sabemos que pueden durar mucho tiempo.¹⁰³ Durante la última década, hemos aprendido mucho más sobre los factores que determinan si son efectivos y cuándo tener cuidado con su uso.

Fracasos. Las personas a las que les va "peor" que la media pueden acercar su comportamiento a la norma. Pero también las personas a las que les va "mejor": las que consumen menos electricidad que la media pueden sentirse autorizadas a utilizar más.¹⁰⁴ Algunos estudios



han encontrado que estos efectos contraproducentes pueden limitarse cambiando la comparación a "los de mejor desempeño" en lugar de a los de desempeño promedio.¹⁰⁵ Pero otros encuentran que esta comparación puede hacer que las personas se sientan desanimadas o que el grupo de referencia esté demasiado lejos de ellos.¹⁰⁶

Grupos de referencia. Sobre la base del punto anterior, las normas sociales son más eficaces si el destinatario siente una conexión con el grupo con el que se está comparando. Por ejemplo, la información sobre el uso de energía de los medidores inteligentes tuvo un mayor impacto en los residentes que se identificaron más fuertemente con los demás hogares de su vecindario.¹⁰⁷ Lo contrario es cierto. Si la comparación es con un grupo que al destinatario no le gusta o rechaza, entonces el mensaje puede hacer que el comportamiento objetivo sea menos probable.¹⁰⁸

Haciendo hincapié en la norma indeseable. Los formuladores de políticas deben tener cuidado de no reforzar inadvertidamente una norma social negativa al enfatizar la prevalencia de un comportamiento indeseable. En su bien intencionado deseo de destacar cuestiones importantes, los responsables de la formulación de políticas a veces pueden indicar que el "comportamiento problemático" está muy extendido. Esto le indica a la gente que, incluso si no nos gusta o no aprobamos el comportamiento, muchas otras personas lo están haciendo. El resultado puede ser un aumento de la conducta problemática.¹⁰⁹ Por ejemplo, si cree que otros portan armas ilegales, podría conseguir una para su propia defensa. Si cree que la mayoría de la gente está robando en tiendas, es posible que desee aprovechar antes de una posible represión. Robert Cialdini, profesor de psicología y marketing de la Universidad Estatal de Arizona, llama a esto una señal inadvertida del "gran error" que cometen las autoridades.

Actividades de "bien común". Si bien debe evitar señalar que la mayoría de las personas están haciendo lo "incorrecto", no significa que siempre deba evitar señalar que pocas personas están haciendo lo correcto.

Hay algunos comportamientos voluntarios que contribuyen a un bien común, como donar sangre, en los que esto puede ser contraproducente.¹¹⁰ Si señala que la mayoría de las personas han donado sangre, es posible que la gente piense que no es necesario que se preocupen, que simplemente pueden aprovecharse de las contribuciones de los demás. Por ejemplo, Wikipedia ha descubierto



que sus donaciones aumentan cuando enfatizan que pocas personas les hacen donaciones, tal vez porque eso hace que la gente piense que el recurso compartido está amenazado.¹¹¹

3.2 Reconocer el poder de las redes

Los comportamientos se difunden entre personas u organizaciones que están insertas en redes de relaciones. El poder de las redes significa que debemos ir más allá de un simple modelo de influencia 'A to B', como un programa gubernamental dirigido a un individuo. La realidad es que diferentes actores influyen en los demás todo el tiempo y, a su vez, son influidos por ellos. La tarea fundamental es comprender cómo se produce esta transmisión.

Una ruta es la proximidad geográfica. Por ejemplo, un estudio de EE. UU. descubrió que visitar una casa para animar a alguien a votar significaba que tenía un 10% más de probabilidades de hacerlo. Esto muestra el poder de influencia.

Sin embargo, los miembros de la familia y los compañeros de casa que también vivían en la casa, pero que no abrían la puerta, tenían alrededor de un 6% más de probabilidades de votar. Esto muestra el poder de las redes: una proporción significativa de la "influencia" se transmitió a través de una red social.¹¹²

El efecto también se aplica a los vecinos. Investigadores en Austria encontraron que enviar advertencias por correo a personas que pueden no haber pagado su licencia de televisión aumentaba su cumplimiento. Pero también encontraron que los hogares que no recibieron los correos tenían más probabilidades de comenzar cumpliendo si sus vecinos cercanos habían recibido una carta, presumiblemente, se enteraron de ella. Estos efectos de red son importantes. El impacto general de "escucharlo de sus vecinos" fue el mismo que el efecto directo de las propias cartas.¹¹³

¿Es posible aumentar las posibilidades de que se produzcan estos efectos indirectos, en lugar de simplemente esperar que se produzcan? Experimentos recientes han demostrado que esto se puede hacer. Por ejemplo, un estudio encontró que alentar a un pequeño grupo de estudiantes a adoptar una postura anti-bullying redujo los niveles de conflicto escolar en un 30%. El impacto fue mayor cuando el grupo tenía un mayor número de estudiantes "referentes sociales" que eran influyentes en la red escolar.¹¹⁴



Resultados como estos han despertado interés en cómo “sembrar” comportamientos con individuos o pequeños grupos en una red para que se difundan ampliamente. Pero un problema importante ha sido cómo identificar a las personas influyentes, lo que puede requerir un proceso lento y costoso de mapeo de toda la red.¹¹⁵ La buena noticia es que están surgiendo enfoques de selección más simples y económicos, que incluyen la selección de parejas de amigos o de amigos de personas seleccionadas al azar (véase el recuadro 3.2).¹¹⁶

Recuadro 3.2: Redes sociales para mejorar la efectividad de las intervenciones de salud en Honduras

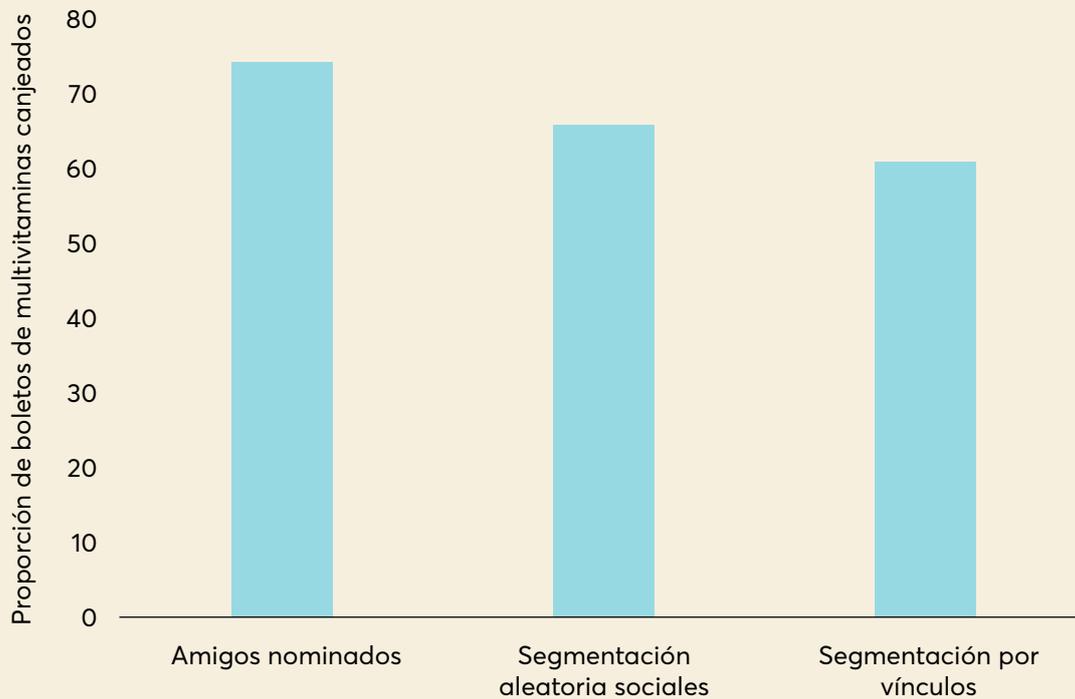
Un estudio analizó cómo se pueden utilizar las conexiones sociales para aumentar el uso de multivitamínicos en las aldeas de Honduras. Las aldeas se asignaron al azar en una de tres formas de identificar a quién dirigirse: aldeanos seleccionados al azar; los aldeanos a los que se les había asignado la mayor cantidad de vínculos sociales; o los amigos nominados de los aldeanos seleccionados al azar. El grupo de “amigos nominados” aprovechó la “paradoja de la amistad” de las redes sociales, lo que sugiere que los amigos de cualquier individuo son más importantes en una red social que los propios individuos. Los aldeanos también recibieron entradas que los contactos podían canjear por multivitaminas.

En las aldeas seleccionadas por los amigos, el 74,3% de las entradas de multivitaminas se canjearon, en comparación con el 66,2% en las aldeas seleccionadas al azar y el 61,0% en aquellas en las que las personas con más vínculos sociales recibieron entradas. Dirigirse a las personas más conectadas no mejoró las tasas de adopción en comparación con la segmentación aleatoria.¹¹⁷

Un estudio más reciente en la misma región con 24.072 personas en 176 aldeas analizó cómo difundir comportamientos que promueven la salud de las madres y los niños. Confirmó que, cuando se midió dos años después, el enfoque de nominación de amigos fue más eficaz que la selección aleatoria.¹¹⁸ Se ha demostrado que un enfoque similar es eficaz para aumentar las tasas de vacunación en Haryana, India.¹¹⁹



Gráfico 5: Efecto de diferentes enfoques de focalización en la propagación del uso de multivitamínicos



Este campo se está desarrollando y aún se disputa. En términos generales, lo que parece claro es que es importante considerar el tipo de red y el tipo de comportamiento que se está difundiendo. Las redes más complejas tienen más probabilidades de experimentar cambios no lineales, por ejemplo, cuando se alcanza un "punto de inflexión" y un comportamiento se adopta repentinamente de forma rápida y generalizada.¹²⁰ Sin embargo, el conocimiento sobre cómo identificar y utilizar los puntos de inflexión aún no está maduro.¹²¹ Una perspectiva influyente es que necesitamos distinguir entre contagios simples y complejos. El contagio simple es donde la propagación puede ocurrir a partir de un solo contacto, como la transmisión de un virus o la exposición a una idea. El contagio complejo es cuando alguien necesita el refuerzo de muchos contactos diferentes para que ocurra la adopción.¹²² Las personas necesitan recibir indicaciones repetidas de personas en su red.¹²³

Desde este punto de vista, es más probable que los nuevos comportamientos sean contagios complejos, y el riesgo es que los responsables de la formulación de políticas no se den cuenta de que necesitan múltiples contactos para propagarse. Los "influencers"



pueden no ser eficaces si las personas solo se enteran de ellos una vez. El segundo estudio de Honduras respalda esta idea: encontró que los resultados más fáciles de adoptar tenían más probabilidades de extenderse a las personas que no recibieron la intervención, y el conocimiento se difundió más fácilmente que las prácticas.

Las redes también hacen posible que surjan comportamientos completamente nuevos y se conviertan en dominantes.¹²⁴ Eso es muy diferente de la idea de "usar" una red para sembrar un comportamiento deseado preseleccionado. Complejo los sistemas pueden alterar las ideas implícitas de control; es posible que usted esté en condiciones de reaccionar a las tendencias que se han desarrollado de forma rápida e inesperada. Comprender cómo sucede eso se vuelve fundamental.

Escollo de comportamiento 2: Asumiendo qué intervenciones funcionarán

Como EAST, podemos identificar algunos principios sobre el comportamiento que a menudo son ciertos. Pero el comportamiento es complejo y sabemos que el contexto es muy importante. Por lo tanto, nunca podemos estar completamente seguros que una intervención en particular va a funcionar, incluso si hay buenas razones para pensar que lo hará.

Un megastudio reciente probó los efectos de 54 programas digitales diferentes de cuatro semanas con el objetivo de fomentar el ejercicio.¹²⁵ De estas intervenciones, el 45% aumentó significativamente las visitas semanales al gimnasio entre un 9% y un 27% durante el período de prueba. Solo el 8% de estos programas mostró cambios significativos en el comportamiento después del período de intervención de cuatro semanas.

El estudio también recopiló predicciones de los efectos de tres de las intervenciones de personas no involucradas en el proyecto: una muestra de la población general, una muestra de profesores de las 50 mejores escuelas de salud pública y una muestra de profesionales en empresas que se especializan en ciencias del comportamiento aplicadas.

Ninguno de los grupos pudo predecir qué intervenciones serían más efectivas y hubo una tendencia general a ser demasiado optimistas sobre el impacto de las intervenciones. Este resultado muestra la importancia de la creación de prototipos y las intervenciones de prueba, y la importancia de recopilar predicciones, para que podamos saber qué resultados son realmente inesperados.



3.3 Crea sentimientos de reciprocidad

La reciprocidad es una fuerza poderosa. Es más probable que ayudemos a alguien que ha hecho algo por nosotros en el pasado, una tendencia llamada reciprocidad directa. Pero la reciprocidad también puede ser indirecta: es más probable que ayudemos a las personas que han ayudado a otros, incluso si no nos beneficiamos, o que ayudemos a otros en general si nos han ayudado. Se pueden fomentar ambos tipos de reciprocidad para mejorar los resultados.

Un ejemplo simple pero poderoso de reciprocidad indirecta proviene de Australia. Se llevó a cabo un estudio en un aparcamiento comercial donde los conductores tenían que girar desde una de las ocho filas de aparcamiento hacia una única calle para salir.

Los experimentadores colocaron un automóvil en la última fila, a la espera de salir a la carretera. Descubrieron que, si un automóvil conducía por la carretera de salida hacia el automóvil que esperaba, se detendría para dejar salir el automóvil el 15% del tiempo.

En algunos casos, los experimentadores condujeron otro automóvil por la carretera de salida, más allá de las filas de estacionamiento. Se detuvieron deliberadamente para dejar salir los coches que esperaban entrar en la carretera de salida. De las personas a las que los investigadores dejaron salir, el 32% se detuvo para dejar salir el automóvil que esperaba en la última fila de estacionamiento para salir. En otras palabras, ayudar a un conductor los hacía más propensos a ayudar a un extraño en la misma situación.¹²⁶ Ellos 'lo pagaron por adelantado'.

La reciprocidad indirecta tiene amplias implicaciones: crea una cooperación auto-organizada que ayuda a las sociedades a funcionar mejor y minimiza las tensiones entre grupos.¹²⁷ Por lo tanto, una buena opción puede ser crear estructuras que impulsen y apoyen dicha reciprocidad:

- El sistema japonés, Fureai Kippu, se basa en la reciprocidad - las personas que pasan una hora ayudando a una persona mayor pueden 'depositar' esa hora para obtener la misma cantidad de ayuda para sí mismos o para pasárselo a otra persona.¹²⁸
- La reciprocidad indirecta sustenta las redes de apoyo y solidaridad. Por ejemplo, los migrantes en la Sudáfrica posterior al apartheid y las comunidades andinas durante la pandemia de Covid-19 crearon amplias redes de apoyo basadas en la reciprocidad.¹²⁹



- Un ensayo de BIT descubrió que destacar la reciprocidad indirecta en el corazón de la donación de órganos era eficaz. Un ensayo con un millón de personas descubrió que el mensaje más eficaz para animar a las personas a inscribirse en el registro de donantes de órganos del Reino Unido era 'Si necesitara un trasplante de órganos, ¿tendría uno? Si es así, ayude a los demás.' Este mensaje agregó 529,000 nuevos registros entre 2013 y 2017.¹³⁰

Evocar la reciprocidad directa puede ser eficaz para incitar a las personas a aceptar una oferta. Por ejemplo:

- En la prueba del evento de reclutamiento de BIT mencionado anteriormente, la inclusión del nombre del remitente aumentó las tasas de asistencia. Cuando se agregó un mensaje de reciprocidad: "Te reservé un lugar. ¡Buena suerte! ", La asistencia aumentó en otros diez puntos porcentuales.¹³¹
- En un mega estudio de mensajes para aumentar la aceptación de la vacuna contra la gripe, los más eficaces transmitieron que se había "reservado para usted" una vacuna.¹³²
- Una prueba de BIT tenía como objetivo aumentar la aceptación de un programa de apoyo gubernamental dirigido a las pequeñas empresas. La autoridad fiscal del Reino Unido envió cuatro mensajes de correo electrónico diferentes sobre la oportunidad. La más eficaz fue la que señaló que la empresa había sido "elegida" para recibir la información porque era probable que fuera elegible: Como resultado, se presentaron 9.000 solicitudes más para el programa.¹³³

Un tipo de solicitud de reciprocidad particularmente relevante es la "transparencia operativa". Esta es la idea de que una organización debería mostrar el trabajo que está haciendo en nombre de un usuario o cliente. Cuando las personas son más conscientes del esfuerzo que se está realizando, experimentan menos frustración y una mayor satisfacción y confianza.¹³⁴

Tomemos el ejemplo de los gobiernos de las ciudades, a quienes les pedimos que arreglen nuestras carreteras o mantengan nuestras calles limpias. En algunas ciudades, los residentes pueden enviar solicitudes de tareas que deben realizarse (como reparaciones de carreteras). Cuando los habitantes de Boston recibieron fotografías de la ciudad que respondían a estas "solicitudes de servicio", presentaron un 60% más de solicitudes que las personas que no recibieron imágenes.



Este cambio fue impulsado por una mayor confianza en la ciudad, que fue creada por la impresión de que la ciudad estaba haciendo un esfuerzo.¹³⁵ Hay muchos ejemplos del sector privado, como los cajeros automáticos que muestran que se cuenta su dinero o bolsas de papas que se almacenan de manera visible cerca de las entradas para mostrar que las papas fritas están recién hechas.¹³⁶

Un enfoque simple pero poco utilizado es mantener a las personas informadas sobre cómo una organización está trabajando en su solicitud. Esto puede ser particularmente eficaz para los procesos del sector público que pueden llevar mucho tiempo y en los que la gente puede abandonar los estudios. Por ejemplo, en un ensayo con personas que esperaban atención médica mental, BIT descubrió que enviar un mensaje de texto que decía: "Estamos trabajando para reservarle una cita pronto", dio como resultado que las personas tuvieran un 3,5% más de probabilidades de completar su tratamiento.¹³⁷

Recuadro 3.3: Transparencia operativa para reducir la deserción de las víctimas de los procesos penales

En 2019, una de cada cuatro mujeres en Chile experimentó violencia de pareja. De los pocos que presentaron una denuncia penal, un tercio abandonó antes de que concluyera el caso. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile y la Fiscalía de Santiago se asociaron con BIT para probar si el apoyo leve a las víctimas reduciría las tasas de abandono escolar.

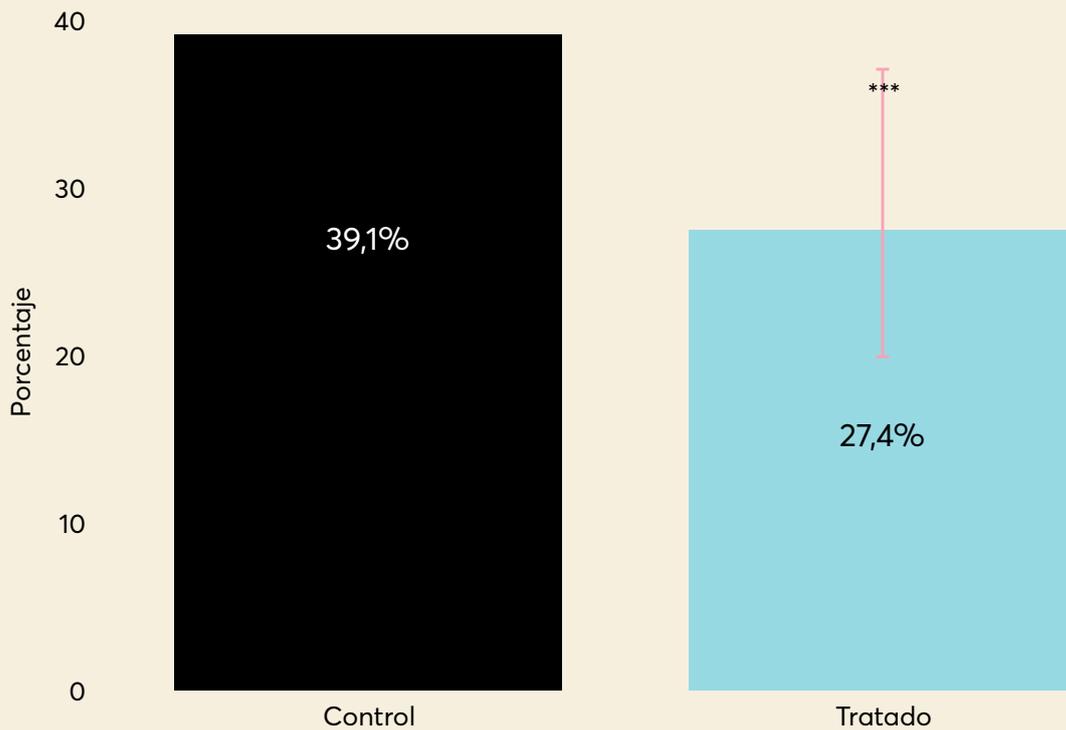
Las mujeres que presentan una queja recibieron el procedimiento estándar o recibieron una llamada y/o un mensaje de texto en cuatro puntos clave del proceso: después de presentar la queja; antes de cada audiencia; antes del juicio; después del veredicto. Los mensajes proporcionaron claridad sobre el proceso y animaron a seguir adelante.

La evaluación mostró que estas llamadas y mensajes redujeron la tasa de abandono de las víctimas en aproximadamente 12 puntos porcentuales o 30%.



No solo más mujeres dieron seguimiento a sus casos, también descubrimos que la Fiscalía presentó cargos en un 16% más de casos en el grupo de tratamiento y la proporción de casos archivados provisionalmente disminuyó en un 43%.¹³⁸

Gráfico 6: Tasa de abandono de los procesos penales para las víctimas de violencia de género



n = 368, *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1
Resultado primario, control de covariables



4. Hágalo oportuno

Respondemos de manera diferente a las indicaciones en función de cuándo ocurren. Por ejemplo, es más probable que cambiemos nuestros hábitos durante una transición de vida: después de mudarnos, casarnos, tener un hijo o perder a un ser querido.¹³⁹ Además, nuestras decisiones, pensamientos y comportamiento a menudo están influenciados por las ideas, los objetos y las personas que experimentamos de un momento a otro. Por ejemplo, las calificaciones de las personas sobre su vida la satisfacción se ve significativamente afectada por si se les acaba de preguntar sobre su salud.¹⁴⁰

El tiempo es un aspecto del proceso de toma de decisiones que a menudo se pasa por alto. Si bien las personas saben intuitivamente que el momento oportuno es importante, rara vez lo consideran una parte crucial del diseño de políticas y productos. Creemos que debería ser así. Las políticas serán más eficaces si:

- Eligen el momento adecuado
- Consideran los costos y beneficios inmediatos
- Ayudan a las personas a planificar sus respuestas a los eventos

4.1 Elige el momento adecuado

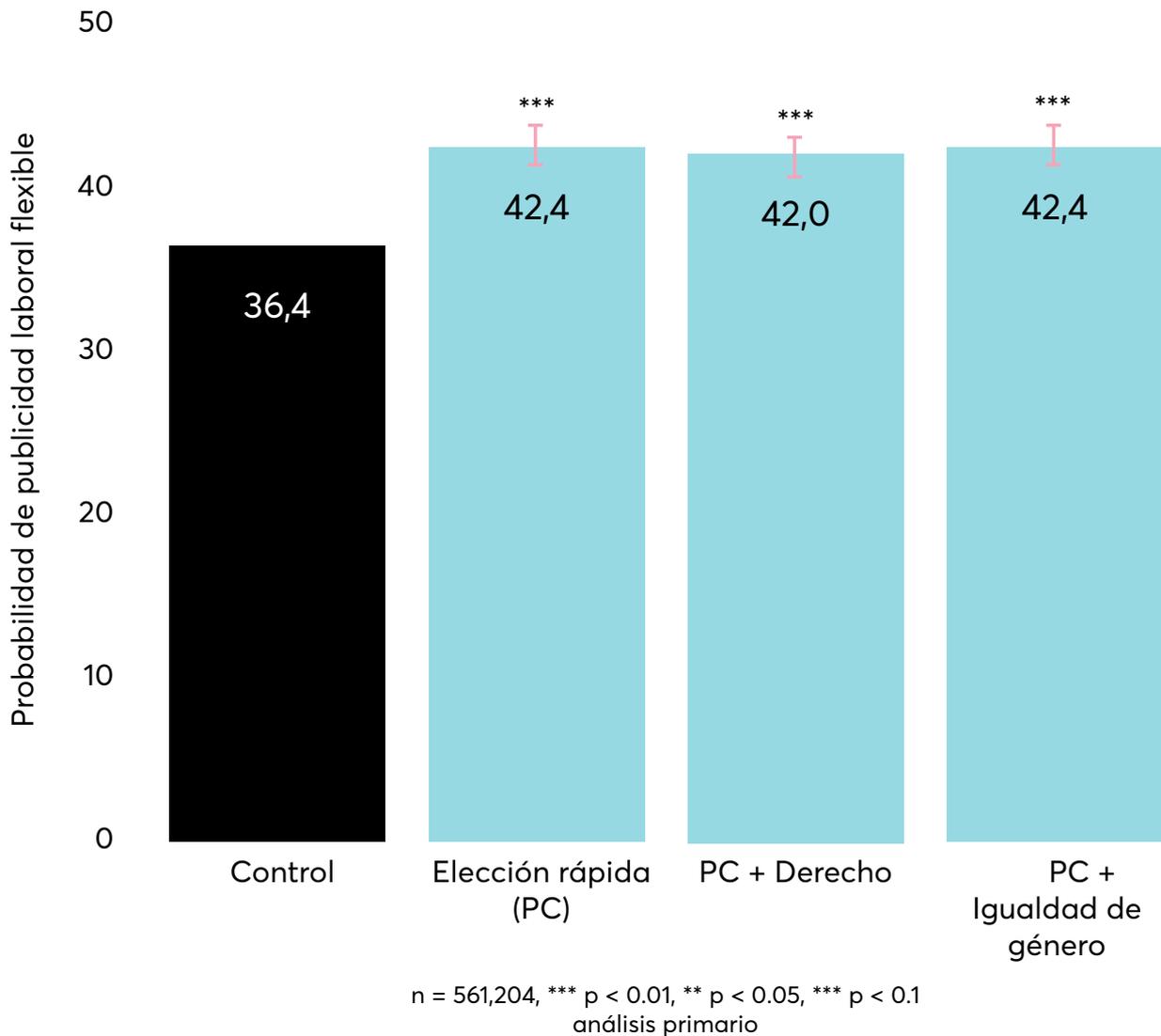
El tiempo importa. La misma oferta realizada en diferentes momentos puede tener diferentes efectos. La explicación que ofrece la ciencia del comportamiento es que las acciones de las personas pueden verse muy afectadas por el contexto, ya sea que se den cuenta o no. Aquí, consideramos el impacto del período inmediato antes de una acción, la hora del día, la hora de la semana y la hora de la vida de una persona.

Muchas intervenciones se han basado en indicaciones que se entregan en el momento de la decisión. Las indicaciones oportunas pueden garantizar que una determinada elección u objetivo sea relevante cuando las personas actúan o deciden si actuar. Por ejemplo, BIT introdujo avisos para que los empleadores incluyan opciones de trabajo flexibles durante el proceso de publicación de puestos en el lugar de trabajo, de hecho. Estas sugerencias llevaron a un aumento



del 20% en la cantidad de trabajos anunciados como flexibles, y estos trabajos atrajeron hasta un 30% más de solicitantes.¹⁴¹

Gráfico 7: Efecto de las indicaciones oportunas sobre la probabilidad de incluir opciones de trabajo flexibles en las ofertas de trabajo



En algunos casos, podemos medir cuánto se desvanece la eficacia de un mensaje a medida que se aleja de la decisión en el tiempo. Un estudio encontró que darles a los conductores un aviso para que usen sus cinturones de seguridad era efectivo si llegaba inmediatamente antes de conducir, pero no tenía ningún impacto si llegaba cinco minutos antes.¹⁴²



Recuadro 4.1: Fomentar la honestidad pidiendo a las personas que firmen “en la parte superior”

En la primera edición de este informe, publicada en 2014, incluimos un experimento de campo a gran escala que sugería que incluir casillas de firmas al comienzo de un formulario puede aumentar significativamente los informes honestos en relación con el seguro de automóviles. Sin embargo, este estudio no se pudo replicar y desde entonces se ha retirado después de que se descubrieron pruebas de manipulación de datos.¹⁴³

En una escala más amplia, este incidente destaca la importancia de los estudios de replicación para garantizar que las recomendaciones sigan siendo sólidas. También muestra la importancia de seguir probando. Uno de los catalizadores que desencadenó un nuevo examen formal de este estudio provino del BIT. Cuando aplicamos la táctica a nuestros estudios del mundo real en entornos análogos, no encontramos resultados similares.¹⁴⁴

Ahora consideramos que cambiar la ubicación de una firma no es una forma confiable de aumentar la honestidad. Eso concuerda con la evidencia de que el “cebado” indirecto tiene solo efectos pequeños o transitorios. Sin embargo, esta conclusión no significa que las indicaciones de honestidad nunca funcionen. Un megaestudio reciente encontró que la mitad de las 20 sugerencias de honestidad que probó fueron efectivas, algunas sustancialmente, el contenido exacto parece importar mucho.¹⁴⁵

También podemos ver el efecto del tiempo a nivel de horas, así como de momentos. Por ejemplo, el lavado de manos entre los profesionales sanitarios se redujo en alrededor de 8,7 puntos porcentuales desde el principio hasta el final de un turno de trabajo de 12 horas. El cumplimiento del lavado de manos empeoró con una mayor intensidad de trabajo, mientras que los descansos más prolongados entre turnos aumentaron las tasas de cumplimiento.¹⁴⁶ A veces, estos cambios están relacionados con la hora del día. El análisis de contenido ha demostrado que los analistas financieros se vuelven más negativos en las conferencias telefónicas a medida que avanza el día.¹⁴⁷



Los patrones se pueden encontrar no solo en el transcurso de un día, sino también durante una semana. Por ejemplo, la probabilidad de que alguien falte a una cita médica es mayor un lunes y disminuye a lo largo de la semana.¹⁴⁸ Un estudio indica que la tolerancia de las personas al riesgo puede seguir un ciclo semanal: las personas tienden a buscar más riesgos los viernes y fines de semana, y la búsqueda de riesgos es menor entre el lunes y el jueves.¹⁴⁹

Las implicaciones aquí son que podemos analizar cómo el tiempo afecta el comportamiento y ofrecer una intervención cuando tenga el máximo impacto. Por ejemplo, un estudio utilizó la información sobre los patrones semanales de citas perdidas para cambiar la programación más adelante en la semana. La tasa general de ausencias del hospital se redujo en diez puntos porcentuales.¹⁵⁰ Cuando una campaña de donación de sangre en Dinamarca aleatorizó el momento de sus mensajes de texto, y encontraron que los enviados por la noche aumentaron las donaciones en un 6,5%.¹⁵¹ Las técnicas de la ciencia de datos podrían usarse para identificar patrones más matizados de manera más confiable.

Estos conocimientos también pueden desbloquear soluciones más creativas para los desafíos. Una forma de detección de diabetes requiere que la persona haya ayunado de antemano, lo que puede ser una barrera práctica tanto para las personas como para llevar a cabo una campaña de detección a gran escala. Para abordar este problema, un equipo de Hamad Medical Corporation y Action on Diabetes establecieron estaciones de detección en la Gran Mezquita de Qatar durante las horas del día del Ramadán, cuando los musulmanes adultos ayunaban de todos modos.¹⁵²

Finalmente, debemos considerar los momentos de cambio en nuestras vidas que alteran nuestros patrones existentes. Podríamos ver estos cambios como un "nuevo comienzo" y, como resultado, es más probable que cambiemos nuestros hábitos y comportamientos. Estos pueden incluir tener un hijo, ir a la escuela, mudarse de casa o experimentar duelo. Por ejemplo, BIT realizó un estudio para intentar aumentar las suscripciones a una plataforma para compartir bicicletas en la ciudad de Portland, Oregón, en EE. UU. Usamos postales para apuntar a dos grupos de residentes: los que se habían mudado recientemente a una nueva dirección dentro de la ciudad y los que no se habían mudado, pero que vivían cerca de una estación de bicicletas recién agregada. Descubrimos que los nuevos residentes tenían casi cuatro veces más probabilidades de registrarse.¹⁵³



A menudo, cuando las personas experimentan estos períodos de cambio, necesitan servicios de los sectores público y privado. Por lo tanto, ofrecen oportunidades para promover un cambio o prevenir un cambio. Por ejemplo, los servicios públicos podrían fomentar comportamientos de ahorro de energía cuando las personas se mudan de casa o una organización sin fines de lucro podría ayudar a garantizar que una persona mayor recientemente afligida no se aíse socialmente. Estos "momentos de la vida" merecen más atención. Sin embargo, los nuevos comienzos no tienen por qué ser importantes: pueden ocurrir cuando las personas perciben una diferencia en sus vidas. Las personas tienden a estar más motivadas para hacer un cambio positivo después de ocasiones especiales o eventos del calendario, como un cumpleaños, el comienzo de un nuevo año, mes o incluso una semana.¹⁵⁴ Un ensayo en Sudáfrica descubrió que los mensajes de texto enviados en torno al "nuevo comienzo" de dos días festivos, el Día de la Juventud y el Día de Mandela, fueron eficaces para aumentar la asistencia a las clínicas antirretrovirales.¹⁵⁵

Un estudio tenía como objetivo alentar a más empleados a aumentar sus contribuciones al ahorro para la jubilación en un futuro próximo. Probaron un encuadre de "nuevo comienzo" para esta fecha futura, y lo enumeraron como el cumpleaños de un empleado o el primer día de la primavera, en comparación con simplemente indicar el número de meses hasta que el cambio entrara en vigor. El encuadre de nuevo comienzo aumentó la utilización de la oportunidad de ahorro retrasado del 2,6% al 3,9% de los empleados.¹⁵⁶

4.2 Considere los costos y beneficios inmediatos

Es probable que estemos más motivados por los costos y beneficios que tienen un impacto ahora que después. Este énfasis en el corto plazo se produce porque el presente es tangible, mientras que el futuro es más abstracto e hipotético.¹⁵⁷ Al comprar un automóvil, a menudo nos enfocamos en los costos iniciales y descuidamos los costos de funcionamiento del vehículo. Centrarse en el presente no siempre es un "sesgo", pero puede significar que perdemos en general porque hemos descuidado los costos o beneficios que surten efecto en el futuro.¹⁵⁸

Desafortunadamente, algunos de los problemas más difíciles de la sociedad nos imponen costos inmediatos y solo aportan beneficios a largo plazo, o al revés. Los ejemplos incluyen:

- Ahorro para la jubilación (costos iniciales, beneficios a largo plazo)



- comer demasiados alimentos poco saludables pero sabrosos (beneficios por adelantado, costos a largo plazo)
- tomar medidas para reducir las emisiones de carbono (costos iniciales, beneficios a largo plazo).

El último tema es quizás el más grave y urgente. La tecnología como las bombas de calor puede ser tres veces más eficiente que las calderas estándar, pero los altos costos iniciales actúan como una barrera importante, sin mencionar la molestia adicional de encontrar a alguien dispuesto a instalarlas.

Dado que el presente ejerce tanta influencia en nuestras elecciones, los responsables de la formulación de políticas deberían prestarle más atención. ¿El efecto inmediato del comportamiento se considere una ganancia o una pérdida? ¿Se pueden utilizar recursos para colocar algún tipo de incentivo por adelantado, por pequeño que sea, ya que tendrá un impacto descomunal? Del mismo modo, ¿se puede introducir un costo instantáneo, incluso nominal, para reflejar los costos y problemas a más largo plazo?

Una opción es hacer que los costes a largo plazo sean más destacados en el momento actual. Una vía para hacer esto es hacer que las personas se imaginen a sí mismos en el futuro, para hacer que el futuro sea más "real". Un estudio en Turquía descubrió que pedirles a los escolares que hicieran esto los llevaba a tomar decisiones con más paciencia, un efecto que persistió durante tres años.¹⁵⁹ En Kenia, una intervención que pidió a la gente que visualizara las consecuencias futuras aumentó la cloración del agua en 5 puntos porcentuales.¹⁶⁰

Otra vía ha sido la de introducir un aviso sobre el futuro en el momento de la decisión. Hacer que los costos de energía de por vida de los electrodomésticos sean prominentes en el punto de compra puede llevar a las personas a elegir opciones más eficientes.¹⁶¹ En una prueba con el minorista, John Lewis, BIT encontró un efecto pequeño pero sólido en las compras de los electrodomésticos más ineficientes desde el punto de vista energético.¹⁶² Sin embargo, los efectos parecen variar según el tipo de compra y etiqueta: algunos estudios no encontraron ningún efecto, incluso en los costes de combustible de por vida de los coches.¹⁶³

Una opción más sólida puede ser cambiar el momento real de los costos y beneficios, en lugar de simplemente presentarlos de manera diferente. El esquema "Ahorre más mañana" utilizó esta información



para aumentar los ahorros. El esquema, desarrollado por Richard Thaler y Shlomo Benartzi, alienta a las personas a aumentar los pagos a sus planes de pensiones en algún momento en el futuro, en lugar de hoy. Los costes inmediatos, que son el principal obstáculo, se retrasan y, por tanto, son menos dolorosos (véase el recuadro 4.2). Desde una perspectiva de "nuevo comienzo", es interesante observar que la mayoría de las personas eligen enero para comenzar a ahorrar.

Se ha propuesto el "paquete de tentación" como una forma de aprovechar la gratificación a corto plazo para obtener recompensas a largo plazo. Esto implica combinar una recompensa inmediata con algo menos divertido, pero que lo beneficia a largo plazo. Solo puedes desbloquear la diversión si haces el trabajo duro al mismo tiempo. Por ejemplo, un estudio creó una situación en la que las personas solo podían acceder a un audiolibro "adictivo" cuando estaban en el gimnasio. Hacer esto aumentó la probabilidad de una visita semanal al gimnasio en un 10% -14% y el número promedio de visitas semanales al gimnasio en un 10% -12%, en comparación con solo dar acceso a la gente al audiolibro. Estos efectos duraron hasta 17 semanas después de un período de intervención de cuatro semanas.¹⁶⁴

Recuadro 4.2: Cómo pedirle a la gente que "ahorre más mañana" puede ser más eficaz que pedirle a la gente que "ahorre más hoy"

El esquema "Ahorre más mañana" muestra cómo seguir los instintos de las personas puede ayudarles a ahorrar más a largo plazo.¹⁶⁵ Un asesor financiero instó a todos los empleados que ahorraban menos dentro de una empresa a aumentar sus contribuciones de inmediato. Algunos siguieron este consejo y están representados por las barras negras en el gráfico siguiente. Otros no lo hicieron, principalmente porque sintieron, en ese momento, que no podían permitírselo. Están representados por las barras azules.

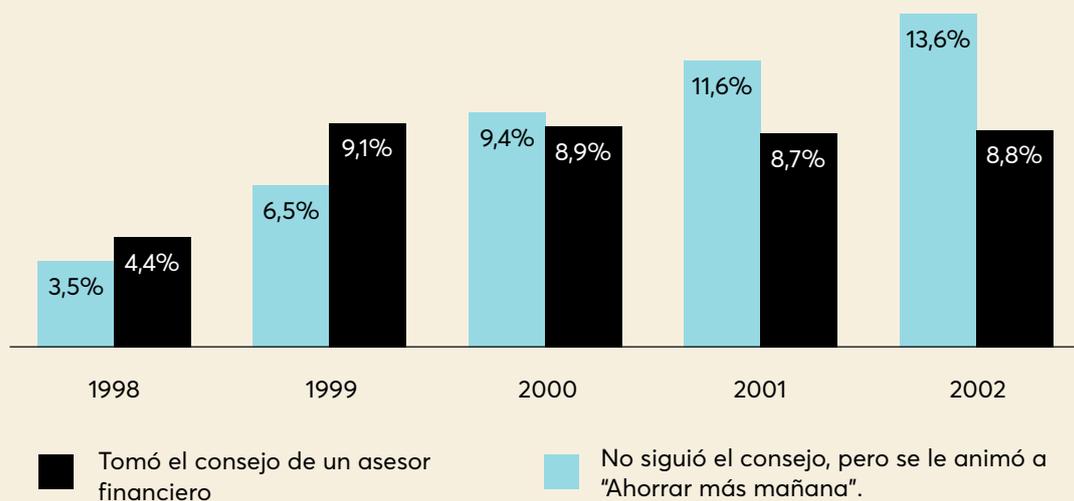
Como alternativa, los investigadores le pidieron a este segundo grupo que aumentara sus pagos el próximo año y el año siguiente en un porcentaje específico ("Ahorre más mañana"). Después de dos años, este grupo ya había superado a los que siguieron el consejo de los asesores financieros de inmediato. Tenga en cuenta que, para el grupo



negro, el aumento de pagos se ha convertido en el nuevo "valor predeterminado" (consulte Facilitar [Make it easy]), mientras que un aumento constante de los ahorros se ha convertido en el valor predeterminado para el grupo Ahorre más mañana.

Como siempre, los detalles de implementación son importantes. Ofrecer las dos opciones juntas puede llevar a las personas a reducir sus ahorros para la jubilación, ya que infieren que el comportamiento no se recomienda con urgencia. El mejor arreglo es ofrecer primero la opción de ahorro inmediato y luego la opción de compromiso previo para aquellos que se niegan.¹⁶⁶

Gráfico 8: Impacto de "Ahorre más mañana" en las tasas de ahorro



4.3 Ayude a las personas a planificar sus respuestas a los eventos

El aspecto final de "hacerlo oportuno" se refiere a cómo piensan las personas sobre el futuro, más específicamente, cómo intentan cumplir sus objetivos e intenciones.

Sabemos que si las personas hacen un plan, es más probable que logren una meta futura.¹⁶⁷ Por ejemplo, desarrollar y discutir un plan de autocuidado claro con los pacientes durante el alta hospitalaria redujo las tasas de reingreso en un 30% durante el mes siguiente,



en comparación con procedimientos de alta habituales. Se ha demostrado que este enfoque funciona tanto en cuidados intensivos como en hogares de ancianos.¹⁶⁸

Sin embargo, no todos los planes son igualmente efectivos. Hacer planes más definidos y específicos significa que es más probable que tengan éxito. Incluso el hecho de escribirlos puede ayudar. Por ejemplo, alentar 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 en los EE. UU.¹⁶⁹

La tecnología puede proporcionar un soporte más sofisticado para hacer planes. BIT creó un chatbot de WhatsApp que ayudó a las personas a hacer un plan para obtener un refuerzo de la vacuna Covid-19. Un ensayo en la provincia de Chaco, Argentina, mostró que el chatbot duplicó las tasas de vacunación en comparación con un solo mensaje estático y las triplicó en comparación con ningún mensaje.¹⁷⁰

Otra táctica es dividir un objetivo complejo en acciones manejables. A lo largo de los años, BIT ha llevado a cabo muchos proyectos para ayudar a las personas a volver a trabajar. Un cambio que hicimos en el proceso en el Reino Unido fue que un solicitante de empleo hiciera un plan con su asesor para la semana siguiente. El plan desglosó el objetivo general de conseguir un trabajo en acciones más simples y especificó dónde y cuándo ocurrirían esas acciones. Los solicitantes de empleo a los que se les pidió que hicieran esto tenían muchas más probabilidades de no recibir apoyo del gobierno después de 13 semanas en comparación con aquellos que no recibieron ninguna intervención.¹⁷¹

Un enfoque aún mejor es identificar cualquier barrera que pueda encontrar y luego planificar cómo superarla. Por ejemplo, si el objetivo de alguien es perder peso, es posible que identifiquen los postres en la cafetería de su lugar de trabajo como una barrera. Un plan simple y específico podría ser: "Cuando esté en la cafetería, siempre iré a la caja junto a las piezas de fruta".¹⁷²

Este enfoque de "intenciones de implementación" es exitoso 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 una manera que las acerque a su objetivo, en lugar de alejarlo de él.

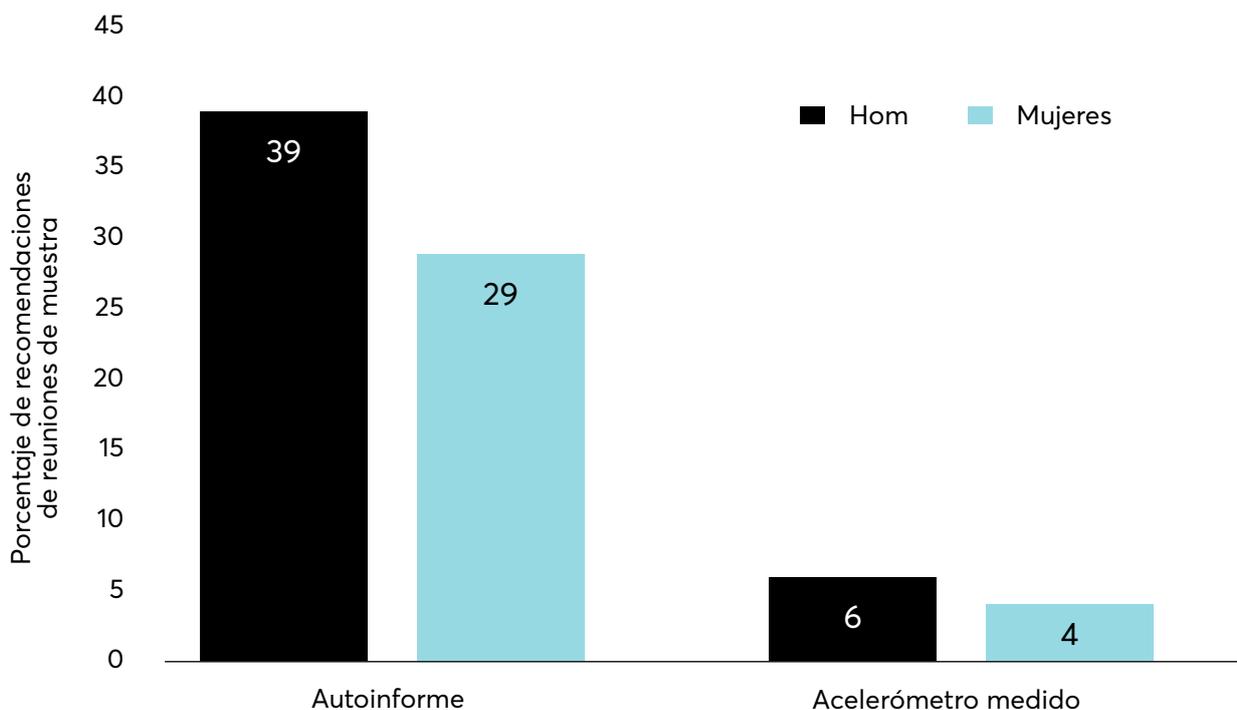


Para implementar estas ideas, los responsables de la formulación de políticas podrían: identificar los puntos en los que es probable que las personas establezcan metas particulares; destacar las barreras comunes para lograrlas; y mostrar los planes que otros han utilizado para superar estas barreras. Este enfoque será particularmente efectivo para los objetivos que requieren acciones repetidas para lograr una recompensa futura, como ahorrar y comer de manera saludable.

Escollo de comportamiento 3: Por qué el comportamiento es diferente de las intenciones, creencias o actitudes

Cambiar el comportamiento es diferente a cambiar las intenciones, creencias o actitudes de las personas. Estos últimos a menudo dan forma a nuestros comportamientos, pero no necesariamente de manera directa o de la manera que podríamos esperar. Cuando se les pide que informen de su comportamiento pasado, las personas pueden cometer errores. En 2008, la Encuesta de Actividad Física y Aptitud del Reino Unido preguntó a las personas cuánto ejercitaban y midió cuánto realmente hacían.¹⁷³ Como muestra el gráfico siguiente, había una brecha considerable entre los dos.

Gráfico 9: Brecha entre los niveles de actividad física medidos por los autoinformes y los acelerómetros





Al mismo tiempo, la gente suele manifestar la intención de hacer algo que no sigue, una tendencia denominada "brecha de intención-acción". Una gran proporción de personas que responden positivamente cuando se les pregunta si tienen la intención de hacer ejercicio no lo hacen realmente.¹⁷⁴

Existe un debate en curso sobre el valor de los autoinformes; en algunos casos, pueden ser una buena opción.¹⁷⁵ Sin embargo, como regla general, es importante ser consciente de la brecha que puede surgir entre las diferentes medidas y evaluar las suposiciones que ha hecho sobre las que ha elegido.



5. Conclusión

Desde que publicamos la versión original de EAST, el uso de la ciencia del comportamiento aplicada solo se ha acelerado. Se estima que más de 630 organismos están involucrados en "políticas públicas de comportamiento" a partir de 2024.¹⁷⁶ En términos de investigación, muchas de las lagunas que vimos hace una década se han llenado con una amplia gama de estudios. Pero también se han planteado nuevas preguntas sobre qué conocimientos son verdaderos, cuándo y para quién.

En 2014, identificamos tres problemas principales que las ciencias del comportamiento aplicadas debían abordar: replicación, segmentación y complejidad. Se ha avanzado mucho en esas áreas, pero siguen siendo una buena guía básica para lo que se necesita hacer más:

- **Replicación.** No debemos asumir que el primer resultado que obtengamos será necesariamente cierto en el futuro. Es una buena práctica confirmar si una intervención produce resultados similares en diferentes entornos. Ha habido avances en este frente. Los investigadores han respondido al llamado de diversificar las poblaciones que incluyen en los estudios y hay cada vez más colaboraciones entre los investigadores del Sur Global y del Norte Global. Además, la crisis de la replicación ha mejorado las prácticas de investigación y ha facilitado la evaluación de los resultados que es probable que se repitan. Cada vez más, tenemos nuevos metanálisis y estudios en múltiples sitios que nos ayudan a identificar los hallazgos más confiables.
- **Segmentación.** En 2024, somos aún más conscientes de la heterogeneidad del comportamiento. Las reacciones a una intervención varían según el grupo, el contexto y el momento. Muchos de los resultados aquí son cifras de titulares que muestran efectos promedio, pero esas no siempre son las medidas más útiles. Las técnicas mejoradas de ciencia de datos han hecho que sea cada vez más fácil analizar la variación en las respuestas y adaptar las intervenciones en consecuencia. Cada vez más, la pregunta más urgente será si las intervenciones no pueden ser focalizadas, sino ¿deberían serlo? ¿Qué piensa la gente que es aceptable? ¿Qué es solidario y qué es explotador?



- **Complejidad.** Como esperábamos, la ciencia del comportamiento aplicada ha comenzado a dejar de centrarse en comportamientos "únicos" relativamente simples y se ha convertido en desafíos más complejos. Pero aquí hay mucho potencial sin explotar: es más probable que los científicos del comportamiento optimicen las opciones relacionadas con las características del diseño que las que dan forma a la estructura general de las políticas. Una forma emocionante de avanzar es fusionar la ciencia del comportamiento con el pensamiento sistémico adaptativo complejo para encontrar formas prácticas de provocar un cambio generalizado.

Exploramos todas estas cuestiones en nuestro [Manifiesto para aplicar las ciencias del comportamiento](#).

A pesar de los cambios de la última década, creemos que EAST sigue siendo una guía valiosa. Su simplicidad es su fuerza, reforzada por la profundidad y los matices que hemos agregado para reflejar el estado más avanzado del campo actual. Seguimos posicionando estos principios no como reglas absolutas, sino más bien como una guía para afrontar desafíos prácticos. Dada la complejidad del comportamiento, también instamos a los profesionales a obtener el asesoramiento de expertos y académicos sobre lo que tiene las mejores posibilidades de éxito y la mejor manera de medir el éxito.



Agradecimientos

El marco es un verdadero producto del trabajo colectivo de BIT. La versión original del informe EAST fue escrita por Owain Service, Michael Hallsworth, David Halpern, Felicity Algate, Rory Gallagher, Sam Nguyen, Simon Ruda, and Michael Sanders, with Marcos Pelenur, Alex Gyani, Hugo Harper, Joanne Reinhard y Elspeth Kirkman.

Esta actualización fue supervisada por Michael Hallsworth, con el apoyo de Jordan Whitwell-Mak y Jonathan Vayness. Joseph S. Reiff proporcionó generosamente una revisión externa y sugirió ejemplos adicionales. Chaning Jang y Mary MacLennan tuvieron la amabilidad de proporcionar una serie de nuevos ejemplos. Deelan Maru ayudó a recolectar ejemplos actualizados del trabajo de BIT. Benji Howell hizo varios comentarios útiles durante la edición.

BIT desea agradecer a todos los socios, investigadores y profesionales que llevaron a cabo el trabajo presentado en este informe.



Notas al final

- 1 Jachimowicz, J. M., et al. (2019). When and why defaults influence decisions: A meta-analysis of default effects. *Behavioural Public Policy*, 3(2), 159-186.
- 2 The Pensions Regulator, Automatic Enrolment Commentary and Analysis: April 2018–March 2019 (Brighton, UK: The Pensions Regulator) 2019.
- 3 Cribb, J., & Emmerson, C. (2019). What happens to workplace pension saving when employers are obliged to enrol employees automatically? *International Tax and Public Finance*, 1-30.
- 4 Anderson, C. J. (2003) The Psychology of Doing Nothing: Forms of Decision Avoidance Result From Reason and Emotion. *Psychological Bulletin*, 129:1, 139-167.
- 5 Bergman, P., Lasky-Fink, J., & Rogers, T. (2020). Simplification and defaults affect adoption and impact of technology, but decision makers do not realize it. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 66-79.
- 6 Galbraith, J. (2012) Treaty Options: Towards a Behavioral Understanding of Treaty Design. *Virginia Journal of International Law*, 53 (2012), 309–363.
- 7 Hills, J. (2007) Pensions, public opinion and policy. In: Hills, John and Le Grand, Julian and Piachaud, David (eds.) *Making social policy work. CASE studies on poverty, place and policy*. The Policy Press, Bristol, UK (pp. 221-243).
- 8 Jachimowicz, J. M., et al. (2019). When and why defaults influence decisions: A meta-analysis of default effects. *Behavioural Public Policy*, 3(2), 159-186.
- 9 Liebe, U., Gewinner, J. & Diekmann, A. (2021) Large and persistent effects of green energy defaults in the household and business sectors. *Nature Human Behaviour*, 5, 576-585.
- 10 Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2009). Reducing the complexity costs of 401 (k) participation through quick enrollment. *In Developments in the Economics of Aging* (pp. 57-82). University of Chicago Press.
- 11 US Government (2024) Tackling the Time Tax: Making important government benefits and programs easier to access.
- 12 Vandenbroele, J., et al. (2021). Mock meat in the butchery: Nudging consumers toward meat substitutes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 105-116.
- 13 World Bank (2023) Behavior Change in Solid Waste Management: A Compendium of Cases, pp. 167-175.
- 14 Mills, S. (2023) Nudge/sludge symmetry: on the relationship between nudge and sludge and the resulting ontological, normative and transparency implications. *Behavioural Public Policy*, 7(2), 309-332.
- 15 bi.team/publications/the-effect-of-cookie-banners-design-on-internet-users-choice/
- 16 Kollmer, T., & Eckhardt, A. (2023). Dark patterns: conceptualization and future research directions. *Business & Information Systems Engineering*, 65(2), 201-208.



- 17 Kawai, K., Lang, R., & Li, H. (2018). Political kludges. *American Economic Journal: Microeconomics*, 10(4), 131-158.
- 18 Herd, P., et al. (2023). Introduction: Administrative Burden as a Mechanism of Inequality in Policy Implementation. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 9(4), 1-30.
- 19 Holt, S. B., & Vinopal, K. (2023). Examining inequality in the time cost of waiting. *Nature Human Behaviour*, 7(4), 545-555.
- 20 Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological frictions and the incomplete take-up of social benefits: Evidence from an IRS field experiment. *American Economic Review*, 105(11), 3489-3529.
- 21 [reginfo.gov/public/do/PRAREport?operation=11](https://www.reginfo.gov/public/do/PRAREport?operation=11)
- 22 OECD (2024) Fixing frictions: 'sludge audits' around the world: How governments are using behavioural science to reduce psychological burdens in public services, *OECD Public Governance Policy Papers, No. 48*, OECD Publishing, Paris, doi.org/10.1787/5e9bb35c-en
- 23 blog.x.com/en_us/topics/company/2020/2020-election-update
- 24 Hawton, K., et al. (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).
- 25 Ravenscroft, L., et al. (2020). Video-observed therapy and medication adherence for tuberculosis patients: randomised controlled trial in Moldova. *European Respiratory Journal*, 56(2), 2000493.
- 26 Bettinger, E. P., et al. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205-1242.
- 27 Dynarski, S., et al. (2021). Closing the gap: The effect of reducing complexity and uncertainty in college pricing on the choices of low-income students. *American Economic Review*, 111(6), 1721-1756.
- 28 Vogel, T. A., et al. (2020). Forced choices reveal a trade-off between cognitive effort and physical pain. *eLife*, 9, e59410.
- 29 DellaVigna, S., & Linos, E. (2022). RCTs to scale: Comprehensive evidence from two nudge units. *Econometrica*, 90(1), 81-116.
- 30 bi.team/blogs/terms-conditions-apply/
- 31 De Neve, J. E., et al. (2021). How to improve tax compliance? Evidence from population-wide experiments in Belgium. *Journal of Political Economy*, 129(5), 1425-1463.
- 32 Gigerenzer, G. (2008). *Gut feelings: Short cuts to better decision making*. London: Penguin Group.
- 33 King, D., et al. (2014). Redesigning the 'choice architecture' of hospital prescription charts: a mixed methods study incorporating in situ simulation testing. *BMJ open*, 4(12), e005473.
- 34 bi.team/blogs/how-many-people-really-understand-inflation-and-interest-rates/



- 35 Nahon, L. S., et al. (2021). Truth feels easy: Knowing information is true enhances experienced processing fluency. *Cognition*, 215, 104819.
- 36 Habyarimana, J., & Jack, W. (2015). Results of a large-scale randomized behavior change intervention on road safety in Kenya. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(34), E4661-E4670.
- 37 Wu, S. J., & Paluck, E. L. (2021). Designing nudges for the context: Golden coin decals nudge workplace behavior in China. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 43-50.
- 38 Huang, H. C., et al. (2021). Nudging handwashing among primary school students in the Philippines: evidence from a cluster randomized trial. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 105(6), 1806.
- 39 Mills, S. (2022). Personalized nudging. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 150-159.
- 40 Mills, S. (2022). Finding the 'nudge' in hypernudge. *Technology in Society*, 71, 102117.
- 41 Munz, K. P., Jung, M. H., & Alter, A. L. (2020). Name similarity encourages generosity: A field experiment in email personalization. *Marketing Science*, 39(6), 1071-1091.
- 41 Sanders, M., & Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: Applying behavioral science to improve attendance at high-impact job recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1).
- 42 Hallsworth, M., et al. (2015). Stating appointment costs in SMS reminders reduces missed hospital appointments: findings from two randomised controlled trials. *PloS One*, 10(9), e0137306.
- 43 Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- 44 McNeil, B. J., et al. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306(21), 1259-1262.
- 44 Wilson, D. K., Kaplan, R. M., & Schneiderman, L. J. (1987). Framing of decisions and selections of alternatives in health care. *Social Behaviour*, 2(1), 51-59.
- 45 Thibodeau, P. H., & Boroditsky, L. (2015). Measuring effects of metaphor in a dynamic opinion landscape. *PloS One*, 10(7), e0133939.
- 46 wri.org/research/encouraging-sustainable-food-consumption-using-more-appetizing-language; bi.team/wp-content/uploads/2020/03/BIT_Report_A-Menu-for-Change_Webversion_2020.pdf.pdf
- 47 Koppell, J. G., & Steen, J. A. (2004). The effects of ballot position on election outcomes. *The Journal of Politics*, 66(1), 267-281.
- 48 Schmidtke, K. A., et al. (2019). Menu positions influence soft drink selection at touchscreen kiosks. *Psychology & Marketing*, 36(10), 964-970.
- 49 Rossi, R., et al. (2014). Traffic-calming measures affecting perceived speed in approaching bends: On-field validated virtual environment. *Transportation Research Record*, 2434(1), 35-43.
- 50 Offiaeli, K., & Yaman, F. (2021). Social norms as a cost-effective measure of managing transport demand: Evidence from an experiment on the London Underground. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 145, 63-80.



- 51 Hallsworth, M. (2023). A manifesto for applying behavioural science. *Nature Human Behaviour*, 7(3), 310-322.
- 52 Mills, S. (2022). Personalized nudging. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 150-159.
- 53 Sharot, T., & Sunstein, C. R. (2020). How people decide what they want to know. *Nature Human Behaviour*, 4(1), 14-19.
- 54 Liu, M., & Wronski, L. (2018). Examining completion rates in web surveys via over 25,000 real-world surveys. *Social Science Computer Review*, 36(1), 116-124.
- 55 bi.team/wp-content/uploads/2020/10/Alfred-Vending-machines-trial-1.pdf
- 56 healthmedia.blog.gov.uk/2023/06/07/government-plans-to-tackle-obesity-in-england/
- 57 Dickson, A., Gehrsitz, M., & Kemp, J. (2023). Does a spoonful of sugar levy help the calories go down? An analysis of the UK soft drinks industry levy. *Review of Economics and Statistics*, 1-29.
- 58 Yeung, C., et al. (2024). Cash incentives for weight loss work only for males. *Behavioural Public Policy*, 8(2), 279-299.
- 59 Ashraf, N., Karlan, D., & Yin, W. (2006). Tying Odysseus to the mast: Evidence from a commitment savings product in the Philippines. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 635-672.
- 60 Boonmanunt, S., et al. (2023). Evaluation of the effectiveness of behavioral economic incentive programs for goal achievement on healthy diet, weight control and physical activity: A systematic review and network meta-analysis. *Annals of Behavioral Medicine*, 57(4), 277-287.
- 61 Halpern, S. D., et al. (2015). Randomized trial of four financial-incentive programs for smoking cessation. *New England Journal of Medicine*, 372(22), 2108-2117.
- 62 Mechtenberg, L., et al. (2024). Self-signaling in voting. *Journal of Public Economics*, 231, 105070.
- 63 Adena, M., & Huck, S. (2020). Online fundraising, self-image, and the long-term impact of ask avoidance. *Management Science*, 66(2), 722-743.
Grossman, Z., & van der Weele, J. J. (2017). Self-image and willful ignorance in social decisions. *Journal of the European Economic Association*, 15(1), 173-217.
- 64 Gershon, R., Cryder, C., & John, L. K. (2020) Why Prosocial Referral Incentives Work: The Interplay of Reputational Benefits and Action Costs. *Journal of Marketing Research*, 57(1), 156-172.
- 65 Aknin, L. B., et al. (2013). Prosocial spending and well-being: cross-cultural evidence for a psychological universal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 635.
- 66 Imas, A. (2014). Working for the "warm glow": On the benefits and limits of prosocial incentives. *Journal of Public Economics*, 114, 14-18.
- 67 unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/ict-solutions/green-credit-card-i-republic-of-korea
- 68 Schwartz, D., et al. (2015). Advertising energy saving programs: The potential environmental cost of emphasizing monetary savings. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 21(2), 158.



- 69 Imas, A. (2014). Working for the "warm glow": On the benefits and limits of prosocial incentives. *Journal of Public Economics*, 114, 14-18.
- 70 Schwartz, D., et al. (2021). Opting-in to prosocial incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 132-141.
- 71 Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1195-1233.
- 72 Krath, J., Schürmann, L., & von Korfflesch, H. F. (2021). Revealing the theoretical basis of gamification: A systematic review and analysis of theory in research on gamification, serious games and game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 125, 106963.
- 73 Sanders, M., et al. (2021). Getting Moving Together; a field experiment on workplace physical activity. <https://osf.io/preprints/socarxiv/5a4gp>
- 74 Gallus, J. (2017). Fostering public good contributions with symbolic awards: A large-scale natural field experiment at Wikipedia. *Management Science*, 63(12), 3999-4015.
- 75 Marques, L. M., Uchida, P. M., & Barbosa, S. P. (2023). The impact of Exergames on emotional experience: a systematic review. *Frontiers in Public Health*, 11, 1209520.
- 76 Wang, W., et al. (2022). Initiatives and challenges in using gamification in transportation: a systematic mapping. *European Transport Research Review*, 14(1), 41.
- 77 america.cgtn.com/2016/08/01/biko-new-app-lets-cyclists-in-colombia-make-money
- 78 bi.team/publications/gamification-revisited-new-experimental-findings-in-retail-investing/
- 79 Fryer Jr, R. G., et al. (2022). Enhancing the efficacy of teacher incentives through framing: A field experiment. *American Economic Journal: Economic Policy*, 14(4), 269-299.
- 80 Bowles, S., & Polania-Reyes, S. (2012). Economic incentives and social preferences: substitutes or complements? *Journal of Economic Literature*, 50(2), 368-425.
- 81 Frey, B. S. & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87(4), 746-755.
- 82 Wagner, Z., Asiimwe, J. B., & Levine, D. I. (2020). When financial incentives backfire: evidence from a community health worker experiment in Uganda. *Journal of Development Economics*, 144, 102437.
- 83 Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.



- 84 Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191-210.
- d'Adda, G. (2011). Motivation crowding in environmental protection: Evidence from an artefactual field experiment. *Ecological Economics*, 70(11), 2083-2097.
- Carpenter, J., & Myers, C. K. (2010). Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *Journal of Public Economics*, 94(11-12), 911-920.
- Fiorin, S. (2023). Reporting peers' wrongdoing: Evidence on the effect of incentives on morally controversial behavior. *Journal of the European Economic Association*, 21(3), 1033-1071.
- 85 Chudek, M., & Henrich, J. (2011). Culture–gene coevolution, norm-psychology and the emergence of human prosociality. *Trends in Cognitive Sciences*, 15(5), 218-226.
- 86 Luca, M. (2016). Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp. com. Com (March 15, 2016). *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, (12-016).
- 87 Bicchieri, C. (2005). The grammar of society: The nature and dynamics of social norms. *Cambridge University Press*.
- 88 Wolske, K. S., Gillingham, K. T., & Schultz, P. W. (2020). Peer influence on household energy behaviours. *Nature Energy*, 5(3), 202-212.
- 89 Karing, A. (2024). Social signaling and childhood immunization: A field experiment in Sierra Leone. *The Quarterly Journal of Economics*, 139(4), 2083-2133.
- 90 Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of public Economics*, 95(9-10), 1082-1095.
- 91 Kim, J. H., & Kaemingk, M. (2021). Persisting effects of social norm feedback letters in reducing household electricity usage in Post-Soviet Eastern Europe: A randomized controlled trial. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 191, 153-161.
- Ramli, U., & Laffan, K. (2022). Double trouble: Concurrently targeting water and electricity using normative messages in the Middle East. *Energy Research & Social Science*, 88, 102496.
- 92 Naghavi, M., et al. (2024). Global burden of bacterial antimicrobial resistance 1990–2021: a systematic analysis with forecasts to 2050. *The Lancet*, 404(10459), 1199-1226.
- 93 Chappell, N., et al. (2021). Using a randomised controlled trial to test the effectiveness of social norms feedback to reduce antibiotic prescribing without increasing inequities. *The New Zealand Medical Journal*, 134(1544), 13–34.
- 94 bi.team/blogs/simply-telling-men-that-their-peers-support-parental-leave-and-flexible-working-increases-their-intention-to-share-care/
- 95 Bursztyn, L., González, A. L., & Yanagizawa-Drott, D. (2020). Misperceived social norms: Women working outside the home in Saudi Arabia. *American Economic Review*, 110(10), 2997-3029.
- 96 Eyink, J. R., et al. (2020). Self regulated studying behavior, and the social norms that influence it. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(1), 10-21.
- Hallsworth, M., et al. (2017). The behaviorist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 148, 14-31.
- 97 Bonan, J., et al. (2020). The interaction of descriptive and injunctive social norms in promoting energy conservation. *Nature Energy*, 5(11), 900-909.



- 98 Jachimowicz, J. M., et al. (2018). The critical role of second-order normative beliefs in predicting energy conservation. *Nature Human Behaviour*, 2(10), 757-764.
- 99 Bhanot, S. P. (2021). Isolating the effect of injunctive norms on conservation behavior: New evidence from a field experiment in California. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 30-42.
- 100 Del Carpio, L. (2013). Are the Neighbors Cheating? Evidence from a Social Norm Experiment on Property Taxes in Peru.
- 101 Sparkman, G., & Walton, G. M. (2017). Dynamic Norms Promote Sustainable Behavior, Even If It Is Counternormative. *Psychological Science*, 28(11), 1663-1674. Mortensen, C. R., et al. (2019). Trending norms: A lever for encouraging behaviors performed by the minority. *Social Psychological and Personality Science*, 10(2), 201-210.
- 102 Aldoh, A., Sparks, P., & Harris, P. R. (2021). Dynamic norms and food choice: Reflections on a failure of minority norm information to influence motivation to reduce meat consumption. *Sustainability*, 13(15), 8315.
- 103 Ferraro, P. J., Miranda, J. J., & Price, M. K. (2011). The persistence of treatment effects with norm-based policy instruments: evidence from a randomized environmental policy experiment. *American Economic Review*, 101(3), 318-322.
- 104 Schultz, P. W., et al. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434. Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*, 95(9-10), 1082-1095.
- 105 Beshears, J., et al. (2015). The effect of providing peer information on retirement savings decisions. *The Journal of Finance*, 70(3), 1161-1201. Rogers, T., & Feller, A. (2016). Discouraged by peer excellence: Exposure to exemplary peer performance causes quitting. *Psychological Science*, 27(3), 365-374. Meeker, D., et al. (2016). Effect of behavioral interventions on inappropriate antibiotic prescribing among primary care practices: a randomized clinical trial. *Jama*, 315(6), 562-570.
- 106 Bogard, J. E., et al. (2020). Target, distance, and valence: Unpacking the effects of normative feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 61-73.
- 107 De Dominicis, S., et al. (2019). Making the smart meter social promotes long-term energy conservation. *Palgrave Communications*, 5(1).
- 108 Ryoo, Y., & Kim, W. (2023). Using descriptive and injunctive norms to encourage COVID-19 social distancing and vaccinations. *Health Communication*, 38(4), 732-741. Boenke, L., et al. (2022). Who can nudge for sustainable development? How nudge source renders dynamic norms (in-) effective in eliciting sustainable behavior. *Journal of Cleaner Production*, 368, 133246. Wenzel, M. (2004). An analysis of norm processes in tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 25(2), 213-228.
- 109 Bicchieri, C., & Dimant, E. (2022). Nudging with care: The risks and benefits of social information. *Public Choice*, 191(3), 443-464.
- 110 Lau, K., et al. (2019). Social norms and free-riding in influenza vaccine decisions in the UK: an online experiment. *The Lancet*, 394, S65.



- 111 meta.wikimedia.org/wiki/Fundraising/2018-19_Report
- 112 Nickerson, D.W. (2008). Is voting contagious? Evidence from two field experiments. *American Political Science Review*, 102(1), 49–57
- 113 Drago, F., Mengel, F., & Traxler, C. (2020). Compliance behavior in networks: Evidence from a field experiment. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(2), 96-133.
- 114 Paluck, E. L., Shepherd, H., & Aronow, P. M. (2016). Changing climates of conflict: A social network experiment in 56 schools. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(3), 566-571.
- 115 Constantino, S. M., et al. (2022). Scaling up change: a critical review and practical guide to harnessing social norms for climate action. *Psychological Science in the Public Interest*, 23(2), 50-97.
- 116 Alexander, M., et al. (2022). Algorithms for seeding social networks can enhance the adoption of a public health intervention in urban India. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(30), e2120742119.
- 117 Kim, D. A., et al. (2015). Social network targeting to maximise population behaviour change: a cluster randomised controlled trial. *The Lancet*, 386(9989), 145-153.
- 118 Airoidi, E. M., & Christakis, N. A. (2024). Induction of social contagion for diverse outcomes in structured experiments in isolated villages. *Science*, 384(6695), eadi5147.
- 119 Banerjee, A., et al. (2019). Using gossips to spread information: Theory and evidence from two randomized controlled trials. *The Review of Economic Studies*, 86(6), 2453-2490.
- 120 Nyborg, K., et al. (2016). Social norms as solutions. *Science*, 354(6308), 42-43.
- 121 Gelfand, M. J., Gavrilets, S., & Nunn, N. (2024). Norm dynamics: Interdisciplinary perspectives on social norm emergence, persistence, and change. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 341-378.
- 122 Centola, D. (2018). *How Behavior Spreads: The Science of Complex Contagions*. Princeton University Press.
- 123 Airoidi, E. M., & Christakis, N. A. (2024). Induction of social contagion for diverse outcomes in structured experiments in isolated villages. *Science*, 384(6695), eadi5147.
- 124 Hawkins, R. X., Goodman, N. D., & Goldstone, R. L. (2019). The emergence of social norms and conventions. *Trends in Cognitive Sciences*, 23(2), 158-169.
- 125 Milkman, K. L., et al. (2021). Megastudies improve the impact of applied behavioural science. *Nature*, 600(7889), 478-483.
- 126 Mujcic, R., & Leibbrandt, A. (2018). Indirect reciprocity and prosocial behaviour: evidence from a natural field experiment. *The Economic Journal*, 128(611), 1683-1699.
- 127 Mujcic, R., & Leibbrandt, A. (2018). Indirect reciprocity and prosocial behaviour: evidence from a natural field experiment. *The Economic Journal*, 128(611), 1683-1699.
- 128 atlasofthefuture.org/project/fureai-kippu-currency/



- 129 Córdoba, D., Peredo, A. M., & Chaves, P. (2021). Shaping alternatives to development: Solidarity and reciprocity in the Andes during COVID-19. *World Development*, 139, 105323. du Toit, A. & Neves, D. (2009). Informal Social Protection in Post-Apartheid Migrant Networks: Vulnerability, Social Networks and Reciprocal Exchange in the Eastern and Western Cape. *Brooks World Poverty Institute Working Paper 74*.
- 130 Sallis, A., Harper, H., & Sanders, M. (2018). Effect of persuasive messages on National Health Service Organ Donor Registrations: a pragmatic quasi-randomised controlled trial with one million UK road taxpayers. *Trials*, 19, 1-10.
- 131 Sanders, M., & Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: Applying behavioral science to improve attendance at high-impact job recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1).
- 132 Milkman, K. L., et al. (2021). A megastudy of text-based nudges encouraging patients to get vaccinated at an upcoming doctor's appointment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(20), e2101165118.
- 133 [bi.team/wp-content/uploads/2019/10/BIT_Boosting-Businesses_Report_Final.pdf](#)
- 134 Buell, R. W., & Norton, M. I. (2011). The labor illusion: How operational transparency increases perceived value. *Management Science*, 57(9), 1564-1579.
- 135 Buell, R. W., Porter, E., & Norton, M. I. (2021). Surfacing the submerged state: Operational transparency increases trust in and engagement with government. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(4), 781-802.
- 136 Tatam, S. (2022). *Evolutionary Ideas: Unlocking ancient innovation to solve tomorrow's challenges*. London: Harriman House.
- 137 Flahavan, V., et al. (2023) RCT to measure the impact of supportive text messages for IAPT patients (*BIT Working Paper Number 003*).
- 138 [bi.team/blogs/reducing-victim-dropout-in-criminal-proceedings-in-chile/](#)
- 139 Thompson, S., et al. (2011). 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. Defra, London.
- 140 Lee, S., et al. (2016). Question order sensitivity of subjective well-being measures: focus on life satisfaction, self-rated health, and subjective life expectancy in survey instruments. *Quality of Life Research*, 25, 2497-2510.
- 141 [bi.team/blogs/double-nudge-encourages-employers-to-offer-flexibility-in-turn-boosting-job-application-rates/](#)
- 142 Austin, J., Sigurdsson, S. O., & Rubin, Y. S. (2006). An examination of the effects of delayed versus immediate prompts on safety belt use. *Environment and Behavior*, 38(1), 140-149.
- 143 Shu, L. L., et al. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(38), 15197.
- 144 Kristal, A. S., et al. (2020). Signing at the beginning versus at the end does not decrease dishonesty. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(13), 7103-7107.



- 145 Zickfeld, J. H., et al. (2024). Effectiveness of ex ante honesty oaths in reducing dishonesty depends on content. *Nature Human Behaviour*, 1-19.
- 146 Dai, H., et al. (2015). The impact of time at work and time off from work on rule compliance: the case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 846.
- 147 Chen, J., Demers, E., & Lev, B. (2018). Oh what a beautiful morning! Diurnal influences on executives and analysts: Evidence from conference calls. *Management Science*, 64(12), 5899-5924.
- 148 Ellis, D. A., & Jenkins, R. (2012). Weekday affects attendance rate for medical appointments: large-scale data analysis and implications. *PloS One*, 7(12), e51365.
- 149 Sanders, J. G., & Jenkins, R. (2016). Weekly fluctuations in risk tolerance and voting behaviour. *PLoS One*, 11(7), e0159017.
- 150 Ellis, D. A., et al. (2022). A weekday intervention to reduce missed appointments. *PloS One*, 17(9), e0274670.
- 151 Fosgaard, T., et al. (2020). Can text messages save lives? A field experiment on blood donor motivation. *Transfusion*, 60(3), 460-465.
- 152 Hallsworth, M., et al. (2016). Applying behavioral insights: simple ways to improve health outcomes. *Doha, Qatar: World Innovation Summit for Health*, 29-30.
- 153 Kirkman, E. (2019). Free riding or discounted riding? How the framing of a bike share offer impacts offer-redemption. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(2).
- 154 Milkman, K. (2021). How to change: The science of getting from where you are to where you want to be. *Penguin*.
- 155 Njuguna, C., et al. (2024). A randomized trial of 'fresh start' text messaging to improve return to care in people with HIV who missed appointments in South Africa. *AIDS (London, England)*, 38(10), 1579-1588.
- 156 Beshears, J., et al. (2021). Using fresh starts to nudge increased retirement savings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 72-87.
- 157 Zauberaman, G., et al. (2009). Discounting time and time discounting: Subjective time perception and intertemporal preferences. *Journal of Marketing Research*, 46(4), 543-556.
- 158 Ruggeri, K., et al. (2022). The globalizability of temporal discounting. *Nature Human Behaviour*, 6(10), 1386-1397.
- 159 Alan, S., & Ertac, S. (2018). Fostering patience in the classroom: Results from randomized educational intervention. *Journal of Political Economy*, 126(5), 1865-1911.
- 160 John, A., & Orkin, K. (2022). Can simple psychological interventions increase preventive health investment? *Journal of the European Economic Association*, 20(3), 1001-1047.
- 161 Stadelmann, M., & Schubert, R. (2018). How do different designs of energy labels influence purchases of household appliances? A field study in Switzerland. *Ecological Economics*, 144, 112-123.



- 162** BIT (2023) How to Build a Net Zero Society. <https://www.bi.team/publications/how-to-build-a-net-zero-society/>
- 163** Allcott, H., & Knittel, C. (2019). Are consumers poorly informed about fuel economy? Evidence from two experiments. *American Economic Journal: Economic Policy*, 11(1), 1-37.
- 164** Kirgios, E. L., et al. (2020). Teaching temptation bundling to boost exercise: A field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 20-35.
- 165** Benartzi, S. (2012). *Save More Tomorrow*. London: Penguin Books.
- 166** Reiff, J., et al. (2023). Save more today or tomorrow: the role of urgency in precommitment design. *Journal of Marketing Research*, 60(6), 1095-1113.
- 167** Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- 168** Jack, B. W., et al. (2009). A reengineered hospital discharge program to decrease rehospitalization: A randomized trial. *Annals of Internal Medicine*, 150(3), 178-187; Berkowitz, R. E., et al. (2013). Project ReEngineered Discharge (RED) lowers hospital readmissions of patients discharged from a skilled nursing facility. *Journal of the American Medical Directors Association*, 14(10), 736-740.
- 169** Milkman, K. L., et al. (2011). Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(26), 10415–10420.
- 170** Brown, D., et al. (2024). A behaviourally informed chatbot increases vaccination rates in Argentina more than a one-way reminder. *Nature Human Behaviour*, 1-8.
- 171** Sanders, M., et al. (2021). Behavioural insight and the labour market: evidence from a pilot study and a large stepped-wedge controlled trial. *Journal of Public Policy*, 41(1), 42-65.
- 172** Ahora hay mucha evidencia de que este enfoque, llamado "intenciones de implementación", funciona en muchos tipos diferentes de comportamiento: ha ayudado a las personas a hacer más ejercicio, a reducir los refrigerios y a perseverar en las tareas.
- 173** Department of Health (2008). *Health Survey for England 2008*.
- 174** Rhodes, R. E., & Bruijn, G. J. (2013). How big is the physical activity intention-behaviour gap? A meta analysis using the action control framework. *British Journal of Health Psychology*, 18(2), 296-309.
- 175** Corneille, O., & Gawronski, B. (2024). Self-reports are better measurement instruments than implicit measures. *Nature Reviews Psychology*, 1-12.
- 176** Naru, F. (2024). Behavioral public policy bodies: New developments & lessons. *Behavioral Science & Policy*, doi.org/10.1177/23794607241285614.