



Tecnología positiva[♦]

Diseño de entornos de trabajo
para el bienestar digital

♦ Documento original: "**Positive technology. Designing work environments for digital well-being**", Deloitte Insights – April 16, 2018. By Connor Joyce, Jen Fisher, Jim Guszczka, Susan K. Hogan.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/behavioral-economics/negative-impact-technology-business.html>.

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.

En Deloitte, nuestra gente es nuestro mayor activo y nosotros queremos que sean exitosos en sus vidas profesionales y personales. Esa es la razón por la cual estamos comprometidos en apoyar sus diversas necesidades de bienestar en cuerpo, mente, y propósito. Aprenda más acerca de bienestar en Deloitte (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/inclusion-work-life-fit.html>).

A Deloitte series on behavioral economics and management

[Una serie de Deloitte sobre economía y administración comportamental]

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 individuos o grupos toman decisiones. Este artículo hace parte de una serie que examina la influencia y las consecuencias de los principios comportamentales en las selecciones que las personas hacen en relación con su trabajo. Colectivamente, estos artículos, entrevistas, y reportes ilustran cómo entender los sesgos y las limitaciones cognitivas es el primer paso para desarrollar contramedidas que limiten su impacto en una organización. Para más información visite <http://dupress.com/collection/behavioral-insights/>.

CONTENIDOS

Introducción | 2

Los peligros de la tecnología digital en el lugar de trabajo | 3

Qué pueden hacer los empleadores | 6

Mejor tecnología | 7

Notas finales | 11

Introducción

“Una riqueza de información crea una pobreza de atención.” – Herbert Simon¹

El impacto transformador de la tecnología en el lugar de trabajo moderno es fácil de ver. Las reuniones cara-a-cara a menudo han cedido el camino a videoconferencias, las salas de correo a las bandejas de entrada de los correos electrónicos, y las máquinas de escribir el papel carbón a los procesadores de texto. La tecnología también ha permitido que una parte importante del trabajo – y de la fuerza de trabajo – se mueva más allá de los confines de la oficina tradicional.² Es común que los profesionales digitalmente conectados realicen parte de su trabajo en cafés o tiendas, en casa, incluso tumbados en la piscina mientras están de “vacaciones.”

Esta revolución tecnológica viene con muchos beneficios obvios. Los colegas pueden comunicarse fácilmente a través de geografías, simultáneamente reduciendo gastos, daño ambiental, y desgaste corporal. El software de fuente abierta, los motores de búsqueda, y los servicios de compra en línea nos permiten reunir con unos pocos clics las herramientas y la información que necesitamos para ser productivos. Mapas en línea, sistemas de posicionamiento global, y servicios de traducción en tiempo real nos ayudan a navegar lugares no-familiares y comunicarnos con los locales.

Pero hay desventajas para nuestras vidas infundidas de tecnología. De particular

preocupación son los aspectos comprometedores – algunas veces adictivos³ - de las tecnologías digitales, que pueden minarnos con recursos verdaderamente finitos: nuestro tiempo y nuestra atención. Si bien las compañías se pueden beneficiar de la productividad incrementada en el corto plazo, facilitada por la tecnología, la eliminación de la línea entre trabajo y vida sigue la ley de los retornos que disminuyen. Tal y como lo sugiere una investigación reciente de Deloitte, el valor derivado del empleado siempre activo puede ser deteriorado por factores negativos tales como incrementada carga cognitiva y desempeño y bienestar disminuidos del empleado.⁴

En resumen, las tecnologías digitales y móviles dan – pero también quitan. Los líderes de talento y tecnología deben sopesar las eficiencias facilitadas por los empleados siempre-conectados contra las demandas incrementadas de tiempo y atención escasos, y el daño de más largo plazo para la productividad, el desempeño, y el bienestar del trabajador. Aprovechar el máximo de la tecnología y las personas no se trata simplemente de exigir moderación. Se refiere al diseño de tecnologías digitales que faciliten el cultivo de hábitos saludables de uso de la tecnología, no de comportamiento adictivo. Y es posible que los líderes de las organizaciones jueguen un rol activo en el diseño de lugares de trabajo que fomenten la adopción de hábitos de tecnología saludables.

Los peligros de la tecnología digital en el lugar de trabajo

TRABAJAR días largos y estresantes alguna vez fue considerado una de las características de la vida del proletariado. Incluso hoy, estar “siempre encendido” a menudo es emblemático de condición social alta.⁵ La tecnología puede habernos liberado físicamente de nuestros escritorios, pero también ha eliminado los descansos que ordinariamente se dan durante el día de trabajo. E investigación reciente sugiere que este efecto no está restringido al día de trabajo. De acuerdo con la American Psychological Association, el 53 por ciento de los americanos trabaja en el fin de semana, el 52 por ciento trabaja fuera de las horas laborales designadas, y el 54 por ciento trabaja incluso cuando están enfermos.⁶ El tiempo flexible, típicamente visto como un beneficio de la tecnología que proporciona mayor libertad, actualmente lleva a más horas de trabajo.⁷ Sin intervenciones tangibles, hay poca razón para pensar que este comportamiento cambiará pronto.

Estos factores del entorno y estas normas culturales crecientemente están compuestos por elementos de diseño tecnológico – algunos intencionales, otros no – que hacen que el uso de la

tecnología sea compulsivo y formador de hábito, tomando las características de una adicción.

En su reciente libro, *Irresistible*, el profesor de mercadeo y psicología de la New York University Adam Alter identifica una variedad de factores que pueden contribuir a la adicción digital.⁸ En el contexto del lugar de trabajo, muchos de esos factores – que se resumen en la siguiente sección – pueden facilitar la adicción a la tecnología por parte del empleado.

Metrificación y alertas

Las tecnologías digitales pueden cuantificar aspectos de nuestras vidas previamente no-cuantificables, arrojando luz fresca sobre cómo gastamos nuestro tiempo. A nivel personal, podemos hacerles seguimiento a nuestros pasos y contar nuestros me gusta, amigos, y seguidores. En el trabajo, cada mañana recibimos docenas de correos electrónicos y recordadores de secuencias de reuniones. Durante el día, los trabajadores son interrumpidos por corrientes continuas de correos electrónicos, textos, y mensajes instantáneos.

DISEÑO NO-INTENCIONAL VS. INTENCIONAL

A menudo parece que, para los diseñadores de tecnología, el principal objetivo ha sido maximizar la productividad y la rentabilidad, renunciando a todas las otras preocupaciones.⁹ Sin embargo, ignorar el bienestar del usuario final significa que esos productos se han vuelto desprovistos de características para ayudar a mitigar los resultados negativos de la tecnología. Esto ha resultado en productos que están siendo diseñados para capturar algunas de las cosas más escasas que tenemos: nuestro tiempo y nuestra atención.

Algunas de esas decisiones de diseño ocurren no-intencionalmente, como subproducto de una búsqueda sin límite para crear el producto más eficiente. Otros diseños son productos de diseñadores que crean características para maximizar la probabilidad de que todos los empleados se enganchen. Tanto el diseño no-intencional como el diseño intencional pueden resultar en un resultado similar: usuarios adictos.

Afortunadamente, ambos pueden ser superados cuando se presta más atención al problema, y se ponen en funcionamiento intervenciones – tanto tecnológicas como ambientales. Aún más alentadora es nuestra creencia de que en la medida en que los usuarios se vuelvan más educados y más acostumbrados a estar menos comprometidos con la tecnología, estarán dispuestos a emplear ellos mismos las contramedidas para promover el mejor uso y el bienestar.

Ciertamente, muchos de tales mensajes y notificaciones son necesarios y útiles. Pero muchos otros hacen poco más que distraernos de las tareas importantes que estamos realizando, menoscabando la productividad más que mejorándola. En un estudio ampliamente citado, la científica cognitiva Gloria Mark y sus colegas señalan que las personas compensan las interrupciones mediante trabajar más rápido, pero esto llega con un precio que tiene dos caras: el individuo experimenta más estrés, frustración, y presión de tiempo y esfuerzo.¹⁰ Concurrentemente, la organización a menudo experimenta no solo desempeño disminuido del empleado,¹¹ sino también, como es elaborado en la siguiente sección, menos decisiones de negocio óptimas debido a la carencia de tiempo adecuado para suficientemente sopesar los pro y los contra y considerar y evaluar alternativas viables.

Específicamente, las corrientes constantes de mensajes, priorizadas en términos de importancia pueden crear *escasez cognitiva*, resultando en un deterioro de la capacidad del individuo para procesar información adecuadamente.¹² Investigación reciente ha encontrado que las condiciones de escasez imponen un tipo de “impuesto cognitivo” a los individuos. Por ejemplo, un experimento que involucró centrar la atención de personas de ingresos bajos en un escenario en el cual urgentemente necesitaban recaudar varios miles de dólares resultó en el equivalente de una caída de 13 puntos en el CI. (Esto es similar a la caída en el CI que alguien experimentaría luego de pasar una noche sin dormir). Sorprendentemente, este fenómeno tiene efectos similares en individuos sobrecargados que están escasos en una dimensión diferente: tiempo. Esto plantea la preocupación de que las fuentes digitales de información mal filtrada pueden dañar nuestra capacidad para prestar atención, tomar buenas decisiones, y apegarse a los planes. Y cuando intentamos compensar las interrupciones mediante trabajar más rápido, solo conseguimos estar más frustrados y estresados.¹³

Otro efecto cognitivo de demasiadas alertas y demasiada información no-filtrada es la *sobrecarga de elección*. Los individuos que experimentan sobrecarga de elección a menudo encuentran difícil tomar decisiones a menos que se establezcan claras señales ambientales u opciones predeterminadas para ayudarles a guiar – empujar – su toma de decisiones.¹⁴ Tales señales y predeterminaciones son ejemplos de lo que los autores del libro de 2008, *Nudge*, llaman, *arquitectura de la elección*.¹⁵

Ausente la arquitectura inteligente de elección, los trabajadores a menudo traen sus propias reglas para priorizar opciones y tareas. Tales heurísticas improvisadas pueden variar con el tiempo y a través de los individuos y ser inconsistentes con los roles y las metas de desempeño.¹⁶

Costo cero para la inclusión

Las reuniones virtuales ofrecen a las organizaciones muchas ventajas, tales como ahorros de costos, transferencia de conocimiento, y construcción de cultura de equipo.¹⁷ Y los empleados pueden beneficiarse de menos viajes y más opciones de teletrabajo. Pero la misma facilidad con la cual las personas pueden ser invitadas y aceptar esas reuniones (especialmente muchos días por anticipado, cuando los calendarios están típicamente más abierto) se puede convertir en una desventaja. Quienes organizan la reunión a menudo seleccionan errar por el lado de la inclusión, minimizando el riesgo de dejar fuera a alguien; y el trabajador promedio a menudo escoge asistir por miedo a perderse algo importante. El resultado neto muy común es un día lleno de reuniones consecutivas, durante las cuales se dice mucho, se retiene menos, e incluso se logra menos. Esto resulta en ya sea menos tiempo para completar las tareas actuales a mano, o multitarea, lo cual puede disminuir la calidad de las reuniones y el compromiso general.

Barriles sin fondo

El diseño de tecnología que elimina las pausas naturales deja al usuario en un estado de inercia productiva.¹⁸ Esta mentalidad a menudo juega un rol productivo en nuestra vida de trabajo, permitiéndonos entrar en la ranura y lograr tarea tras tarea sin la ineficacia de actuar para continuar. Si bien, cuando nosotros mismos nos inmergimos en una tarea intrascendente, también puede haber flujos contraproducentes. ¿Quién no ha perdido leyendo correos electrónicos de prioridad baja simplemente porque aparecen uno tras otro? Este es quizás un lugar de trabajo análogo al “diseño sin fondo” implementado en los alimentadores de medios de comunicación social y plataformas de entretenimiento en línea para capturar la atención de los espectadores. Lo predeterminado natural es continuar, no detenerse.¹⁹

Pantallas inteligentes y máquinas tragamonedas

¿Quién puede resistirse a consultar un dispositivo móvil zumbante? Podría ser un correo electrónico que felicita por una promoción o un mensaje de equipo acerca del éxito de una prueba. O podría ser spam. Aun así, estamos impulsados a verificar, y los diseñadores de tecnología saben ello – lo cual es el motivo, tomado del trabajo del psicólogo B. F. Skinner, para saber que alterar la oportunidad entre las recompensas por tareas particulares es altamente efectivo – y a menudo adictivo. Esta variabilidad de las recompensas, que Skinner denominó la “programación de ratio variable,”²⁰ ha sido ampliamente utilizada en el diseño de tecnología, inmersa particularmente en el diseño deslizar-hacia-abajo-para-refrescar de muchas aplicaciones móviles. En este sentido, nuestros dispositivos son metafóricas máquinas tragamonedas, que nos incentivan a regresar por la gran recompensa.²¹ Para capitalizar sobre esta calidad adictiva del elemento sorpresa, muchos sitios populares de medios de comunicación social han cambiado sus algoritmos para ya no mostrar los alimentadores en orden cronológico. En lugar de ello, cada actualización presenta una nueva conservación de un alimentador personalizado – incorporando tanto viejo como nuevo – sin ritmo o razón aparente para el nuevo ordenamiento.²²

El uso no-saludable de la tecnología del lugar de trabajo puede hacer más que comprometer la productividad – puede menoscabar el bienestar físico y mental de los trabajadores. Unos pocos ejemplos muestran este punto.

Sueño pobre: La adición a la tecnología y la cultura de siempre-en-el-trabajo están contribuyendo a la muerte social del sueño.²³ La vigilia que acompaña al participar en el trabajo significa que estamos menos cansados durante el

día, mientras que la exposición a la luz azul de la pantalla emitida por los dispositivos móviles simultáneamente reduce la melatonina requerida para dormir bien. Este lazo de auto-refuerzo hace que el ciclo de siete-a-nueve horas de sueño, que se considera necesario para evitar un catálogo de resultados negativos para la salud, sea más difícil de mantener.²⁴

Desconexión física: La tecnología está teniendo un efecto negativo aún más profundo en el bienestar social. Si bien nos permite comprometernos en relaciones a través de distancias y zonas horarias, esto algunas veces llega a costa de las buenas relaciones cara-a-cara pasadas de moda.²⁵ Con dispositivos que siempre demandan nuestra atención, la familia y los amigos a menudo son descuidados – alterando toda nuestra estructura social.²⁶ Y nuestra conexión con los medios de comunicación social también puede volverse suficientemente fuerte para imitar la sensación de recompensa causada por la cocaína.²⁷

Ansiedad y depresión: La sobrecarga de información no solo es distractora, sino que potencialmente es *mentalmente dañina*. Nosotros vivimos con una cantidad finita de tiempo y un pozo ilimitado de información y elecciones, a menudo resultante en un fenómeno denominado FOMO - fear of missing out [miedo de perderse]. Con teléfonos y computadores constantemente alertándonos de todas las oportunidades disponibles, convertirse en doble reserva no es infrecuente y puede llevar a ansiedad cuando el usuario necesita saltar una reunión en favor de otra. Ver los perfiles sociales de otros también puede afectar nuestro estado anímico.²⁸ Nosotros vemos sitios llenos de usuarios que solo enfatizan lo positivo,²⁹ mostrando glamorosas vacaciones y fotos, o noticias de promociones y otros triunfos. Quizás no es de extrañar que comencemos a cuestionar si nuestras vidas son pálidas en comparación.

Qué pueden hacer los empleadores

LOS ESCÉPTICOS de la adicción a la tecnología a menudo responden: “Simplemente baje el teléfono.” Sin embargo, la fuerza de voluntad no es suficiente. La tecnología está diseñada para psicológicamente estimular los centros de recompensa de nuestro cerebro para hacernos regresar por más, imitando los efectos de una adicción física a las drogas.³⁰ Rectificar esto en últimas requerirá que desarrolladores y tecnólogos adopten el enfoque centrado-en-lo-humano de tecnologías de diseño y de entornos de trabajo que les ayuden a los usuarios a superar – más que ser superadas por – las limitaciones humanas naturales.³¹

Afortunadamente, la creciente ubicuidad de la tecnología digital está aparejada con la prominencia creciente de las ciencias cognitivas y comportamentales, acompañadas por una floreciente colección de herramientas prácticas para el prometedor cambio saludable del comportamiento. Especialmente importante es el surgimiento de la *ciencia comportamental* o

cuando es aplicada, los “empujones” comportamentales. Esta perspectiva central encuentra que evidencia relativamente modesta basada en ajustes del entorno pueden llevar a cambios descomunales en los comportamientos y a resultados positivos.³² (Vea el recuadro, “Ética de la aplicación de la ciencia y el diseño comportamentales”) Veamos otro ejemplo: colocar alimentos menos nutrientes en una cafetería fuera de la vista directa o del alcance fácil. Esto no elimina ninguna de las opciones; los individuos todavía están libres de escoger lo que quieran. Pero la ubicación más reflexiva promueve opciones más nutritivas y menos “comer sin sentido.”³³ Tipos análogos de diseño comportamental pueden ser aplicados a nuestros entornos de trabajo mediados-por-la-tecnología donde los empleados puedan escoger tanto las *mejores tecnologías* que hayan sido diseñadas teniendo en mente el bienestar del usuario, como *mejores entornos de trabajo*, normas sociales, y expectativas para influir positivamente en cómo usamos nuestros dispositivos.

ÉTICA DE LA APLICACIÓN DE LA CIENCIA Y EL DISEÑO COMPORTAMENTALES

La ciencia comportamental puede ser aplicada para empujar a las personas para que actúen de maneras que ya sean consistentes o inconsistentes con sus mejores intereses de largo plazo. Por consiguiente, las organizaciones que consideren las estrategias de empujar pueden pensar bien la dimensión ética de la ciencia comportamental aplicada. Los pioneros de la arquitectura de la elección Richard Thaler y Cass Sunstein usan el término “paternalismo libertario” para caracterizar el campo. La arquitectura ética de la elección es “libertaria” en el sentido de que mantiene la libertad de escoger, y al mismo tiempo “paternalista” en el sentido de que hace fácil que los individuos actúen de maneras que sean consistentes con sus metas de largo plazo. Thaler comenta que siempre que da el autógrafo para una copia de *Nudge*, escribe “Empujar para lo bueno.”³⁴

Mejor tecnología

Haga seguimiento, analice, y cambie los patrones de uso

Todos nosotros ahora hacemos efectivamente parte del Internet de las Cosas: dejamos atrás las “migajas de pan digitales” a medida que avanzamos en nuestras vidas digitalmente mediadas.³⁵ En particular, esto ocurre en el trabajo: los metadatos del correo electrónico y del calendario son una fuente rica, en gran parte sin explorar, de datos y ahora es tecnológicamente factible recaudar datos de “computación afectiva” a partir de dispositivos electrónicos baratos que capturan datos acerca de tono de voz, expresión facial, e incluso qué tanto sudamos durante los estados de estrés o emoción.

Obviamente es crucial evitar usar tales datos de maneras invasivas, tipo “gran hermano.”³⁶ Aun así, vale la pena considerar usar tales datos para ayudarles a los individuos a entender mejor y regular su uso de la tecnología.³⁷ Por ejemplo, contadores inteligentes pueden desplegar patrones del uso de la aplicación por parte de los individuos, destacando las áreas de preocupación. Ya hay software que está disponible para monitorear el uso de la aplicación y el tiempo gastado en varios sitios web; a nivel de la empresa, existen otras soluciones que pueden hacerle seguimiento al tiempo que el empleado gasta en cada aplicación, creando reportes que incluyen comparaciones con otros empleados. Tales métricas de comparación pueden ayudar a que los trabajadores entiendan plenamente cómo sus esfuerzos se comparan con los de sus colegas, y, cuando son entregadas con el mensaje apropiadamente enmarcado, transmiten mensajes acerca de las normas sociales en las horas de trabajo en un esfuerzo para guiar las decisiones y también desalentar el “siempre en el comportamiento.” Tales datos también podrían ser usados para personalizar los mensajes de comparación de pares diseñados para empujar el uso de tecnología saludable. Tales mensajes sociales basados-en-prueba han probado ser efectivos en aplicaciones que varían desde frenar el uso de energía hasta promover pagos más oportunos de los impuestos.³⁸ Por ejemplo, a un empleado que trabaja más de 50 horas una semana se le podría enviar una notificación informándole que ha estado trabajando más que sus compañeros, quienes en promedio lo hicieron 45 horas por semana. Este empuje podría ser suficiente para liberarlo de la norma social percibida de que todos trabajan 60 horas por semana o impulsarlo a que tenga con su gerente una conversación acerca de la carga de trabajo.³⁹

Use IA para promover el comportamiento saludable

La inteligencia artificial (IA) también puede ayudarnos a mediar de mejor manera nuestra interacción con la tecnología, realizando el tedioso “trabajo preparatorio,” para liberarnos y centrarnos en tareas de nivel más alto. En particular, la IA puede ser aprovechada para ayudarnos a administrar nuestros entornos digitales de trabajo. Por ejemplo, algunos sistemas de correo electrónico ahora usan IA para clasificar los correos electrónicos en categorías, haciendo que los correos electrónicos urgentes sean fáciles de localizar y solo colocando los correos electrónicos principales en el teléfono del usuario.⁴⁰ Google también ha trabajado con el economista comportamental Dan Ariely para construir IA en su aplicación de calendario, la cual automáticamente puede programar “citas” para realizar tareas que son importantes pero que tienden a ser desplazadas por tareas concretas que son urgentes en el corto plazo. “El correo electrónico los muestra y dice, “Respóndame,” dice Ariely. Desafortunadamente, el tiempo para pensar no hace eso.”⁴¹

En el siguiente nivel, los ejemplos emergentes incluyen un *chatbot* que puede ayudar a reducir los comportamientos negativos relacionados-con-la-tecnología. Por ejemplo, su software destaca un filtro inteligente que puede prevenir que ciertas aplicaciones, tales como un alimentador de medios de comunicación social, se refresque.⁴² Es posible que productos de IA puedan ser diseñados para aminorar otras formas de estrés y ansiedad en el trabajo. Otro *chatbot* facilitado-por-IA, diseñado por un equipo de psicólogos y científicos de computador de Stanford University, puede realizar terapia comportamental cognitiva [Cognitive Behavioral Therapy (CBT)]. LA CBT a menudo es empleada como una técnica de intervención para ayudarles a los individuos a identificar los factores que orientan pensamientos y comportamientos negativos y subsiguientemente identificar y fomentar comportamientos alternativos positivos.⁴³ Esta técnica fue cubierta en investigación reciente de Deloitte,⁴⁴ y se encontró que es una intervención sólida para el mejoramiento del bienestar emocional.⁴⁵

Fomento flujos productivos

Los empleados pueden construir en sus correos electrónicos y en sus sistemas internos mecanismos que incorporen puntos de parada en las aplicaciones, empujando a los usuarios a decidir si continúan una actividad. Los recordatorios han probado ser una estrategia efectiva de empuje en varios contextos.⁴⁶ Tomando del reino del consumidor, algunos desarrolladores han comenzado a incorporar nuevas características de empuje. Cuando un cliente comienza a usar de manera excesiva otro recurso, o dato, comúnmente escaso, muchos teléfonos le notificarán al usuario que están cerca a exceder su límite de datos. Esas alertas pueden empujar a que el usuario se libere del flujo de uso de datos y revalore su uso continuado. Transfiriendo este concepto al entorno de trabajo podría, por ejemplo, tomar la forma de que los empleadores empujen a los empleados a desconectarse de los correos electrónicos mientras estén en vacaciones o fuera de las horas de trabajo.

La tecnología también puede ser usada para mantener estados positivos de flujo, y también como un dispositivo de compromiso que nos empuje a mejores comportamientos.⁴⁷ Por ejemplo, el “Flujo de luz” es un tipo de “luz de tráfico” diseñado para señalarle a los compañeros de trabajo que el trabajador de conocimiento actualmente está “en la zona,” y no debe ser perturbado. El flujo de luz se basa en el uso del teclado y el ratón, así como también la condición de mensaje instantáneo del usuario.⁴⁸ De igual manera, Thrive Global tiene una nueva aplicación que, cuando usted la coloca en modo de “prosperar,” les responde a quienes le envían que usted está prosperando y responderá más tarde.⁴⁹

Mejores entornos

Las ideas antes mencionadas ejemplifican varias formas de diseño centrado-en-lo-humano aplicadas a *tecnologías* del lugar de trabajo. Sin embargo, tal y como también se hizo alusión, el diseño centrado-en-lo-humano también puede ser

aplicado a *entornos* de trabajo. Además, el empuje puede ser percibido como un diseño centrado-en-lo-humano aplicado a entornos de elección.⁵⁰ Proporcionar información y establecer políticas, restricciones, y guías son palancas inspiradas en la “economía clásica” para el cambio comportamental efectivo. Valores predeterminados inteligentes, dispositivos de compromiso, normas sociales, y comparaciones de pares son ejemplos de herramientas de “toque suave” de la arquitectura de la selección que pueden ser desplegadas para diseñar entornos de trabajo que conduzcan a usos más productivos de la tecnología (vea figura 1).

Tecnología y presión social

Las políticas y las normas culturales del empleador pueden mitigar la cultura de siempre-conectado. Por ejemplo, tanto las políticas como las culturas organizacionales pueden ser afinadas para desalentar que los empleados se comuniquen unos con otros vía correo electrónico fuera de las horas de trabajo. Esto puede ser complementado con mecanismos tecnológicos predeterminados que hagan logísticamente más difícil o imposible enviar correos electrónicos o realizar reuniones fuera de las horas.

Una técnica menos severa pero potencialmente igualmente generalizada es emplear sutilmente el poder de la presión del par vía la *prueba social*. La prueba social se basa en la premisa del hallazgo de la psicología social de que los individuos a menudo usan el comportamiento de otros para guiar sus propias acciones.⁵¹ La prueba social ha probado ser efectiva en una variedad de entornos que varían desde fomentar que las personas vuelvan a usar las toallas en su hotel⁵² hasta conseguir que paguen sus impuestos a tiempo.⁵³ Con esto en mente, las compañías podrían informar a los empleados que enviar correos electrónicos a los colegas fuera de las horas no es la norma y no se fomenta. Dando un paso adicional, una corporación automotriz multinacional líder usa un híbrido de procesos

Figura 1. Estrategias de empuje potencialmente ambientales para ayudar a romper la adicción a la tecnología

Estrategia de empuje	Cómo funciona
Recordatorios	Diseño de recordatorios facilitados-por-tecnología para ayudar a romper la actividad continua en herramientas digitales tales como correos electrónicos y medios de comunicación social.
Prueba social	Normas sociales de comunicación relacionadas con correo electrónico y hábitos de trabajo fuera de las horas – por ejemplo, que la mayoría de trabajadores y correos no verifiquen el correo electrónico durante ciertos momentos.
Dispositivos de compromiso	Fomentar que los empleados tomen un “desintoxicante digital” o compromiso de balance trabajo-vida, comprometiéndose a limitar su uso del correo electrónico fuera de las horas de trabajo.

facilitados por tecnología y normas culturales, dándoles a los empleados la opción de automáticamente eliminar *todos* los correos electrónicos recibidos durante vacaciones, notificando a quien los envía que el mensaje no fue recibido.⁵⁴ Si esto parece demasiado radical, otra opción es ofrecer una extensión de un día de vacaciones, permitiendo a los empleados que han estado conectados en múltiples días sucesivos que al regresar al trabajo se pongan al día con los correos electrónicos y otras tareas no colaborativas. Otro ejemplo sencillo de arquitectura de elección puede ser aligerar la carga de numerosas reuniones consecutivas: predefinir que la duración de las reuniones sea de 25 minutos en lugar de 30 en los días de descanso.

Dispositivos de compromiso y apoyo social

La investigación muestra que, si alguien públicamente se compromete con pasos específicos para lograr una meta, es más probable que avance con ello.⁵⁵ Dispositivos de compromiso tales como promesas están basados en este hallazgo. Por ejemplo, Johns Hopkins University ha creado una promesa de bienestar para sus empleados. A los trabajadores interesados se les ofrece una cantidad de oportunidades y estrategias para ayudarles a incrementar el acondicionamiento trabajo-vida durante el curso de 30 o 90 días. Una vez que firman, comienzan a hacer cambios de vida con el apoyo de su

empleador. De lejos, la organización ha encontrado exitoso este enfoque.⁵⁶ Además de los dispositivos automáticos de réplica que mencionamos antes, otra actividad que podría incorporar un compromiso previo a la promesa es un “desintoxicante digital,” que algunas veces Deloitte mismo emplea. Este es un programa de siete días que involucra hacer cada día pequeños cambios relacionados con tecnología.

Independiente de la política específica o de la intervención de la arquitectura de elección, la intención general es reconectar el lugar de trabajo de maneras que mejoren la relación empleado-tecnología. Para que sea exitosa, tiene que haber un empuje de arriba hacia abajo: una cosa es crear una nueva política, pero otra bastante diferente es que los líderes de la organización desplieguen abiertamente su compromiso para con ella, y comuniquen sus beneficios resultantes.

Un asunto de hábito

Mejorar nuestra relación con la tecnología – tanto en el trabajo como fuera – es menos un asunto de ejercicio continuo de fuerza de voluntad que diseñar tecnologías y entornos digitales que reflejen las realidades de la psicología humana. Tecnologías pobre (o perversamente) diseñadas pueden distraer nuestra atención y llevar a la adicción a la tecnología. Pero el diseño también puede facilitar el cultivo de

DESINTOXICANTE DIGITAL: ACCIONES QUE LOS CONSUMIDORES PUEDEN REALIZAR (Y QUE LOS EMPLEADORES PUEDEN FOMENTAR)

¿Necesito un desintoxicante digital? Aquí hay enfoque que muestra:

Lunes: Des-suscríbese de todos los correos electrónicos no-deseados; deje de seguir a alguien que usted no conoce en los medios de comunicación social. Si usted realmente se siente ambicioso, ponga su teléfono en escala de grises para reducir su atrayente que distraiga.

Martes: Mueva a cualesquiera aplicaciones móviles que usted no haya usado en el último mes hacia un folder para reducir el desorden; desactive las notificaciones en los medios de comunicación social.

Miércoles: Cargue su dispositivo *fuera* de su alcoba. Compre un reloj de alarma para reemplazar la alarma de su teléfono.

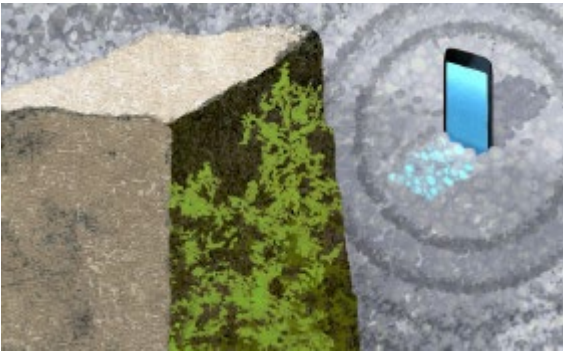
Jueves: No mire su teléfono hasta que llegue al trabajo. Cuando usted se siente a comer, apague su teléfono.

Viernes: Tome todas sus comidas en una sala sin TV, teléfono, o computador durante el día.

Sábado: Manténgase alejado de los medios de comunicación social durante todo el día.

Domingo: Apague su teléfono durante ocho horas consecutivas (¡mientras usted esté despierto!). Quítese de su muñeca su reloj inteligente.

Tecnología positiva



hábitos saludables de uso de la tecnología. Muchos de nuestros comportamientos automáticos, repetidos, están guiados por factores del entorno.⁵⁷

Las personas que exitosamente cultivan hábitos positivos lo hacen menos a través del uso continuo de la fuerza de voluntad que mediante tomarse el tiempo para rediseñar sus entornos de maneras que hagan que los comportamientos positivos sean más fáciles y automáticos.

Metafóricamente, vale la pena re-imaginar y remodelar nuestros entornos de manera que hagan que los hábitos saludables sean una cuesta abajo más que una cuesta arriba. En el lugar de trabajo, los empleados individuales pueden jugar un rol en co-crear entornos tecnológicos positivos. Pero, en últimas, los líderes de las organizaciones deben jugar un rol activo en ser la punta de lanza de tales esfuerzos de diseño y asumir un enfoque basado-en-evidencia para aprender qué funciona, y continuamente mejorarlo.

NOTAS FINALES

- ¹ *Economist*, "Herbert Simon," March 20, 2009.
- ² FlexJobs, "Current trends of telecommuting," June 21, 2013.
- ³ Williesha Morris, "Technology addiction," IAAP Edge, November 24, 2015.
- ⁴ Kelly Monahan, Mark Cotteleer, and Jen Fisher, *Does scarcity make you dumb? A behavioral understanding of how scarcity diminishes our decision making and control*, Deloitte University Press, July 19, 2016.
- ⁵ Silvia Bellezza, Anat Keinan, and Neeru Paharia, "Conspicuous consumption of time: When busyness and lack of leisure time become a status symbol," *Advances in Consumer Research* 44 (2016): pp. 118–38.
- ⁶ American Psychological Association, "Americans stay connected to work on weekends, vacation and even when out sick," press release, September 4, 2013.
- ⁷ Heejung Chung, "Flexible working is making us work longer," Quartz, April 27, 2017.
- ⁸ Adam Alter, *Irresistible: Why We Can't Stop Checking, Scrolling, Clicking and Watching* (London: The Bodley Head, 2017).
- ⁹ Alex Hern, "Never get high on your own supply – why social media bosses don't use social media," *Guardian*, January 23, 2018.
- ¹⁰ Veal Gloria Mark, Daniela Gudith, and Ulrich Klocke, "The cost of interrupted work: More speed and stress," CHI'08: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, April 5–10, 2008.
- ¹¹ Monahan, Cotteleer, and Fisher, *Does scarcity make you dumb?*
- ¹² Eldar Shafir and Sendhil Mullainathan, *Scarcity: The New Science of Having Less and How it Defines Our Lives* (London: Macmillan/Picador, 2014).
- ¹³ Mark, Gudith, and Klocke, "The cost of interrupted work: More speed and stress."
- ¹⁴ Sheena S. Iyengar and Mark Lepper, "When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?," *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no.6 (2001): pp. 995–1006.
- ¹⁵ Veal Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (Yale University Press, 2008).
- ¹⁶ Consideraciones para talento: deles a los empleados más orientación para la priorización de correos electrónicos y reuniones; consideraciones para tecnología: deles a los empleados entrenamiento y tecnología para organizar los correos electrónicos por importancia y envíe reuniones de una manera que incluya opciones para asistentes "opcionales" vs. "requeridos." Recursos Humanos también puede fomentar culturas y normas que desalienten asistir a todas las reuniones o invitar a "todos" a equivocarse en el lado seguro.
- ¹⁷ Melly Parker, "What are the benefits of virtual meetings?," Chron.com, accessed February 8, 2018.
- ¹⁸ Brigitte Madrian and Dennis Shea, "The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior," *Quarterly Journal of Economics* 116, no. 4 (2001): pp. 1149–187.
- ¹⁹ Natasha Singer, "Can't put down your device? That's by design," *New York Times*, December 5, 2015.
- ²⁰ B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969).

Tecnología positiva

- ²¹ Tristan Harris, "How technology is hijacking your mind—from a magician and Google design ethicist," Thrive Global, May 18, 2016.
- ²² Sadiacreates, "Instagram algorithm: The best marketing strategy ever implemented on the social media site?," January 16, 2018.
- ²³ Centers for Disease Control and Prevention, "1 in 3 adults don't get enough sleep," CDC Newsroom, February 18, 2016.
- ²⁴ Cleveland Clinic, "What happens to your body when you don't get enough sleep," Health Essentials, September 18, 2015.
- ²⁵ Chris Morris, "Is technology killing the human touch?," CNBC Disruptor 50, August 15, 2015.
- ²⁶ Sherry Turkle, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other* (Basic Books, 2011).
- ²⁷ Mark Molloy, "Facebook addiction 'activates same part of the brain as cocaine,'" *Telegraph*, February 17, 2016.
- ²⁸ Markham Heid, "You asked: Is social media making me miserable?," *Time*, accessed February 19, 2018.
- ²⁹ Olivia Petter, "Social media is making it easier to conceal mental illnesses," *Independent*, January 24, 2018.
- ³⁰ Kathy Pretz, "Medical experts say addiction to technology is a growing concern," IEEE, December 23, 2016.
- ³¹ Para una discusión relacionada, vea Jim Guszczka, "Smarter together: Why artificial intelligence needs human-centered design," *Deloitte Review* 22, January 2018.
- ³² Sunstein and Thaler, *Nudge*.
- ³³ Laszlo Bock, *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead* (New York: Twelve, 2015).
- ³⁴ Veá Jim Guszczka, "The importance of misbehaving: A conversation with Richard Thaler," *Deloitte Review* 18, January 25, 2015.
- ³⁵ Este tema es explorado en Jim Guszczka, Harvey Lewis, and John Lucker, "IoT's about us: Emerging forms of innovation in the Internet of Things," *Deloitte Review* 17, July 27, 2015.
- ³⁶ Hacemos referencia a Big Brother [Gran Hermano] que fue acuñado en 1984 de George Orwell.
- ³⁷ Alain Samson, "Salience," *Behavioral Economics Guide* 1 (2014): p. 5.
- ³⁸ Sunstein and Thaler, *Nudge*.
- ³⁹ Sapience, "People Analytics @ Work," Advertisement.
- ⁴⁰ Itamar Gilad, "A new inbox that puts you back in control," Official Gmail Blog, May 29, 2013.
- ⁴¹ Quentin Hardy, "Google's calendar now finds spare time and fills it up," *New York Times*, April 13, 2016.
- ⁴² Chris Weller, "I tried a new app designed to curb obsessive cell phone use—and it's already working wonders," *Business Insider*, April 4, 2017.
- ⁴³ Koushiki Choudhury, *Managing Workplace Stress: The Cognitive Behavioural Way* (Springer, 2013).
- ⁴⁴ Shanil Ebrahim and Timothy Murphy, "Think slower: How behavioral science can improve decision making in the workplace," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016.

- ⁴⁵ Megan Molteni, "The chatbot therapist will see you now," *Wired*, June 7, 2017.
- ⁴⁶ Nudge blog, "Eco reminders for your light switches," February 11, 2011; Jeana Lee Tahnk, "text4baby sends free informational text messages during your pregnancy and baby's first year," Parenting, accessed February 2, 2018.
- ⁴⁷ Todd Rogers, Katherine L. Milkman, and Kevin G. Volpp, "Commitment Devices: Using Initiatives to change behaviors," *Journal of American Medical Association* 311, no. 20 (2014): pp. 2065–2066.
- ⁴⁸ Luke Dormehl, "Flowlight is an office traffic light system that lets coworkers know when you're too busy to talk," *Digital Trends*, May 2, 2017.
- ⁴⁹ Arianna Huffington, "Introducing the Thrive app: We're partnering with Samsung to help you disconnect with others, and reconnect with yourself," Thrive Global, October 19, 2017.
- ⁵⁰ En *Misbehaving*, Richard Thaler reporta que si bien *Nudge* es co-autoría con Cass Sunstein, la idea de la arquitectura de elección proviene de la re-lectura del libro clásico de Don Norman *The Psychology of Everyday Things* (New York: Basic, 1988).
- ⁵¹ Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice* (Boston: Allyn & Bacon, 2001).
- ⁵² N. J. Goldstein, R. B. Cialdini, and V. Griskevicius, "A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels," *Journal of Consumer Research* 35, no.3 (2008): pp. 472–482.
- ⁵³ Veá por ejemplo David Halpern, *Inside the Nudge Unit* (WH Allen, 2015) o Thaler and Sunstein, *Nudge*.
- ⁵⁴ Megan Gibson, "Here's a radical way to end vacation email overload," *Time*, August 15, 2014.
- ⁵⁵ Cialdini, *Influence: Science and Practice*.
- ⁵⁶ Hub, "Johns Hopkins recognized for work-life effectiveness," February 12, 2016.
- ⁵⁷ Alguna de esta investigación es revisada en Sarah Guminski, "Healthy habits: Using behavioral science in health policy," *Chicago Policy Review*, February 8, 2017.

ACERCA DE LOS AUTORES

CONNOR JOYCE

Connor Joyce es Human Capital Business Analyst, y miembro de la práctica de Human Resource Transformation. El interés de investigación de Connor se centra en crear lugares de trabajo que se puedan adaptar el futuro del trabajo y el efecto de la automatización en la fuerza de trabajo global. Ha trabajado en una variedad de proyectos que varían desde implementación de sistemas grandes hasta colaboraciones en investigación universitaria. Conner es graduado de Illinois State University con doble especialidad en administración de recursos humanos y psicología.

JEN FISHER

Jen Fisher actualmente sirve como director administrativo nacional de Well-Being en Deloitte. Como líder de bienestar de Deloitte, Jen orienta la estrategia e innovación alrededor de trabajo-vida, salud, y bienestar para empoderar al personal de Deloitte para que esté bien en todos los aspectos de su vida. Jen recibió el 2017 Ted Childs Life Work Excellence Award por crear un impacto perdurable en la cultura, beneficios, y bienestar de todos los profesionales de Deloitte. Como sobreviviente del cáncer de mama, Jen es defensora de la salud de la mujer y apasionada por vivir un estilo de vida saludable. Jen recibió su BS en administración de negocios, University of Miami, y es United Way of Miami-Dade Young Leader

JIM GUSZCZA

Jim Guszcza es el científico de datos en Estados Unidos de Deloitte Consulting, y miembro de la práctica de Advanced Analytics and Modeling, de Deloitte. Jim tiene extensa experiencia en la aplicación de técnicas analíticas predictivas en una variedad de dominios del sector público y privado. También ha sido la punta de lanza del uso de Deloitte de las tácticas comportamentales de empuje para actuar más efectivamente en las indicaciones del modelo y promover el cambio de comportamiento. Jim fue profesor en la escuela de negocios de la University of Wisconsin-Madison, y tiene un PhD en Philosophy of Science from The University of Chicago. Jim es Fellow of the Casualty Actuarial Society y hace parte de su junta de directores. Jim tiene sede en Santa Monica, California.

SUSAN K. HOGAN

Susan K. Hogan es investigadora del Center for Integrated Research, de Deloitte. La investigación de Susan se centra en economía comportamental, comportamiento del consumidor, y el futuro del trabajo, y cómo esos problemas impactan la experiencia del cliente, el compromiso del empleado, la lealtad, y los incentivos. Antes de unirse a Deloitte, Susan estuvo en la facultad de mercadeo de la escuela de negocios de Emory Goizueta donde enseñó comportamiento del consumidor, consultoría sin ánimo de lucro, y entretenimiento, medios de comunicación social, y deportes en niveles tanto de pregrado como de posgrado (MBA). Susan tiene un MBA en finanzas de Stern (NYU) y un PhD de Wharton (UPenn). Actualmente tiene sede en Atlanta, Georgia.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean darles las gracias a **Luke Collins, Jonathan Holdowsky, Junko Kaji, Ramani Moses, Brenna Sniderman, y Jon Krause** por sus contribuciones. ¡Y a todos quienes sirvieron en el camino como tablas de resonancia para incrementar el bienestar del empleado en el trabajo!

CONTACTOS

Jen Fisher

US well-being leader
Deloitte LLP
+1 305 808 2410
jenniferfisher@deloitte.com

Connor M. Joyce

Human Capital analyst
Deloitte Consulting LLP
+1 312 244 0034
cjoyce@deloitte.com

Jim Guszczka

US chief data scientist
Deloitte Consulting LLP
+1 310 883 4042
jguszczka@deloitte.com

Susan K. Hogan

Center for Integrated Research
Deloitte Services LP
+1 404 822 3957
suhogan@deloitte.com

Deloitte.

Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.



Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores

Editorial: Ramani Moses, Abrar Khan

Creativo: Mahima Dinesh

Promoción: Devon Mychal

Artes: Jon Krause

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, 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 asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

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

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited