

Ejercicio del juicio^{*}

Cómo la economía comportamental puede ayudar a que las compañías de tamaño mediano se vuelvan más ágiles

A Deloitte series on Behavioral Economics and Management

* Documento original: "Exercising judgment. How behavioral economics can help midsize companies become more agile" Deloitte University Press, August 24, 2017. Written by Robert Rosone and Timothy Murphy. Cover image by John Krause.
<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/helping-midsize-companies-become-agile-organizations.html?id=us:2em:3na:dup3895:awa:dup:091217:behx>
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



Deloitte Growth Enterprise Services [Servicios de crecimiento de la empresa, de Deloitte] entrega los recursos y la experiencia del líder global con el toque personal de un asesor profesional de confianza, ofreciendo una experiencia distintiva del cliente y entregando servicios de auditoría y aseguramiento, impuestos, consultoría, y riesgo y asesoría financiera ajustados a las necesidades de las compañías en crecimiento privadas y del mercado medio.

Deloitte Private está centrado exclusivamente en servir a los clientes privados de todos los tamaños y está orientado a abordar las oportunidades y desafíos únicos de los negocios privados. Deloitte Private entrega servicios de auditoría y aseguramiento, impuestos, consultoría, y riesgo y asesoría financiera ajustados para las compañías privadas, incluyendo negocios de propiedad de la familia, negocios cercanos (no-familiares), y negocios de capital privado y respaldados con capital de riesgo.

Contenidos

Introducción | 2

Administración del cambio: administrar los procesos, cambiar las personas | 4

Seguridad cibernética: con mayor tecnología llega mayor responsabilidad | 7

Administración del talento: ideas comportamentales para su departamento de recursos humanos | 9

El camino más rápido a la agilidad | 11

Notas finales | 12

Introducción

NAVEGAR en una era de tecnología móvil, seguridad cibernética, y “grandes datos” puede abrumar a cualquier organización. Las compañías de tamaño mediano en Estados Unidos, que producen entre \$10 millones y \$1 billón en ingresos ordinarios anuales, pueden ser particularmente desafiadas por esas tendencias.¹ ¿Cómo pueden competir contra rivales más grandes que pueden anular varios virajes equivocados de billones de dólares y vivir para contar la historia?² Para casi cualquier compañía de tamaño medio, el tamaño y los recursos que esos competidores más grandes tienen a su disposición pueden ser intimidantes.

Acumulativamente, las compañías de tamaño mediano de los Estados Unidos totalizan más de 200,000 y conforman el 34 por ciento de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos, lo cual sería igual a la cuarta economía global más grande del mundo.³ De esas organizaciones, el 98 por ciento son de propiedad privada.⁴ Como tal, tienden a no estar obligadas a las presiones de corto plazo que tienen las compañías de propiedad pública, tales como presentación trimestral de reportes sobre las ganancias. En tiempos difíciles, podemos ver este juego. Por ejemplo, durante la recesión del año 2008, el 82 por ciento de las compañías de tamaño mediano no solo sobrevivió, sino que agregó trabajos cuando las compañías más grandes fueron forzadas a despedir miles de trabajadores.⁵

Tal y como se lo dirá una serie de publicaciones de negocios, una manera como esas organizaciones pueden sobrevivir y florecer contra la competencia más grande es mediante la agilidad.⁶ Más que intentar superar a la competencia, las compañías privadas de tamaño mediano pueden tomar ventaja de su habilidad para

moverse más rápidamente que como las organizaciones más grandes, públicamente tenidas, lo pueden hacer. Por esta razón, a menudo están mejor posicionadas para ajustar sus estrategias, ingresar a nuevos mercados, y rápidamente modificar las políticas internas para mantenerse al día con el entorno de negocios que evoluciona de manera rápida.

La promesa de agilidad probablemente no será realizada, sin embargo, si los líderes fallan en explorar y entender plenamente la conexión entre personas y desempeño; centrarse en cómo las personas toman decisiones y qué les motiva a trabajar más efectivamente (e inversamente, qué no) puede ser crítico. En cualquier organización, sin importar dónde un empleado se ubique en el diagrama organizacional, típicamente está sujeto a los mismos sesgos humanos que influyen en la toma de decisiones. Décadas de investigación en el campo de la ciencia comportamental sugieren que esos sesgos son universales y están profundamente arraigados en todos nosotros. (Para más detalles vea el recuadro, “La serie de Deloitte sobre economía y administración comportamental”). Tal y como el científico comportamental Dan Ariely lo acuñó, los humanos son “predeciblemente irracionales.”⁷ Esto puede explicar tenemos miedo al cambio, somos abrumados por demasiadas decisiones, y preferimos los pagos pequeños, de corto plazo, sobre las recompensas más grandes, de largo plazo.

Si bien esos sesgos pueden manifestarse en todas partes en la toma de decisiones corporativas, nos centramos en tres problemas altamente relevantes para las firmas de tamaño mediano, privadas, tal y como son identificados en el reporte de Deloitte *Private company issues and opportunities: What to consider in 2017*.⁸

LA SERIE DE DELOITTE SOBRE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN COMPORTAMENTAL

La economía comportamental es el examen de cómo los factores psicológicos, sociales, y emocionales a menudo entran en conflicto con y anulan los incentivos económicos cuando los individuos o los grupos toman decisiones. Este artículo hace parte de una serie que examina la influencia y las consecuencias que los principios comportamentales tienen en las selecciones que las personas hacen en relación con su trabajo. Colectivamente, esos artículos, entrevistas, y reportes ilustran cómo entender los sesgos y las limitaciones cognitivas debe ser el primer paso para desarrollar contramedidas que puedan limitar su impacto en una organización. Para más información visite <http://dupress.com/collection/behavioral-insights/>.

1. **Administración del cambio.** ¿Por qué el cambio es tan difícil? Primero, las personas tienden naturalmente a gravitar el *status quo*. Ello es familiar; hay un nivel de comodidad asociado con ello, y así se siente “bien.” Segundo, el cambio puede desafiar las creencias de las personas acerca de sus fortalezas centrales. Considere que muchos trabajadores del conocimiento han gastado años afilando una habilidad particular o un conjunto de habilidades. Cuando las nuevas tecnologías crean oportunidades o una iniciativa de cambio a gran escala es implementada y a los empleados se les solicita cambiar el curso y hacer sus trabajos de manera diferente, ello puede ser desafiante.
2. **Seguridad cibernética.** La implementación de nuevas tecnologías no se detiene con el proceso de administración del cambio. También expone a las organizaciones a mayor riesgo cibernético. Si bien la seguridad cibernética puede parecer un problema de tecnología, la mayoría de las violaciones cibernéticas se derivan de error humano, tal como cuando un empleado cae víctima de un esquema de phishing.⁹ Cuando se maneja cualquier cantidad de responsabilidades y distracciones, puede ser fácil que cualquier persona haga clic en el vínculo equivocado o responda a un correo electrónico falso.
3. **Administración del talento.** Hacer la contratación adecuada puede ser un esfuerzo importante para los líderes organizacionales. Ahora sabemos que nuestros sesgos a menudo pueden darse en la manera como se toma la decisión “correcta” de contratación. Por ejemplo, un estudio mostró que si tenemos 10

segundos o una hora con un candidato, a menudo llegamos a las mismas conclusiones.¹⁰ Y en un mercado apretado por el talento, es importante reducir el impacto que los sesgos puedan tener y tomar las decisiones correctas de talento.

Entender y abordar sesgos tales como esos pueden ayudar a que las organizaciones de tamaño mediano tengan mayor agilidad cuando compitan en los mercados del presente que evolucionan rápidamente.

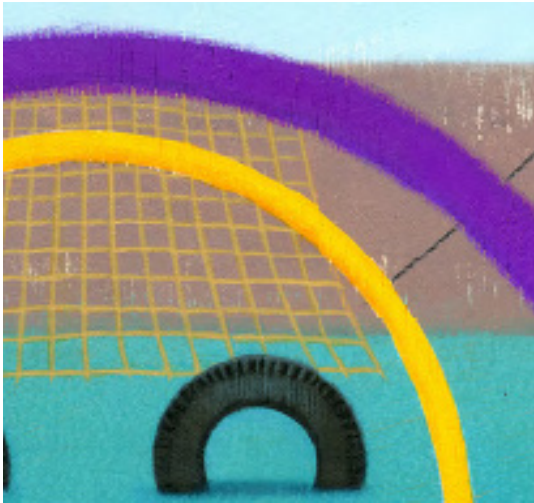
Si bien los sesgos se pueden manifestar tanto internamente dentro de las organizaciones como externamente entre sus clientes (por ejemplo, en materias de fijación de precio y selección de producto), este artículo se centra de manera específica en los problemas operacionales internos relevantes para las firmas de tamaño mediano, privadas. (Para más antecedentes vea la nota “Los sesgos organizacionales están en todas partes.”) La razón: los líderes de las firmas del mercado medio siempre están bien conscientes de que las organizaciones más grandes casi siempre tendrán más recursos que las que las suyas podrán tener. También es probable que sean conscientes de que aprovechar la agilidad como un diferenciador competitivo de alguna manera es contingente de tener en funcionamiento procesos eficientes y de la toma inteligente de decisiones. Para que esas organizaciones capitalicen plenamente la habilidad para adaptarse más rápidamente (y que ojalá sea más inteligente), probablemente necesitarán evitar los sesgos que a menudo les mantienen atascadas repitiendo patrones improductivos y, por consiguiente, dificultando la ventaja competitiva que su tamaño les puede ofrecer.

LOS SESGOS ORGANIZACIONALES ESTÁN EN TODAS PARTES

Los sesgos a nivel de la firma se pueden manifestar en organizaciones de cualquier tamaño, grande o pequeño. Esto es producto de que somos seres humanos. Ello corresponde a las materias de administración del cambio, seguridad cibernética, y administración del talento. Por esta razón, nuestra investigación a través del documento toma ejemplos de organizaciones de todos los tamaños, más que solo de los negocios de tamaño mediano. Nuestra esperanza es que mediante identificar los problemas que son especialmente relevantes para las organizaciones privadas, de tamaño medianos, proporcionamos una línea de visión sobre cómo otros grupos son capaces de eludir sus sesgos y lograr nuevos niveles de productividad.

Administración del cambio: administrar los procesos, cambiar las personas

CONSIDERE unas pocas tendencias importantes resaltadas en la encuesta de tecnología que en el año 2016 Deloitte realizó entre compañías del mercado medio.¹¹ Primero, la razón más citada por la cual los ejecutivos del mercado medio invierten en infraestructura de la nube, grandes datos, y analíticas es que esperan lograr nuevos niveles de productividad. Pero el mayor gasto en tecnología no siempre resulta en productividad inmediatamente más alta. La encuesta también reveló que, para una gran



La toma de decisiones no siempre es hecha en términos absolutos; a menudo, es percibida en términos de cómo impacta nuestro status quo.

mayoría de organizaciones del mercado medio, al menos el 40 por ciento de gasto en tecnología está destinado a iniciativas de implementación.¹²

¿Por qué tanto dinero está destinado a la implementación? Porque la velocidad a la cual las organizaciones pueden obtener mayor productividad a menudo depende de qué tan bien el negocio integra esas nuevas tecnologías y procesos con las personas que tienen la tarea de aprovecharlos.¹³ Y tal y como las ciencias comportamentales sugieren, no es emprendimiento fácil cambiar el comportamiento de las personas – incluso cuando sería en su mejor interés hacerlo.

Romper el sesgo del status quo

La toma de decisiones no siempre es hecha en términos absolutos; a menudo, es percibida en términos de cómo impacta nuestro status quo.

Comprometerse con un camino que puede rendir pagos más altos, pero con el costo de mayor incertidumbre, a menudo puede ser intimidante para cualquier persona. Este miedo ante la incertidumbre a menudo es incentivado por el concepto comportamental de *aversión a la pérdida*: odiamos tanto las pérdidas que preferiríamos quedarnos y perder nuevas oportunidades más que exponernos a mayor riesgo.

Por ejemplo, los ingenieros que pueden sopesar los méritos de la transición desde el proceso tradicional de fabricación hacia la fabricación aditiva (también conocida como impresión 3D) se ha conocido tienen dificultad para hacer esta transición. Cambiar hacia esta nueva tecnología podría amenazar su condición como expertos temáticos o desviar el valor del conocimiento y el éxito obtenido en los métodos tradicionales.¹⁴ En este caso – y también en muchos otros – estamos esperando que las personas giren su modelo mental de cómo su organización, y en consecuencia, su rol debe ser desempeñarse. Sin tener un asistente a mano, pedirles a

las personas que cambien cómo ven el mundo puede ser un emprendimiento ambicioso.

Para facilitar esos cambios, las ciencias comportamentales sugieren que debemos proporcionarles a los individuos herramientas para hacer que los nuevos cursos de acción sean más fáciles. Nosotros discutimos una pocas de esas herramientas, conocidas como *codazos comportamentales*, que les pueden ayudar a las personas a hacer cambios ahora que les podrían beneficiar en el futuro. Cuando son usados efectivamente, los codazos pueden remover las barreras cognitivas y ofrecer a las personas más confianzas en asumir lo desconocido.

Comprometerse a cambiar con confianza

Cuando nos comprometemos con un nuevo emprendimiento, muchos de nosotros podemos beneficiarnos incluso de una pequeña cantidad de asistencia.

Los *dispositivos de compromiso* se esfuerzan por ayudar a que las personas logren éxito mediante esbozar de manera clara los pasos que deben dar para lograr sus metas – y la hoja de ruta para llegar allí. La psicología sugiere que cuando alguien de manera explícita hace un compromiso para actuar de manera diferente, tienden a estar tanto más dispuestos como a tener más confianza en su habilidad para actuar de manera diferente.

En Noruega, la administración de la seguridad social les preguntó a personas que estaban en licencia médica de más de seis meses que crearan un plan formalizado para cómo regresarían al trabajo. Mediante tener una reunión entre el empleado, el empleador, y el médico para esbozar los planes y discutir los problemas, los empleados regresaron más rápido al trabajo – 20 días más temprano para el trabajo de tiempo parcial, y 10 días más temprano para los de tiempo completo.¹⁵

Incluso el simplemente hacer que alguien llegue una “tarjeta de compromiso” libre de consecuencias ha producido resultados prometedores. En el año 2012, la campaña de reelección del Presidente Obama les solicitó a quienes serían votantes que llenaran una carta de compromiso de que irían a su meta de votación local a votar. También les pidió a esos votantes que de manera explícita señalaran cómo y cuándo irían a las urnas.¹⁶



Las organizaciones pueden aprovechar esas mismas estrategias de compromiso en sus propios proyectos de administración del cambio. Caminar pasos pequeños, pre-determinados, pueden ayudarles a las personas a remover la incertidumbre y hacer que el cambio se sienta menos abrumador. Cubrir la última milla del cambio mediante requerir que las personas llenen sus propios planes de compromiso puede engendrar un entorno de cambio que va con el grano de psicología humana más bien que contra ella.

Proporcionar significado mediante el cambio social

Tomar las señales que provienen de nuestros pares es un medio poderoso para invocar el cambio. Las personas a menudo se sienten más empoderadas cuando saben cómo sus pares se comportaron en circunstancias similares.

En un esfuerzo para reducir los pagos indebidos en seguros por desempleo, el New Mexico Department of Workforce Solutions insertó mensajes sociales que explicaron cómo otros llenaron los formatos. Para un subconjunto de los solicitantes que presentaron su reporte semanal de ganancias, el mensaje les llevó a decir, sinceramente, que “9 de 10 personas en <su país> reportan exactamente cada semana su reporte de ganancias.” Esta pequeña señal resultó en un 25 por ciento de incremento en las ganancias reportadas vs. el grupo de control, que no recibió el mensaje.¹⁷

Ejercicio del juicio

Mediante el uso de dispositivos de compromiso, las organizaciones pueden resaltar el desempeño del par para cada paso del proceso de cambio, al tiempo que de manera explícita comunican las expectativas y les permiten a los empleados comprometerse con las metas establecidas.

Las señales sociales también pueden ir bastante más allá del solo mensaje. La investigación muestra que el trabajo se siente más significativo cuando los empleados sienten que las actividades que realizan pueden mejorar el bienestar de otros.¹⁸ El artículo de *Deloitte Review*, “Humanizing change: Developing more effective change management strategies” [Humanizar el cambio. Desarrollo de estrategias más efectivas para la administración del cambio], destacó una historia acerca de cómo un fabricante renovó su proceso de inventario mediante hacer la iniciativa más humana:¹⁹

Un grupo central de ingenieros consideró que el nuevo proceso era engorroso y vio poco valor en adoptar esos nuevos procedimientos, de manera que no lo hizo. Su no-cumplimiento afectó de manera negativa al departamento de cuentas por pagar, que tuvo que quedarse hasta

tarde para conciliar las variaciones. Más que realizar otra sesión de entrenamiento, los líderes tuvieron una mejor idea, tomada del poder del contar historias y experiencias sociales. Invitaron a empleados provenientes de ingeniería y de cuentas por pagar a una localización fuera de la oficina y usaron pizarras blancas para representar visualmente los nuevos procesos, señalando con precisión los altos y bajos de lo que los empleados estaban experimentando. En la medida en que los ingenieros comenzaron a poner caras a los nombres, los líderes pudieron ver que los modelos mentales cambiaban. La motivación para adoptar el proceso ya no fue que la organización podría volverse más eficiente – fue que sus colegas del departamento de cuentas por pagar podrían irse a casa a tiempo.

Las organizaciones más pequeñas pueden tener una ventaja relativa en el despliegue de esas ideas. Dado su tamaño, pueden encontrar más fácil reunir grupos aparentemente no-relacionados para “humanizar” el cambio.

Seguridad cibernética: con mayor tecnología llega mayor responsabilidad

COMO las compañías de tamaño mediano están integrando más tecnología en sus organizaciones, la administración del cambio es probable que no sea el único centro de atención operacional que se pueda beneficiar de las estrategias y herramientas de la economía comportamental. El desafío No. 1 de tecnología citado por los negocios del mercado medio es la administración de la seguridad de la información.²⁰

Uno puede asumir que la mejor tecnología para la amenaza cibernética tiene la clave en la prevención, pero los datos sugieren que realmente comienza con las personas.²¹ Un reporte reciente de Deloitte, *Private company issues and opportunities: What to consider in 2017* [Problemas y oportunidades de la compañía privada: qué considerar en el 2017], resalta la importancia de educar a los empleados en cómo eliminar las distracciones de cada día y estar vigilantes ante las amenazas cibernéticas.²²

Pero la educación puede ser solo el comienzo. Nosotros vivimos en un mundo acelerado, lleno de distracciones. En lugar de ello, la ciencia comportamental nos dice que una manera más consistente para proteger la seguridad de la información es considerar “los comportamientos, motivaciones, y hábitos” de las personas.²³ Mediante hacerlo, podemos vincular la cultura del empleado con las estrategias y las acciones que pueden proteger mejor la información de la compañía.

Diseño de una cultura segura mediante arquitectura de elección y señales sociales

La modificación de la cultura en general y de manera específica para ser más vigilante ante lo cibernético no es tarea fácil. Tal y como lo explica el artículo *Toeing the line* [Caminando con los dedos apuntando hacia adentro (o hacia afuera) de la línea], de Deloitte University Press, para cambiar la cultura, los negocios a menudo necesitan alinear las políticas, los aprendizajes individuales y grupales, y las herramientas con las cuales se espere los empleados interactúen.²⁴

Uno puede asumir que la mejor tecnología para la amenaza cibernética tiene la clave en la prevención, pero los datos sugieren que realmente comienza con las personas.

Las políticas solas típicamente no engendran cumplimiento. Sin embargo, al igual que el caso de la administración del cambio, la interacción del par puede ser una manera poderosa para construir una cultura segura. Considere estas tácticas:

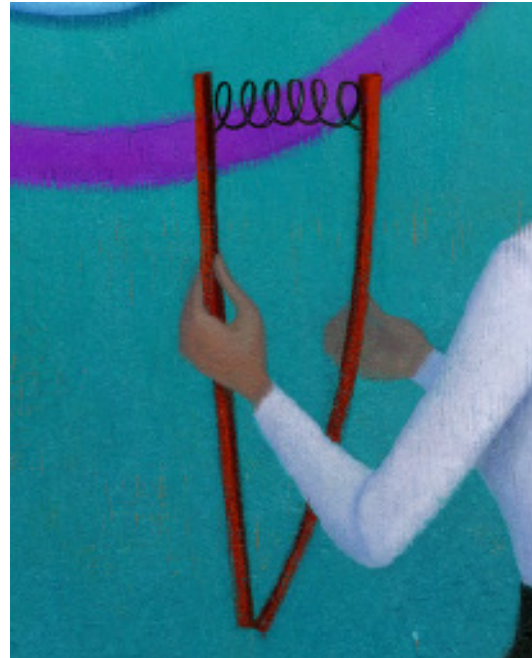
- **Aproveche a los pares mentores.** Entrenadores a bordo, cuidadosamente asignados, pueden ayudar a que los empleados nuevos entiendan y acojan los valores de la organización. El entrenamiento [coaching] tiene una larga historia de influir en el comportamiento: la investigación ha mostrado que entornos fuertes de entrenamiento están atados a desempeño y compromiso fuerte del negocio.²⁵
- **Haga que la imagen del grupo sea la auto-imagen.** Un estudio de West Point Army muestra el poder de pertenecer al grupo. Desde el primer día de entrenamiento, los cadetes reciben los mismos uniformes, cortes de cabello, y rutinas – todo en el espíritu de acoger los mismos valores a través del grupo. Con repetición, los cadetes internalizan esos valores y se vuelven parte integral de su propia auto-imagen.²⁶ Esto puede ser similar a los entornos corporativos que les proporcionan a los nuevos empleados cerraduras para portátiles y cordones de insignia del empleado que de manera prominente despliegan el logo de la compañía.

A niveles individual y del grupo, los comportamientos con mentalidad de seguridad también pueden ser reforzados simplemente mediante el ejemplo. Desde actividades sencillas como bloquear una computadora portátil que no esté en uso hasta siempre usar el distintivo de empleado en un lugar visible, la manera cómo nuestros pares se comportan da señales a cómo nos comportamos, y con el tiempo, lo que nuestros pares creen puede volverse lo que nosotros creemos.

Entrega de mejor arquitectura de elección para las herramientas de oficina

Un sello distintivo de una buena arquitectura de elección es el diseño de un entorno que, a pesar de muchas distracciones, haga fácil que las personas hagan selecciones en el corto plazo que estén alineadas con sus intereses de largo plazo y, cuando sea necesario, también estén en línea con los requerimientos de seguridad cibernética de la organización.

Por ejemplo, muchas organizaciones ahora ofrecen una opción de auto-escalado para los planes de 401(k) siempre que el empleado reciba un aumento. Al hacer la selección, los empleados pueden fácilmente incrementar sus contribuciones de retiro sin tener que tomar una



decisión “nueva” cada vez. De manera similar, las compañías pueden proporcionar permisos por defecto para compartir información o mensajes pop-up útiles siempre que envíen datos a partes externas para incrementar el comportamiento de cumplimiento. Con relativamente menos *stakeholders* para considerar y administrar, la determinación de esos permisos y valores predeterminados puede ser más fácil para que las firmas de tamaño mediano los ejecuten.

Administración del talento: ideas comportamentales para su departamento de recursos humanos

CON las tasas de desempleo por debajo del 5 por ciento, muchos negocios de tamaño mediano están encontrando crecientemente difícil encontrar y retener empleados de calidad.²⁷ Ya compitiendo con organizaciones más grandes con bolsillos más profundos, esas organizaciones pueden sentir que están en desventaja en áreas tales como programas de reclutamiento y bienestar del empleado.

Aquí, su tamaño más pequeño podría ser un activo; si los niveles de burocracia que algunos departamentos de recursos humanos pueden tener, esos departamentos de recursos humanos más ágiles pueden ir directo a políticas de renovación del trabajo de manera que más explícitamente hablen a las motivaciones implícitas de los empleados.

A pesar de esas realidades, las compañías de tamaño mediano tienen la oportunidad para rediseñar las prácticas de contratación y la infraestructura de recursos

humanos para alinear de mejor manera la psicología humana, permitiendo por lo tanto mayor agilidad cuando busquen llenar las brechas emergentes de talento.²⁸ Aquí, su tamaño más pequeño podría ser un activo; si los niveles de burocracia que algunos departamentos de recursos humanos pueden tener, esos departamentos de recursos humanos más ágiles pueden ir directo a políticas de renovación del trabajo de manera que más explícitamente hablen a las motivaciones implícitas de los empleados.

Disminuya su sesgo, incremente su conjunto de talento

La ciencia comportamental nos muestra que las personas tienden a confiar demasiado en las heurísticas mentales (“reglas de juego”) para tomar decisiones. Si bien las heurísticas a menudo nos guían a través de nuestra vida diaria para ayudarnos a tomar decisiones rápidas, con menor esfuerzo, también es cierto que están sistemáticamente sesgadas. Tal y como Daniel Kahneman lo explica en *Thinking, Fast and Slow* [Pensar, rápido y lento] esto se debe a que a menudo generalizamos nuestros supuestos basados en pequeñas cantidades de datos y buscamos patrones donde no existen.²⁹ En consecuencia, los humanos tienden a ser horribles al hacer predicciones – tales como, quién sería una buena contratación.

Google encontró que el uso de preguntas sobre el rompecabezas durante el proceso de contratación no tuvo valor predictivo y que estaban poniendo demasiada credibilidad en los grados de las universidades de primer nivel.³⁰ Y quizás el ejemplo bien conocido de una organización que supera el sesgo sistemático en la contratación se encuentra en *Moneyball* de Michael Lewis. Más que confiar en las intuiciones de los exploradores de béisbol para identificar los jugadores principales, los Oakland A’s usaron analíticas de datos para reducir el sesgo y elegir jugadores basados

solamente en atributos medibles que lleven a mejor desempeño del equipo.

La buena noticia es que, con la proliferación de las capacidades de las analíticas de datos, la organización de casi cualquier tamaño puede emular el éxito de los Oakland A's y eliminar los sesgos en el proceso de contratación. Por ejemplo, una cadena de cine usó analíticas de datos para estudiar las características de sus equipos de trabajo de más alto desempeño. Con base en los hallazgos, la compañía modificó sus prácticas de contratación para encontrar personas que compartieran las mismas cualidades que se encuentran en esos miembros del equipo.³¹

Mire a través de las motivaciones intrínsecas para influir en los empleados

Todos los departamentos de recursos humanos lidian con una pregunta central, fundamental: “¿Qué motiva a los

empleados?” Asumiendo que dinero, beneficios, y prestigio (motivaciones extrínsecas) es lo que las personas buscan más, las políticas tradicionales de recursos humanos están cubiertas con bonos de final de año y valoraciones desde-arriba-hacia-abajo. Si bien este enfoque de “zanahoria y garrote” tiene su lugar, la psicología nos dice que la mayoría de las personas son mucho más complejas que eso. Se preocupan por reconocimiento organizacional, encontrar significado en su trabajo, y tener la habilidad para tomar decisiones autónomamente. Todas esas son cualidades de seres intrínsecamente motivados – y a menudo son los orientadores más poderosos del desempeño y el compromiso. Conociendo esto, los líderes de las compañías de tamaño mediano tienen la oportunidad para evaluar y, si es necesario, re-equipar sus políticas para hablar de esas motivaciones de una manera más deliberada y holística. (Para una lista de métodos para motivar intrínsecamente a los empleados, vea el recuadro, “Intrínsecamente motivados: ejemplos derivados del campo”.)

INTRÍNSECAMENTE MOTIVADOS: EJEMPLOS DERIVADOS DEL CAMPO (ADAPTADOS DE “HR FOR HUMANS: HOW BEHAVIORAL ECONOMICS CAN REINVENT HR”)³²

Maestría: Algunas organizaciones hacen esfuerzos activos para inculcar una cultura de aprendizaje. Por ejemplo, Google tiene la celebrada serie Tech Talks que atrae pensadores prominentes para compartir con su comunidad el pensamiento líder. Deloitte Consulting LLP tiene una cumbre anual de ciencia de datos en la cual los científicos de datos de la firma pueden vincularse con, y aprender de, unos con otros. Más allá de la eficiencia económica del auto-entrenamiento más que pagar por entrenadores externos, permitir que los empleados ganen reconocimiento como profesores quienes son maestros de sus dominios es un motivador poderoso.

Autonomía: Darles a las personas la oportunidad para creatividad e innovación en sus trabajos. Uno de los científicos de 3M desarrolló la nota post-it durante su “15 por ciento de tiempo.”³³ Gmail y AdSense, de Google, tienen el crédito para el programa similar de la compañía “20 por ciento del tiempo,” en el cual a los empleados se les permitió un día cada semana para trabajar en proyectos paralelos.³⁴ En *The Good Jobs Strategy*, Zeynep Ton argumenta que los minoristas que dan a los empleados más entrenamiento, libertad, y flexibilidad superan a los pagos de pago más alto.³⁵ Zappos, conocido por el excelente servicio al cliente, no monitorea los tiempos de las llamadas de sus representantes ante los clientes, ni les asigna guiones para leer. La compañía simplemente instruye a los representantes para que sirvan bien a los clientes.³⁶

Propósito: La influyente cultura de 124 páginas de diapositivas de Netflix comienza con una declaración clara de que sus valores corporativos no son palabras en una página sino, más aún, los comportamientos y habilidades que los colegas valoran.³⁷ En *Work Rules!*, Laszlo Bock comenta la habilidad de la declaración concisa de la misión de Google – “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”³⁸ – para ayudar a darle significado al trabajo de los individuos.³⁹ Y la necesidad de darle al trabajo significado intrínseco difícilmente está restringida a los trabajos profesionales.

El camino más rápido a la agilidad

PARA los líderes que buscan incrementar la agilidad de sus organizaciones mediante influir en el comportamiento del empleado y remover los sesgos restrictivos, considere los siguientes métodos para apoyar las áreas operacionales centrales de administración del cambio, seguridad cibernética, y administración del talento:

Identifique las motivaciones del empleado. ¿Implementar una tecnología nueva? Piense en cómo ella podría alterar el *status quo* de los empleados. ¿Sentirán que sus habilidades son obsoletas o considerarán ello como una oportunidad para construir habilidades? Ya sea que se trate de proteger sus activos de datos o lanzar un nuevo proceso, considere demostrar por qué su comportamiento es significativo para ellos mismos, para sus pares, y para la organización.

Proporcione herramientas respaldadas-por-la-sicología. Los dispositivos de compromiso ayudan a desglosar los comportamientos nuevos en actividades manejables. A más social pueda usted diseñarlas, mejor.

Obtenga datos, pruebe, y aprenda. Aproveche plenamente su habilidad para cambiar el curso rápidamente mediante desarrollar un entorno de pruebe-y-aprenda. Considere la posibilidad de inculcar las ideas a través de su organización, pruebe la eficacia de los cambios y de las nuevas iniciativas, analice los resultados, y reaccione de acuerdo con ello.

Para muchos negocios, la velocidad y la eficiencia con la cual consigan la maestría en esas dimensiones probablemente dependerán de cómo administran las personas detrás de ellas. (Vea la tabla 1 para un resumen de las consideraciones comportamentales detrás de cada área de influencia).

Sea grande o pequeña, la organización que mejor entienda las personas que están detrás de ella a menudo es la mejor equipada para innovar más rápido y más efectivamente y para capitalizar las nuevas oportunidades. La implementación de los principios de la ciencia comportamental puede ayudar a que las compañías de tamaño medio usen el tamaño para su ventaja – y realicen los beneficios de ser una organización verdaderamente ágil.

Tabla 1. Consideraciones comportamentales para las organizaciones de tamaño mediano

Áreas operacionales centrales	Consideraciones comportamentales	Consideraciones sobre tácticas y herramientas
Administración del cambio	- Sesgo de status quo - Aversión a pérdida	- Emplee dispositivos de compromiso para hacer el cambio más manejable. - Aproveche las experiencias sociales y el mensaje para influir en el comportamiento
Seguridad cibernética	- Los empleados son la primera línea de defensa - La mayoría de los empleados enfrentan distracciones frecuentes durante el día	- Asigne entrenadores a bordo para darle forma a cómo los nuevos empleados enfocan la seguridad - Haga fácil la arquitectura de la selección (valores predeterminados y alertas, inteligentes)
Administración del talento	- Los sesgos a menudo impactan las decisiones de contratación (e.g., prestigio académico) - Las motivaciones intrínsecas pueden ser enormemente poderosas en la contratación y retención de empleados	- Aproveche las analíticas de datos para identificar las contrataciones de calidad - Asegure que las políticas de Recursos Humanos se centran en motivaciones intrínsecas (e.g., maestría, autonomía, y propósito)

Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

- ¹ Marc Songini, "The other 1 percent: Midmarket businesses a powerful U.S. economic engine," *The Channel Co.*, June 7, 2016, <http://www.thechannelco.com/articles/midmarket-it/midmarket-blogs/the-other-1-percent-midmarket-businesses-a-powerful-us-economic-engine>.
- ² Marvin Dumon, "Biggest merger and acquisition disasters," Investopedia, <http://www.investopedia.com/articles/financial-theory/08/merger-acquisition-isasters.asp>, accessed June 27, 2017.
- ³ Ron Carucci, "Midsize companies shouldn't confuse growth with scaling," *Harvard Business Review*, July 25, 2016, <https://hbr.org/2016/07/midsize-companies-shouldnt-confuse-growth-with-scaling>.
- ⁴ Songini, "The other 1 percent."
- ⁵ Carucci, "Midsize companies shouldn't confuse growth with scaling."
- ⁶ Brenna Sniderman, "Three things mid-size companies do better," *Forbes*, April 20, 2012, <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2012/04/20/three-things-mid-size-companies-do-better/#6a28afa4414d>.
- ⁷ Dan Ariely, *Predictably Irrational* (New York: HarperCollins, 2009).
- ⁸ Deloitte Growth Enterprise Services, *Private company issues and opportunities: What to consider in 2017*, March 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-growth-enterprise-services/articles/private-company-issues-and-opportunities.html>.
- ⁹ Geoffrey A. Fowler, "Your biggest online security risk is you," *Wall Street Journal*, February 27, 2017, <https://www.wsj.com/articles/your-biggest-online-security-risk-is-you-1487786578>.
- ¹⁰ Jim Guszcza, Josh Bersin, and Jeff Schwartz, "HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html>.
- ¹¹ Deloitte, *Technology in the mid-market: Taking ownership*, 2016, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-growth-enterprise-services/articles/technology-trends-middle-market-companies-survey.html>.
- ¹² De acuerdo con el reporte *Technology in the mid-market: Taking ownership*, el 83 por ciento de las compañías citó al menos el 40 por ciento.
- ¹³ Deloitte, *Technology in the mid-market*.
- ¹⁴ Morton T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, "What's your strategy for managing knowledge?" in *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2000).
- ¹⁵ Simen Markussen, Knut Røed, and Ragnhild C. Schreiner, "Can compulsory dialogues nudge sick-listed workers back to work?" IZA Discussion Papers, no. 9090, May 2015.
- ¹⁶ Jim Guszcza, "The last mile problem: How data science and behavioral science can work together," *Deloitte Review* 16, January 26, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/behavioral-economics-predictive-analytics.html?coll=11936>.
- ¹⁷ Joy Forehand and Michael Greene, "Nudging New Mexico: Kindling compliance among unemployment claimants," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-18/behavior-change-among-unemployment-claimants-behavioral-economics.html>.
- ¹⁸ Rob Friedman, *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (New York: Penguin, 2014).
- ¹⁹ Kelly Monahan, Timothy Murphy, and Marcus Johnson, "Humanizing change: Developing more effective change management strategies," *Deloitte Review* 19, July 14, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-19/developing-more-effective-change-management-strategies.html#endnote-36>.
- ²⁰ Carucci, "Midsize companies shouldn't confuse growth with scaling."
- ²¹ Fowler, "Your biggest online security risk is you."
- ²² Deloitte Growth Enterprise Services, "Private company issues and opportunities."
- ²³ Joe Mariani, Dr. Kwasi Mitchell, Dr. Michael Gelles, Eddie Bitzer, and Christine Elliott, *Toeing the line: Improving security behavior in the information age*, Deloitte University Press, January 28, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/improving-security-behavior-in-information-age.html>.
- ²⁴ Ibid.

- ²⁵ Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* 16, January 26, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>.
- ²⁶ Mariani et al., *Toeing the line*.
- ²⁷ Deloitte Growth Enterprise Services, "Private company issues and opportunities."
- ²⁸ Guszczka, Bersin, and Schwartz, "HR for Humans."
- ²⁹ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).
- ³⁰ Guszczka, Bersin, and Schwartz, "HR for Humans."
- ³¹ Ibid.
- ³² Ibid.
- ³³ Kaomi Goetz, "How 3M gave everyone days off and created an innovation dynamo," *Co.Design*, February 1, 2011, www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo, accessed November 2, 2015.
- ³⁴ Jillian D'Onfro, "The truth about Google's famous '20% time' policy," *Business Insider*, April 17, 2015, www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4, accessed November 2, 2015.
- ³⁵ Zeynep Ton, *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits* (New York: New Harvest, 2014); "Introduction," available at <http://zeynepton.com/book/>, accessed November 2, 2015.
- ³⁶ Tony Hsieh, "How I did it: Zappos's CEO on going to extremes for customers," *Harvard Business Review*, July-August 2010, <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>, accessed November 2, 2015.
- ³⁷ Reed Hastings, "Netflix culture: Freedom & responsibility," August 1, 2009, www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664, accessed November 2, 2015.
- ³⁸ Google company overview, www.google.com/about/company/, accessed November 2, 2015.
- ³⁹ Laszlo Bock, *Work Rules! Insights from Inside Google that Will Transform How You Live and Lead* (New York: Twelve, 2015).

ACERCA DE LOS AUTORES

Timothy Murphy

Timothy Murphy es investigador y científico analítico en Deloitte Services LP, desarrollando liderazgo del pensamiento para el Center for Integrated Research, de Deloitte. Su investigación se centra en las implicaciones administrativas de las ciencias del comportamiento en la fuerza de trabajo y en el mercado.

Bob Rosone

Bob Rosone es director administrativo de Deloitte LLP donde está centrado en desarrollar su práctica del mercado medio a través de Deloitte Growth Enterprise Services. Sus responsabilidades incluyen desarrollo del negocio, mercadeo, relaciones públicas, publicidad, y comunicaciones. Antes de este rol, Rosone sirvió como jefe del personal para el presidente de la junta de Deloitte, y ha tenido numerosas posiciones de mercadeo y liderazgo desde que se unió a la firma en el año 1998.

ACERCA DEL CENTER FOR INTEGRATED RESEARCH

El Center for Integrated Research, de Deloitte, se centra en desarrollar perspectivas frescas sobre problemas críticos de negocio que atraviesan industria y función, desde el cambio rápido de las tecnologías emergentes hasta el factor consistente del comportamiento humano. Nosotros descubrimos ideas profundas, rigurosamente justificadas, y miramos temas transformadores de maneras nuevas, entregando pensamiento nuevo en una variedad de formatos, tales como artículos de investigación, videos cortos, y talleres presenciales.

CONTACTOS

Bob Rosone

Managing director
Deloitte Growth Enterprise Services
Deloitte LLP
+1 973 602 4370
rrosone@deloitte.com

Timothy Murphy

Research manager
Deloitte Services LP
+1 414 977 2252
timurphy@deloitte.com

Deloitte. University Press



Siga @DU_Press

Inscríbase en DUPress.com para las actualizaciones de Deloitte University Press.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan conocimientos para los negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y la experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de co-autores en la academia y negocios, para avanzar la conversación sobre el espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades afiliados está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión y realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus y sus respectivos afiliados será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro, por favor vea www.deloitte.com/about. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea www.deloitte.com/us/about. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.