

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estrategia y competitividad

PROCESO DECISORIO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LAS CONCEPCIONES DE NUDGES

TÍTULO EN INGLÉS:

SYSTEMATIC REVIEW OF NUDGES CONCEPTIONS

Autor (es)

Mariano Emilio Visentin¹

¹ Mg., Docente, Secretario de Administración y Finanzas Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: mariano.visentin@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

Introducción: El progreso y evolución de la literatura sobre *nudge* se ha profundizado en los últimos años permitiendo encontrar no solo trabajos de campo y laboratorio que lograron cambiar el comportamiento en una amplia gama de dominios de aplicación, sino también caracterizar y ampliar la concepción del término. **Objetivo:** Proporcionar una síntesis del estado del conocimiento del concepto “*Nudge*” en las publicaciones de la base de datos Scopus durante los últimos catorce años. **Materiales y métodos:** Revisión sistemática descriptiva de 101 artículos publicados en la base de datos Scopus, desde el año 2008 hasta el 2021. **Resultados:** Se identificaron 31 definiciones de *nudge*, las cuales se clasificaron y analizaron según: definición, tipología, características, arquitectura de decisión y supuestos. **Conclusiones:** Existe un uso generalizado de la definición que usaron los autores que dieron origen al término *Nudge*, no obstante, se encuentra evidencia de un amplio análisis, interpretación y profundización del concepto.

Palabras clave:

Nudge – Arquitectura de decisiones – Revisión Sistemática – Sesgos cognitivos

ABSTRACT:

Introduction: The progress and evolution of the literature on nudge has deepened in recent years, allowing us to find field and laboratory work that managed to change behavior in a wide range of application domains, and also characterize and broaden the conception of the term. **Objective:** To provide a summary of the state of knowledge of the "Nudge" concept in the publications of the Scopus database during the last fourteen years. **Methods:** Descriptive systematic review of 101 articles published in the Scopus database, from 2008 to 2021. **Results:** 31 definitions of nudge were identified, which were classified and analyzed according to: definition, typology, characteristics, choice architecture and assumptions. **Conclusion:** There is a widespread use of the definition used by the authors who gave rise to the term Nudge, however, there is evidence of extensive analysis, interpretation and deepening of the concept.

Keywords:

Nudge – Choice Architecture – Systematic Review – Cognitive biases

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente los administradores conviven en un mundo llamado por el acrónimo en inglés VUCA (*volatile, uncertain, complex y ambiguous*), donde es necesario que exploren nuevos modelos y enfoques de cognición, juicio y acción en la gestión, ante las limitaciones en ese contexto de los simples modelos mentales, reglas y heurísticas del modelo de decisión racional (Mack et al., 2014).

Los avances evidenciados en el estudio de la psicología de la decisión, la ciencia del comportamiento y las desviaciones en la teoría de la decisión racional, exponen las distorsiones y sesgos de las personas en el proceso decisorio y consecuentemente en los procesos administrativos.

Los seres humanos tomamos muchas decisiones apelando a nuestro sistema automático en contraposición a nuestro sistema reflexivo, sin tomarse una pausa para reformular el contexto en el cual se toma dicha decisión ni las variables o alternativas que entran en juego.

Cuando el decisor enfrenta problemas complejos, debe actuar enfrentando la incertidumbre, analizando alternativas, resultados y no siempre actúa según el modelo racional y objetivo usando el sistema reflexivo (Bonatti, 2011). El individuo maneja la incertidumbre tentado a eliminarla, desecharla, dejando actuar a su propio sesgo de querer desconocer lo complicado, lo inmanejable, desfigurando la realidad que está tratando de conocer.

Bonatti (2011) destaca que las emociones, los miedos, las percepciones son elementos determinantes a la hora implementar el modelo normativo, siendo necesario aplicar técnicas para la detección de los sesgos con el objeto de visibilizar y minimizarlos. Si bien no se puede liberar en forma completa de estos defectos propios de nuestra mente, podemos aprender a conocer las trampas y tratar de compensarlas, siendo los *nudges* una buena defensa para exteriorizar y ser consciente de su existencia.

Un *nudge* es cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos. A continuación, con el objeto de fortalecer

conceptualmente el término, se han revisado las diferentes acepciones de *Nudge* en las publicaciones de los últimos 14 años de la base de datos Scopus.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Entre los fundamentos teóricos podemos citar:

- ✓ Fundamento desde la Psicología: En el campo de la psicología de la decisión, es importante destacar el concepto de sesgo cognitivo, introducido por los psicólogos Kahneman y Tversky en 1972.
- ✓ Fundamentos de la Economía: Dentro del campo de la economía, se generó una especialización denominada economía del comportamiento, en inglés conocida como “Behavioral Decision”, o Economía Conductista, entre los cuales se destacan como referentes Dubner, Thaler o Sunstein. En particular, los profesores de la Universidad de Chicago, Richard Thaler y Cass Sunstein, introdujeron el concepto del *nudge* en su libro best seller publicado en el año 2008 llamado “Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness”.
- ✓ Fundamento de la Administración: Se consideran los procesos administrativos y los procesos decisorios vinculado a los mismos. Respecto al proceso decisorio, consideramos el Enfoque Integrador propuesto por Bonatti (2011).

3. METODOLOGÍA

Se realizó una metodología de revisión sistemática descriptiva de literatura, entendida como una investigación observacional y retrospectiva, focalizada en los marcos teóricos de cada estudio, que permite condensar lo plasmado en múltiples investigaciones, con el objeto de proporcionar una síntesis del estado del conocimiento del concepto, identificar futuras prioridades de investigación y abordar preguntas que de otro modo no podrían ser respondidas por estudios individuales.

Para ello, la revisión se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

- 1) Formulación de la pregunta y objetivo de investigación;
- 2) Especificación de los criterios de inclusión y exclusión de los artículos;

- 3) Formulación del plan de búsqueda de literatura;
- 4) Búsqueda de artículos en la base de datos Scopus;
- 5) Evaluación de la calidad de los estudios respecto a criterios establecidos;
- 6) Sistematización de la información;
- 7) Interpretación y presentación de resultados.

Para la selección de los diferentes estudios se tuvo en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Artículos publicados en la base de datos SCOPUS entre los años 2008 y 2021;
- 2) Publicación en idioma español e inglés;
- 3) Artículos que contengan en el título, abstract y palabras claves, el término “*Nudge*” para los idiomas español e inglés. También se consideraron solo artículos publicados en el área de Administración, Negocios y Contabilidad;
- 4) Artículo de investigación finalizada;
- 5) Los criterios de exclusión fueron: artículos que no contaban con definiciones de *Nudge* o que no tenían acceso al texto completo.

Se seleccionaron los documentos que cumplieran los criterios de inclusión, se depuró y organizó la información recolectada a través de una matriz de datos; para su posterior análisis univariado, se estableció frecuencias mediante la herramienta del programa Excel 2013.

4. RESULTADOS

Se encontraron 101 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión. El 84,3% de los artículos se publicaron entre los años 2017 a 2021. El Journal of Economic Behavior and Organization y Organizational Behavior and Human Decision Processes fueron las fuentes más frecuentes de las publicaciones (20% del total) y el 68% de los artículos fueron publicados en Estados Unidos y Reino Unido. Todos los artículos se encuentran publicados en inglés. Entre ellos se identificaron 31 artículos que presentan definiciones del concepto *Nudge* y 70 artículos que fueron excluidos porque no disponían de una versión completa del artículo (18 casos) o no contaba con una definición del término (52 casos).

Analizando los temas de estudio de los artículos y considerando solamente aquellos que presentan una versión completa (83 casos), podemos destacar que el 56,6% de los artículos se enfocan en los siguientes campos de estudio: producción y consumo responsable (18 casos), análisis del proceso decisorio propiamente dicho (11 casos), aspectos legales y tecnológicos del proceso decisorio (7 casos), salud (6 casos) y gestión pública (5 casos).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Considerando el uso generalizado de una misma definición por parte de los autores de los artículos analizados, se optó por analizar el término *nudge* a partir de las siguientes dimensiones que profundizan, interpretan y caracterizan el concepto: otras definiciones no generalizadas, arquitectura de las decisiones, características, supuestos y tipología.

Definición

Nudge es “cualquier aspecto de la arquitectura de decisión que altera el comportamiento de las personas de manera predecible sin prohibir ninguna opción o cambiar significativamente sus incentivos económicos”, según definen los autores Thaler y Sunstein (2008, p.13) en su libro Bestseller que dio origen al término tal cual se conoce en todo el mundo, inclusive en el idioma español, ya que la traducción a ese idioma, usa el nombre en inglés. Es importante destacar, que el 96,7% de los artículos que tienen alguna definición del concepto, citan el mencionado libro y hacen referencia a la definición en forma directa o indirecta.

Además del concepto como sustantivo, podemos mencionar que el libro también popularizó su uso como verbo, el cual expresa la acción de llevar a cabo un *nudge*. En esa misma línea, podemos emplear el término *behavioral insight*, como un sinónimo de *nudge* empleado con menor frecuencia (Roberts et al., 2019).

Por otro lado, se destaca una segunda definición de Hollands y otros (2013, como se citó en Szaszi et al., 2018), que se ha verificado en más del 13% de los artículos publicados, la cual define a un *nudge* como: “intervenciones que implican alterar las propiedades o la

ubicación de objetos o estímulos dentro de microentornos con la intención de cambiar el comportamiento relacionado”.

Por último, Löfgren y Nordblom (2020) realizan tres definiciones de *nudge* a partir de analizar el nivel de atención hacia la decisión, la relevancia de la preferencia hacia las opciones y la utilidad esperada de la decisión:

- Definición 1. Un *nudge* es una alteración de la situación de decisión inatenta, que no afecta la decisión atenta.
- Definición 2. Un *nudge* puro es una alteración de un atributo irrelevante para la preferencia en una situación de decisión inatenta.
- Definición 3. Un *nudge* de preferencia es una alteración de la utilidad esperada en una situación de decisión inatenta, sin alterar la decisión atenta.

Arquitectura de las decisiones

La clásica definición de *Nudge* de Thaler y Sunstein (2008) hace referencia a “cualquier aspecto de la arquitectura de elección que altera el comportamiento de las personas” y a la arquitectura de las decisiones como: “el diseño cuidadoso de los entornos en los que las personas toman decisiones”; siendo un arquitecto de las decisiones, como “alguien que tiene la capacidad de influir en la forma en que las personas deciden”.

Asimismo, según los mismos autores, una arquitectura de decisión incluye e influye en cualquier fuerza externa que pueda guiar las decisiones; estructura el contexto, el diseño y la disposición de las opciones y la información y, por lo tanto, da forma al comportamiento humano. A su vez, si existe una arquitectura de la decisión, se presupone que existe un arquitecto, quien crea *nudges* dentro de la arquitectura para alterar el comportamiento de forma predecible.

Por otro lado, la definición de Holland y otros (2013) sobre *Nudge*, hace foco en procesos automáticos, que requieren un compromiso consciente mínimo, es decir, no excluye los procesos conscientes y reflexivos. Esta definición también hace referencia a las dimensiones físicas y sociales de los microambientes y a las intervenciones que involucran la alteración de los entornos físicos y sociales a pequeña escala.

Thaler y Sunstein (2016, como se citó en Ghiurca, 2020) destacan seis principios para lograr una buena arquitectura de decisión: prevención de errores, opciones implícitas, retroalimentación, identificación, estructuración de elecciones complejas e incentivos.

Características

Analizando los artículos, definiciones y marcos teóricos, podemos llegar a concluir que un *nudge* para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características:

- Preservar libertad de decisión: más allá de sugerir suavemente una decisión, un *nudge* debe garantizar la libertad de decisión de aquellos decisores racionales, evitando restringir opciones y/o acciones, solamente guiando a los decisores con la ayuda de la arquitectura de las decisiones. Esta característica se encuentra mencionada en el 54,8% de los artículos con definiciones.
- No modifica significativamente los incentivos económicos y tiene un bajo costo de reversión/evasión: Los *nudges* además de no afectar la libertad de decisión, no deben modificar significativamente los incentivos económicos asociados a las opciones, o en su defecto, deben tener un bajo costo para poder revertir o evadir determinadas decisiones. Esta característica se encuentra mencionada en el 64,5% de los artículos con definiciones.
- Transparencia: según Sunstein (2014) cualquier *nudge* que se precie como tal, debe ser transparente y abierto, evitando la coerción y cualquier forma de manipulación o engaño.

Supuestos

La economía del comportamiento ha identificado algunas de las limitaciones de la teoría económica convencional causadas por no tener en cuenta el comportamiento humano. Richard Thaler y Cass Sunstein (2008) describen dos tipos muy diferentes de decisores: "econs" y "humanos", los primeros son los decisores ideales, plena racionalidad sin sesgos sistemáticos. Los "humanos", por el contrario, tratan de tomar las mejores decisiones por sí

mismos, pero están sujetos a sesgos de comportamiento que limitan su capacidad para implementar sus planes. Thaler y Sunstein creen que muy pocas personas son "econs".

Por otro lado, según los autores Bassen & Otros (2019), Beshears & Otros (2020) y Vlaev & Otros (2016), en forma complementaria, psicólogos y neurocientíficos han convergido recientemente en una descripción del funcionamiento del cerebro que se basa en dos tipos de procesos cognitivos, interpretados como dos sistemas (o conjuntos de sistemas) distintos, denominada "Proceso Dual": los procesos del "Sistema 1", que se describen como automáticos, incontrolados, sin esfuerzo, asociativos, rápidos, inconscientes y emocionales, y los procesos del "Sistema 2" que se describen como reflexivos, controlados, neutral, esforzados, basados en reglas, lentos, conscientes y racionales. Esto implica que el pensamiento del Sistema 1 es rápido e intuitivo, pero es propenso a errores porque se basa en atajos mentales que a veces pueden desviarse, mientras que el pensamiento del Sistema 2 es lento y deliberativo, pero es más probable que llegue a conclusiones bien meditadas.

Según Kahneman y Frederick (2002, 2005, citado en Bassen et al., 2019), los dos sistemas describen un continuo en lugar de procesos discretos. Es particularmente probable que surjan oportunidades para promover el cambio de comportamiento a través de *nudge* cuando el Sistema 1 afecta la toma de decisiones "humanas". Beshears y Gino (2015) argumentan que los *nudges* pueden alterar las decisiones de un individuo activando el sistema 1 (es decir, provocando una reacción intuitiva que lleva a una elección diferente), activando el sistema 2 (es decir, provocando una pausa momentánea durante la cual el individuo se involucra en un proceso cognitivo más reflexivo), o pasando por alto ambos sistemas (es decir, eliminando al individuo de algún aspecto del proceso de toma de decisiones).

Thaler y Sunstein (2008, citado en Binder, 2019) afirman que los "humanos", falibles en su mayoría, usan el Sistema 1, mientras que los "econs" perfectamente racionales usan el Sistema 2.

Otro punto de vista complementario respecto a los supuestos implícitos detrás de los *nudge*, es el modelo planteado por el Löfgren y Nordblom (2020), en la cual se dividen las decisiones entre dos tipos: atentas e inatentas, siendo más efectivos los *nudges* en una

elección inatenta. Por lo tanto, en una situación en la que un decisor está haciendo una elección completamente atenta, el *nudge* es neutro, ya que la decisión se hace de manera totalmente racional. También podemos relacionar las elecciones atentas e inatentas en la terminología del Sistema 1 y 2 de Kahneman (2003, citado en Löfgren & Nordblom, 2020). Por último, de acuerdo al modelo, los individuos toman sus decisiones en dos pasos: primero, probablemente sea instantáneo, el individuo elige si el Sistema 1 o 2 son decisivos al hacer la elección real en el segundo paso. Si el Sistema 1 es decisivo, nos referimos a esto como una elección desatenta, que se realiza considerando algunas heurísticas (y que pueden ser influidas por un *nudge*). Si el Sistema 2 es decisivo, nos referimos a esto como una elección atenta en la que la elección del individuo se realiza de forma totalmente racional.

Tipos de *Nudge*

Cass R. Sunstein (2014) realiza una clasificación de los 10 *nudges* más importantes:

- Reglas predeterminadas: probablemente sea el *nudge* más efectivo, especialmente cuando la decisión la guíe el sistema 1 y es de baja importancia, por ejemplo: inscripción automática.
- Simplificación: intervenir el diseño de la arquitectura de la decisión para simplificar el proceso y minimizar los costos y tiempo asociados a la misma.
- Usos de normas sociales: enfatizar lo que hace la mayoría o como se comportan de una determinada manera las personas, por ejemplo: "la mayoría de las personas pagan sus impuestos a tiempo" o "nueve de cada diez huéspedes del hotel reutilizan sus toallas".
- Aumentar la facilidad y conveniencia: por ejemplo, hacer visibles las opciones de bajo costo o más beneficiosas desde algún punto de vista (salud, bienestar, etc.).
- Divulgación: por ejemplo, los costos económicos o ambientales asociados con el uso de energía, el costo total de tarjetas de crédito, o grandes cantidades de datos.
- Advertencias, gráficas o de otro tipo: las imágenes (como en el caso de los cigarrillos), las fuentes grandes y en negrita, o los colores brillantes pueden ser

efectivos para llamar la atención. Un punto central es que la atención es un recurso escaso, y las advertencias están condicionadas a ese hecho.

- Estrategias de compromiso previo: por ejemplo, mediante las cuales las personas se comprometen con un determinado curso de acción.
- Recordatorios: por ejemplo, por correo electrónico o mensaje de texto, en cuanto a facturas vencidas, próximas obligaciones o citas
- Promover la acción: es más probable que las personas participen en actividades si alguien le consulta por sus intenciones o voluntad de hacer algo, por ejemplo, una simple pregunta sobre la conducta futura (¿planea vacunar a su hijo?) puede influir sobre su comportamiento.
- Informar a las personas sobre la naturaleza y las consecuencias de sus propias elecciones pasadas: por ejemplo, “*Smart disclosure*” en EE.UU. o “*Mydata project*” en Reino Unido.

Por otro lado, Löfgren y Nordblom (2020) analizan diferentes tipos de *nudges* de acuerdo a la probable efectividad del *mismo*, el nivel de atención del decisor y/o la importancia de la decisión.

Por último, es importante destacar una última clasificación de los tipos de *nudge*, según la arquitectura de las decisiones que tiene implícita. En primer lugar, considerando lo planteado por Hansen & Jespersen (2013, citado en Mele et al., 2021) existen dos tipos de *nudge*: los de Tipo 1, que tienen como objetivo influir en los comportamientos automáticos y el pensamiento automático, y los de Tipo 2, que hacen que las personas sean conscientes de sus decisiones. En segundo lugar, Münscher & otros (2016, citado en Mele et al., 2021) sugieren otra tipología de *nudges* de acuerdo a la naturaleza del proceso decisorio: información de decisión (Simplificar la decisión, visibilizar la información o proveer una referencia social/normativa), estructura de decisión (cambiar el orden, rango o composición de las decisiones) y asistencia en la decisión (Recordatorios, facilitar o generar compromiso).

CONCLUSIONES

Al revisar las concepciones a la palabra *Nudge*, desde su aparición a la actualidad, podemos destacar un uso generalizado de la misma definición de los autores que dieron origen al término, como así también del nombre que emplearon para denominarlo, al punto tal, que casi no se emplean sinónimos para llamarlo de otra forma, ni siquiera en el idioma español. No obstante, con el objeto de enriquecer el marco teórico del concepto, se ha logrado analizar diferentes puntos de vista e interpretaciones que permitieron profundizar el entendimiento y caracterización del mismo, tipologías asociadas y supuestos relacionados.

Asimismo, en línea con los trabajos analizados, comparto las conclusiones sobre algunas desventajas de los *nudges* en lo que respecta a: su carácter coyuntural y cortoplacista (Savicka & Circene, 2020), la pérdida de control del decisor afectado por un *nudge* (van Teunenbroek et al., 2021). y las limitaciones para cuantificar los efectos y/o medir la efectividad de los *mismos* (Ebert & Freibichler, 2017) (Goswami y Urminsky, 2016).

En concordancia con lo concluido por Beshears y Kosowsky (2020), la investigación futura sobre los *nudges* debería poner mayor énfasis en (1) tratar de identificar los tipos de *nudge* que tienden a tener más impacto, (2) usar métodos basados en el campo y en el laboratorio como enfoques complementarios, (3) examinar los efectos a largo plazo, (4) considerar los efectos no deseados de los resultados y (5) estudiar los *nudges* dentro del contexto de un conjunto de nudges y otras intervenciones diseñadas para cambiar un conjunto particular de comportamientos.

Por último, de acuerdo a lo dicho por Weick (1979, citado en Pfeffer, 2000) las organizaciones y su gerencia tienen el desafío de lidiar con la administración de mitos, imágenes, símbolos y rótulos, que condiciona el comportamiento de sus miembros a partir de una construcción interactiva (procesos cognitivos continuos) tanto del conocimiento como del entorno, es por ello, que según lo planteado por Ebert y Freibichler (2017), es recomendable la gestión mediante *nudges*, en contraste con otras formas de gestión organizacional, como un medio no intrusivo, fácilmente escalable y que no fuerza a los empleados a realizar importantes cambios a sus hábitos de trabajo.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. (2011). *Teoría de la decisión* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall-Pearson.
- Bassen, A., Gödker, K., Lüdeke-Freund, F., & Oll, J. (2019). Climate information in retail investors' decision-making: Evidence from a choice experiment. *Organization and Environment*.
- Bauer, J.M., Reisch, L.A. Behavioural Insights and (Un)healthy Dietary Choices: a Review of Current Evidence. *J Consum Policy* 42, 3–45 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10603-018-9387-y>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2021). Nudging public employees through descriptive social norms in healthcare organizations. *Public Administration Review*, 81(4), 589-598.
- Beshears, J., & Kosowsky, H. (2020). Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 3-19.
- Binder, M. (2019). Soft paternalism and subjective well-being: How happiness research could help the paternalist improve individuals' well-being. *Journal of Evolutionary Economics*.
- Bonatti, P. (2011). La decisión. En P. Bonatti, *Teoría de la decisión* (págs. 16-64). Buenos Aires: Pearson.
- Bruns, H., & Perino, G. (2021). Point at, nudge, or push private provision of a public good? *Economic Inquiry*, 59(3), 996-1007. doi:10.1111/ecin.12981
- De Jong, K., Daellenbach, U., Davenport, S., Haar, J., & Leitch, S. (2019). Giving science innovation systems a 'nudge'. *Technology Innovation Management Review*, 9(10), 51-61.
- Dessart, F. J., & van Bavel, R. (2017). Two converging paths: Behavioural sciences and social marketing for better policies. *Journal of Social Marketing*, 7(4), 355-365.

- Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge management: Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1).
- Folke, T., Bertoldo, G., D'Souza, D., Ali, S., Stablum, F., & Ruggeri, K. (2021). Boosting promotes advantageous risk-taking. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1).
- Frank, L. E. (2020). What do we have to lose? offloading through moral technologies: Moral struggle and progress. *Science and Engineering Ethics*, 26(1), 369-385.
- Ghiurca, C. (2020). Ergonomics of human choice. *Studies in Business and Economics*, 15(3)
- Goswami, I., & Urminsky, O. (2016). When should the ask be a nudge? the effect of default amounts on charitable donations. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 829-846.
- Graham, A., Toon, I., Wynn-Williams, K., & Beatson, N. (2017). Using 'nudges' to encourage student engagement: An exploratory study from the UK and new zealand. *International Journal of Management Education*, 15(2), 36-46. doi:10.1016/j.ijme.2017.04.003
- Hankammer, S., Kleer, R., & Piller, F. T. (2021). Sustainability nudges in the context of customer co-design for consumer electronics. *Journal of Business Economics*, 91(6), 897-933.
- Kaljonen, M., Salo, M., Lyytimäki, J., & Furman, E. (2020). From isolated labels and nudges to sustained tinkering: Assessing long-term changes in sustainable eating at a lunch restaurant. *British Food Journal*.
- Kim, J., Giroux, M., Kim, J. -, Choi, Y. K., Gonzalez-Jimenez, H., Lee, J. C., . . . (Sam) Kim, S. (2021). The moderating role of childhood socioeconomic status on the impact of nudging on the perceived threat of coronavirus and stockpiling intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59.
- Kristensson, P., Wästlund, E., & Söderlund, M. (2017). Influencing consumers to choose environment friendly offerings: Evidence from field experiments. *Journal of Business Research*, 76, 89-97.

- Löfgren, Å., & Nordblom, K. (2020). A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudging. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 174, 1-12.
- Lueg, K., Krastev, B., & Lueg, R. (2019). Bidirectional effects between organizational sustainability
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz. (2014). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Mele, C., Russo Spina, T., Kaartemo, V., & Marzullo, M. L. (2021). Smart nudging: How cognitive technologies enable choice architectures for value co-creation. *Journal of Business Research*.
- Oliver, A. (2019). Towards a new political economy of behavioral public policy. *Public Administration Review*, 79(6), 917-924. doi:10.1111/puar.13093
- Pfeffer J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, trad. María del Pilar Carril. Villarreal. México: Oxford University Press.
- Roberts, P. S., & Wernstedt, K. (2019). Decision biases and heuristics among emergency managers: Just like the public they manage for? *American Review of Public Administration*.
- Ruggeri, K., Jarke, H., El-Zein, L., Verdelli, H., & Folke, T. (2021). Mental health and decisions under risk among refugees and the public in Lebanon. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1).
- Sætra, H. S. (2019). When nudge comes to shove: Liberty and nudging in the era of big data. *Technology in Society*, 59 doi:10.1016/j.techsoc.2019.04.006
- Savicka, V., & Circene, I. (2020). Behaviour change interventions in breast and cervical cancer screening promotion. *Informacijos Mokslai*, 87, 86-99. doi:10.15388/Im.2020.87.28
- Schmidtke, K. A., Watson, D. G., Roberts, P., & Vlaev, I. (2019). Menu positions influence soft drink selection at touchscreen kiosks. *Psychology & Marketing*, 36(10), 964-970.

- Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583-588.
- Szaszi, B., Palinkas, A., Palfi, B., Szollosi, A., & Aczel, B. (2018). A systematic scoping review of the choice architecture movement: Toward understanding when and why nudges work. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 355-366. doi:10.1002/bdm.2035
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). Un pequeño empujón (Nudge). El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad. Penguin Random House.
- Tummers, L. (2019). Public policy and behavior change. *Public Administration Review*, 79(6).
- Van Teunenbroek, C., Bekkers, R., & Beersma, B. (2021). They ought to do it too: Understanding effects of social information on donation behavior and mood. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(2), 229-253. doi:10.1007/s12208-020-00270-3
- Vlaev, I., King, D., Dolan, P., & Darzi, A. (2016). The theory and practice of “Nudging”: Changing health behaviors. *Public Administration Review*, 76(4), 550-561. doi:10.1111/puar.12564

RESUMEN HOJA DE VIDA

Mariano Emilio Visentin

Doctorando en Ciencias de la Administración UNLP, Magister en Finanzas UCEMA y Licenciado en Administración UNLP. Profesor Adjunto en Planeamiento y Control Organizacional FCE-UNLP y Jefe de Auxiliares en Introducción a la Administración y al estudio de las organizaciones FCE-UNLP. Secretario de Administración y Finanzas de la FCE-UNLP (Actual) y ex consultor (Deloitte/First Corporate Finance) con más de doce años de experiencia en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales. Co fundador de

nill.design, primera tienda electrónica en Argentina y Latinoamérica de joyería personalizada impresa mediante tecnología 3D.