UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID

Escuela Politécnica Superior

Toma de Decisión

Capítulo 12

Dr. Daniel Tapias
daniel.tapias@uam.es

Curso 2014 / 15

PROYECTOS

Escuela Politécnica Superior

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

- Capítulo 1: Introducción.
- Capítulo 2: ¿Qué es un proyecto?
- Capítulo 3: Tipos de proyectos.
- Capítulo 4: Ciclo de vida de los proyectos.
- Capítulo 5: Proyectos de desarrollo software.
- Capítulo 6: Organización empresarial y proyectos.
- Capítulo 7: La Calidad.
- Capítulo 8: La usabilidad y la accesibilidad.
- Capítulo 9: El Riesgo.
- Capítulo 10: Ingeniería Económica. Estudios de viabilidad económica.
- Capítulo 11: Técnicas para la planificación y control de proyectos.
- **Capítulo 12: Toma de decisión.**
- Capítulo 13: Proyecto: Búsqueda de empleo.

ÍNDICE

1.- Introducción

2.- La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, …

3.- El Valor de los Productos y Servicios

- Coherencia arbitraria.
- Efecto manada.

4.- El Precio Cero

5.- Normas Sociales y de Mercado.

6.- El Efecto del Estado Emocional.

Introducción

Las ciencias económicas convencionales **asumen que los seres humanos somos racionales**: Esto es; que en cada proceso de decisión valoramos cada una de las opciones posibles y elegimos la mejor.

Igualmente, se asume que en caso de que se cometa un error en la toma de decisión, las fuerzas del mercado nos pondrán de nuevo en el camino correcto.

Sin embargo, ante estas asunciones, surgen preguntas como:

- ¿Las personas somos en todo momento y situación racionales?
- ¿Qué mecanismos o procesos empleamos en la toma de decisión?
- ¿Qué factores afectan o pueden afectar a la toma de decisión?
- ¿Las normas sociales están siempre presentes en la toma de decisión?

En este capítulo vamos a ver que a veces las personas tenemos **comportamientos irracionales sistemáticos**, lo que hace que estos comportamientos irracionales puedan ser **predecibles**.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (I)

Muchas veces las personas no sabemos qué elección tomar hasta que no vemos las cosas en contexto o en relación con otras cosas.

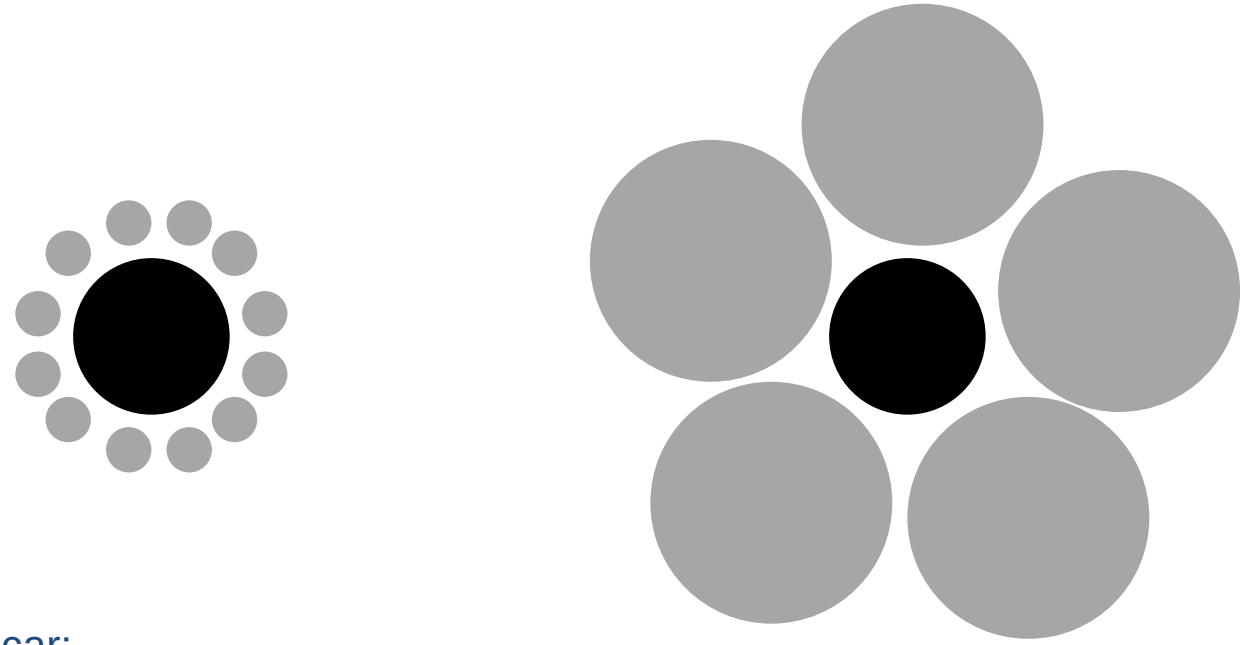
Por ejemplo, para saber si el salario que se nos ofrece es bueno o no lo comparamos con lo que se paga por ese trabajo en otros sitios. Para saber si un producto o servicio es caro o barato, lo comparamos con el precio de ese producto o servicio en otros proveedores.

En general, observamos lo que tenemos alrededor y lo valoramos en relación con otras cosas similares. Esto es, **el proceso de valoración va asociado a la comparación**. Así, comparamos trabajos con trabajos, vacaciones con vacaciones, exámenes con exámenes, regalos con regalos, profesores con profesores, jefes con jefes, etc.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (II)

Vamos a experimentar una demostración visual de la relatividad:



Puntos a destacar:

1.- Si sólo miramos la figura de la izquierda, el círculo negro parece grande.

2.- Si sólo miramos la figura de la derecha, el círculo negro parece pequeño.

3.- Si miramos ambas figuras, el círculo negro de la izquierda parece más grande que el de la derecha, aunque son exactamente iguales.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (III)

Experimento 1a

Economist.com	Subscriptions (*)
Opinion	**Welcome to**
World	**The Economist Subscription Center**
Business	Pick the type of subscription you want to buy or renew.
Finance & Economics	❑ **Economist.com subscription – US $59.00** One –year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from The Economist since 1997.
Science & Technology	
People	
Books & Arts	❑ **Print subscription – US $125.00** One-year subscription to the print edition of The Economist.
Markets & Data	
Diversions	❑ **Print & web Subscription – US $125.00** One-year subscription to the print edition of The Economist and online access to all articles from The Economist since 1997.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (IV)

Experimento 1b

Economist.com	Subscriptions (*)
Opinion	**Welcome to**
World	**The Economist Subscription Center**
Business	Pick the type of subscription you want to buy or renew.
Finance & Economics	❑ **Economist.com subscription – US $59.00** One –year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from The Economist since 1997.
Science & Technology	❑ **Print & web Subscription – US $125.00** One-year subscription to the print edition of The Economist and online access to all articles from The Economist since 1997.
People	
Books & Arts	
Markets & Data	
Diversions	

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (V)

Resultados del Experimento 1a

MIT Sloan School of Management (*)	EPS (UAM 2011)	EPS (UAM 2012)	EPS (UAM 2013)	EPS (UAM 2014)	
16%	62,5%	40,6%	49,1%	47,0%	Suscripción sólo por internet ($59).
0%	3,5%	6,0%	4,1%	4,7%	Suscripción en papel ($125).
84%	34%	53,4%	46,8%	48,3%	Suscripción en papel y por internet ($125).

Resultados del Experimento 1b

MIT Sloan School of Management (*)	EPS (UAM 2011)	EPS (UAM 2012)	EPS (UAM 2013)	EPS (UAM 2014)	
68%	72%	59,8%	67,1%	60%	Suscripción sólo por internet ($59).
32%	28%	40,2%	32,9%	40%	Suscripción en papel y por internet ($125).

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (VI)

Experimento 2a (*)

Hemos ido a una tienda para comprar una calculadora que cuesta 25€. Una vez allí nos encontramos con un amigo que nos dice que esa misma calculadora la venden en un establecimiento que está a 15 minutos de allí por 18€. ¿Qué haríamos?

	UAM 2011	UAM 2012	UAM 2013	UAM 2014
Comprar la calculadora en el otro establecimiento por 18€.	87%	78,3%	80,6%	79,9%
Comprar la calculadora allí por 25€.	13%	21,7%	19,4%	20,1%

Experimento 2b (*)

Hemos ido a una tienda para comprar un ordenador que cuesta 485€. Una vez allí nos encontramos con un amigo que nos dice que ese mismo ordenador lo venden en un establecimiento que está a 15 minutos de allí por 478€. ¿Qué haríamos?

	UAM 2011	UAM 2012	UAM 2013	UAM 2014
Comprar el ordenador en el otro establecimiento por 478€.	43%	38,5%	37,1%	47,5%
Comprar el ordenador allí por 485€.	57%	61,5%	62,9%	52,5%

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

La Relatividad de las Cosas, Experiencias, Emociones, Opiniones, … (VII)

Salarios de los CEO de las grandes empresas de USA

En 1993, los reguladores federales del mercado de valores de USA obligaron, por primera vez, a revelar los salarios de los altos ejecutivos de las grandes empresas cotizadas en bolsa.

El objetivo era limitar los elevados salarios y beneficios de los altos ejecutivos: La lógica que apoyaba esta medida era que al ser los salarios públicos, los consejos de administración de estas grandes empresas se opondrían a que se conocieran públicamente los salarios y prebendas tan desmedidos que tenían estos altos ejecutivos y que esto, por tanto, los limitaría.

• En 1976 el salario medio de un CEO era 36 veces mayor que el salario medio de un trabajador.

• En 1993 el salario medio de un CEO era 131 veces mayor.

¿Qué ocurrió cuando los salarios se hicieron públicos?

• Los medios de comunicación sacaron periódicamente rankings de sueldos de los CEO, estableciendo una comparación entre los salarios de los CEO.

• Esta comparación hizo que muchos CEO exigieran salarios más elevados, con lo que en 2008 los salarios de los CEO eran 369 veces mayores que los salarios medios de los trabajadores.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

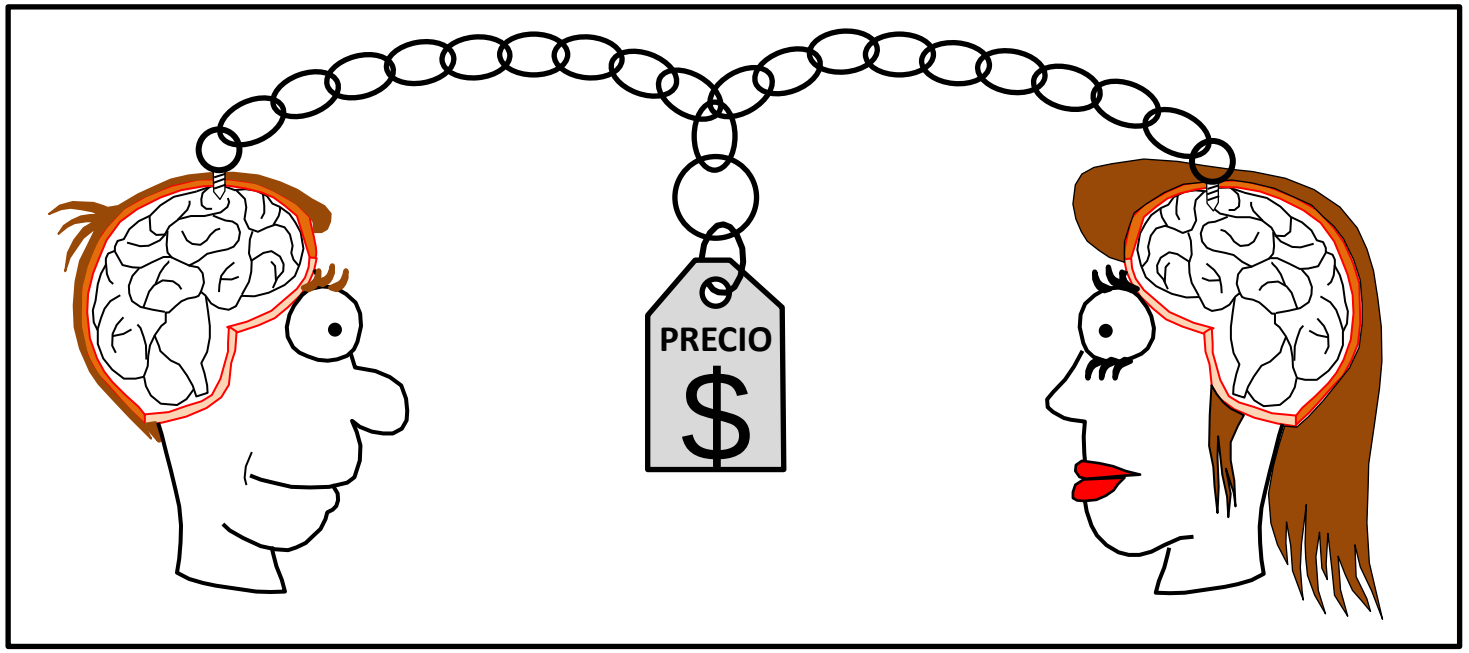
El Valor de los Productos y Servicios

Hace unas décadas, el naturalista Konrad Lorenz descubrió que las aves palmípedas, una vez que salen del huevo, quedan ancladas o ligadas al primer objeto móvil que ven.

Normalmente, este objeto móvil es su madre…

Lorenz llamó a este fenómeno natural “imprinting” (marcado o grabado)

La pregunta es: El cerebro humano, ¿se queda “cableado” o “anclado” a las cosas bajo alguna circunstancia al igual que les pasa a los gansos, patos, etc.?



El Valor de los Productos y Servicios: Coherencia Arbitraria (I)

Experimento 5 (*)

Dos últimos dígitos del DNI, pasaporte o NIE: ☐

Productos	Precio en €.	¿Lo comprarías?	Precio máximo
Teclado inalámbrico ……			
Ratón inalámbrico ……..			
Bocadillo de jamón ibérico de bellota			
Bocadillo de mortadela de Bolonia			
Botella de sidra natural ……			
Botella de cava brut nature …….….			

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: Coherencia Arbitraria (II)

Resultados del Experimento 5 (*)

Productos	Rango de los dos últimos dígitos del DNI, pasaporte o NIE (UAM 2011)				
	00 a 19	20 a 39	40 a 59	60 a 79	80 a 99
Teclado inalámbrico ……	26,6 €	38,2 €	35,9 €		
Ratón inalámbrico ……..	17,9 €	28,7 €	25,6 €		
Bocadillo de jamón ibérico de bellota	6,6 €	7,3 €	12,9 €		
Bocadillo de mortadela de Bolonia	3,6 €	3,9 €	6,1 €		
Botella de sidra natural ……	11,0 €	12,7 €	14,1 €		
Botella de cava brut nature ……	16,7 €	25,7 €	34,0 €		

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: Coherencia Arbitraria (II)

Resultados del Experimento 5 (*)

Productos	Rango de los dos últimos dígitos del DNI, pasaporte o NIE (UAM 2012)		
	00 a 39	40 a 59	60 a 99
Teclado inalámbrico ……	28,6 €	27,3 €	31,1 €
Ratón inalámbrico ……..	20,8 €	21,1 €	21,5 €
Bocadillo de jamón ibérico de bellota	6,8 €	8,4 €	7,7 €
Bocadillo de mortadela de Bolonia ...	3,1 €	3,8 €	4,0 €
Botella de sidra natural ……	8,1 €	9,3 €	16,4 €
Botella de champán ……..….	21,6 €	21,9 €	50,2 €

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: Coherencia Arbitraria (II)

Resultados del Experimento 5 (*)

Productos	Rango de los dos últimos dígitos del DNI, pasaporte o NIE (UAM 2013)		
	00 a 39	40 a 69	70 a 99
Teclado inalámbrico ……	34,2 €	34,1 €	38,0 €
Ratón inalámbrico ……..	22,4 €	22,2 €	26,6 €
Bocadillo de jamón ibérico de bellota	6,6 €	9,2 €	7,8 €
Bocadillo de mortadela de Bolonia ...	3,4 €	5,8 €	5,7 €
Botella de sidra natural ……	10,3 €	15,0 €	16,0 €
Botella de champán ……..….	26,9 €	47,1 €	51,8 €

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: Coherencia Arbitraria (II)

Resultados del Experimento 5 (*)

Productos	Rango de los dos últimos dígitos del DNI, pasaporte o NIE (UAM 2014)		
	00 a 39	40 a 69	70 a 99
Teclado inalámbrico ……	30,3€	31,7€	43,2€
Ratón inalámbrico ……..	17,3€	18,3€	28,5€
Bocadillo de jamón ibérico de bellota	6,3€	8,1€	8,3€
Bocadillo de mortadela de Bolonia ...	3,6€	5,2€	3,7€
Botella de sidra natural ……	15,7€	18,4€	15,2€
Botella de champán ……..….	28,8€	36,0€	63,4€

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: Coherencia Arbitraria (III)

Como se ve a la luz del experimento 5, los precios iniciales son bastante arbitrarios y están influenciados por la respuesta a preguntas aleatorias (dos últimos dígitos del DNI…)

Sin embargo, una vez que los precios están establecidos en nuestra mente, no sólo conforman lo que estamos dispuestos a pagar por algo, sino que también modelan lo que estamos dispuestos a pagar por productos relacionados. De esta forma, damos "coherencia" a los precios. A este fenómeno se le llama **"coherencia arbitraria".**

Las etiquetas de los precios no son, en sí mismas, puntos de anclaje de los precios. Se convierten en puntos de anclaje de los precios cuando contemplamos la posibilidad de realizar la compra de algún producto o servicio: Una vez que conocemos el precio de un producto o servicio que estamos pensando en adquirir, ese precio se convierte en referencia y se emplea para comparar distintos precios de productos y/o servicios similares.

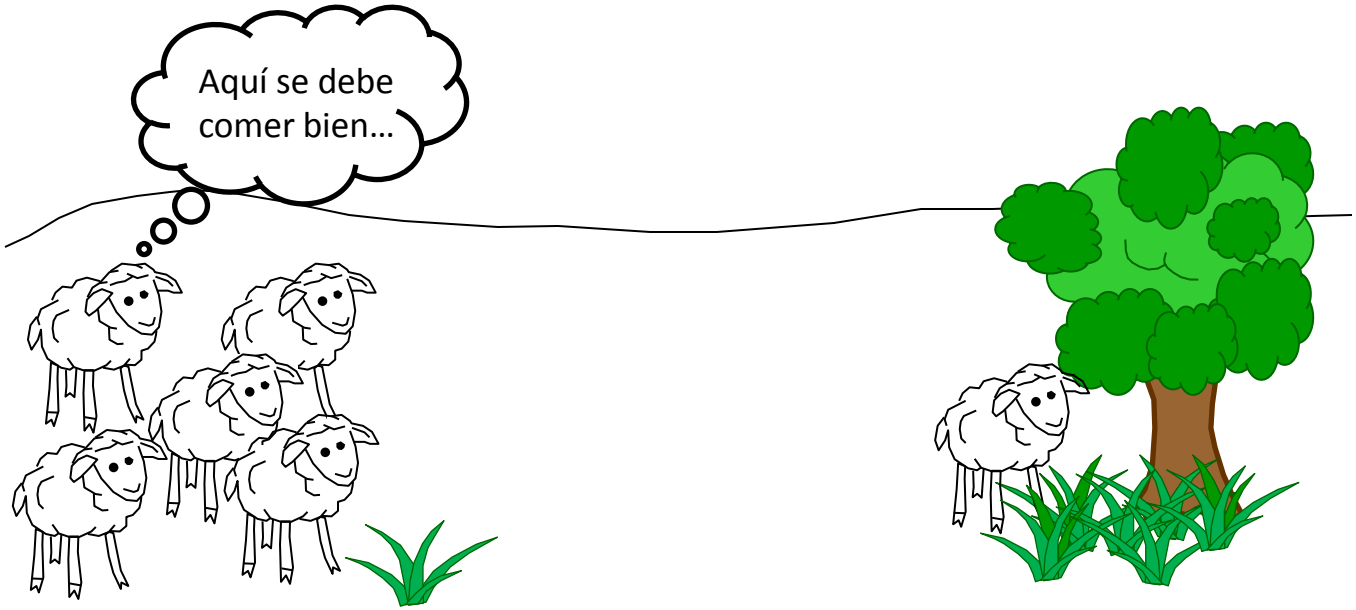
El anclado de los precios afecta a todo tipo de compras.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: El Efecto Manada (I)

El efecto manada sucede cuando asumimos que algo es bueno o malo a partir del comportamiento previo de otras personas y, consecuentemente, tomamos una decisión en base a esta asunción.

Ejemplo: estamos buscando un restaurante en una zona en la que no conocemos ninguno. Pasamos al lado de uno que está lleno y que tiene dos personas esperando en la entrada. Entonces pensamos: “Este debe ser un buen restaurante” y nos ponemos en la cola. A continuación pasan otras personas que al vernos en la cola piensan lo mismo y se ponen también en la cola y así sucesivamente.



(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: El Efecto Manada (II)

El efecto manada se da también cuando pensamos que algo es bueno o malo en base a nuestro propio comportamiento anterior.

Ejemplo: nos apetece mucho comer algo dulce, llevamos todo el día sin parar y el cuerpo nos pide una recarga de energía. Pasamos al lado de una pastelería carísima y nos preguntamos cómo sabrán esos dulces tan caros. No nos lo pensamos más, entramos y nos compramos un dulce pequeño para probar. Lo saboreamos y seguimos nuestro camino. Días más tarde pasamos al lado de la misma pastelería de nuevo. ¿Deberíamos entrar? Lo racional sería pensar en la relación calidad/precio de esta pastelería con respecto a la que está un poco más adelante, mucho más económica, pero en lugar de esto recurrimos al siguiente razonamiento: hace unos días entré aquí y disfruté del dulce que compré, así que debió ser una buena decisión. Entramos y nos compramos otro pequeño dulce.
Esto se repite periódicamente hasta que se convierte en un hábito.

Continuación del Ejemplo: Sin embargo la historia no termina aquí. Una vez que nos hemos acostumbrado a pagar más por un dulce, nuestros hábitos de consumo han saltado a un nuevo nivel. Esto favorece la aparición de otros cambios que poco antes ni se nos habrían pasado por la cabeza, lo que nos puede llevar fácilmente a otros hábitos de consumo.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Valor de los Productos y Servicios: El Efecto Manada (III)

Ahora bien, si el “anclaje” a los precios se produce cuando tenemos intención de realizar la compra de algo por primera vez, ¿Cómo podemos modificar el punto de anclaje de las personas a algo más caro?

Caso Starbucks: Cuando Howard Schultz creó Starbucks trabajó en un diseño del negocio que lo separase completamente de cualquier otro establecimiento de café. Así que hizo el diseño desde cero, creando un ambiente diferenciado con respecto a lo que había: con fragancias de los granos de café recién tostados, con cafés seleccionados de diversos lugares del mundo, con bollería también diferenciada, con una decoración al estilo europeo, etc. Esta diferenciación se plasmó incluso en los nombres de los cafés (Americano, Misto, Macchiato, Frappuccino) y en los nombres de los distintos tamaños de los mismos (Short, Tall, Grande y Venti).

Con esta diferenciación consiguió que los consumidores creasen un nuevo anclaje para los productos Starbucks que evitase o al menos redujera las comparaciones con otros productos similares.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Precio Cero (I)

¿Cuántas veces nos ocurre que tras asistir a ferias, congresos, etc. regresamos con un cargamento de artículos gratuitos que nunca habríamos comprado, que no nos interesan y que finalmente terminan olvidados o en la basura?

¿Cuántas veces hemos comprado artículos de marcas que nunca habríamos probado si no nos hubieran ofrecido el tercero gratis por la compra de dos?

No cabe duda de que cuando conseguimos algo gratis nos sentimos muy bien. **Cero euros no es un precio más**, es un precio que lleva asociada una "carga emocional".

- ¿Compraríamos algo que costase 50 céntimos? ➔ Quizás.
- ¿Lo compraríamos si estuviera rebajado a 2 céntimos? ➔ Probablemente.
- ¿Lo cogeríamos si fuera gratis? ➔ Seguro que sí.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Precio Cero (II)

Experimento con chocolates (*): Se comparan las elecciones de los consumidores con distintos precios de dos marcas de chocolate: Trufas de la marca Lindt que, en el momento del experimento, tenían un coste de 30 céntimos por unidad y Hershey Kisses, más económicos.

Experimento 1:

- Trufas de Lindt: 15 céntimos por unidad.
- Hershey Kisses: 1 céntimo por unidad.

Resultado: Los clientes siguen un razonamiento racional y comparan la relación calidad/precio:

- Elección de **trufas: 73%**
- Elección de Hershey **Kisses: 23%**

Experimento 2: Efecto de "gratis"

- Trufas de Lindt: 14 céntimos por unidad.
- Hershey Kisses: gratis.

Resultado:

- Elección de **trufas: 31%**
- Elección de Hershey **Kisses: 69%**

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Precio Cero (III)

Caso Amazon (*): Hace unos años Amazon comenzó una campaña en la que ofrecía el envío gratuito de los libros a partir de un cierto volumen de compra. Por ejemplo, para un libro de $17 había que pagar $3,95 de gastos de envío, mientras que si el cliente se compraba otro libro y esto hacía un total de $32, el envío era gratis.

Es muy probable que muchos de los clientes no quisieran un segundo libro, pero la oferta del envío gratuito era tan tentadora, que muchos de ellos estaban dispuestos a comprar un segundo libro.

En Amazon estaban muy contentos con los resultados de esta campaña, porque incrementaron notablemente las ventas. Sin embargo, en un país (Francia), esto no funcionaba. ¿Era esto porque los consumidores franceses eran más racionales que el resto?

Tras investigar el caso particular de Francia, se dieron cuenta de que en este país la campaña había sido ligeramente distinta. En lugar de ofrecer un envío gratuito, se cobraban 20 céntimos.

En realidad, si lo pensamos racionalmente, 20 céntimos es casi lo mismo que gratis. Sin embargo, no se incrementaron las ventas. Tan pronto como se incluyó el envío gratuito, los consumidores franceses incrementaron las compras al igual que anteriormente los consumidores de otros países.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Precio Cero (IV)

¿Qué hace que algo gratis sea tan atractivo? ¿Por qué tenemos esa tendencia irracional hacia lo que es gratis incluso aunque se trate de algo que no queremos o no nos hace falta?

Podría ser debido a que en toda transacción económica hay pros y contras. Esto es, hay un riesgo asociado y/o un miedo a la pérdida que no percibimos cuando se trata de algo gratis, de manera que las cosas gratis se perciben con más valor de lo que realmente tienen.

Al realizar una compra asumimos el riesgo de que la decisión haya sido mala y, por tanto, de tener una pérdida.

Así pues, el precio cero no es un precio cualquiera, sino una herramienta que puede conseguir que alguien compre algo que realmente no quiere o necesita.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

Normas Sociales y de Mercado (I)

En este apartado nos centramos en la siguiente pregunta ¿Qué factor motiva más la implicación de las personas? ¿Una causa o el dinero? ¿De qué depende?

Caso AARP (*): Hace unos años, la AARP (American Association of Retired Persons), que es una asociación estadounidense que atiende las necesidades e intereses de las personas de más de 50 años (fundamentalmente jubilados), preguntó a algunos abogados si podrían reducir sus honorarios para trabajar para personas jubiladas en situación de necesidad (a algo así como $30 la hora). Los abogados contestaron que NO.

Entonces el manager de la AARP tuvo la brillante idea de preguntar a los abogados si podrían ofrecer sus servicios gratis a las personas jubiladas en situación de necesidad. La mayor parte de los abogados contestaron con un abrumador SÍ.

¿Qué ocurre? ¿Cómo es posible que $0 por hora sean más atractivos que $30?

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

Normas Sociales y de Mercado (II)

Vivimos simultáneamente en dos mundos: uno caracterizado por relaciones sociales y el otro caracterizado por relaciones de mercado. Cada uno de estos mundos está regido por unas normas distintas.

En el caso AARP, al mencionar el dinero, los abogados aplicaron las normas de mercado y les pareció que estaban mal pagados con esa reducción de honorarios. Cuando no se mencionó el dinero, aplicaron las normas sociales y se prestaron como voluntarios en su tiempo libre.

El empleo de normas de mercado en las relaciones sociales daña la relación (por ejemplo, pagar a un amigo por ayudarnos a hacer la mudanza, a nuestra suegra por invitarnos a comer a su casa, etc.)

En el siguiente experimento veremos que basta con mencionar el dinero para que se apliquen las normas de mercado.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

Normas Sociales y de Mercado (III)

Experimento con ordenador (*): Se presentaba un círculo en la izquierda de la pantalla de un ordenador y un cuadrado a la derecha. El sujeto tenía que arrastrar el círculo con el ratón hasta llevarlo al cuadrado. Una vez conseguido, el círculo desaparecía del cuadrado y aparecía un nuevo círculo en el lado izquierdo de la pantalla. Se pidió a cada uno de los participantes que arrastrasen tantos círculos como pudieran en 5 minutos.

El primer grupo de participantes recibió un pago de $5 por participante. El segundo grupo recibió un pago de 50 céntimos por participante y el tercer grupo al que se le pidió que hiciera la prueba como aportación a la comunidad. Esto es, se les pidió la participación en plan de favor.

Resultados:

- Primer grupo ($5 por participante): ……. 159 círculos
- Segundo grupo (50 céntimos/participante): …. 101 círculos
- Tercer grupo (voluntarios): …….. 168 círculos

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

Normas Sociales y de Mercado (IV)

Experimento con ordenador (*): ¿Qué pasa si ahora en lugar de pagar dinero se da algún regalo por el trabajo?

El primer grupo recibió de regalo una cajita de bombones Godiva (por un valor aproximado de $5). El segundo grupo recibió de regalo una barrita de aperitivo (por un valor aproximado de 50 céntimos) y el tercer grupo trabajó de favor, al igual que en el caso anterior. No se comunicó el precio de los regalos.

Resultado:

- Primer grupo (bombones Godiva): …….. 169 círculos
- Segundo grupo (barrita de aperitivo): ……. 162 círculos
- Tercer grupo (voluntarios): …… 168 círculos

Al repetir del nuevo el experimento indicando el precio de los regalos: caja de bombones Godiva valorado en $5, barrita de aperitivo valorada en 50 céntimos, los resultados volvieron a ser similares a los de la transparencia anterior.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

Normas Sociales y de Mercado (V)

Reflexiones en el ámbito profesional (*): Para muchas personas el lugar de trabajo es más que una fuente de dinero. Es también fuente de motivación, de autoestima, de autodefinición, etc. Las personas que están orgullosas de su trabajo tienen un motivo más de felicidad y se sienten parte del proyecto.

- Si las empresas pensasen en términos de normas sociales y las aplicasen, comprobarían que estas normas fortalecen la lealtad y hacen que los empleados se entreguen al nivel que las compañías actuales necesitan, siendo flexibles, comprometidos y dispuestos a arrimar el hombro cuando sea necesario. Un ejemplo de empresa que cultiva el lado social de la relación empresa-empleado es Google, que ofrece una amplia variedad de beneficios a sus empleados (aparte del salario).
- Un sueldo no motiva, en general, a arriesgar la vida. Profesionales como los policías, los bomberos, los soldados, etc. no arriesgan su vida o su salud por un salario mensual. Son las normas sociales las que les motivan a realizar su trabajo (orgullo de su profesión, sentido del deber, valores, reconocimiento social, reputación, etc.)
- El dinero es, a menudo, la forma más cara de motivar a las personas y no siempre la más efectiva.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

Normas Sociales y de Mercado (VI)

- **En las relaciones con los clientes** también es beneficioso cultivar las normas sociales: Fidelización, mayor comprensión de los fallos o problemas que puedan surgir, de subidas de los recibos, etc. son algunos de los beneficios.

Sin embargo, la relación social tiene sus riesgos. Por ejemplo, cuando se establece una relación social con el banco (en realidad con los empleados de la sucursal habitual), si por un error se nos queda la cuenta en descubierto, uno esperaría una amable llamada del director para advertirnos del descubierto y evitar así la penalización del descubierto o el impago de un recibo. Si en lugar de esto recibimos una carta con una penalización de las que se suelen aplicar en estos casos, tomaríamos el tema como una ofensa personal. Con lo que la relación social establecida podría dar paso a la relación estrictamente de mercado y, con ello, se podría perder el cliente.

Una empresa no puede tratar a los clientes como si fueran de la familia un momento y en otro momento tratarles de forma impersonal dependiendo de lo que más convenga. Si la empresa decide tener una relación social con sus clientes, debe mantenerla en todo momento. Igualmente, si se prevé que en ciertos momentos la relación con los clientes puede ser difícil, es preferible mantener una relación estrictamente de mercado en la que se enfatice claramente el valor que se aporta y lo que se espera del cliente.

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5

El Efecto del Estado Emocional (*)

- **Es difícil predecir** el efecto de las emociones (miedo, enfado, …) en nuestro comportamiento. Los resultados de experimentos realizados demuestran que la persona más racional, cuando está sujeta a un estado emocional fuerte, parece ser una persona totalmente distinta de la persona que pensaba que era.

"El que teme es un esclavo." (Séneca)

- **Los resultados experimentales también sugerían** que nuestra habilidad para entendernos a nosotros mismos cuando estamos en un estado emocional distinto no mejora con la experiencia. Todos subestimamos el grado en que las emociones pueden tomar control de nuestro comportamiento.

- **CONCLUSIONES:**
  - Las emociones nos pueden llevar a tomar decisiones o a tener comportamientos ilógicos desde el punto de vista racional (por ejemplo, el miedo a perder el trabajo)
  - Ante situaciones de emociones fuertes, es mejor tener la política de esperar a dar una respuesta cuando podamos volver a ver las cosas con perspectiva (por ejemplo, ante situaciones de enfado).

"La razón trata de decidir lo que es justo. La cólera trata de que sea justo lo que ella ha decidido." (Séneca)

(*) Predictably Irrational. Ed. Harper Business and Economics; Autor: Dan Ariely. ISBN: 978-0-06-201820-5