

ESTEBAN GARCÍA Y CARLOS SÁNCHEZ

DISEÑAR DECISIONES

**LA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA EN
EXPERIENCIA DE USUARIO (UX)
PARA CAMBIAR COMPORTAMIENTOS
Y LOGRAR GRANDES RESULTADOS**



Índice

Introducción	11
--------------------	----

PARTE I

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

1. ¿Por qué elegimos lo que elegimos?	25
1. De Bernoulli a Thaler: un recorrido por las decisiones humanas	27
2. Línea del tiempo: hitos clave de la economía del comportamiento	28
3. Del laboratorio al mundo real: el impacto global de la ciencia del comportamiento ...	30
4. Hacia un diseño más humano de las decisiones	31
5. Aprendizajes	32
2. ¿Cómo tomamos decisiones?	35
1. Procesos conscientes e inconscientes en la toma de decisiones	42

2. Cómo las emociones y el contexto moldean nuestras elecciones	50
3. Sesgos y heurísticos: desvíos y atajos mentales que nos guían (y nos engañan)...	57
3. Arquitectura de elección: diseñando entornos que guían decisiones	69
1. ¿Qué es la arquitectura de elección?	71
2. Paternalismo libertario y <i>nudges</i>	72
3. Los cinco principios clave de un <i>nudge</i> bien diseñado	75
4. Cuándo aplicar <i>nudge</i> (y cuándo no)	79
5. Algunos ejemplos prácticos de arquitectura de decisiones	80
6. Aprendizajes	89

PARTE 2

DISEÑAR EL CAMBIO PASO A PASO

4. Detectar dónde intervenir	101
1. ¿Por dónde empezamos?	101
2. Qué comportamientos cambiar	103
3. Criterios para elegir dónde intervenir	115
4. Principios éticos del diseño de <i>nudges</i>	130

5. Tipologías de <i>nudges</i> y cuándo usarlos	137
6. Aprendizajes	157
5. Del diagnóstico a la acción: una guía paso a paso	161
1. ¿Cómo pasar de entender el problema a intervenir con eficacia? Método DECIDE y modelo MAPA	161
2. Aprendizajes	196
6. De la intuición a la evidencia: cómo la economía del comportamiento potencia la experiencia de cliente	199
1. El elefante en la sala: ¿realmente sirve el diseño de experiencia?	201
2. Dos disciplinas, un objetivo común: diseñar para la decisión	205
3. ¿Puede la economía del comportamiento demostrar el ROI de UX?	208
4. Integrar diseño y ciencia: cómo trabajar juntos (y no en paralelo)	212
5. Consejos para responsables de UX: cómo llevar esto a tu organización	217
6. Aprendizajes	220

7. Personas y decisiones: Rediseñar la gestión del talento en las organizaciones	225
1. Cuando «la zanahoria» no basta: repensar cómo influimos en el comportamiento.....	226
2. Microdecisiones invisibles que construyen (o erosionan) la experiencia del talento.....	229
3. <i>Nudges</i> en acción: cómo intervenir en los momentos clave del ciclo del talento	234
4. Rediseñar culturas, no solo procesos.....	241
5. Ética del rediseño: hasta dónde intervenir sin cruzar la línea.....	248
6. Aprendizajes	250
8. Lo que viene: el futuro de la economía conductual	255
1. La aplicación progresiva en las organizaciones como factor de mejora de la competitividad	256
2. Inteligencia artificial y diseño conductual: automatizar decisiones sin perder humanidad.....	263
3. Aprendizajes.....	274
Conclusiones	277
Epílogo	285

Introducción

El precio de no entender cómo decide el público

(... O el azar del mensaje en una botella, arrastrada por las olas del mar...)

Imagina que inicias una nueva campaña con todos los elementos *a priori* necesarios para triunfar. Nueva línea *premium*, inversión de siete cifras, la agencia más *cool* del mercado, un *packaging* que da gusto verlo en la estantería y un precio ajustado al céntimo. Todo impecable. Todo según el libro. Y, sin embargo... nada. Las ventas no despegan, tus clientes de siempre no entienden qué ha pasado y los nuevos ni se enteran de que existes.

¿Por qué? Porque quizá olvidaste lo más importante: entender cómo decide la gente.

No has tenido en cuenta los procesos mentales, ni los impulsos de los clientes al tomar sus decisiones de compra.

En consecuencia, tu campaña ha caído en el vacío, como una voz clamando en el desierto.

**He aquí una verdad incómoda:
nadie ha pensado cómo eligen los clientes.**

Somos humanos, no computadoras que siguen reglas matemáticas y lógicas. No decidimos como si lleváramos una hoja de cálculo en el cerebro. No comparamos, analizamos, sopesamos pros y contras y, finalmente, elegimos. No procesamos en el sistema binario de ceros y unos, de la misma manera en que no pensamos en blanco o en negro absolutos, sin tener en cuenta la amplia escala de grises entre ellos. No. Las personas recibimos sensaciones y reaccionamos; es así como siempre tomamos decisiones.

Compramos por costumbre, por lo primero que nos entra por los ojos, por lo que nos suena familiar o por ese «pequeño empujoncito» (*nudge*), con frecuencia imperceptible, que nos aporta el entorno. Junto a factores objetivos y tangibles, nuestras sensaciones y sentimientos (subjetivos) influyen también en las decisiones. Actuamos por impulsos.

Por tanto, el producto de nuestra campaña «técnicamente perfecta» no es el problema. El fallo está en el contexto. Y lo peor de todo es que este ejemplo es la norma; lo que pasa todos los días, sin que nadie levante una ceja.

A lo largo de estas páginas, trataremos de diseccionar y analizar, con el ánimo de un forense, los procesos mentales e impulsos que llevan a los clientes a tomar sus decisiones. Y buscaremos las posibles soluciones a la desconexión entre lo que creemos que pasa y lo que realmente pasa en la cabeza de las personas.

Este libro no es un libro de autoayuda, ni mucho menos uno de tantos. Es un libro que nace de la necesidad de cubrir este hueco (la desconexión mencionada entre lo que pasa y lo que creemos que pasa), porque cuando lo cierras no solo entiendes al cliente, sino que empiezas a jugar con ventaja.

El poder de las decisiones

(Por qué este libro importa)

Cada día de tu vida lo pasas decidiendo cosas, muchas veces sin que siquiera seas consciente de ello. Decides desde qué café vas a tomarte hasta si una reunión debe celebrarse a las cuatro de la tarde o puede ser reprogramada sin problema para otra hora o incluso para otra fecha.

Algunas de estas decisiones son como de andar por casa; otras tienen más trascendencia, como cambiar una estrategia de ventas, lanzar un producto nuevo, o fichar a alguien para el equipo... Y todas —sí, todas— importan más de lo que solemos pensar.

El problema es que casi nadie nos enseña a decidir. Vamos tirando, como aquel que dice, con lo que tenemos más a mano: nuestra intuición, nuestra experiencia... Con lo que siempre se ha hecho, con lo que suena más lógico... A veces, estas decisiones salen bien, aunque son fortuitas. Pero otras...

Bueno, esas otras deberían servirnos para tomar buena nota y aprender de nuestro error. Así de simple.

Y no, no es que nos falte cabeza. Lo que nos suele faltar es un método (un algoritmo, en el sentido de «conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la

solución de un problema»). Nos falta una forma de entender qué hay detrás de cada decisión, cómo la tomamos de verdad —no cómo creemos que la tomamos— y cómo podríamos diseñarla mejor, no para controlar y manipular, sino para ayudar a que las cosas fluyan. En definitiva, una metodología que nos sirva para crear entornos, en los que elegir no sea una trampa, en la que podríamos caer, sino una oportunidad (de crecimiento, de fortalecimiento).

Porque, al final, lo que transforma una organización no es solo qué se decide, sino cómo se decide.

La importancia de la toma de decisiones

*(Unas veces, en el trabajo; otras, en la vida.
Y siempre, en un entorno...)*

Haz una pausa y mírate desde fuera. Piensa en tu camino profesional. ¿De verdad ha sido cuestión de suerte, de estar justo en el momento oportuno y en el lugar adecuado? Puede que a veces sí, claro. Las casualidades existen. Pero la mayoría de las veces avanzas porque decides qué oportunidades aprovechas, a qué proyectos te unes, a qué correos respondes al instante, cuáles olvidas en tu bandeja de entrada...

Lo mismo ocurre fuera de tu trabajo. Tus relaciones, tus hábitos, cómo te sientes contigo mismo... Todo es el resultado final de la suma de elecciones pequeñas, y no tan pequeñas, que vas tomando, casi sin darte cuenta, día tras día.

Ahora bien, sé sincero: ¿cuánto tiempo has dedicado a entender cómo decides? Seguro que te has formado para

saber más, para comunicar mejor, para liderar con *flow*, con carisma, con naturalidad, de manera que las cosas fluyan por sí mismas (esto es el *flow*)... Pero ¿has empleado algún tiempo en aprender a tomar decisiones de forma consciente, con un método? ¿Para entender por qué tus clientes, o tu equipo, o tu audiencia objetiva, eligen una cosa y no otra?

Como hemos dicho antes, no decidimos por pura lógica, ni por fuerza de voluntad. Decidimos según el contexto.

Depende de cómo te presenten una opción, de las palabras que usen contigo, del humor que tengas en ese momento o, incluso, de si ya has comido o no. Sí, así de básico. Y así de importante.

Ignorar todo eso es como diseñar con los ojos cerrados. Pero si aprendes a verlo, y a manejarlo, todo cambia.

Y justo aquí es donde entra este libro.

Cómo la ciencia del comportamiento puede cambiar nuestras decisiones

(... y nuestras vidas)

Durante años se nos vendió la idea de que decidimos como si fuésemos calculadoras: analizamos los pros, tachamos los contras, hacemos balance y elegimos lo óptimo. ¡Qué bonito! ¡Y qué falso!

La realidad es otra: decidimos con prisas, con la cabeza en veinte pestañas abiertas, con el café frío en la mano y la batería al 3 %. Usamos atajos, simplificamos, tiramos de lo conocido, de lo que ya funcionó una vez o de lo que simplemente nos suena bien en ese momento. Y lo más curioso es que muchas veces ni siquiera notamos que lo hacemos.

Aquí es donde entra en juego la ciencia del comportamiento. Una mezcla bien agitada de psicología, economía, diseño y análisis de datos, que no pretende decirte qué pensar, sino mostrarte cómo pensamos de verdad y cómo eso afecta a cada elección, desde el carrito de la compra hasta una estrategia empresarial.

La ciencia del comportamiento no va de cambiar a las personas (eso ya lo intenta tu *app* de hábitos, sin mucho éxito, por cierto), sino de cambiar el contexto en el que estas personas toman decisiones: que si un mensaje más claro, que si una opción ya seleccionada, que si reordenamos las alternativas para que no se pierdan en el menú de 42 posibilidades... Son pequeños ajustes, casi imperceptibles, pero con efectos muy visibles: más conversiones, mejores hábitos, menos frustración.

Y esto no es teoría para rellenar *slides*; es práctica. Es real. Está pasando. Empresas, gobiernos y ONG están aplicando estos principios para que tú, yo y cualquiera pueda decidir con un poquito más de cabeza y un poquito menos de caos.

Este libro es para que tú también lo hagas. Para que entiendas cómo se diseñan decisiones más humanas, más inteligentes y, sí, también más rentables, porque una cosa no quita la otra.

¿Qué vas a encontrar en este libro?

(La caja de herramientas mental)

Este no es un libro para leerlo de un tirón, subrayar un par de frases y dejarlo acumulando polvo en la estantería.

Es, más bien, como una caja de herramientas. La idea es que la tengas a mano para esos momentos en los que te enfrentas a desafíos diarios y piensas: Esto podría ir mejor.

Aquí vas a encontrar:

- Ideas claras, sin complicaciones de laboratorio.
- Ciencia del comportamiento explicada para la vida real.
- Casos reales de empresas que mejoraron muchísimo con cambios mínimos.
- Herramientas visuales para detectar bloqueos y diseñar esos empujoncitos invisibles (*nudges*) que sí funcionan.
- Guías, paso a paso. Nada de «ya lo vas viendo».
- Ejercicios prácticos al final de cada capítulo, para que no te quedes solo en la teoría.
- Una estructura modular: saltas a lo que te interesa, cuando te interesa. Así de fácil.

Este libro te va a servir si:

- Quieres aplicar la ciencia del comportamiento ya, sin volverte loco.
- Buscas resultados de verdad: más ventas, más compromiso, más impacto.
- Estás cansado de estrategias que suenan bien, pero que no funcionan porque olvidan cómo decide la gente.
- Quieres rediseñar productos, procesos o servicios para que sean más humanos (y más fáciles de usar).

- Quieres entender, diseñar y mejorar las decisiones que mueven tu empresa (y tu vida).

Y lo mejor de todo: este libro está escrito con claridad. Nada de jerga innecesaria. Ejemplos prácticos, ilustraciones, lenguaje directo y sencillo para que no te pierdas en el camino.

Un libro que busca soluciones

(¡Y te ayuda a encontrarlas!)

Este no es un libro para señalar lo que está mal. No estamos aquí para machacarte con lo que no funciona (de esos ya hay de sobra). Este libro quiere ayudarte a encontrar lo que sí puede funcionar. En tu equipo, en tu empresa, en tu día a día...

Por eso vamos directos a lo práctico, a lo que puedes usar ya: una reunión difícil, una conversación que no sabes cómo abordar, un rediseño que te tiene bloqueado...

Aquí tienes ideas para todo eso.

¿Quieres leerlo como una historia? Perfecto. ¿Prefieres ir directo a lo que necesitas? También. Este libro no está para «dar lecciones», sino para acompañarte mientras tomas mejores elecciones. No mañana, sino hoy.

En resumen

Este libro es para quienes están cansados de suponer y quieren empezar a diseñar sabiendo cómo la gente decide «de verdad». Para líderes, diseñadores, responsables de

producto, estrategias, consultores, innovadores y todos los que creen que mejorar las decisiones es mejorar los resultados.

Porque cuando entiendes cómo funciona el comportamiento humano, no solo resuelves problemas, sino que creas oportunidades que multiplican el impacto.

Así que, ahora que sabes lo que te espera dentro, solo queda una cosa: abrirlo y empezar.

Cómo usar este libro sin perderte en el intento

(Como quieras, cuando quieras, para lo que quieras...)

Este libro no tiene un solo camino, que no es otro que el que tú necesites.

- ¿Te apetece una lectura completa, para inspirarte y conectar ideas? Perfecto, síguelo como una historia.
- ¿Prefieres algo más práctico y directo? Adelante, abre el capítulo que te resuelva tu reto actual. No hay una forma correcta, la correcta es la que funcione para ti.

**Ahora que sabes todo esto, solo te falta una cosa:
empezar.**

¡Vamos a por ello!

Parte 1

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

(Y sus fuerzas invisibles...)

A simple vista, tomar decisiones es un acto consciente. Nos gusta pensar que nos basamos en información objetiva, análisis racional y criterios sólidos para elegir. Es una forma de reafirmarnos y auto-complacernos. Pero, en realidad, detrás de cada elección cotidiana —desde qué producto colocamos en el carrito del supermercado hasta cómo respondemos a un correo en el trabajo— operan fuerzas silenciosas que rara vez percibimos: emociones, hábitos, sesgos mentales, contextos ambientales y automatismos, que moldean nuestras decisiones sin que lo notemos. O sin que reconozcamos que nos condicionan y afectan.

Esta primera parte es una invitación a explorar esas fuerzas invisibles. Nos detenemos a observar qué impulsa verdaderamente nuestras decisiones y por qué, con tanta frecuencia, actuamos de una manera que desafía la lógica tradicional. A lo largo del capítulo veremos cómo disciplinas como la psicología, la economía conductual, la neurociencia y el diseño han desmontado la idea de que somos seres puramente racionales. Y cómo ese cambio de paradigma nos permite, hoy más que nunca, comprender mejor a las personas, y diseñar entornos, servicios y políticas que promuevan elecciones más efectivas, humanas y sostenibles.

Desde el simple acto de girar a la izquierda en un pasillo del supermercado hasta los grandes sistemas que moldean comportamientos a escala social, este recorrido es una llamada a mirar el comportamiento humano con nuevos ojos. Pero no solo para entenderlo, sino también para intervenirlo con intención, sensibilidad y conocimiento. Porque diseñar decisiones es, en el fondo, diseñar experiencias. Y hacerlo bien es una responsabilidad tan ética como estratégica.



1. ¿Por qué elegimos lo que elegimos?

(La irracionalidad del ser humano racional)

Nos gusta pensar que decidimos con lógica: comparamos, sopesamos y elegimos lo mejor. Pero la verdad es que, muchas veces, decidimos con el estómago, con el ánimo del momento o porque algo nos entra por los ojos.

Un experimento real en una cadena de supermercados ilustra esta idea con claridad. La empresa decidió mover los plátanos apenas unos metros dentro del local. No hubo promociones, no se alteró el precio, ni se modificó la calidad del producto. Tampoco se aplicó una estrategia de marketing específica. Lo único que cambió fue la ubicación.

El resultado fue asombroso: las ventas de plátanos aumentaron significativamente. ¿Por qué? La explicación no estaba en la fruta, sino en el comportamiento del

consumidor. El nuevo emplazamiento obligaba al cliente a girar hacia la izquierda al entrar en el establecimiento, rompiendo el patrón automático con el que dicho cliente solía desplazarse por el supermercado. Esa interrupción, mínima pero efectiva, generó un aumento de la atención y causó que más personas se fijasen en los plátanos y los compraran.

Este fenómeno no es un caso aislado. Día tras día, nuestras decisiones —desde qué desayunar hasta qué carrera seguir o, simplemente, si hacer una llamada de teléfono o no hacerla en un momento determinado— están influidas por factores aparentemente ajenos a cada acción, pero que operan bajo el radar de nuestra conducta. La mente humana, lejos de funcionar como una máquina de cálculo racional, navega entre emociones, impulsos, sesgos y atajos mentales. Y muchas veces, la facilidad para girar a la izquierda pesa más que cualquier argumento lógico.

Este primer capítulo no pretende ofrecer fórmulas mágicas ni teorías abstractas. Es una invitación a mirar más allá de la superficie, a comprender los mecanismos profundos que moldean nuestras elecciones. Porque solo cuando entendamos cómo deciden realmente las personas podemos comenzar a diseñar decisiones que funcionen, tanto en la vida cotidiana como en los entornos profesionales, sociales y organizacionales.

Prepárate para cuestionar lo aprendido, desaprender certezas y observar el comportamiento humano con una mirada renovada. Lo que sigue es un recorrido fascinante que conecta la psicología, la economía, la neurociencia y el diseño con un objetivo común: entender cómo tomamos decisiones en el mundo real.

1. De Bernoulli a Thaler: un recorrido por las decisiones humanas

(El homo economicus es homo emotionalis)

Durante mucho tiempo, los economistas imaginamos a las personas como si fuéramos calculadoras con piernas: siempre lógicas, siempre racionales. Pero la realidad —como cualquiera que haya comprado algo solo porque estaba de oferta— es mucho más caótica.

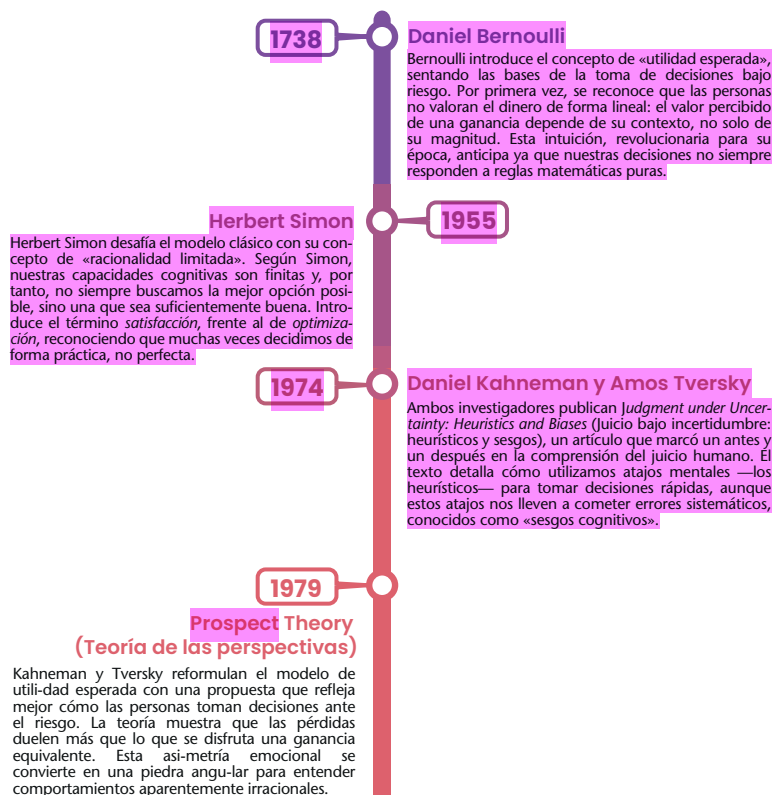
La experiencia y la observación demostraron que el ser humano no siempre actúa como un autómatas racional. Nuestras elecciones suelen ser inconsistentes, a veces contradictorias y con frecuencia (por no decir siempre) profundamente emocionales. Frente a esta realidad, distintas disciplinas comenzaron a converger con una nueva mirada.

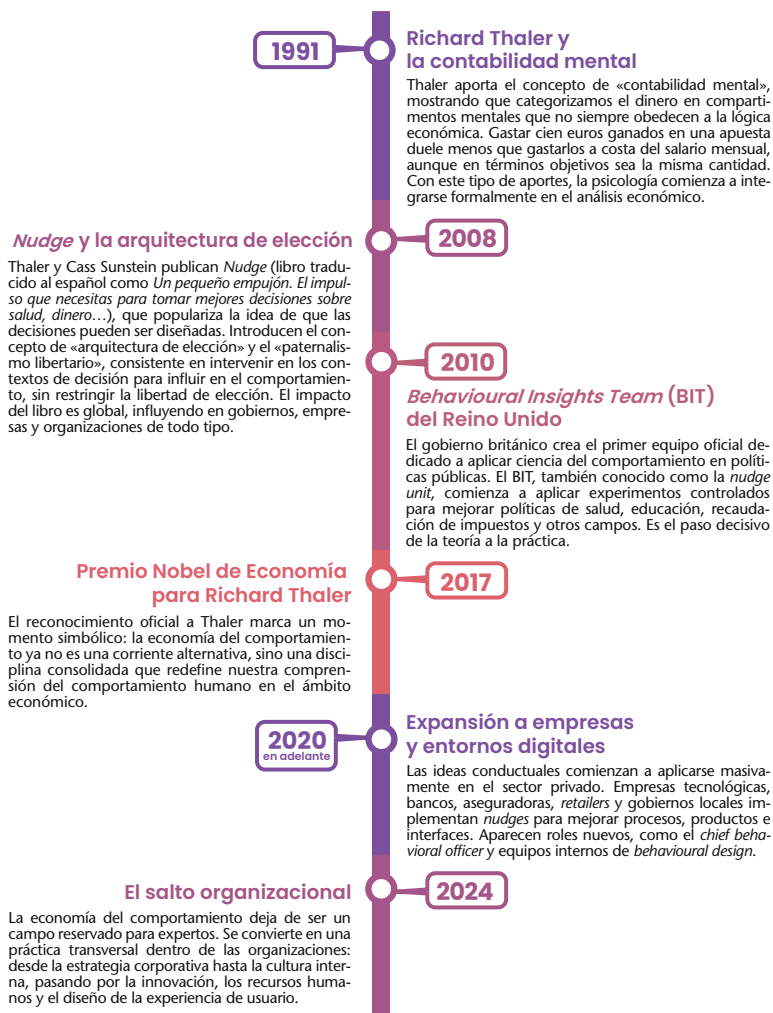
En lugar de ignorar la irracionalidad, decidieron entenderla. Así nació lo que hoy conocemos como economía del comportamiento, un campo interdisciplinario que une economía, psicología, neurociencia, sociología y diseño para estudiar cómo las personas tomamos decisiones en contextos reales. Este cambio de paradigma transformó no solo la teoría económica, sino también las políticas públicas, el marketing, el diseño de productos y servicios e, incluso, la forma en que lideramos y adoptamos decisiones organizacionales.

Esta nueva forma de entender al ser humano no solo amplió nuestra perspectiva, sino que también fue dando paso, poco a poco, a una serie de hitos clave que marcaron la evolución del pensamiento conductual.

2. Línea del tiempo: hitos clave de la economía del comportamiento

Lo curioso es que esta forma de ver nuestras decisiones no es nueva, aunque ha tardado siglos en consolidarse. Aquí va un recorrido breve pero revelador, por los hitos que han cambiado la forma en que entendemos nuestras elecciones:





3. Del laboratorio al mundo real: el impacto global de la ciencia del comportamiento

(*Behavioural design*)

Durante mucho tiempo, los descubrimientos de la economía conductual permanecieron restringidos a los laboratorios, artículos académicos y conferencias especializadas. Sabíamos que las personas eran susceptibles al encuadre de un mensaje, que los *defaults* —valores predeterminados o ideas preconcebidas— influían en nuestras decisiones, o que pequeños cambios podían producir grandes efectos. Pero faltaba un puente: cómo traducir ese conocimiento en soluciones reales, escalables y medibles.

Ese puente comenzó a construirse en 2010, cuando el Reino Unido creó el *Behavioural Insights Team*. Fue un punto de inflexión. Por primera vez, un equipo multidisciplinario aplicaba ciencia del comportamiento no para estudiar, sino para intervenir en la realidad. ¿El enfoque? Microintervenciones en decisiones cotidianas que podían tener impactos significativos: aumentar el cumplimiento tributario, reducir el absentismo laboral con pretextos médicos o mejorar la adhesión a tratamientos.

Los resultados fueron tan positivos que otros gobiernos comenzaron a replicar el modelo. Países como Australia, Canadá, Estados Unidos, Dinamarca y Singapur crearon sus propias unidades de ciencias del comportamiento. Lo mismo hicieron ciudades, provincias y organismos multilaterales.

El sector privado no tardó en sumarse. Consultoras especializadas empezaron a ofrecer servicios de *behavioural design* y empresas de todos los tamaños comenzaron a

aplicar estos principios a sus propios desafíos: aumentar la conversión en un *ecommerce*, reducir la rotación de personal, fomentar hábitos saludables entre sus clientes o mejorar la experiencia digital, entre muchos otros.

El cambio fue de paradigma. Ya no se trataba solo de entender que los humanos no somos racionales, sino de rediseñar procesos, mensajes, espacios y decisiones teniendo en cuenta cómo somos realmente. Y ese rediseño, basado en evidencia y experimentación, trajo consigo mejoras concretas en eficiencia, bienestar y resultados.

4. Hacia un diseño más humano de las decisiones

(Comprender cómo decidimos)

En la actualidad, vivimos en un mundo saturado de decisiones: qué leer, qué comer, a qué suscribirme, qué respuesta dar, a quién seguir, qué elegir... En este contexto, comprender cómo decidimos se ha vuelto no solo relevante, sino urgente. La economía del comportamiento no es una moda pasajera; es una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos del presente con soluciones más humanas, empáticas y efectivas.

El reto no es solo conocer los sesgos o entender la teoría. El verdadero desafío es diseñar para el comportamiento humano real, no para el ideal. Y esto exige integrar conocimientos de psicología, diseño, economía y tecnología en una práctica coherente y centrada en las personas.

La revolución conductual no solo está en marcha: ya está transformando nuestras instituciones, empresas y

experiencias cotidianas. Comprenderla no es solo una ventaja competitiva. Es una nueva forma de mirar —y mejorar— el mundo que habitamos.



5. Aprendizajes

1. No decidimos como robots. El cansancio, el entorno, los nervios... todo influye. Hasta un simple mal café puede cambiar tu respuesta a un email importante.
2. Gran parte de nuestras elecciones ocurren en piloto automático. Pequeños cambios en ese recorrido automático pueden generar efectos significativos en nuestro comportamiento.
3. La economía del comportamiento desafía la visión clásica del ser humano como agente racional. Reconoce que tomamos decisiones usando atajos mentales que, aunque útiles, pueden llevarnos a errores sistemáticos.
4. Distintas disciplinas comenzaron a trabajar juntas para entender mejor cómo decidimos en la vida real.

Economía, psicología, neurociencia y diseño unieron fuerzas para ofrecer una visión más completa del comportamiento humano.

5. El conocimiento conductual ya no es solo teórico, sino profundamente aplicable. Permite intervenir de manera efectiva en procesos, políticas, productos y servicios, generando cambios reales y medibles.
6. Hoy, la economía del comportamiento es una herramienta estratégica. Se aplica transversalmente en gobiernos, empresas, productos digitales, servicios y cultura organizacional.
7. El diseño de decisiones se ha convertido en una capacidad clave. Comprender cómo decidimos permite crear experiencias más eficaces, humanas y sostenibles.
8. El enfoque ha evolucionado de observar el comportamiento a diseñarlo intencionalmente. El reto actual es aplicar este conocimiento con rigor, ética y un claro foco en el impacto positivo.

