

¿Cómo puede la ciencia del comportamiento informar las estrategias de capacitación digital del sector privado?

- El sector privado está adaptando cada vez más sus capacitaciones de trabajadores, clientes y proveedores a formato digital.
- Identificar barreras conductuales puede ayudar a las empresas a diseñar estrategias de capacitación más efectivas.
- Diseñar el contenido de capacitaciones usando heurísticos, o reglas de dedo, puede aumentar la adopción de buenas prácticas.
- La retroalimentación personalizada y sistemas de calificación inmediata pueden ayudar a mejorar el contenido de capacitaciones digitales y la interacción de los participantes.
- Estrategias conductuales como recordatorios o mecanismos de compromiso pueden incentivar a que los individuos culminen capacitaciones digitales y adopten buenas prácticas.

CAPACITACIONES DIGITALES

La revolución digital está transformando la manera en que las personas enseñan, se capacitan y aprenden. Por ejemplo, las empresas están adaptando cada vez más sus capacitaciones de trabajadores, clientes y proveedores a formato digital, y las instituciones financieras están también digitalizando sus programas de educación financiera para clientes como las micro, pequeñas y medianas empresas. La pandemia de COVID-19 ha acelerado esta tendencia, al obligar a numerosas personas a trabajar y estudiar desde casa, aumentando así la importancia del aprendizaje en línea.

Al mismo tiempo, este cambio al formato digital ofrece una oportunidad para que el sector privado revise su estrategia tradicional de capacitaciones. Por ejemplo, cuando se trata de programas de educación financiera para pequeñas empresas, existe evidencia mixta sobre su efectividad en el largo plazo¹. Por ello, las organizaciones deben pensar cuidadosamente si las capacitaciones son la mejor, o única, estrategia para promover buenas prácticas. En caso de que se decida que las capacitaciones son el curso de acción más apropiado, diseñar estrategias tomando en cuenta el comportamiento humano puede ayudar a aumentar su efectividad. ¿Qué impide que las personas comiencen o culminen los programas de capacitación? ¿Qué aprendizajes de la ciencia del comportamiento se pueden utilizar para incentivar la adopción de mejores prácticas y promover cambios de comportamiento?



Por ejemplo, puede que las personas prefieran ahorrar informalmente en sus hogares en lugar de tener una cuenta bancaria, ya que no hay sucursales bancarias cerca de donde viven. Las barreras conductuales limitan la capacidad de las personas para llevar a cabo determinadas acciones, aun cuando las condiciones estructurales sean ideales. Por ejemplo, muchas personas no ahorran lo suficiente hoy porque los gastos imprevistos que puedan tener en el futuro parecen abstractos (sesgo del presente).

Para entender estas barreras y diseñar estrategias de capacitación efectivas, las empresas pueden mezclar técnicas cualitativas —como entrevistas y grupos de focalizados— con datos cuantitativos, tal como lo señala el Grupo de Economía del Comportamiento del BID y otros².

MEJORANDO EL CONTENIDO DEL APRENDIZAJE EN LÍNEA

Diversas barreras conductuales pueden impedir que las personas completen capacitaciones en línea. Por ejemplo, la ausencia de interacción física puede generar procrastinación y, por ende, bajas tasas de culminación. De hecho, hay evidencia que demuestra que sólo el 13% de los participantes normalmente completa los cursos en línea masivos y abiertos (MOOCs)³.

ENTENDIENDO LAS BARRERAS CONDUCTUALES

Al desarrollar una estrategia para promover un comportamiento deseado como, por ejemplo, incentivar el ahorro, es primordial identificar las barreras estructurales y conductuales que están impidiendo que los individuos puedan ejecutar dicha acción.

Las barreras estructurales son aquellas sobre las cuales los individuos no tienen control y que limitan sus acciones, aun cuando estos tienen la voluntad de llevarlas a cabo. Por



1. McKenzie, D. (2020). [Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for "Training Doesn't Work"](#) & Bruhn, M., et al. (2014). [The Minimal Impact of a Large-scale Financial Education Program in Mexico City](#).
2. BID (2020). [Grupo de Economía del Comportamiento](#) & Ideas 42 (2013). [Don't Suppose, Diagnose! The BETA Project](#).
3. Jordan, K. (2015). [Massive Open Online Course Completion Rates Revisited: Assessment, Length and Attrition](#).



A su vez, también es de vital importancia el cómo se estructura y presenta el contenido de la capacitación. Una opción para mejorarlo consiste en diseñar contenido basado en **heurísticos**, es decir, atajos mentales o reglas de dedo que los individuos utilizan, consciente e inconscientemente, para tomar decisiones. Un estudio de BID Invest confirmó la efectividad de este enfoque en un programa de educación financiera con el Banco Pichincha en Ecuador⁴.

En este caso, el programa recomendaba, entre otras cosas, que los microempresarios siguiesen “reglas de dedo” tan sencillas como utilizar una caja para separar el dinero que utilizan en sus negocios de los gastos personales. Si bien este programa en concreto era presencial, un enfoque heurístico también puede funcionar para el contenido de una capacitación en línea.

Además, estudios han destacado el poder de la **personalización** en contextos académicos. Por ejemplo, programas de educación digital como Duolingo, la plataforma de aprendizaje de idiomas, utilizan modelos de inteligencia artificial para proporcionar **retroalimentación personalizada** y un **sistema de calificación inmediato**, ayudando a reducir la incertidumbre entre sus usuarios.

4. Arráiz, I., et al., (2019). [Menos es más: Evidencia experimental de capacitación de negocios basada en heurística en Ecuador.](#)
5. Cadena, X., & Schoar, A. (2011). [Remembering to Pay? Reminders vs. Financial Incentives for Loan Payments.](#)
6. Yeomans, M., & Reich, J. (2017). [Planning Prompts Increase and Forecast Course Completion in Massive Open Online Courses.](#)
7. BIT (2018). [Retention and Success in Maths and English. A Practitioner Guide to Applying Behavioural Insights.](#)
8. Seither, J. (2018). [Keeping Up with the Joneses: Ranking Effects on Effort, Cooperation, and Firm Performance.](#)
9. Kast, F., et al., (2012). [Under-savers Anonymous: Evidence on Self-help Groups and Peer Pressure as a Savings Commitment Device.](#)

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Existen también diversas estrategias basadas en la ciencia del comportamiento que pueden ayudar al sector privado a mejorar la efectividad de sus programas de capacitación. Estas estrategias también pueden ser implementadas como intervenciones independientes.



Una estrategia común es el envío de **recordatorios** para que, por ejemplo, las personas se inscriban o culminen una capacitación, o para incentivar la adopción de mejores prácticas, como pagar préstamos a tiempo⁵. Estos recordatorios pueden incluir diferentes estrategias conductuales. Por ejemplo, **las herramientas de planificación** se pueden diseñar como mensajes sencillos que alientan a las personas a planificar las acciones que se necesitan hacer para lograr ciertas metas, tal como acabar una capacitación en línea. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva en diferentes contextos, incluido en alumnos de cursos en línea de HarvardX⁶.

Los recordatorios también pueden ser **mensajes de motivación** que ayudan a alentar a los participantes a continuar con su aprendizaje. El Behavioural Insights Team compiló una guía⁷ para diseñar mensajes de motivación efectivos con el fin de incentivar una amplia gama de conductas.

También es importante reconocer que el comportamiento de los individuos se ve afectado por lo que los demás hacen y aprueban (normas sociales). Por ejemplo, si hay datos fiables disponibles, promover **comparabilidad social** comunicando cómo diferentes personas o empresas se están desempeñando en un determinado ámbito puede ayudar a motivar un mejor rendimiento. Este tipo de estrategia ha demostrado ser particularmente útil para motivar a empresas de bajo desempeño⁸.

Por último, **los mecanismos de compromiso** pueden ayudar a las empresas y personas a seguir adelante con su intención de aprender y adopción de buenas prácticas. Un mecanismo de compromiso es sencillamente una manera de anclarse a sí mismo en un comportamiento deseado que de otra manera no realizaría. Por ejemplo, con un grupo de microempresarios en Chile⁹, un mecanismo de compromiso bajo la forma de mensajes de texto personalizados semanales que les recordaban sus metas de ahorro aumentó significativamente sus ahorros.



CONCLUSIÓN

Aun cuando las organizaciones decidan implementar capacitaciones digitales, estrategias alternativas, o una combinación de ambas, la ciencia del comportamiento puede ayudar a guiar el camino. Asegurar un diseño e implementación de capacitaciones digitales efectivo es de especial importancia considerando los cambios abruptos y las limitantes de recursos derivadas de la pandemia de COVID-19. Por su parte, BID Invest continúa trabajando de cerca con sus clientes para incorporar aprendizajes de la ciencia del comportamiento a estrategias de capacitación y otras actividades con el fin de potenciar el efecto positivo de estas intervenciones. ■

Información adicional

Autoras: Cristina Parilli y Patricia Yañez-Pagans
Editores: Norah Sullivan y Irani Arráiz

Para más información, contactar con: cpar@iadb.org

Este DEBrief proporciona una visión general del rol que juegan las perspectivas del comportamiento en el diseño y la mejora de programas de capacitación online en el sector privado.

Fotografía: Shutterstock
Diseño: Mario Segovia Guzmán

Las ideas expresadas aquí pertenecen a los autores y no refleja necesariamente las opiniones del Grupo BID, de sus respectivos directorios o de los países que representan.