

LA CIENCIA DEL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Colin Strong y Tamara Ansons | Diciembre de 2020

IPSOS
VIEWS

GAME CHANGERS



LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO HOY EN DÍA

Tanto los gobiernos como las empresas y las personas se interesan por el cambio de comportamiento. Resulta pertinente para todas las partes involucradas por varios motivos diferentes y ha ido ganando importancia a medida que los métodos habituales del cambio de comportamiento se han cuestionado.

Algunos gobiernos están menos dispuestos a establecer leyes para controlar el comportamiento individual, mientras que las herramientas tradicionales de influencia para las marcas, como la publicidad en televisión, han perdido importancia a medida que los canales de comunicación han proliferado.

Al mismo tiempo, existe una creciente necesidad de guiar el cambio al enfrentarnos a desafíos considerables de tendencias como el cambio climático, la digitalización, las poblaciones envejecidas, la migración masiva y, ahora, la COVID-19.

Mientras que el objetivo final de muchas organizaciones inevitablemente depende de algún tipo de cambio de comportamiento, solo ha empezado a ser una disciplina independiente hace poco.

En este documento, presentamos el enfoque de Ipsos y ofrecemos una introducción de los principios y la práctica de cómo abordar el desafío del cambio de comportamiento.



UNA NUEVA MANERA DE PENSAR

En un entorno externo predecible, aprendemos diferentes formas de movernos por el mundo para después relajarnos, seguros al saber que los hábitos que hemos establecido en este contexto nos serán de ayuda. En pocas palabras, si ya sé qué marca de barritas de cereales me gusta, no necesito tener un debate interno cada vez que voy a comprar una. De esta forma, permito que mi capacidad esté disponible para los encuentros más inesperados de mi entorno. Del mismo modo que Obama explicó en una conocida ocasión que solo viste de gris o azul: «No quiero tomar decisiones de lo que voy a comer o ponerme, ya tengo muchas otras decisiones más que tomar».

Lo difícil es cuando nos adentramos en un período de cambio significativo, ya que tenemos menos oportunidades de dominar un entorno en constante evolución. Así, la manera en la que pretendemos comprender el comportamiento de los consumidores hoy en día debe tener en cuenta esta dinámica diferente.

La ciencia del comportamiento se ha centrado tradicionalmente en la forma en que los mecanismos automáticos respaldan el comportamiento. En teoría, nuestro comportamiento puede inclinarse ligeramente hacia una dirección u otra, o podemos establecer hábitos que nos permiten centrarnos en otros aspectos. No obstante, en un entorno impredecible, esta forma de pensar tiene mucho menos valor. Incluso si se establecen nuevos comportamientos automáticos y menos calculados, ¿en qué medida estarán preparados adecuadamente para hacer frente a un entorno en constante cambio? Está claro que lo que nos sirvió en el entorno más estable de ayer no nos funcionará tan bien hoy.

El carácter en evolución de nuestro entorno implica que las personas, por necesidad, sean más proactivas cuando interactúan con el mundo que les rodea. Si los fundamentos del mundo son estables y predecibles, podemos actuar de forma rutinaria y repetitiva. No obstante, si esta certeza desaparece, debemos relacionarnos con nuestro entorno de manera más activa.

Para ello, tenemos que centrarnos menos en los mecanismos que por naturaleza son más automáticos (p. ej., sistema 1, «moduladores», costumbre). Aunque siguen teniendo su función, no siempre son suficientes para comprender por completo los factores que propician el comportamiento humano y los patrones del mismo. Todo esto está causando que la disciplina del cambio de comportamiento esté emergiendo con rapidez como una manera destacada de «diagnosticar» el comportamiento y ofrecer un marco flexible de actividades de intervención para lidiar con él.

De este modo, el cambio de comportamiento está adoptando una perspectiva del comportamiento humano mucho más integral que la de los modelos más tradicionales basados en el automatismo

«El carácter en evolución de nuestro entorno ha causado que las personas dependan menos de las acciones sistemáticas cuando interactúan con el mundo que les rodea».

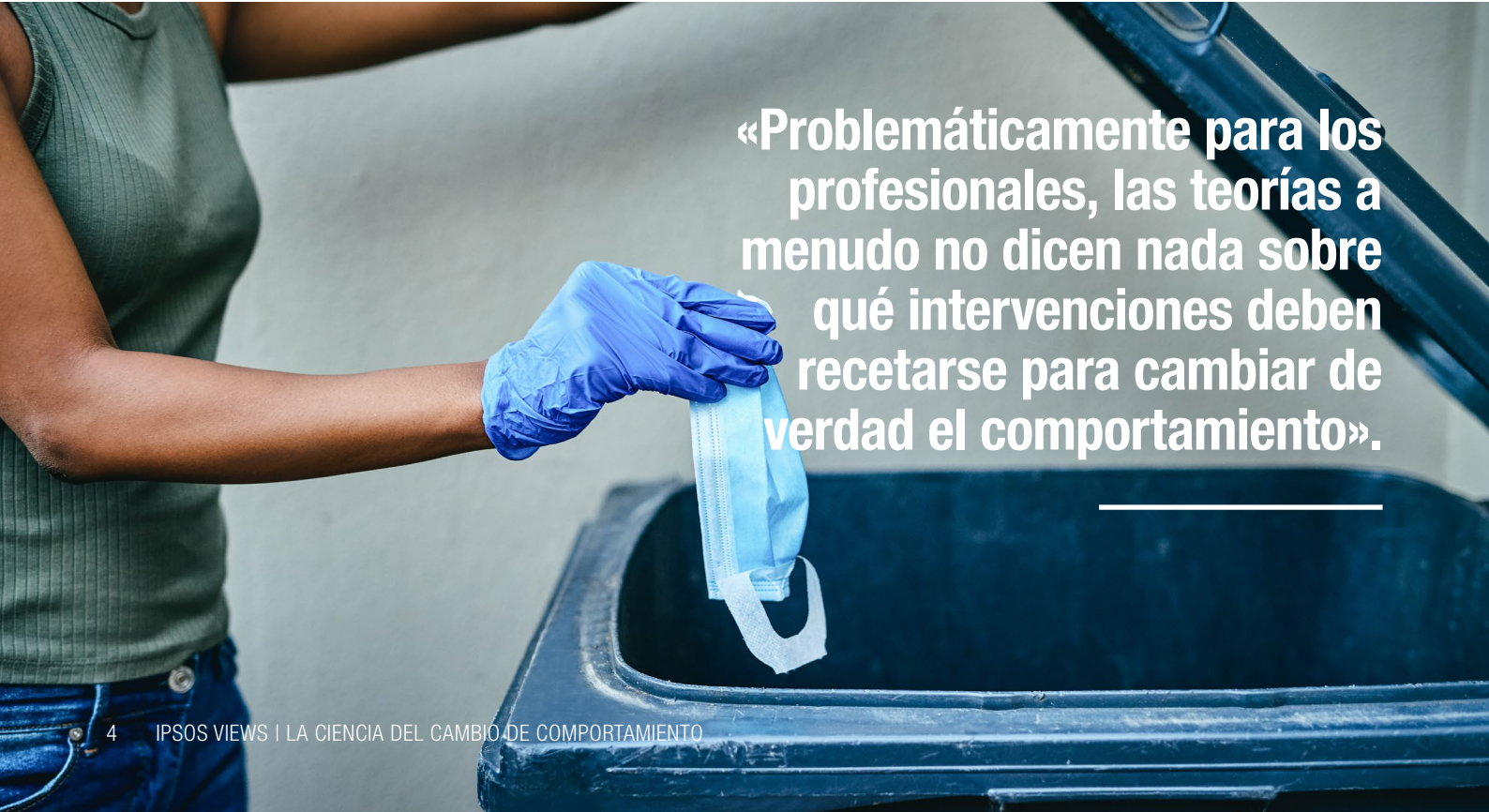
DE TEORÍAS A SISTEMAS

Si primero podemos comprender las dimensiones del comportamiento que le dan forma, entonces ya dispondremos de medios muy eficaces para cambiarlo a la hora de diseñar intervenciones (como pueden ser las comunicaciones de marketing) con dichas dimensiones en mente. Por ejemplo, si la dimensión de las normas sociales respalda la acción de tirar basura (asumimos que todos los demás tiran basura), entonces debemos abordar esta norma social como parte de nuestra intervención para cambiar este comportamiento. Esto podría consistir en colocar señales (un tipo de intervención) para indicar que la mayoría de las personas no tira basura, corrigiendo así la convicción del comportamiento normativo.

Existe un gran número de posibles teorías a las que podemos recurrir para ayudarnos a identificar las dimensiones del comportamiento, lo que significa que se pueden escoger, perfeccionar y adaptar más intervenciones selectivas. El desafío está en saber qué teoría elegir, tal como se ilustró en un libro reciente en el que se identificaban más de 80 posibles teorías de cambio de comportamiento.¹ La dificultad subyace en que el hecho de seleccionar la que es más adecuada para un desafío en particular requiere amplios conocimientos y experiencia, los cuales no siempre están

fácilmente disponibles. Además, y problemáticamente para los profesionales, las teorías que nos ayudan a comprender los comportamientos a menudo no dicen nada sobre qué intervenciones deben recetarse para cambiar de verdad el comportamiento. Mientras que comprender el comportamiento es importante, está claro que luego tenemos que ser capaces de ayudar a las personas a poner en práctica el cambio de comportamiento.

Para hacer frente a estos desafíos, es necesario alejarnos de las teorías del cambio de comportamiento y dar preferencia a los sistemas. En primer lugar, los sistemas cuentan con la ventaja de integrar una gran variedad de diferentes teorías para evitar los problemas que acabamos de mencionar. Esto significa que podemos usar un único marco para comprender los propulsores del comportamiento, con la seguridad de que ofrecerá una visión global de una amplia gama de problemas. En segundo lugar, los sistemas de cambio de comportamiento indican maneras en que se pueden obtener los comportamientos finales deseados. Esto resulta importante porque existen muchos enfoques para diagnosticar el comportamiento, pero muchos menos ofrecen consejos sobre cómo relacionarlo a través del diseño de intervenciones para *cambiar el comportamiento*.



«Problemáticamente para los profesionales, las teorías a menudo no dicen nada sobre qué intervenciones deben recetarse para cambiar de verdad el comportamiento».

LA RUEDA DEL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

En una revisión de las publicaciones académicas y profesionales sobre el cambio de comportamiento, descubrimos que un sistema ofrece la mejor respuesta a los desafíos que hemos identificado: la rueda del cambio de comportamiento (Behaviour Change Wheel, BCW), creada por la profesora Susan Michie et al.² Se trata de una herramienta exhaustiva, con base teórica y respaldada por datos que relaciona el problema con el diseño de intervenciones.

En el centro de la BCW se encuentra el sistema de comportamiento denominado «COM-B» en inglés («COM-C» en español), según el cual para propiciar un cambio de comportamiento (C), las personas necesitan capacidad, oportunidad y motivación:

1. La **capacidad** engloba las dimensiones psicológicas (p. ej., el conocimiento y la habilidad para realizar una acción), así como las dimensiones físicas (fuerza y resistencia física).
2. La **oportunidad** incluye facilitadores tanto sociales (p. ej., normas) como físicos (p. ej., recursos).
3. La **motivación** incluye procesos «reflexivos» (p. ej., toma de decisiones conscientes) y «automáticos» (p. ej., emoción y costumbres).

Tras estos componentes, existen 14 subdimensiones o «dominios», incluidos el conocimiento, las habilidades, la memoria, la emoción y las influencias sociales. El sistema COM-C está relacionado con una capa adicional de nueve funciones de intervención, como la educación, la persuasión, la formación y el modelado. Por último, estas funciones de intervención se comparan con categorías de políticas, como comunicación, marketing y directrices.

Mientras que la BCW tiene un valor indudable, hay dos maneras principales en las que el sistema podría optimizarse para una variedad de aplicaciones más comerciales (el foco principal de la BCW es la salud pública):

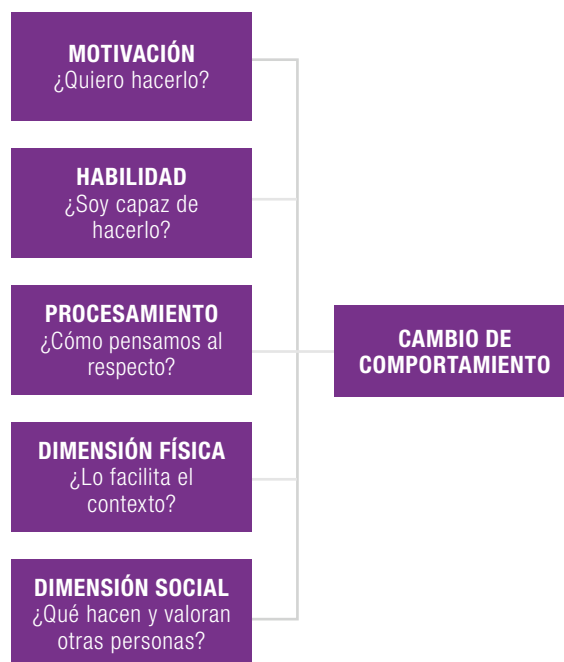
1. **Identificación de las subdimensiones. Los dominios pueden ser complicados de identificar en el comportamiento, lo cual dificulta establecer lo que se encuentra dentro de ellos.**
2. **Los consejos para las intervenciones pueden resultar demasiado generales,** lo cual provoca desafíos en el momento de la puesta en práctica.

PRESENTAMOS EL SISTEMA MAPPS

Ipsos ha creado un sistema de cambio de comportamiento denominado «MAPPS» (por sus siglas en inglés). MAPPS tiene varias etapas, pero básicamente es un modelo que establece las dimensiones clave para el cambio de comportamiento:

Al igual que COM-C, este modelo nos ayuda a garantizar que abarcamos las dimensiones fundamentales del comportamiento.

Figura 1 Marco MAPPS de cambio de comportamiento



Fuente: Ipsos

La principal diferencia es la presencia de los aspectos sociales y de procesamiento adicionales. Estos reflejan la importancia de las normas sociales y los valores culturales, así como el elemento de procesamiento adaptativo del comportamiento: la medida en que nos detenemos a pensar en algo o lo ejecutamos automáticamente.

Tal como se muestra en la Figura 2, existe un mayor grado de detalle en el modelo de MAPPS

Figure 2 El significado de MAPPs

DIMENSIÓN DE MAPPs	CATEGORÍA DE MAPPs	EJEMPLO DE OBSTÁCULO
Motivación	Expectativas de resultados	«Creo que no va a funcionar»
	Emoción	«No me apetece hacerlo»
	Interiorización	«No quiero hacerlo»
	Identidad	«No soy ese tipo de persona»
	Autosuficiencia	«No me siento capaz de hacerlo»
Habilidad	Capacidad	«No tengo las habilidades necesarias para hacerlo»
	Acciones sistemáticas	«No es parte de lo que suelo hacer»
Procesamiento	Fuerzas de decisión	«No se adapta a la visión que tengo de él»
Dimensión física	Factores del entorno	«Mi entorno no lo apoya»
Dimensión social	Normas sociales	«No creo que los demás esperen que lo haga»
	Normas culturales	«No veo que forme parte de mi estilo de vida»

Fuente: Ipsos

El marco MAPPs se encuentra en el centro de nuestro sistema de cambio de comportamiento. Para aprovecharlo al máximo y pasar del problema a la solución, resulta útil comprender cómo funciona. Por esta razón, seguimos el proceso de «las tres D»:

- **Diagnóstico:** usar MAPPs para identificar y descodificar los obstáculos.
- **Diseño:** pasar de comprender el comportamiento a desarrollar las intervenciones.
- **Desarrollo:** se da prioridad a un número reducido de intervenciones para el desarrollo y la experimentación de prototipos.

DIAGNOSTICAR

Uno de los errores más comunes de la labor del cambio de comportamiento consiste en realizar afirmaciones apresuradas sobre qué intervenciones son necesarias antes de emitir un diagnóstico adecuado. Antes de intentar diseñar intervenciones, hay que comprender rigurosamente los mecanismos que sustentan el comportamiento.

Para emitir un diagnóstico preciso, se debe identificar la función de las dimensiones de MAPPs en la facilitación del comportamiento actual. Esta etapa es muy habitual en los proyectos de estudios de mercado, que especifican un problema y un estudio del comportamiento para fundamentar la comprensión. Por ello, resulta útil emplear el marco MAPPs para diseñar preguntas de encuestas, preparar guías de temas u organizar materiales ya existentes

DISEÑAR

Cada una de las dimensiones del modelo MAPPs tiene implicaciones para la actividad de las intervenciones. Los principales principios del diseño de las intervenciones son:

- **Comprensión:** generar conocimiento, ayudar a las personas a ver la pertinencia y la importancia.
- **Comentarios:** ofrecer consejos positivos o negativos, indicaciones o expectativas de resultados.
- **Planificación:** desarrollar y mantener las intenciones o habilidades necesarias para implementar un comportamiento.

- **Reestructuración:** cambiar el entorno para mejorar o eliminar las influencias.
- **Conectividad:** permitir establecer conexiones o ponerlas a disposición como fuentes de información.

El sistema MAPPs establece la manera en que las dimensiones que hemos diagnosticado para definir el comportamiento se relacionan con los principios del diseño que pueden emplearse para desarrollar las intervenciones. Si empleamos este enfoque, podemos comenzar a diseñar las intervenciones que tienen más posibilidades de ser exitosas, ya que están directamente relacionadas con un diagnóstico eficaz de los problemas.



CASO PRÁCTICO: GESTIÓN DEL REINICIO DE LAS INTERACCIONES SEGURAS DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19

Las organizaciones del sector tanto público como privado intentan comprender cómo motivar a las personas a participar de manera segura en la economía y la sociedad durante la pandemia de la COVID-19. Ipsos llevó a cabo un estudio en 27 países en el que se implementó el sistema MAPPS para encontrar formas de mejorar el grado de comodidad con el reinicio de las interacciones y así facilitar el cambio de comportamiento.

La encuesta determinó que, en su momento, seis de cada diez personas se sentían cómodas reanudando las actividades «normales». Las preguntas de MAPPS se analizaron con este parámetro de comodidad como criterio de valoración.

Los resultados indicaron que las características más importantes para motivar el reinicio de las interacciones fueron las siguientes:

- **Gestionar las expectativas de resultados:** ayudar a las personas a comprender y explorar el riesgo de forma segura.
- **Autosuficiencia:** ayudar a las personas a sentirse segura en su capacidad de gestionar el riesgo.
- **Acciones sistemáticas:** ayudar a las personas a idear nuevos patrones de comportamiento.

En la siguiente tabla se muestra la manera en que las dimensiones que respaldan el reinicio de las interacciones conducen directamente a través de una serie de diseños de intervenciones. En la actualidad, equipos de todo Ipsos están colaborando con gobiernos y ONG para revisarlos.

Figure 5 Designing interventions for re-engagement

Expectativas de resultados	Comentarios: ayudar a las personas a ver la repercusión de sus acciones en las mitigaciones de riesgos	Comentarios: dependientes en las salidas de las tiendas ofreciendo gel hidroalcohólico y consejos sobre cómo aplicarlo.
Interiorización	Comprensión: ayudar a crear una sensación de control al generar conocimiento.	Comprensión: ofrecer oportunidades para que las personas prueben nuevos equipos de protección para aprender cómo los perciben y funcionan.
	Comentarios: ofrecer directrices sobre la sensación de control a través de los comentarios recibidos	Comentarios: ofrecer avisos de audio mientras las personas se desplazan por tiendas sobre, por ejemplo, mantener el distanciamiento físico.
	Conectividad: buscar a otros para crear una sensación de control.	Conectividad: un colectivo de trabajadores del sector de la hostería puede compartir maneras de trabajar mientras mantienen el distanciamiento físico.
Acciones sistemáticas	Comentarios: ofrecer consejos sobre el comportamiento para corregirlo o mantenerlo.	Comentarios: proporcionar nemotecnias para que las personas recuerden consejos fáciles cuando están fuera.
	Planificación: desarrollar y mantener las intenciones o nuevas habilidades para apoyar un comportamiento.	Planificación: un panfleto que contiene pasos y el equipo necesario para planificar irse de compras de forma segura.

Fuente: Ipsos

DESARROLLAR

Existe una diferencia clave entre el propósito de una intervención y su mecanismo de desarrollo. Puede que reconozcamos que se necesita generar conocimientos mediante los principios de diseño de intervenciones de «comprensión» y «comentarios», pero estas pueden desarrollarse de diferentes maneras, por ejemplo, a través de una aplicación digital, anuncios o haciendo llamadas.

Los profesionales del marketing suelen tener a su disposición una gran variedad de mecanismos de desarrollo. El más conocido es el anuncio de televisión, pero existen muchos otros, como los materiales del punto de venta, el uso de influencers en las redes sociales, los acuerdos de patrocinio y colaboración, los cambios en el embalaje e incluso los cambios en el propio producto.

La última etapa del programa consiste en dar prioridad a las diferentes intervenciones, normalmente ayudándose de la planificación de las ideas en dos ejes: el grado de repercusión y la facilidad de implantación.

A partir de ahí, es posible formular una guía de diseño más detallada y desarrollar un programa de análisis, que puede llevar a cabo a través de estudios comparativos aleatorizados o estudios de cohortes con comunidades en línea.

Realizar las investigaciones de esta forma clara y sistemática ofrece un enfoque de «pensamiento sistémico» para el cambio de comportamiento. Al igual que un médico no decidiría el tratamiento o su formato sin antes emitir un diagnóstico adecuado y realizar una evaluación de la mejor manera de proceder, debemos seguir cada etapa del diagnóstico, el diseño y el desarrollo para lograr ver los resultados de un cambio de comportamiento efectivo y duradero



CAMBIO DE COMPORTAMIENTO: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Ayudar a las personas a hacerse camino entre las maneras de cambiar el comportamiento para lograr resultados positivos es uno de los mayores desafíos del mundo —para los gobiernos y las ONG, pero también para las marcas, los empleados y todos nosotros como individuos—. Las nociones tradicionales del comportamiento humano indican que, fundamentalmente, somos pasivos y receptivos a los incentivos en evolución, siendo los procesos más automáticos los que «moldean» nuestro comportamiento. Mientras que este puede ser el caso para los cambios progresivos en los entornos que son estables y predecibles, está claro que necesitamos enfoques integrales a medida que las personas se abren paso por un entorno en constante transformación.

El enfoque de Ipsos es crear una obra que disponga de antecedentes a la hora de producir no solo un cambio de comportamiento secundario y progresivo, sino un cambio más sustancial que perdure a lo largo del tiempo. Los estudios de mercado han transformado nuestro mundo al ofrecernos una manera de comprender el comportamiento. Por extensión, MAPPS nos tiende un puente para que crucemos el abismo entre la comprensión y la práctica para provocar un cambio de comportamiento constante, al relacionar un diagnóstico preciso con intervenciones eficaces.

Mientras que el mundo se mantenga impredecible e inconstante, este marco de cambio de comportamiento seguramente tendrá muchas implicaciones útiles en el futuro

«MAPPS nos tiende un puente para que crucemos el abismo entre la comprensión y la práctica para provocar un cambio de comportamiento constante».

APLICACIONES

Los protocolos de investigación establecidos en este artículo pueden aplicarse a muchas situaciones y desafíos de cambio de comportamiento, pero los principales suelen ser los siguientes:

- Lidar con un comportamiento problemático (p. ej., no reciclar)
- Abordar algo que no se hace lo suficiente (p. ej., compra poco frecuente de productos de limpieza)
- Establecer un comportamiento nuevo necesario (p. ej., utilizar productos concentrados para el cuidado de los textiles)
- Pretender mantener un nuevo comportamiento (p. ej., hacer ejercicio durante el confinamiento)

Ipsos utiliza MAPPS para una gran variedad de actividades del sector comercial y público, incluidos el bienestar económico, el comportamiento ante las vacunas, la ciberseguridad, el reciclaje, el transporte público y los cosméticos.

REFERENCIAS

1. <http://www.behaviourchangetheories.com/>
2. <http://www.behaviourchangewheel.com/>

LA CIENCIA DEL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Colin Strong Director de ciencia del comportamiento, Ipsos de Reino Unido

Tamara Ansons Jefa de ciencia del comportamiento, Ipsos de Reino Unido

Los informes de
Ipsos Views los elabora
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

