

Un acicate para rendir más



KATE BARASZ

Profesora adjunta de Marketing, IESE

¿Quieres que tu equipo se esfuerce más? Una forma sencilla de lograrlo es agrupar las tareas y plantearlas como si fueran un conjunto. Los conjuntos de tareas nos proporcionan una mayor sensación de completación que cuando se realizan por separado, por lo que rendimos más aunque no tengamos incentivos adicionales.

Esta idea se basa en una serie de experimentos que demuestran que, en iguales condiciones, la agrupación de tareas en conjuntos arbitrarios pares nos motiva más.

Para entender mejor la teoría del *framing* o encuadre, resulta útil la psicología de la Gestalt, que sostiene que, de manera innata, percibimos que el todo es más que la suma de las partes. Al apelar a nuestro deseo de totalidad y completación, la aglutinación de tareas en conjuntos puede incitarnos a tomar decisiones.

Es un fenómeno que también se da cuando compramos. Si lo piensas bien, ¿cuántas veces te has llevado cinco latas de un *pack* de seis?

¿Cómo se traduce esta idea a la práctica? Junto con mis colegas de investigación **Leslie K. John**, **Elizabeth A. Keenan** y **Michael I. Norton**, de la Harvard Business School, he realizado varios experimentos.

En dos de ellos analizamos la completación de tareas con y sin la visualización del progreso en un gráfico circular con cuatro, cinco o siete sectores. El gráfico movió a los participantes a esforzarse más sin otros incentivos.

El recurso de un gráfico circular no es nada sofisticado, pero lo cierto es que modifica el nivel de esfuerzo de las personas y permite predecir muy bien cuándo completarán cada una de las tareas.

En otros dos experimentos, estudiamos el trabajo voluntario y las donaciones en situaciones en las que los participantes podrían estar ya motivados por el impacto real de su esfuerzo o dinero.

En el primero les pedimos que escribieran postales navideñas a ancianos que vivían en residencias. Podían enviar las que quisieran, muchas o pocas. Cuando el progreso se midió en lotes de cuatro postales, muchos más participantes completaron uno como mínimo e, incluso, más tarjetas, de media, que quienes no recibieron lotes.

En el segundo, un estudio de campo, trabajamos con la Cruz Roja canadiense durante su campaña navideña del 2016, realizada a través de Internet. Cuando agrupamos los conceptos de donación en un conjunto de seis y lo ofrecimos como opción, la gente donó más por todos ellos que cuando se los presentamos por separado.

En todos estos contextos, comprobamos que la agrupación en conjuntos puede ser una potente herramienta con la que inspirar y motivar a trabajadores, líderes y voluntarios para que se impliquen y se esfuerzen más en las tareas que tengan por delante.

Fuente: "That Missing Piece: Playing to Our Need to Complete Sets", en: www.ieseinsight.com.