

EDITORIAL SECTION / SECCIÓN EDITORIAL CRITERIO PROPIO

La Economía Conductual al servicio de las ONG. Behavioral Economics at the Service of NGOs

Emma Bernardo Sampedro, Claudia Álvarez Sánchez, Beatriz Busto Freixa

Neovantas, Madrid, Spain

Contact email: ebernardo@neovantas.com

RESUMEN

La Economía Conductual, al estudiar el comportamiento humano, ofrece una gran oportunidad para comprender mejor cómo se configura la toma de decisiones de los agentes que ofrecen su apoyo y compromiso de cara a mejorar la efectividad y alcance de las acciones de las ONG. Este trabajo recoge los hallazgos encontrados en el transcurso de nuestro proyecto de Ciencias del Comportamiento con la ONG española Plan International, en el que sesgos como el Efecto Anclaje, la Aversión a la Incertidumbre o el Principio de Reciprocidad juegan un papel clave.

ABSTRACT

Behavioral Economics, by studying human behavior, provides a significant opportunity to better understand how decision-making processes are shaped by individuals who offer their support and commitment to enhance the effectiveness and reach of NGO actions. This work compiles the findings discovered during our Behavioral Sciences project with the Spanish NGO Plan International, in which the Anchoring Effect, Uncertainty Aversion or the Reciprocity Principle play a key role.

PAPER HISTORY

Received: 08-04-2024

Accepted: 20-04-2024

PALABRAS CLAVE

Economía Conductual, ONG, ética y moral

KEYWORDS

Behavioral Economics, NGOs, ethics, morality.

Introducción

Las **organizaciones no gubernamentales (ONG)** cumplen diversas funciones en la sociedad, desde ayudar a personas en situación de vulnerabilidad, promover el acceso a la educación para grupos desfavorecidos o desarrollar nuevas soluciones a problemas sociales. Estas actividades dependen, en gran medida, de voluntarios, socios, padrinos, donantes, empresas colaboradoras e, incluso, de los diferentes gobiernos. Y esta labor de interconexión social y cultural, **requiere que todos estos agentes sumen sus esfuerzos, implicación y compromiso** para que estas desarrollen sus proyectos e iniciativas con el mayor alcance y cobertura posible.

Este es precisamente el punto en el que la **Economía Conductual o las Ciencias del Comportamiento pueden entrar en juego**. Esta disciplina estudia la irracionalidad del comportamiento humano y sus implicaciones en la toma de decisiones, especialmente las que tienen algún tipo de consecuencia económica – como puede ser el hecho de donar a una ONG.

Por tanto, su labor puede verse favorecida si somos capaces de **entender el comportamiento de los agentes implicados para acercarnos a ellos desde una perspectiva más humana y empática**, con la que personalizar su experiencia o reducir su incertidumbre con respecto al impacto de su aportación o con respecto al importe que donar, entre otros ejemplos. Con este objetivo claro en mente, este trabajo pretende recoger los hallazgos encontrados en el transcurso de nuestro proyecto de **Aplicación de la Economía Conductual en el ámbito de las donaciones con la ONG española Plan International**.

Entender para conectar: La Economía Conductual en el ámbito de las ONG

Una de las claves diferenciales a la hora de analizar cómo la Economía Conductual se entrelaza en el ámbito de las ONG es **entender en profundidad el perfil “conductual” del cliente o donante**, es decir, comprender cómo toma la decisión real de donar.

Y es que muchas veces, en esta y otras industrias, se pone el foco y se analizan los datos del cliente obtenidos bases, los denominados datos estructurados (edad, sexo, ubicación, etc.), **dejando en segundo plano los datos más conductuales o relacionados con el comportamiento** (qué siente el donante, cuáles son sus motivaciones o prioridades, qué barreras tiene durante el proceso, qué busca cuando hace la donación, etc.). Precisamente, estos últimos aspectos nos aportan una **dimensión y un prisma adicional con gran potencial para personalizar y humanizar más la experiencia de estos donantes** con la organización.

A continuación, se explican detalladamente algunos puntos en los que nos hemos focalizado, al aplicar un enfoque conductual para entender bien al donante:



1. ¿Qué le motiva a donar? - Se mueve por aspectos emocionales

Según el estudio *Perfil del Donante 2022* realizado por la Asociación Española de Fundraising (Aefr) en colaboración con la empresa de investigación Kantar, **el 84% de la población española colaboró de alguna forma con ONG o Entidades No Lucrativas durante el 2022**; dato que refleja un **contexto con alta disposición a contribuir en la sociedad española**. Incluso, 7 de cada 10 donantes actuales expresan su intención de mantener su nivel de contribución en el próximo año, demostrando un compromiso sostenido con las causas que apoyan.

Si a este hecho le sumamos que la **principal motivación para colaborar con las ONG es la empatía (38%), incorporar aspectos emocionales positivos en llamadas a socios**, por ejemplo, es clave para que estas organizaciones lleguen a generar un vínculo más fuerte y conecten realmente con estos donantes. Por el contrario, las comunicaciones pesimistas pueden llegar a promover en las personas actitudes de reactividad, apatía y desafección que terminan por banalizar el “dolor ajeno” (Sontag, 2003, citado en Barranquero y Morais, 2021).

De la misma forma, para hacer más tangible este mensaje emocional y ponerlo en valor, resulta esencial que los donantes, socios o padrinos **entiendan verdaderamente qué se está consiguiendo gracias a su aportación** ya que, como señala Fogg (2021), las motivaciones en abstracto no producen resultados. A continuación, se plantea un ejemplo sencillo en el que, precisamente, se puede apreciar de forma más clara a qué se hace referencia cuando hablamos de “tangibilizar” el impacto:

Tu aportación es clave para continuar con nuestra labor en la zona afectada

Con tu aportación, 8 niños podrán acudir a la escuela durante 1 año completo

2. ¿Cuánto quiere donar? - No sabe cuánto donar

Si seguimos analizando este perfil conductual, al donante le suele surgir la siguiente incógnita: “¿Cuánto dinero debo donar?” Y es que esta es una de las principales barreras que pueden alejar al cliente de realizar una donación **al no saber cuál es el importe adecuado o idóneo para la causa en concreto**. En este sentido, el **Efecto Anclaje y las Normas Sociales** juegan un papel protagonista.

Por su parte, el **Efecto Anclaje** hace que tomemos como referencia la primera pieza de información que recibimos (“el ancla”) para tomar decisiones futuras (Tversky y Kahneman, 1974). Por su parte, las **Normas Sociales** ponen de manifiesto que nos sentimos más seguros al tomar una decisión cuando un grupo de individuos parecidos a nosotros la ha tomado previamente (Cabinet Office y The Behavioural Insights Team, 2013).

De esta manera, la combinación entre ambos elementos hace posible que **los donantes sientan una mayor seguridad y tomen la decisión de cuánto importe donar de forma más sencilla y certera** si se le facilita una referencia clara y concreta sobre qué cantidad económica aportar destacando cómo lo hacen otros socios parecidos a él.

3. ¿Qué le hace avanzar? - Busca que el proceso sea ágil y fácil

Una vez que el usuario ya sabe qué importe donar, **las expectativas sobre el proceso para realizar la donación juegan un rol clave**, ya sea por una página web, aplicación e incluso a través de una llamada telefónica.

En cualquiera de estos canales, **un individuo espera encontrar la información que busca de forma sencilla** (Ej. Posibles campañas activas de la ONG, etc.) y **completar el proceso de donación de manera fácil y sin fricción**. Y es que la dificultad de una tarea influye en la probabilidad de que un individuo la realice, siendo menos probable que se lleve a cabo si es difícil de ejecutar (Fogg, 2021).

Son muchos los experimentos que han demostrado que los individuos **no se sienten cómodos en entornos de incertidumbre**, por lo que, si no sienten seguridad durante el proceso de donación, es muy probable que no lo finalicen (Kahneman y Tversky, 1979). Esta “inseguridad” puede verse reflejada en multitud de aspectos como una falta de información sobre la causa que está apoyando o una falta de confianza a la hora de introducir sus datos bancarios en la página web.

4. ¿Qué sienten al donar? - Le gusta sentir gratitud y bienestar

Por último, diversos estudios señalan que **dar apoyo social** — en forma de tiempo, esfuerzo o bienes— está **vinculado con una mejor salud general en los adultos mayores**. En este sentido, la generosidad parece estar

fuertemente relacionada con la salud psicológica y el bienestar (Allen, 2018). **Y es que la acción de donar es altruista y el usuario busca sentirse realizado con esta conducta.**

Aquí, el **Principio de Reciprocidad** adopta un papel clave, ya que actúa como un motor de acción filantrópica y refuerza el comportamiento de los donantes, socios o padrinos, manteniendo su compromiso y vinculación con la organización a más largo plazo. Este principio pone de manifiesto que tendemos a corresponder favores incluso hasta cuando no los hemos pedido (Cialdini, 2016). Pensemos por unos instantes qué sentimos cuando, un día en la oficina, un compañero nos invita a un café; lo más probable es que la próxima vez que vayamos juntos a desayunar, seamos nosotros quiénes le invitemos a desayunar. Por tanto, **en el ámbito de las ONG es clave potenciar esta reciprocidad** no solo a través del agradecimiento directo y el reconocimiento de los donantes, sino también fomentando una comunidad de apoyo mutuo donde los actos de generosidad sean visibles y celebrados.

Por resumir, tal y como se muestra en este análisis y recorrido por el perfil conductual tipo de un donante, **comprender las motivaciones, emociones y factores psicológicos** que frenan o impulsan a los individuos a contribuir con las organizaciones no gubernamentales es **uno de los puntos fuertes de la utilización de la Economía Conductual**. Por lo tanto, una vez sentadas las bases sobre la implicación y aportación de esta ciencia en el ámbito de las donaciones, en las próximas líneas, se explicará de forma detallada la metodología empleada en el **proyecto desarrollado por Neovantas de la mano de Plan International**, y se compartirán algunos resultados y apuntes de interés extraídos.

Desarrollo y metodología del Proyecto de Aplicación de la Economía Conductual en el ámbito de las donaciones con la ONG española Plan International

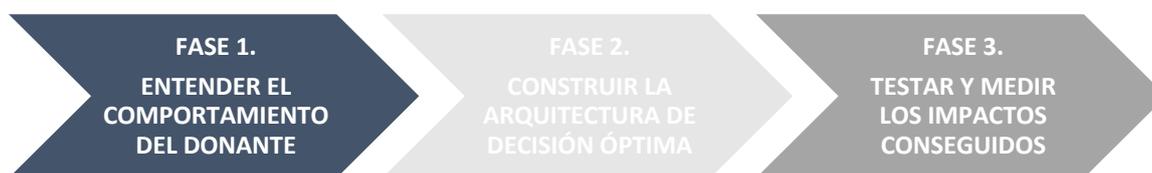
No obstante, antes de entrar en más detalle y, por contextualizar la labor de Plan International, la organización nace en 1937 en España con el objetivo de ayudar a los niños y niñas que quedaron huérfanos durante la Guerra Civil española. Desde entonces, ha ampliado su labor a más de 80 países con programas en África, América Latina, Asia y Europa, **trabajando para promover los derechos de la infancia y la igualdad de las niñas**. Entre sus áreas de actuación se encuentra proporcionar respuesta a emergencias, garantizar educación, salud, protección, empoderamiento económico, y promover la participación infantil y juvenil, con una reputación que destaca, sin duda, por su compromiso y ética en sus proyectos.

1. Objetivo principal del Proyecto

El **objetivo** de la colaboración realizada por Neovantas junto con Plan International era aplicar de forma directa diferentes aspectos y principios de Economía Conductual que permitiesen a los agentes telefónicos **personalizar más su discurso para acompañar, guiar y mejorar la experiencia de los posibles donantes durante las llamadas y tomas de contacto.**

2. Metodología Conductual aplicada durante el proyecto

Dicha colaboración, se desarrolló a lo largo de tres fases que serán explicadas en mayor detalle a continuación:



FASE 1. ENTENDER EL COMPORTAMIENTO DEL DONANTE

El punto de partida fue realizar un **entendimiento inicial del contexto a abordar, poniendo especial foco en desarrollar un diagnóstico conductual** del comportamiento y entorno del donante. Para ello, se llevaron a cabo diversas actividades, las cuales permitieron disponer de una visión más clara de las motivaciones del cliente y posibles barreras.

Research académico

En primer lugar, se realizó una **investigación de las aplicaciones de Economía Conductual que se habían llevado a cabo en el ámbito de las donaciones** a través de diferentes fuentes de referencia (The Behavioral Insights Team, Behavioral Scientist, etc.). De hecho, dicha investigación fue un claro ejemplo de cómo, cada vez con más frecuencia, las organizaciones de esta naturaleza optan por buscar iniciativas y soluciones alternativas con las que fidelizar y mejorar la experiencia de los donantes desde la óptica más conductual.

Diagnóstico conductual de llamadas y argumentarios

Adicionalmente, Plan International puso a disposición información interna de gran valor con la que se pudo entender qué buenas prácticas y aspectos de mejora se estaban realizando por parte del equipo de gestores telefónicos. En concreto, **se realizó un análisis conductual** en profundidad **tanto de las llamadas realizadas como de los argumentarios y guiones** que estaban utilizando estos gestores como material de apoyo en los contactos telefónicos.

En dicho análisis, se detectaron diversas buenas prácticas como el agradecimiento de los agentes a los donantes por su tiempo y colaboración o que estos fomentaban el sentimiento de pertenencia haciéndoles ver que formaban parte de una gran familia.

Benchmark In & Out

Por último, estas dos actividades se complementaron con un **Benchmark conductual de multitud de entidades solidarias, otras ONG y la propia web de Plan International** para extraer, igual que en la fase previa, prácticas de referencia y aspectos a evitar. Algunos ejemplos fueron: GreenPeace, Unicef, ACNUR, Obama Foundation, etc.

El análisis de estas páginas reforzaba el Research académico realizado ya que, la empatía, reciprocidad o la tangibilización del impacto de los socios, eran aspectos que estaban muy presentes en la mayoría de estas webs y se repetían de forma frecuente.

En resumen, gracias a estos análisis iniciales, pudimos extraer **qué líneas de trabajo a nivel conductual** iban a definir el desarrollo posterior de los materiales e iniciativas planteadas:

<p style="text-align: center;">LÍNEA CONDUCTUAL #1</p> <p style="text-align: center;"><i>Potenciar la personalización, la empatía y la reciprocidad para acercarnos al donante y generar un vínculo emocional</i></p>	<p style="text-align: center;">LÍNEA CONDUCTUAL #2</p> <p style="text-align: center;"><i>Reducir el grado de incertidumbre trasladando la información de forma sencilla y dejando claro los pasos a seguir</i></p>
<p style="text-align: center;">LÍNEA CONDUCTUAL #3</p> <p style="text-align: center;"><i>Tangibilizar los impactos de la donación de forma clara y más visible para los donantes, socios o padrinos</i></p>	<p style="text-align: center;">LÍNEA CONDUCTUAL #4</p> <p style="text-align: center;"><i>Facilitar y agilizar la toma de decisión del donante, por ejemplo, poniendo en valor lo que otros posibles socios hacen</i></p>

FASE 2. CONSTRUIR LA ARQUITECTURA DE DECISIÓN ÓPTIMA

Una vez completada la fase inicial, se diseñaron los **nuevos materiales de apoyo y formativos** que incorporaban las buenas prácticas identificadas en la fase inicial.

De esta manera, se construyeron cinco argumentarios conductuales diferentes y personalizados que correspondían a las distintas áreas de acción de Plan International. En concreto, **uno de los focos principales**

fue el diseño de un nuevo argumentario optimizado para realizar llamadas a aquellos clientes con los que nunca se había contactado previamente (lo que se denomina como llamadas de venta fría).

Dichos materiales no solo incluían ejemplos ilustrativos de posibles argumentos a emplear en dichas llamadas, sino que también se explicaban de forma detallada el aspecto conductual a potenciar en cada momento para que, a medida que los agentes recurriesen a ello, pudiesen ir adquiriendo de forma natural mayor conocimiento y conciencia de los fundamentos conductuales aplicados.

Como última actividad en esta fase, además de estos nuevos guiones, se realizó una **sesión formativa de Economía Conductual** – a los miembros del grupo de tratamiento (en la Fase 3. se explicará de forma más detallada la metodología) – para mostrar a los agentes en qué consistía el proyecto y cómo se había desarrollado, poniendo especial foco en cuáles eran las nuevas palancas conductuales incorporadas y por qué tenían efecto a través de diferentes experimentos in situ y ejercicios grupales.

FASE 3. TESTAR Y MEDIR LOS IMPACTOS CONSEGUIDOS (Test for Success)

Esta tercera y última fase tenía por objetivo **medir la efectividad del nuevo argumentario de venta fría propuesto**. El experimento tuvo una duración de 5 semanas.

Partiendo de esta premisa, en primer lugar, se seleccionó a una muestra de gestores representativa y se dividió en dos grupos diferenciados con características homogéneas. Por su parte, el **grupo de control** siguió utilizando los materiales que tenían previamente y el **grupo de tratamiento** únicamente usó el nuevo argumentario conductual diseñado.

Además de esto, los gestores de este grupo de tratamiento fueron formados para que conociesen los aspectos de la Economía Conductual incorporados. Cabe destacar también que ambos grupos se encontraban aislados durante todo el periodo de Testing para lograr una mayor objetividad y evitar posible contaminación en el experimento.

Después del transcurso de las 5 semanas, **se evaluaron las siguientes variables**:

- **Generación de interés:** si los clientes mostraban una mayor predisposición e interés por colaborar con Plan Internacional y dejaban “la puerta abierta” a hablar más adelante y valorar la opción (no daba al gestor un “no rotundo”).
- **Altas de socios:** nuevas altas de socios conseguidas durante las 5 semanas.
- **Cuota media anual:** aumentos en la cuota media anual que aportaban los socios/padrinos en esas 5 semanas.

Tras medir y hacer un seguimiento de los resultados obtenidos, estos fueron los **resultados obtenidos en el experimento** donde se tomó de **periodo de referencia base los resultados de las 5 semanas previas al lanzamiento del Piloto**:



En la **generación de interés**, los resultados del testing durante las 5 semanas del Piloto, reflejaron un aumento adicional de 37 p.p. del grupo de tratamiento frente al grupo de control, correspondiendo con un aumento del 15% en el grupo control y un incremento del 51% en el grupo tratamiento.

En el caso de las **altas de socios**, se evidenció un crecimiento de 23 p.p. del grupo de tratamiento frente al grupo de control, produciéndose una disminución de un 4% frente al periodo de referencia en el grupo control y un aumento de un 19% en el grupo tratamiento.

Finalmente, la **cuota media anual** manifestó también un aumento en 17 p.p. observándose una disminución de un 12% sobre el periodo previo en el grupo control y, por el contrario, un aumento del 5% en el grupo tratamiento. De esta forma, la cuota media anual máxima conseguida por el grupo sin argumentario conductual disminuyó mientras que la del grupo tratamiento aumentó en un 50%. Además, como valor diferencial se produjo un **alta de padrino** con el grupo de experimental.

Como se puede apreciar, los resultados revelan que, **el grupo de tratamiento** – que utilizaba los nuevos materiales conductuales y que fue formado en Economía Conductual – **logró conseguir aumentos considerables en las tres variables frente al grupo de control analizadas gracias a la óptica conductual**.

En resumen, podemos afirmar que las **iniciativas conductuales** propuestas han tenido un impacto positivo y, de hecho, actualmente todos los gestores del área de venta fría utilizan este argumentario.

La ética, pilar fundamental de la Economía Conductual

Son cada vez más ONG, instituciones, empresas y gobiernos los que utilizan los principios de la Economía Conductual para influir en las personas y lograr cambios en su conducta en beneficio de ellos mismos y de la sociedad. Por eso **es clave contar con un marco ético para el uso responsable de estas herramientas** (Blumenthal-Barby y Burroughs, 2012).

En este sentido, no está libre de controversia la aplicación de la disciplina de Economía Conductual en el ámbito de las ONG. La preocupación principal radica en si estos métodos pudieran considerarse no éticos, aunque sean bienintencionados. En este contexto, una de las críticas más habituales hacia este tipo de empujones o Nudges es que podrían disminuir la autonomía de las personas (Engelen y Nys, 2020). Pero un acicate o empujón es cualquier elemento de la arquitectura de las decisiones que sea capaz de influir en la conducta de los sujetos de forma predecible, sin llegar a prohibir opciones ni modificar sustancialmente sus incentivos económicos. No son órdenes y es necesario que sean fáciles de evitar y de rechazar (Sunstein y Thaler, 2009).

El concepto de paternalismo libertario acuñado por Sunstein y Thaler (2009) surge para dar respuesta a las posibles preocupaciones éticas que pudieran surgir de la aplicación de la Economía Conductual en este y otros muchos ámbitos. Este enfoque apuesta por **facilitar a las personas que continúen su propio camino sin imponer obstáculos a aquellos sujetos que deseen ejercer su libertad**.

No obstante, el componente paternalista del concepto se fundamenta en la legitimidad de que los arquitectos de las decisiones influyan en el comportamiento de los individuos con el fin de guiar sus elecciones en una dirección que potencialmente mejore sus vidas y las de los demás.

A pesar de ello, es fundamental garantizar que esta **influencia se ejerza con respeto y transparencia**, reconociendo siempre el **derecho de las personas a tomar sus propias decisiones**. Finalmente, el éxito de las aplicaciones de la Economía Conductual en el ámbito de las ONG y otros sectores no solo depende de su efectividad en influir en las decisiones, sino también de su capacidad para hacerlo de una manera que sea éticamente sostenible y socialmente responsable.

Conclusiones

La utilización de la Economía Conductual en las ONG, como se ha demostrado en el proyecto de Plan International, **abre un abanico de posibilidades para mejorar el impacto de estas organizaciones sobre las personas que más lo necesitan**. Como se ha indicado, la habilidad para comprender y aplicar principios conductuales resulta clave para profundizar en la conexión emocional y psicológica con los donantes,

reforzando así su compromiso y vinculación a largo plazo con las diversas causas y situaciones de emergencia que vivimos.

Sin embargo, **este enfoque lleva implícito un desafío ético significativo**. La necesidad de un marco ético riguroso y una aplicación consciente y responsable de estas herramientas es clave para asegurar que el respeto por la autonomía de los individuos permanezca en el centro de todas las acciones. El éxito de estas iniciativas, por lo tanto, no solo se mide en términos de resultados económicos, sino también en el mantenimiento de un equilibrio ético que proteja la libertad de elección y fomente la generosidad y el altruismo. Esta necesaria armonía es, sin ninguna duda, un pilar fundamental no solo para la validez de las intervenciones conductuales en el sector de las ONG, sino también para el mantenimiento de la confianza y el apoyo sostenido de la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Allen, S. (2018). The Science of Generosity. Greater Good Science Center at UC Berkeley. John Templeton Foundation. <https://ggsc.berkeley.edu>
- Barranquero Carretero, A., & Morais, S. (2021). La imagen de África en las Campañas de las ONG. Del Efecto Shock a la Comunicación Poshumanitaria. *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, (18), 251-271. <https://doi.org/10.12795/IC.2021.118.25>
- Blumenthal-Barby, J. y Burroughs, H. (2012). Seeking better health care outcomes: The ethics of using the nudge. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), 1-10. https://www.researchgate.net/publication/221805129_Seeking_Better_Health_Care_Outcomes_The_Ethics_of_Using_the_Nudge
- Cabinet Office & The Behavioural Insights Team. (2013). Applying Behavioural Insights to Charitable Giving. [Report]. Social Capital and Philanthropy Policy Area. <https://www.bi.team/publications/applying-behavioural-insights-to-charitable-giving/>
- Cialdini, R.B. (2016). Pre-suasión: Un método revolucionario para influir y persuadir. Conecta.
- Engelen, B. y Nys, T. (2020). Nudging and autonomy: Analyzing and alleviating the worries. *Review of Philosophy and Psychology*, 11(2). <https://link.springer.com/article/10.1007/s13164-019-00450-z>
- Fogg, B.J. (2021). Hábitos mínimos: Pequeños cambios que lo transforman todo. Urano.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Thaler, R.H. y Sunstein, C.R. (2009). Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad. Taurus.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>