

**Los nudge como estrategia para cambios de comportamiento en la organización: una
revisión de alcance**

Nudge as a strategy for organizational behavior change: an scope review

María Isabel García Roldán

<https://orcid.org/0009-0005-4245-3870>

Andrea Estrada Lopera

<https://orcid.org/0009-0005-5291-858X>

Especialización en liderazgo y habilidades organizacionales

Asesor: David Octavio Rangel

2024

RESUMEN

Antecedente: La metodología de nudge puede impulsar cambios de comportamientos en las personas y posibilitar la toma de decisiones desde un enfoque integral y diferencial que apunte a la productividad y la calidad de vida dentro de las organizaciones. **Objetivo:** Sintetizar los estudios sobre cómo los Nudge, impulsan el cambio de comportamientos en el ámbito corporativo. **Metodología:** Se realizó una revisión de alcance en las bases electrónicas de ScienceDirect, Scopus y Dialnet publicados entre el año 2015 y 2024. Se encontraron 242 documentos, se removieron por duplicidad 0 documentos. Al aplicar los criterios de elegibilidad se excluyeron 231. Finalmente se seleccionaron 11 artículos para la presente revisión. **Resultados:** Los nudge pueden ser aplicados en cualquier tipo de individuos entendiendo que mientras la intervención se realice una población grande y heterogénea puede tener un mayor impacto como estrategia. En los últimos 4 años es donde se evidencia mayor producción investigativa de este tema, representando un 75% de los textos seleccionados. El 83.3% de los documentos revisados tienen un corte cualitativo. **Conclusión:** Los nudge pueden presentarse en forma de recordatorios, cambios en el entorno, normas sociales entre otros, que dependen del objetivo que se busque, sin embargo, es importante que cuando se apliquen estas técnicas se refuercen bajo otras metodologías, de manera que el cambio de comportamiento que se busque no solo se de en el momento en que se aplique el nudge sino que sea permanente y que se convierta en cultura organizacional.

Palabras claves: Nudge, cambio y comportamiento.

ABSTRACT:

Background: The nudge methodology can drive behavioral changes in people and enable decision making from an integral and differential approach that aims at productivity and quality of

life within organizations. **Objective:** To synthesize studies on how nudges drive behavioral change in the corporate environment. **Methodology:** a scoping review was conducted in the electronic databases of ScienceDirect, Scopus and Dialnet published between 2015 and 2024. 242 documents were found, 0 documents were removed for duplicity. When applying the eligibility criteria, 231 were excluded. Finally, 11 articles were selected for the present review. **Results:** The nudge can be applied in any type of population, with the understanding that the more the intervention is carried out in a large and heterogeneous population, the greater the impact it can have as a strategy. In the last 4 years is where the greatest research production on this topic is evidenced, representing 75% of the selected texts. 83.3% of the reviewed documents have a qualitative cut. **Conclusions:** Nudges can be presented in the form of reminders, changes in the environment, social norms, among others that depend on the objective sought; however, it is important that when these techniques are applied, they are reinforced using other methodologies so that the behavioral change that is achieved Look not only for it to happen at the moment the nudge is applied but for it to be permanent and become an organizational culture.

Keywords: nudge, change and behavior.

Los nudge como estrategia para cambios de comportamiento en la organización: una revisión de alcance

Cuando se habla de nudge se refiere a un término acogido de las ciencias del comportamiento que busca impulsar la toma de decisiones de las personas dándoles un leve empujón para que se inclinen hacia alguna alternativa conveniente para sí mismo (Adkisson, 2008) y que a la vez redunde en un beneficio para la sociedad; son ampliamente utilizados para temas impositivos, de salud, de bienestar público y su principal característica es que en ningún momento coarta la posibilidad de decidir, no están asociados a grandes recompensas y que además son económicos y de fácil aplicación, varios gobiernos a nivel internacional han instaurado laboratorios dentro de sus entes gubernamentales que se dedica a estudiar y diseñar estos pequeños empujones con el fin de propiciar las acciones que conduzcan a los resultados esperados, si bien estos empujones pueden ser una herramienta que modifique el comportamiento se tienen sus reservas frente a la sostenibilidad del mismo ya que es natural del ser humano perder la motivación y el interés sobre una acción cuando esta no genera novedad o recompensa (Abarca, 1995).

El sistema de recompensa y castigo (Catania, 2003) ha sido tradicionalmente conocido como una metodología que modifica la conducta de las personas, y cuando hablamos de este fenómeno se refiere a todas aquellas acciones observables que realiza el ser humano y que están altamente influenciadas por el contexto, teniendo en cuenta el ambiente, sus propias experiencias pasadas y su perspectiva de la vida. El comportamiento se podría definir como todo lo que dice y hace el ser humano y las decisiones que toma, siendo susceptible a ser analizado ya que se puede observar, comparar y medir. De la misma forma en que sucede en la cotidianidad también pasa dentro de las organizaciones o empresas.

Dentro de las organizaciones se busca estandarizar y generar buenas prácticas para obtener productividad (Taylor, 1911) para esto se han aplicado incentivos que refuerzan o castigan el comportamientos de sus integrantes, es así como puede ser algo novedoso adoptar los nudge dentro las buenas prácticas en las organización para impulsar algunos cambios que se deseen, sin interferir en la toma de decisiones que apuntan especialmente al bienestar del empleado, reconociendo su individualidad y su capacidad de decidir sobre lo que mejor le convenga.

En esta revisión se busca analizar a partir de la información científica establecida, como los nudge pueden impulsar el cambio de comportamientos en la organización, de una forma económica y poco coercitiva que propicien la productividad y fortalezca la cultura corporativa apalancando la estrategia de la organización.

MÉTODOS

Protocolo y registro.

Se realizó una revisión de alcance siguiendo un protocolo no publicado y definido a priori. El informe de este estudio se adhiere a las recomendaciones de la declaración PRISMA-ScR. (prisma statement, s. f.)

Criterios de elegibilidad.

Los criterios de elegibilidad para los documentos incluidos fueron los siguientes: 1. Tipos de participantes: revistas científicas, artículos de investigación, textos en español e inglés que se encuentren en base de datos de universidades y bibliotecas virtuales. 2. Conceptos: los documentos deben utilizar al menos dos de los conceptos de interés, a saber, Nudge o ciencias del comportamiento o cambio. 3. Contexto: organizacional 4. Tipos de fuentes de evidencia: artículos de investigación publicados en inglés o español.

Fuentes de Información.

Las fuentes de información para este estudio incluyeron Scopus, Dialnet y ScienceDirect, realizando revisión de las referencias y citas de los documentos incluidos. La última búsqueda se realizó el 22 de abril de 2024.

Para identificar documentos potencialmente elegibles, la estrategia se centró en la búsqueda en los criterios de elegibilidad relacionados con los conceptos de interés y el contexto (criterios 2 y 3). Se definió una estrategia de búsqueda para cada elemento: 1. TÍTULO-ABS-KEY (“nudges”), 2. AND (“behavioral”), 3. TODOS (“Change”).

La estrategia de búsqueda final se limitó a título, resumen o palabras clave para aumentar las probabilidades de identificar documentos que se refieran explícitamente a los nudge como estrategia para cambios de comportamiento en la organización. Las ecuaciones de búsqueda se construyeron empleando el boleano AND. Las fuentes de información utilizadas fueron Scopus, Sciencedirect y Dialnet.

Selección de la evidencia

Un revisor verificó el cumplimiento de los criterios de elegibilidad, al igual que se excluyeron los duplicados y a partir de eso realizar un tamizaje de título, los que no cumplían se retiraron y luego se revisaron los resúmenes, se hizo revisión final del documento para definir inclusión, luego se leyó el texto completo de los documentos elegibles para confirmar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad.

Síntesis de los resultados

De acuerdo a la revisión de los documentos seleccionados, se tomó como marco de referencia “Ver el empujón de los árboles: el marco 4S para evaluar los empujones” (Mills & Whittle, 2024) realizando un contraste con el artículo “Un marco cognitivo meta analítico de empujón y lodo” (Luo et al., 2023) esta decisión fue tomada teniendo en cuenta que el marco 4S para evaluar los empujones, está diseñado para revisar de manera teórica el concepto de los nudge, dado el enfoque del proyecto es más pertinente este tipo de análisis que el enfoque aplicado que es el que ofrece “Un marco cognitivo meta analítico de empujón y lodo”. (Congiu & Moscati, 2022)

Las variables extraídas del framework seleccionado y sus subcategorías son las siguientes: Significancia que puede ser la posibilidad de cambio, efecto de la intervención o el comportamiento observable. La segunda variable es la suficiencia dividida en política de la intervención, resolución de la política de cambio, o se da la respuesta a la política. La tercera es la escalabilidad que se segmenta de acuerdo con su población: al ser aplicada a población grande y homogénea, a población grande y heterogénea, a población pequeña y homogénea o población pequeña y heterogénea. La cuarta y última variable es la subjetividad que puede ser significativa o insignificante.

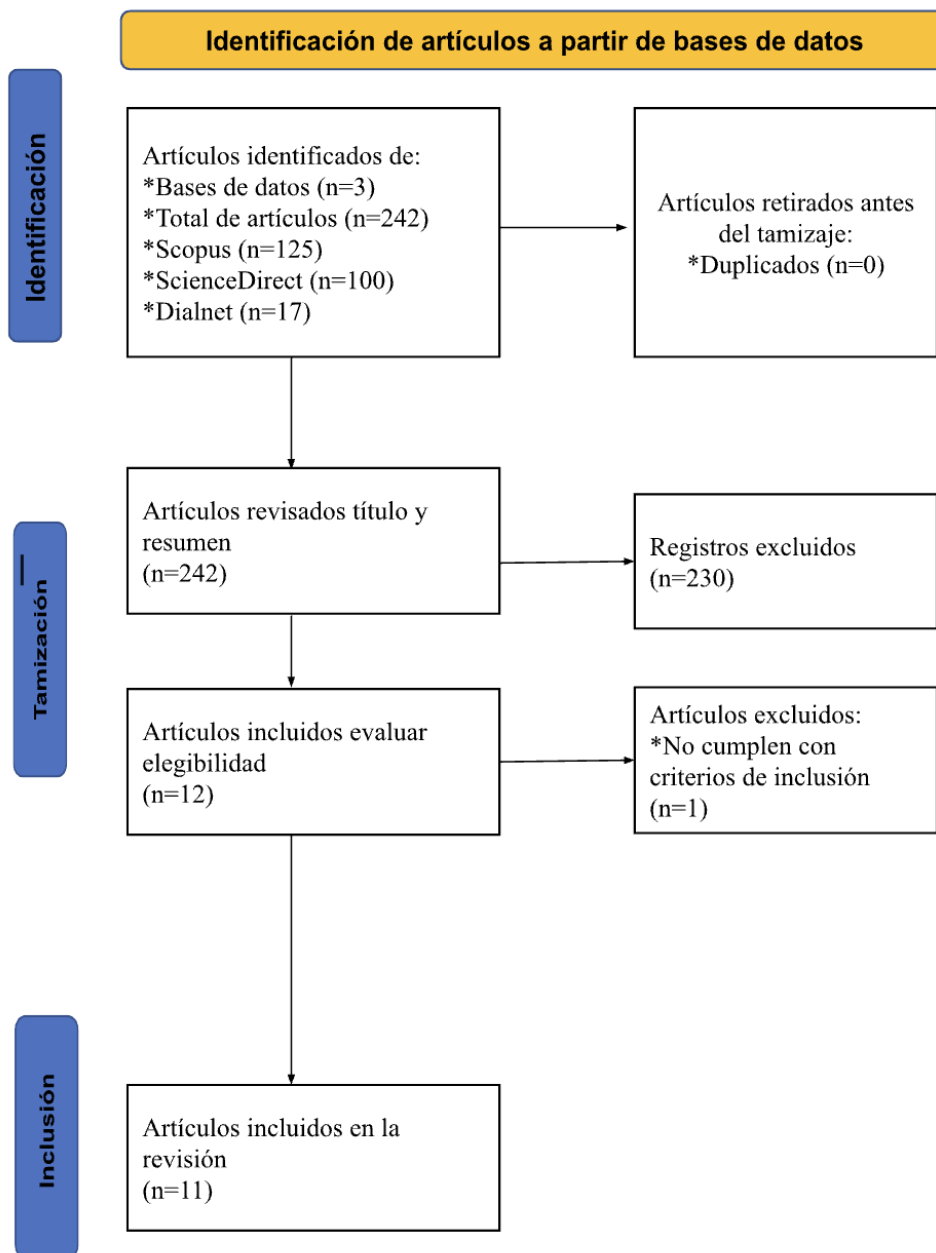
RESULTADOS

Selección de la evidencia de investigación

Se encontraron 242 resultados combinados en la búsqueda, apoyada en las bases de datos Scopus (n=125), Dialnet (n=17) y ScienceDirect (n=100). De los cuales se removieron 0 duplicados. Posteriormente a 242 documentos se les realizó una depuración basándose en la lectura del título y el resumen, para los cuales se excluyeron 230.

Luego de cumplir con los criterios de elegibilidad quedaron 12 y posteriormente al revisar los criterios de inclusión finalmente quedan 11 documentos que se incluyeron en la presente revisión utilizando el *checklist* PRISMA-ScR. (prisma statement, s. f.)

Figura 1.
Selección de artículos a partir de bases de datos



Nota: Elaboración propia

Tabla 1
Descripción de los artículos incluidos en el análisis

Autores	Año	País	Tipo de Estudio
Roque Walter Tejada Olivera	2023	Perú	Cualitativo
Grant J. Rozeboom	2021	EEUU	Cualitativo
Jonathan Echeverri Álvarez, et.al.	2020	Colombia	Cualitativo
Andreast T. Schmidt	2017	Países Bajos	Cualitativo
Fritz Alexander et.al.	2023	Suiza	Cualitativo
Ariel Tikotskya, et.al.	2020	Israel	Cualitativo
Eugene Dimant y Shaul Shalvi	2022	EEUU	Cualitativo
Van der Meiden I.; et.al.	2018	Países Bajos	Cualitativo
Hauser O.P.; Gino F.; Norton M.I.	2019	Reino Unido EEUU	Cualitativo
Bukoye O.T.; et.al.	2022	Reino Unido	Cualitativo
Elena Costas Pérez; Pablo Tucac	2021	España	Cuantitativo

Fuente: elaboración propia

Tabla 2
Frecuencias de año

Año	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2017	1	9.1 %	9.1 %
2018	1	9.1 %	18.2 %
2019	1	9.1 %	27.3 %
2020	2	18.2 %	45.5 %
2021	2	18.2 %	63.6 %
2022	2	18.2 %	81.8 %
2023	2	18.2 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

En relación con los años en los cuales se realizaron las investigaciones fueron los años 2020, 2021, 2022 y 2023 representando el 72.7% de la producción mientras que los años 2017, 2018 y 2019 fueron los que menor producción registraron al ubicarse en el 27,3%.

Tabla 3
Frecuencias de país

País	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Colombia	1	9.1 %	9.1 %
EEUU	2	18.2 %	27.3 %
España	1	9.1 %	36.4 %
Israel	1	9.1 %	45.5 %
Países Bajos	2	18.2 %	63.6 %
Perú	1	9.1 %	72.7 %
Reino Unido	1	9.1 %	81.8 %
Reino Unido	1	9.1 %	90.9 %
Suiza	1	9.1 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

Para la presente revisión exploratoria se encontró que los países en los cuales se realizaron mayor cantidad de investigaciones fueron Estados Unidos y Países Bajos con un 18,2% ambos y finalmente fueron seguidos de 7 países cada uno con 9,1%.

Tabla 4
Frecuencias de tipo de estudio

Tipo de estudio	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Cualitativo	10	90.9 %	90.9 %
Cuantitativa	1	9.1 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

En relación con el tipo de investigación efectuada en el análisis se encontró que el 90,9% de los documentos analizados tienen corte cualitativo mientras que el 9,1% son de corte cuantitativo.

Resultados de las investigaciones individuales - Evidencia

Elena Costas argumenta la importancia que tiene la forma en que los seres humanos toman decisiones para poder diseñar intervenciones que mejoren los comportamientos y en última instancia la calidad de vida de las personas, y que no esté basado necesariamente en coste – beneficio o incentivos y sanciones. De esta forma los nudge juegan un papel importante ya que son intervenciones que buscan modificar las decisiones individuales sin prohibir ninguna alternativa y adicional con bajo costo. Para ello es importante tener en cuenta los sesgos de preferencias, las creencias y el procesamiento de la información ya que el contexto impacta positiva o negativamente la toma de decisiones. (The Behavioural Insights Team, s. f.)

Como propone Tejada Olivera los empujoncitos para la intervención en la políticas de recursos humanos, busca utilizar las ciencias del comportamiento a través de los nudges y con el modelo desarrollado por The Behavioural Insights Team (The Behavioural Insights Team, s. f.) con el modelo EAST que consiste en que las intervenciones sean simples, atractivas, sociales y a tiempo, y además, entender el comportamiento desde las heurísticas, los sesgos y los sistemas de pensamiento.

Dentro de las intervenciones aplicadas que se han realizado bajo el concepto de nudge se encontró un estudio realizado en Suiza por Fritz T, donde se evaluaba como un empujón puede favorecer la cohesión de equipos híbridos, teniendo en cuenta que muchas disciplinas han intentado mejorar la productividad de los trabajadores del conocimiento y aunque el estudio no

arroja un alto impacto en el equipo, si mejora los hábitos de trabajo, la consciencia de la persona y la productividad. Este informe analiza un gran número de datos cualitativos y cuantitativos que pueden ser un punto de partida para otros estudios. (Fritz et al., 2023)

Andrea Smit en su artículo expone el riesgo que tienen los nudge de ejercer un control desmedido sobre la elección que van a tener los individuos y propone un tipo de empujón más sistemático y transparente, que permita la libertad de elegir a las personas teniendo en cuenta el riesgo e implicaciones al tomar dichas decisiones. Aunque esta estrategia puede poner en riesgo que el nudge funcione, según la autora, se justifica tomar esta alternativa para mantener la soberanía que tiene el individuo sobre sus propias acciones pero que a su vez se vea el impacto en las políticas públicas que buscan beneficiar a los ciudadanos. (Schmidt, 2017)

Grant hace un aproximación a los nudge directivos y realiza una crítica a este tipo de herramientas ya que al influir en los empleados no se estaban tratando estos como agentes racionales autónomos, aunque reconoce que en muchas ocasiones los nudge intervienen en decisiones favorables para los empleados y ayudan a detectar los sesgos cognitivos para el beneficio de los mismos, aunque reconoce que las relaciones entre directivos y empleados varían mucho en las diferentes organizaciones, se debe entender su enfoque ético y la libertad que tiene las personas de decidir. (Rozeboom, 2023)

Echeverri y Lopera plantean una perspectiva filosófica y empírica sobre la toma de decisiones y hasta donde los gobiernos pueden intervenir respetando la autonomía de las personas, pero teniendo en cuenta la racionalidad limitada en la que se hacen algunas elecciones, donde se propone tener en cuenta otras disciplinas donde entran en juego la intuición y las emociones. Los defensores de los nudges como son Thaler y Sustein (Adkisson, 2008) , Kaheman (Kahneman, 2003) y Ariely (Ariely, 2015) reconoce el concepto de paternalismo libertario como una

posibilidad para dar dirección a la vida de las personas pero sin restringir opciones y a la par se tiene en cuenta los conceptos de Berlín (Berlin, 1998) que sugiere la libertad positiva y negativa y en qué casos se amerita realizar intervenciones tanto de los arquitectos de decisiones como de los gobiernos u otra entidades expertas en ciencias del comportamiento. (Echeverri Álvarez & Lopera Arbeláez, 2021)

Tikotsky A. realiza un estudio en el cual se revisan varios nudge aplicados a las personas en diversos contextos como la salud, la educación y las finanzas. Se entrevistaron diferentes empresarios en el país de Israel y se evidencia una buena adherencia a estos incentivos cuando son las empresas beneficiadas por el gobierno, pero cuando el gobierno propone que una empresa haga la intermediación hacia el consumidor final, esta no se beneficia, ya que puede afectar especialmente sus ingresos o reputación. (Tikotsky et al., 2020)

Eugene Dimant propone reconsiderar el enfoque clásico del nudge que está centrado en los individuos y tener en cuenta los meta-empujones que se basan en movilizar a través de personas influyentes dentro del entorno para favorecer los comportamientos de los individuos en pro de una mejora social, esta nueva estrategia es beneficiosa especialmente en los casos de honestidad, aunque no siempre favorece al individuo. Tener en cuenta este enfoque permite al arquitecto de elección contar con más herramientas y crear una infraestructura de múltiples opciones que combinadas pueden ser más potentes en la implementación de las ciencias del comportamiento. (Dimant & Shalvi, 2022)

Según Van Der Meiden I. se evidencia una intervención comportamental basada en un empujón para aumentar la actividad física en un edificio de oficinas, esto con el fin de comprobar si se pudiera mejorar el sedentarismo que se tiene en lugares como este, debido a la poca movilidad que exige el cargo. Si bien se observó que en el empujón creativo como eran las huellas en el suelo

había mayor adherencia no había hallazgos significativos o alentadores que demuestran un cambio de comportamiento sostenible en el tiempo y aunque es claro que la mayoría de la personas encuestadas reconocieron los cambios en entorno, no necesariamente tiene el impacto que se requiere para cambiar la mentalidad.(Van Der Meiden et al., 2019)

Hauser OP. en su ensayo tiene en cuenta la premisa que la combinación de diferentes incentivos no siempre genera mejores resultados y propone un modelo complementario que incluye (BBC) identificar las creencias, conocer las barreras y tener en cuenta el contexto para poder construir un empujón que en el transcurso del tiempo se convierta en una norma social, y además el documento presenta este tipo de incentivos como los que tienden a dar mejor resultado en el tiempo. (Hauser et al., 2018)

Bukoye OT. explora la posibilidad de utilizar los nudge como una herramienta eficaz para gestionar el desempeño en los proyectos teniendo en cuenta el “triángulo de hierro” que involucra tiempo, costo y calidad como los factores de mayor impacto para obtener los resultados buscados. Dentro de esta metodología es importante tener en cuenta el desempeño de los equipos ya que los líderes requieren herramientas que ayuden a influir en el comportamiento de las personas, para precisamente lograr los indicadores que exige el “triángulo de hierro”. (Bukoye et al., 2022)

Síntesis de resultados

Tabla 5
Marco de referencia

Autores	Significancia	Suficiencia	Escalabilidad	Subjetividad
Roque Walter 2023	Posibilidad de cambio	Política de intervención	Aplica a población grande y heterogénea	Significante
Grant J. Rozeboom 2021	Efecto de la intervención	Resolución de la política de cambio	Aplica a una población pequeña y heterogénea	Significante
Jonathan Echeverri Álvarez 2020	Comportamiento observable	Política de intervención	Aplica a población grande y heterogénea	Significante
Andreas T. Schmidt 2017	Posibilidad de cambio	Se da respuesta a la política	Aplica a población grande y heterogénea	Significante
Thomas Fritz 2023	Efecto de la intervención	Política de intervención	Aplica a población pequeña y homogénea	Significante
Ariel Tikotskya 2020	Efecto de la intervención	Política de intervención	Aplica a población grande y homogénea	Significante
Eugene Dimant 2022	Posibilidad de cambio	Resolución de la política de cambio	Aplica a población grande y heterogénea	Significante
Van der Meiden I. 2018	Comportamiento observable	Se da respuesta a la política	Aplica a población pequeña y homogénea	Significante
Hauser O.P. 2019	Posibilidad de cambio	Política de intervención	Aplica a población grande y heterogénea	Significante
Bukoye O.T. 2022	Efecto de la intervención	Política de intervención	Aplica a población pequeña y homogénea	Significante
Elena Costas Pérez 2021	Efecto de la intervención	Se da respuesta a la política	Aplica a población grande y homogénea	Significante

Fuente: elaboración propia

Al realizar un análisis de los artículos dentro del marco de referencia “Ver el empujón de los árboles: el marco 4S para evaluar los empujones” (Luo et al., 2023) se encuentra descritas 4 variables que corresponden a: Significancia, Suficiencia, Escalabilidad y Subjetividad.

Tabla 6
Frecuencias de Significancia

Significancia	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Comportamiento observable	2	18.2 %	18.2 %
Efecto de la intervención	5	45.5 %	63.6 %
Posibilidad de cambio	4	36.4 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

Al analizar las frecuencias de significancia es evidente que sobresale el efecto de la intervención con un 45,5%, seguido de la posibilidad de cambio con un 36,4% y por último comportamiento observable con un 18,2% dentro de la tabla de frecuencia.

Tabla 7
Frecuencias de Suficiencia

Suficiencia	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Política de intervención	6	54.5 %	54.5 %
Resolución de la política de cambio	2	18.2 %	72.7 %
Se da respuesta a la política	3	27.3 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

En relación con la variable de suficiencia se estima que política de intervención es la más relevante de las categorías con un 54,5%, la categoría se da respuesta a la política tienen el 27,3% de la participación y la resolución de la política de cambio corresponde a un 18,2%.

Tabla 8
Frecuencias de Escalabilidad

Escalabilidad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Aplica a población grande y heterogénea	5	45.5 %	45.5 %
Aplica a población grande y homogénea	2	18.2 %	63.6 %
Aplica a población pequeña y homogénea	3	27.3 %	90.9 %
Aplica a una población pequeña y heterogénea	1	9.1 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

En la tabla de frecuencias de escalabilidad es en la población grande y heterogénea en donde se da el mayor número de aplicabilidad con el 45,5%, seguido de la población pequeña y homogénea que tiene un 27,3%, la población grande y homogénea que cuenta con un 18,2% en la frecuencia y la población pequeña y heterogénea con un 9,1% analizada dentro de la revisión documental seleccionada.

Tabla 9
Frecuencias de Subjetividad

Subjetividad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Significante	11	100.0 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

En la frecuencia de subjetividad se evidencia que la categoría significativa cuenta con el 100% de clasificación, dejando sin asignación a la categoría insignificante.

DISCUSIÓN

Este artículo analiza la utilización de los nudge en el mundo corporativo para apoyar el cambio de comportamiento dentro de las organizaciones, se realizó una exploración de artículos científicos evidenciando que la mayor producción literaria se da a partir del año 2020, estas investigaciones se han realizado especialmente en Estados Unidos y Europa.

Los nudge son una herramienta de las ciencias del comportamiento que proponen Thaler y Sunstein (Adkisson, 2008), esta estrategia busca realizar pequeñas intervenciones en la toma de las decisiones de las personas que favorezcan su bienestar sin coartar su libertad de elección ni generar incentivos mayores. En la revisión exploratoria se observa que se ha utilizado ampliamente en la definición de políticas públicas para temas como la salud, el recaudo de impuestos, gestión ambiental, energético y el uso adecuado de los recursos naturales. En algunos países el gobierno ha consolidado institutos de estudios de comportamiento, como es el caso de Gran Bretaña en donde constantemente se están estudiando las conductas humanas y de esta manera se aporta para mayores beneficios a los individuos e incluso tiene un impacto colectivo.

A la luz de esta experiencia algunas organizaciones han comenzado a diseñar nudge o empujones para reforzar diferentes cambios de comportamiento, para hacerlo de manera efectiva existe un arquitecto de elecciones que se encarga de definir una estrategia que promueva el cambio de conducta de una forma sutil y respetuosa, de manera que no se coarte la libertad de elección pero que dada la tendencia de los seres humanos a elegir con el sistema de pensamiento 1 (Kahneman, 2011) que es intuitivo poco racional e inmediato e incluso algunas veces inconsciente

y atado a las emociones se da una alta probabilidad de que las decisiones y acciones no tengan el mayor beneficio para las personas y la organización.

Limitaciones

En esta investigación no se tuvo en cuenta literatura gris ni tesis doctorales, de acuerdo a esto, es probable que exista información relevante que no se haya considerado. La no inclusión de nombres concretos y modelos de nudge en las estrategias de búsqueda pudo dejar por fuera otras publicaciones.

Así mismo el diseño de la fórmula de búsqueda permitió recopilar información, pero a su vez es posible que se excluya información fundamental de otros sectores

El haber contado con fuentes de financiación también hubiera permitido contar con los recursos para haber avanzado más en la investigación.

CONCLUSIONES

La llegada de las ciencias del comportamiento al mundo corporativo ha comenzado a analizar las conductas de las personas desde diferentes perspectivas, lo que amplía la base de conocimiento de las mismas y así mismo empieza a arrojar herramientas para trabajar en el comportamiento de las personas y ayudar generar cambios que movilicen acciones más productivas, eficientes y que a la vez generen mayor bienestar en la organización.

Los nudge pueden presentarse en forma de recordatorios, cambios en el entorno, normas sociales entre otros que dependen del objetivo que se busque, sin embargo, es importante que cuando se apliquen estas técnicas se refuercen bajo otras metodologías de manera que el cambio de comportamiento que se busque no solo se de en el momento en que se aplique el nudge sino que sea permanente y que se convierta en cultura organizacional. De esta manera la organización garantizara el bienestar de sus colaboradores y su fidelización, un buen clima organizacional y una identidad.

No siempre los nudge se han visto con “buenos ojos” algunos críticos afirman que puede llegar a ser ineficaces y poco efectivos ya que no incentivan la internalización de nuevas normas. (Kosters & Van Der Heijden, 2015) Otros autores afirman que los nudge pueden ser una forma de manipular e interferir en la libertad de elección que tienen los seres humanos. (Le Grand & New, 2015) Sin embargo, entendiendo las conductas y los sesgos que limitan muchas veces las decisiones que se toman y cuando hay un propósito que busca el bienestar compartido de las organizaciones y de las personas que la componen es muy probable que genere grandes beneficios.

Si bien se está realizando grandes aproximaciones para trabajar a partir de las ciencias del comportamiento aún no hay mucha documentación científica que soporte la efectividad de estas técnicas en el largo plazo, abriendo paso al ensayo error y a ir midiendo de manera empírica la

efectividad que tienen en el tiempo. Es la oportunidad de continuar realizando estudios y análisis que permitan identificar cuáles son los mejores empujones que se puedan aplicar en las organizaciones que no afecte la libertad del individuo pero que pueda mejorar sustancialmente su comportamiento, lo que implica que las áreas de gestión humana trabajen con departamentos de las ciencias del comportamiento para el desarrollo permanente de los colaboradores. Adicionalmente, cuando estos comportamientos se empiezan a replicar en las organizaciones es probable que tengan también un impacto en la comunidad, lo que empieza a tener alta coherencia con el desarrollo que vienen haciendo los gobiernos en sus políticas públicas. Por lo tanto, se infiere que si se realiza un trabajo continuo se puede potenciar conductas que favorezcan ampliamente no solo al individuo sino al colectivo en general.

OTRA INFORMACIÓN

Conflicto de intereses

No existe ningún conflicto de intereses. Los autores declaran que la investigación se realizó en ausencia de cualquier relación comercial o financiera que pudiera interpretarse como un potencial conflicto de interés.

Financiación

El presente trabajo se financió con recursos propios.

REFERENCIAS

- Abarca, S. (1995). *Psicología de la Motivación* (1.^a ed., Vol. 1). San Jose, Costa Rica: UNED (Universidad Estatal a Distancia).
- Adkisson, R. V. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. *The Social Science Journal*, 45(4), 700-701. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2008.09.003>
- Ariely, D. (2015). *Las trampas del deseo: Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error* (1a ed., 5a reimpr). Ariel.
- Berlin, I. (1998). *Cuatro ensayos sobre la libertad* (1{487} ed. en "Ensayo."). Alianza.
- Bukoye, O. T., Ejohwomu, O., Roehrich, J., & Too, J. (2022). Using nudges to realize project performance management. *International Journal of Project Management*, 40(8), 886-905. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.003>
- Catania, A. C. (2003). *B. F. SKINNER'S SCIENCE AND HUMAN BEHAVIOR: ITS ANTECEDENTS AND ITS CONSEQUENCES*. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 80(3), 313-320. <https://doi.org/10.1901/jeab.2003.80-313>
- Congiu, L., & Moscati, I. (2022). A review of nudges: Definitions, justifications, effectiveness. *Journal of Economic Surveys*, 36(1), 188-213. <https://doi.org/10.1111/joes.12453>
- Dimant, E., & Shalvi, S. (2022). Meta-nudging honesty: Past, present, and future of the research frontier. *Current Opinion in Psychology*, 47, 101426. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101426>
- Echeverri Álvarez, J., & Lopera Arbeláez, I. C. (2021). Del nudge y la libertad de elegir. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 12(1), 157-178. <https://doi.org/10.17533/udea.rp.v12n1a08>

- Fritz, T., Lill, A., Meyer, A. N., Murphy, G. C., & Howe, L. (2023). Cultivating a Team Mindset about Productivity with a Nudge: A Field Study in Hybrid Development Teams. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(CSCW2), 1-21. <https://doi.org/10.1145/3610184>
- Hauser, O. P., Gino, F., & Norton, M. I. (2018). Budging beliefs, nudging behaviour. *Mind & Society*, 17(1-2), 15-26. <https://doi.org/10.1007/s11299-019-00200-9>
- Kahneman, D. (2003). *MAPAS DE RACIONALIDAD LIMITADA: PSICOLOGÍA PARA UNA ECONOMÍA CONDUCTUAL (*)*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* (1st ed). Farrar, Straus and Giroux.
- Kosters, M., & Van Der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276-291. <https://doi.org/10.1177/1356389015590218>
- Le Grand, J., & New, B. (2015). *Government paternalism: Nanny state or helpful friend?* Princeton University Press.
- Luo, Y., Li, A., Soman, D., & Zhao, J. (2023). A meta-analytic cognitive framework of nudge and sludge. *Royal Society Open Science*, 10(11), 230053. <https://doi.org/10.1098/rsos.230053>
- Mills, S., & Whittle, R. (2024). Seeing the nudge from the trees: The 4S framework for evaluating nudges. *Public Administration*, 102(2), 580-600. <https://doi.org/10.1111/padm.12941>
- prisma statement. (s. f.). *PRISMA for Scoping Reviews (PRISMA-ScR)*. <https://www.prisma-statement.org/scoping>
- Rozeboom, G. J. (2023). How to Evaluate Managerial Nudges. *Journal of Business Ethics*, 182(4), 1073-1086. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05005-w>

- Schmidt, A. T. (2017). The Power to Nudge. *American Political Science Review*, *111*(2), 404-417. <https://doi.org/10.1017/S0003055417000028>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. (p. 77). Harper and Brothers.
- The Behavioural Insights Team. (s. f.). The Behavioural Insights Team. *Modelo EAST*.
<https://www.bi.team/search/modelo+east>
- Tikotsky, A., Pe'er, E., & Feldman, Y. (2020). Which nudges do businesses like? Managers' attitudes towards nudges directed at their business or at their customers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *170*, 43-51.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.11.010>
- Van Der Meiden, I., Kok, H., & Van Der Velde, G. (2019). Nudging physical activity in offices. *Journal of Facilities Management*, *17*(4), 317-330. <https://doi.org/10.1108/JFM-10-2018-0063>