

Cambia el Chip

Contenido

Introducción.

Pag 1

Dirigir al jinete.

Pag 2

Motivar al elefante.

Pag 4

Allanar el camino.

Pag 5

Conclusión.

Pag 7

Título del Libro: Cambia el chip

Autor: Chip Heath y Dan Heath

Fecha de Publicación: 11 de Enero 2011

Editorial: Gestión 2000

Nº Páginas: 312

ISBN: 9788498750867



LOS AUTORES: Chip Heath es profesor de Comportamiento Organizacional en la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford, ingeniero industrial por la Texas A&M University y doctor en Psicología por la Universidad de Stanford. Columnista en la prestigiosa revista *Fast Company*, asesora a empresas como Nike y Microsoft, y da conferencias por todo el mundo.

Dan Heath trabaja en la Universidad de Duke asesorando a jóvenes emprendedores. Fue fundador de Thinkwell, una innovadora editorial de libros de texto multimedia, e investigador de la Harvard Business School.

Los hermanos Heath son, asimismo, coautores del aclamado *Made to Stick*, traducido a más de treinta lenguas y que estuvo durante 24 semanas en las listas de los libros más vendidos de EE. UU.

Introducción

A lo largo de nuestra vida aceptamos muchos cambios importantes: el matrimonio, los hijos, las nuevas tecnologías o los nuevos trabajos. No obstante, algunos hábitos los consideramos innegociables. Los fumadores siguen fumando y los niños siguen engordando demasiado.

Hay cambios fáciles y cambios difíciles. Esto es así porque el corazón y la mente están en conflicto. Por una parte está el lado emocional,

nuestro lado instintivo, que siente dolor y placer. Por otra, está el racional o reflexivo, que delibera, analiza y mira hacia el futuro. Uno quiere un cuerpo escultural y aprovechar el tiempo para aprender idiomas y el otro, comerse una tarta y ver un rato la televisión. El racional se opone con firmeza a cualquier cambio de la rutina; el emocional ansía tener siempre nuevos retos.

Nuestro lado emocional es un **elefante** y el racional, su **jinete**. Encaramado sobre el elefante, el

jinete sujeta las riendas y parece ser el líder. Pero el control del jinete es precario, porque es muy pequeño comparado con el elefante.

El ansia del elefante por la gratificación inmediata es lo opuesto a la fortaleza del jinete, que tiene capacidad para ver a largo plazo, planificar y pensar más allá del momento. Pero el elefante también tiene fortalezas enormes y el jinete, debilidades muy serias. El territorio del primero son las emociones: el amor, la compasión, la simpatía y la lealtad o el instinto de proteger a sus hijos. Para progresar hacia un objetivo hay que contar con la energía y la determinación del elefante. El jinete, en cambio, no deja de darles vueltas a las cosas: tiende a analizar y pensar excesivamente en ellas.

En el contexto de la gestión, si queremos que las cosas cambien, tenemos que apelar tanto al jinete como al elefante. El primero aporta la planificación y la dirección; y el segundo, la energía. Por lo tanto, si llegamos a los jinetes de nuestro equipo pero no conseguimos llegar a los elefantes, nuestro equipo tendrá comprensión sin motivación. Si llegamos a los elefantes pero no a sus jinetes, tendremos pasión sin dirección. En ambos casos, los errores pueden paralizar la ejecución. Un elefante reticente y un jinete que piense demasiado pueden hacer que no se produzca ningún cambio. Pero cuando van al unísono, el cambio es fácil.

En este libro, Chip Heath y su hermano Dan, dos reconocidos especialistas en comportamiento organizacional, nos explican cómo alinear el jinete con el elefante para que los cambios que emprendamos nos resulten más placenteros y obtenamos mejores resultados.

Dirigir al jinete

Describir los movimientos críticos.

Nos sentimos más cómodos y tranquilos con menos opciones, cuando nuestras rutinas nos hacen funcionar en modo de piloto automático. Pero, en momentos de cambio, el

piloto automático ya no sirve; de repente las opciones proliferan y los hábitos rutinarios se transforman en decisiones con las que no estamos familiarizados.

El cambio genera nuevas opciones y ambigüedad, lo que paraliza nuestra capacidad de decisión. Elegir un donut entre cien variedades de sabores es igual de difícil que no saber cuáles son las opciones disponibles.

La ambigüedad es mala. Cualquier cambio exitoso requiere que traduzcamos los objetivos ambiguos en comportamientos concretos. Para lograr un cambio tenemos que tener un guión.

En 1995 se llevó a cabo la privatización del sistema ferroviario brasileño, que quedó dividido en siete ramales, y sus derechos de gestión salieron a subasta. Como era de esperar, el caos fue considerable. La mitad de los puentes de la red necesitaba algún tipo de reparación y el 20 % de ellos estaba al borde del colapso.

Una empresa privada, GP Investimentos Limited, pujó muy alto por el ramal conocido como "línea del sur", que recorría los estados meridionales de Brasil, y obtuvo la concesión de su gestión. Tras un periodo de dirección provisional, la empresa decidió poner a uno de sus propios ejecutivos, el joven Alexandre Behring, al frente de la nueva compañía, que pasó a llamarse América Latina Logística (ALL).

El sistema ferroviario que compró GP era un caos y, cuando Behring y su equipo asumieron el mando, con personal y prioridades nuevas, el caos resultó ser aún mayor. La parálisis de decisión habría sido inevitable si Behring no hubiera dejado claro lo que había que hacer exactamente. Su máxima prioridad era salvar ALL de su precario y ruinoso estado financiero. Para conseguirlo, tanto él como su director financiero, Duilio Carciolari, definieron cuatro reglas que iban a regir las decisiones de inversión de la compañía:

1. Únicamente se invertiría dinero en proyectos que aumentarían los ingresos de ALL a corto plazo.
2. La mejor solución a cualquier

problema era la que, en principio, iba a costar menos dinero, incluso si a largo plazo acababa costando más, e incluso si era una solución de menor calidad.

3. Se daría prioridad a las opciones que permitieran resolver un problema con rapidez, sobre las opciones más lentas que permitieran soluciones mejores pero a más largo plazo.

4. Era mejor reutilizar o reciclar materiales existentes que adquirir materiales nuevos.

Behring no podía permitirse el lujo de planificar a largo plazo. Necesitaba que los suyos avanzaran cuanto antes en una nueva dirección, con la esperanza de que ALL pudiera ganar el tiempo suficiente para llevar a cabo una transformación total. Al concentrarse en los movimientos más importantes, hizo que para los suyos fuera más fácil cambiar de dirección.

En 1998, por ejemplo, la compañía tuvo que abandonar el negocio del transporte de grano porque no tenía suficientes locomotoras. De acuerdo con los principios "más vale rápido que mejor" y "minimizar el efectivo a pagar por adelantado", los ingenieros de ALL trabajaban contra reloj para reparar sus viejas locomotoras, mientras que sus competidores estaban negociando la compra de otras nuevas.

Además, los ingenieros de ALL descubrieron cómo aumentar la capacidad de combustible de las locomotoras para que pudieran operar más tiempo sin necesidad de repostar. Esto redujo el tiempo de inactividad e incrementó el número de rutas por locomotora; algo similar a lo que hizo la compañía Southwest Airlines cuando redujo su tiempo de rotación en la puerta de embarque (el tiempo que transcurre desde que aterriza hasta que vuelve a despegar).

Los ingenieros también encontraron otra solución creativa para el problema persistente de las vías en mal estado. En lugar de comprar nuevos raíles de metal, que costaban 400 dólares por tonelada, aprovecharon vías de estaciones abandonadas y las instalaron en rutas activas.

Tres años después, la disciplina de Behring empezó a dar frutos. Los

resultados de ALL pasaron de unas pérdidas netas de 80 millones de reales en 1998 a un beneficio neto de 24 millones de reales en 2000. La ambigüedad cansa y pone en peligro los esfuerzos de cambio: el principal mérito de Behring fue eliminarla.

En 1995, el mismo año en que comenzó la privatización del sistema ferroviario en Brasil, un grupo de alumnos de bachillerato de Howard, Dakota del Sur, empezó a pensar en un plan de recuperación para su comunidad.

Howard y el resto del condado Miner llevaban décadas de recesión. Los puestos de trabajo en el campo y la industria habían ido disminuyendo lentamente y no había nada que los reemplazara. Esta situación provocaba una parálisis de decisión. El problema era, simplemente, demasiado complejo para resolverlo, por más que no faltase la motivación. El “elefante” de la comunidad estaba dispuesto a moverse, pero no sabía hacia dónde.

Los estudiantes analizaron la situación, hicieron una encuesta y descubrieron, entre otras cosas, que la mitad de los residentes compraba fuera del condado. Estaba claro que si el condado Miner tenía que renacer, había que proporcionar un fuerte impulso a su economía. Los estudiantes descubrieron que había que gastar el dinero de manera local y así mantener los dólares de Miner en el propio condado.

Para la presentación de sus conclusiones ante la comunidad los estudiantes, habían preparado una impresionante cantidad de hojas de cálculo, cuadros y gráficos. No obstante, se preocuparon de simplificar todos estos datos en un hecho simple y sorprendente: habían calculado que si los residentes de Howard gastaban tan solo un 10% más de sus ingresos localmente, impulsarían la economía local en siete millones de dólares.

La audiencia quedó impresionada y la presentación fue mejor de lo que todos esperaban. Los alumnos habían redactado el primer movimiento crítico y los residentes respondieron inmediatamente, gastando más dinero en el condado. Un año después, la cantidad de dinero gastada

en el condado excedió todas las expectativas: se había más que duplicado.

El cambio tuvo un efecto dominó. De inmediato, como el condado estaba recaudando más impuestos, tenía más dinero para financiar las otras propuestas que los grupos locales habían considerado. El pueblo de Howard se convirtió en sede de empresas del siglo XXI, como la de un productor de carne orgánica o una de reparación de turbinas eólicas.

Para el jinete, un problema grande o importante requiere una solución grande. Pero si la solución es tan compleja como el problema, no cambiará nada. Hay que evitar que el jinete caiga en la introspección y darle un guion que le diga cómo tiene que actuar. Los éxitos de los ferrocarriles brasileños y del condado de Miner tuvieron suerte de contar con una dirección clara.

Apuntar al destino. Nuestro primer instinto, en muchas situaciones de cambio, es ofrecer datos al jinete: decirle qué es lo que hay que cambiar y ofrecerle cuadros y gráficos que lo demuestren. Esto le encanta al jinete: empieza a repasar los datos, a analizarlos, a buscar lagunas y a debatir con nosotros las conclusiones que hayamos sacado. La fase de análisis le resulta más gratificante que la de puesta en práctica, y eso es peligroso para el cambio.

Sin embargo, cuando apuntamos a un destino atractivo, el jinete empieza a usar sus fortalezas para averiguar cómo llegar hasta allí. Las postales de destino —imágenes de un futuro que el trabajo duro puede hacer posible— pueden ser tremendamente inspiradoras y tener una gran resonancia emocional. Por ejemplo, un objetivo general como “llevar una vida más sana” tiene que ser necesariamente impreciso y esa ambigüedad hace que nos resulte fácil racionalizar el fracaso. Una solución a ese problema es definir objetivos emocionalmente atractivos a la vez que inequívocos.

Para ver cómo funciona esto en la práctica nos puede servir el caso de la compañía British Petroleum (BP). Hacia finales de los años ochenta,

los grandes descubrimientos de los yacimientos empezaron a decaer. A medida que el paisaje cambiaba, la estrategia de BP iba evolucionando. En 1989, sus líderes decidieron concentrarse únicamente en los grandes yacimientos y dejar de competir por los más pequeños, para evitar así la competencia con centenares de competidores menores. También decidieron atacar los costes, porque creían que se gastaba demasiado en exploración. Redujeron sus costes de 5 dólares a 1 dólar por barril. Para reducir costes de manera tan drástica, BP tenía que minimizar el número de “pozos secos” perforados. El porcentaje de éxito histórico en la perforación de un pozo nuevo era aproximadamente de uno de cada ocho, pero el porcentaje de éxito de BP era mucho más elevado: uno de cada cinco. Sin embargo, para reducir los costes de exploración, no bastaba con tener un rendimiento nuevo, sino que se necesitaba uno sin precedentes.

Los investigadores de BP empezaron a estudiar exploraciones pasadas y descubrieron que las predicciones de los exploradores eran extraordinariamente precisas. No obstante, estos últimos tenían que venderse ante los directivos para recibir luz verde para perforar. Llegaron a la conclusión de que, si realmente querían perforar un pozo, no tenían más que limitarse a manipular las cifras en una hoja de cálculo. Pensaban que, aunque tuvieran que perforar muchos pozos secos, seguramente encontrarían alguno con petróleo para compensar.

Lo primero que tenía que hacer un ejecutivo de BP que quisiera recortar los costes de exploración en un 80% sería eliminar esa falsa sensación de comodidad y ambigüedad en el objetivo que hacía que la justificación aumentase. Ian Vann, director de exploración de BP en aquel momento, descubrió una forma de eliminar la posibilidad de que sus exploradores escurriesen el bulto. Anunció su nueva visión: “prohibidos los pozos secos”.

Este objetivo fue muy eficaz para acabar de raíz con dos tipos de justificaciones para las operaciones de perforación mal diseñadas. Una era

la del “aprendizaje”, la noción de que, incluso si no se localiza un pozo en particular, el equipo aprenderá tanto en el proceso que las operaciones futuras serán más exitosas. La otra justificación era que ciertos pozos tenían “valor estratégico”. Un pozo podría ser estratégico o no, pero, a partir de ahora, más valía que no estuviera seco. La idea de eliminar los pozos secos llevó a los exploradores a ser más sistemáticos a la hora de elaborar los mapas y agregar la información disponible. Cuando BP no dejó ningún espacio en el que esconderse, los empleados dejaron de intentar hacerlo. Reforzaron sus análisis y tomaron menos decisiones basadas en probabilidades.

Motivar al elefante

Identificar el sentimiento. En muchas situaciones de cambio, los directivos se centran en la estrategia, la estructura, la cultura o los sistemas, lo cual los lleva a obviar lo más importante: cambiar el comportamiento. Este cambio se consigue básicamente apelando a los sentimientos. En esfuerzos de cambio que han tenido éxito, la gente encuentra la manera de ayudar a los demás a ver los problemas o soluciones no solo desde el punto de vista racional, sino también emocional. El cambio funciona porque los líderes saben hablar tanto al jinete como al elefante.

Una opinión muy extendida es que el cambio se produce por este orden: primero analizamos, luego pensamos y después cambiamos. En un entorno normal, cuando los parámetros se conocen, las hipótesis son mínimas y el futuro no es incierto, este proceso funciona bastante bien.

Pero en situaciones de grandes cambios, los parámetros no se conocen muy bien y el futuro es incierto. Debido a la incertidumbre que genera el cambio, el elefante es reacio a moverse y los argumentos analíticos son de poca ayuda. Por ejemplo, si una persona no está segura de casarse con su pareja, será difícil convencerla hablándole

de las ventajas fiscales y de los impuestos que puede ahorrarse.

En casi todos los esfuerzos de cambio exitosos, la secuencia de cambio no es analizar-pensar-cambiar, sino ver-sentir-cambiar. Hay que presentar pruebas que generen algún tipo de sentimiento. Puede tratarse de una visión molesta de un problema o una esperanzadora de la solución, o cualquier otra cosa que afecte emocionalmente.

Para preparar las presentaciones para sus colegas de Target, Robyn Waters, directora de diseño de la cadena, se basó en la filosofía ver-sentir-cambiar. Waters necesitaba que los responsables de compras se emocionaran con el color, que iba a ser la tendencia dominante para la nueva temporada. Pero estos se movían en función de los números, revisaban las ventas de los años anteriores y comprobaban que el color no había vendido.

Por eso Waters tuvo que ser muy creativa. Fue a la juguetería FAO Schwarz, en la que se pueden encontrar M&Ms de todos los colores posibles, y compró unas bolsas enormes llenas de M&Ms de colores brillantes para sus primeras reuniones. También llevó muestras del recientemente lanzado iMac de Apple —de color lima, fresa, verde y naranja—, que causó una auténtica sensación. En las reuniones, Waters mostraba a un responsable de compras la foto de una colección de polos y decía: “ves, tienen tres de color neutro, uno amarillo claro y luego añaden el azul eléctrico para destacar”. Después montaba una exposición para que los responsables de compras pudieran ver por sí mismos de qué manera destacaba el azul. Y al poco tiempo, ese polo de color azul eléctrico aparecía en la tienda Target como parte de la nueva colección.

Waters pensó detenidamente en lo que verían sus colegas porque sabía cómo quería que se sintieran: dinamizados, esperanzados, creativos y competitivos; entusiasmados de formar parte de la misma tendencia que Steve Jobs y Apple.

Reducir la dimensión del cambio. Motiva más haber recorrido una parte de un camino largo que estar

al inicio de uno más corto. La demostración de este hecho la podemos ver en el siguiente experimento que se realizó en un túnel de lavado de coches. Un túnel de lavado local lanzó una promoción en la que ofrecía tarjetas de fidelidad a sus clientes. Cada vez que un cliente compraba un lavado, le ponían un sello en su tarjeta y, cuando la tarjeta estaba rellena con ocho sellos, conseguía un lavado gratis. Otros clientes del mismo túnel de lavado recibieron una tarjeta de fidelidad ligeramente diferente. Para conseguir un lavado gratis tenían que reunir diez sellos en lugar de ocho, pero su punto de partida era mejor que el de los otros: cuando recibían sus tarjetas, ya tenían dos sellos estampados en ellas.

La finalidad era la misma para los dos grupos de clientes: compra ocho lavados y tendrás una recompensa. Pero la psicología de cada propuesta era diferente: en un caso, los clientes ya tenían el 20% del camino recorrido y, en el otro, partían de cero. Unos meses después, únicamente el 19% de los clientes que necesitaban ocho sellos había conseguido un lavado gratuito, frente al 34% del grupo que había empezado con ventaja.

Una forma eficaz de motivar la acción es hacer que la gente se sienta como si estuviera más cerca de la línea de meta de lo que cree. Si nos enfrentamos a una tarea ardua y nuestro instinto es evitarla, lo más adecuado es fragmentarla o reducir las dimensiones de cambio. Se trata de hacer un cambio lo suficientemente pequeño para que pueda contribuir a conseguir una victoria. Cuando una persona limpia una habitación o salda una deuda pendiente, sus temores se disipan y empieza a avanzar rápidamente, como una bola de nieve.

Entonces, una manera de reducir el cambio es, por tanto, limitar la inversión requerida —solo cinco minutos de limpieza, solo una deuda pequeña—. Otra es conseguir pequeñas victorias o hitos que sean factibles.

Los objetivos pequeños llevan a conseguir victorias pequeñas. Y las victorias pequeñas suelen desencar-

denar una espiral de comportamientos positivos. Los grandes cambios proceden de una sucesión de pequeños cambios. No importa que estos últimos parezcan casi triviales, lo importante es conseguir que el elefante se mueva, aunque al principio sea lento. Por ello, es preferible que le digamos a nuestra pareja que pague la factura de la luz en vez de que cancele su tarjeta de crédito, o a un alcohólico que deje de beber durante las próximas 24 horas en vez de para siempre. El elefante no tiene ningún problema para conquistar esos pequeños hitos y, cuando lo hace, con cada paso nuevo que da, se siente menos asustado y reacio, porque las cosas están funcionando. El camino que empezó con pavor está evolucionando, lentamente, hacia un sentimiento de confianza y orgullo. Y al mismo tiempo que va disminuyendo la dimensión del cambio, el elefante va creciendo.

Hacer que se sientan orgullosos. A la hora de elegir, tendemos a confiar en uno o dos modelos de decisión básicos: el modelo de las consecuencias y el de identidad.

El modelo de las consecuencias sostiene que cuando hemos de tomar una decisión, sopesamos los pros y los contras de nuestras opciones y tomamos la decisión que maximiza nuestra satisfacción.

En el modelo de identidad, cuando hemos de tomar una decisión, nos hacemos tres preguntas: ¿quién soy?, ¿de qué tipo de situación se trata?, ¿qué haría alguien como yo en esta situación? En este modelo lo que está ausente es el cálculo de costes y beneficios. Un ejemplo clásico son los votantes de los partidos políticos que, por lo general, rara vez actúan por interés propio y casi siempre por la identificación que sienten hacia uno u otro candidato o formación política.

Las identidades son fundamentales en el proceso de toma de decisiones y cualquier cambio que viole la identidad de una persona está condenado al fracaso. Por lo tanto, la pregunta que debemos hacernos es la siguiente: ¿cómo podemos conseguir que el cambio sea una cuestión de identidad en lugar de una cues-

tión de consecuencias?

La identidad desempeña un papel crucial en prácticamente todas las situaciones de cambio. Para ver su importancia en el contexto empresarial, consideraremos una empresa inventora de una identidad que acabó convirtiéndose en el motor de su éxito.

La empresa Brasilata, una compañía manufacturera brasileña de 170 millones de dólares, se dedica a la producción de latas de acero. Es una industria madura, con poco crecimiento y poca emoción, pero Brasilata supo desafiar el estereotipo de fabricante aburrido y anclado en el pasado, y labrarse la fama de ser la más innovadora de América Latina.

El hecho de que un fabricante de latas tenga fama de innovador se debió al hecho de que los fundadores de Brasilata se inspiraran en la filosofía de los fabricantes de coches japoneses como Honda y Toyota, que daban autoridad a los empleados de primera línea para hacerse cargo de su propio trabajo. Por ejemplo, en Toyota, si un empleado localizaba un defecto, podía interrumpir la línea de montaje. Toyota y Honda, además, solicitaban activamente ideas innovadoras a sus empleados. En 1987, los fundadores de Brasilata lanzaron un programa de innovación entre sus empleados inspirado en las dos empresas japonesas.

Una nueva identidad era el núcleo del programa. Los empleados de Brasilata empezaron a llamarse “inventores” y, cuando se incorporaban, se les pedía que firmaran un contrato de innovación. En él se les animaba a estar atentos a cualquier innovación o idea potencial para mejorar productos o procesos de producción, y reducir los costes del sistema. Los procedimientos desarrollados en la empresa hicieron que fuera muy fácil para los inventores proponer sus ideas. El programa tuvo tanto éxito que superó todas las expectativas. En 2008, los empleados presentaron una media de 145,2 ideas por inventor. Esa cifra situaba a Brasilata al mismo nivel que los marcadores de tendencias japoneses que habían inspirado el programa.

La identidad de “inventor” que creó la empresa fue lo que ha impulsado su éxito y la satisfacción de sus empleados. Ningún empleado de Brasilata había nacido “inventor”. Les hablaron de la identidad y les gustó. Parecía un reto que merecía la pena aceptar. Ser inventor se había convertido para ellos en una fuente de orgullo y fortaleza.

Allanar el camino

Modificar el entorno. Si queremos que alguien cambie, podemos proporcionarle una dirección clara (jinete) o aumentar su motivación y determinación (elefante). Como alternativa, podemos simplemente facilitarle el viaje, dándole un empujón, eliminando las fricciones en el camino o poniendo muchas señales para informarle de que se está acercando: en definitiva, allanarle el camino.

Para ver de qué forma un camino allanado puede cambiar el comportamiento, hemos de tomar en consideración las veces en que se modifica nuestro entorno para modelar nuestro comportamiento. Los ingenieros de tráfico querían que condujéramos de forma predecible y metódica, por lo que pintaron líneas en las carreteras e instalaron semáforos y señales de tráfico. Los encargados de las tiendas de alimentación querían que pasáramos más tiempo en su tienda, así que colocaron los productos lácteos al final de todo. El banco estaba harto de que nos olvidáramos nuestra tarjeta en el cajero, por lo que diseñó un sistema para que la retirada del dinero fuese obligatoriamente precedida por la retirada de la tarjeta. Modificar el entorno es hacer el comportamiento adecuado un poco más fácil y el comportamiento inadecuado un poco más difícil. Para verlo mejor, pensemos en el sistema de pedidos de Amazon con un solo clic. Con una décima parte del esfuerzo que supondría hacer una llamada telefónica, podemos comprar un libro o un DVD. Los diseñadores de la página web de Amazon simplemente han hecho que el comportamiento deseado –

que la gente gaste dinero en su sitio— sea un poco más fácil y con ello han generado millones de dólares en ingresos adicionales.

Las oportunidades en este sentido son infinitas. Hace unos años, una empresa de consultoría tenía el problema de que sus empleados no presentaban sus hojas de horas de trabajo a tiempo. Esto ralentizaba el proceso de facturación de la empresa, que facturaba a sus clientes en función de las horas trabajadas de sus empleados. Tradicionalmente, los consultores presentaban sus hojas de trabajo en papel y lo hacían bastante bien. Luego la empresa introdujo una herramienta para hacerlo *on line*, pero la inmensa mayoría continuó haciéndolo en papel.

Frustrados, los ejecutivos trataron de hacer el uso del poder que les otorgaba su cargo y anunciaron la obligatoriedad de la nueva herramienta. Esto únicamente funcionó con la mitad de los empleados; el resto simplemente lo ignoró. Ante este reto, los ejecutivos intensificaron el ataque: advirtieron de que nadie cobraría la nómina a menos que utilizara la herramienta. Pero esta medida era claramente absurda y difícil de llevar a la práctica. Fue entonces cuando los directivos recurrieron a un consultor externo para que descubriera la raíz del problema e intentara poner remedio a la situación. Cuando el consultor hizo una encuesta a los empleados que presentaban sus hojas de horas trabajadas en papel descubrió que el problema era, irónicamente, el tutorial de la herramienta *on line*, que se había introducido con la intención de ayudar a cumplir la hoja. El tutorial era algo parecido al molesto tipo en forma de clip sujetapapeles de Microsoft Office que aparentemente servía para ayudarnos a escribir una carta. Cuando los ejecutivos quitaron el tutorial, ofreciendo así la posibilidad de pasar directamente al formulario, las tasas de aceptación aumentaron inmediatamente y, al cabo de unas semanas, todo el mundo estaba utilizando la herramienta.

En la universidad nos enseñaron a concentrarnos en los incentivos.

Nuestros padres nos decían: “¡Haz esto o no te daré la paga!”. Pero disponemos, en este sentido, de más herramientas de las que creemos. Si cambiamos el camino, cambiaremos el comportamiento.

Crear hábitos. El entorno puede reforzar o debilitar nuestros hábitos. Por ello, si queremos cambiar, hemos de cambiar nuestro entorno. Nuestros hábitos están profundamente asociados a nuestro entorno. Según un estudio sobre personas que han hecho cambios en sus vidas, el 36% de los cambios exitosos se asociaban a traslados a una nueva ubicación, y únicamente el 13% de los cambios no exitosos incluían un traslado.

Pero crear un hábito no solo tiene que ver con el entorno, también es mental. Sería muy difícil cambiar el entorno de forma que nos obligara a aprender a tocar el piano, por ejemplo.

Para crear un hábito que favorezca el cambio que estamos intentando hacer, fundamentalmente tenemos que tener presentes dos cosas: (1) el hábito tiene que favorecer nuestra misión y (2) el hábito tiene que ser fácil de adoptar.

El general William “Gus” Pagonis dirigió la operación de logística en la guerra del Golfo, bajo el mando del presidente George H. W. Bush. Pagonis era responsable de mover 550 000 tropas y su equipamiento por todo el mundo: disponer de lo necesario para servir 122 millones de comidas, suministrar 4,9 billones de litros de combustible y otras tantas cosas por el estilo.

Una comunicación clara y eficiente en este sentido fue esencial. Cada mañana, el general Pagonis tenía una reunión que empezaba a las 8.00 h de la mañana y terminaba a las 8.30 h. Su innovación consistía en introducir dos cambios importantes en esta rutina. En primer lugar, abrió la reunión a todo el mundo y obligó a que hubiera, como mínimo, un representante de cada grupo funcional; de ese modo, se aseguró un intercambio libre y abierto de información por toda la organización. En segundo lugar, obligó a todos los presentes a permanecer de pie durante toda la reunión,

pues descubrió que las cosas fluían mucho más deprisa; cada uno decía todo lo que tenía que decir y luego, inmediatamente, pasaba el testigo al siguiente. En rara ocasión, cuando alguien empezaba a alargarse demasiado, la presión del grupo era tal que la conversación rápidamente volvía a centrarse. Una reunión de pie no garantizaba visión, claridad y eficiencia en la ubicación de medio millón de tropas, pero los favorecía y era gratis.

Cuando el cambio es difícil de adoptar, crea su propio problema de cambio independiente. Por ejemplo, si estamos intentando hacer más ejercicio y decidimos crear el hábito de ir al gimnasio, únicamente estaremos cambiándole el nombre al problema esencial. Sería más productivo intentar empezar creando un hábito más fácil, como prepararse la ropa de deporte antes de acostarse o pedirle a un amigo que realmente haga ejercicio que nos recoja de camino al gimnasio.

Para allanar el camino hay dos estrategias fundamentales: (1) modificar el entorno y (2) crear hábitos. Una herramienta que combina perfectamente estos dos enfoques es la humilde lista de tareas. Utilizar una lista de tareas nos puede parecer mundano, rutinario o burocrático, pero es un instrumento que puede cambiarlo todo, incluso salvar vidas.

Los pacientes de la UCI suelen llevar vías intravenosas a través de las cuales reciben la medicación que necesitan. Si estas vías se infectan, pueden surgir complicaciones importantes. Frustrado por estas infecciones de las vías, el Dr. Peter Pronovost, del John Hopkins University, elaboró una lista de tareas para enfermeras que contenía indicaciones muy claras: hay que lavarse bien las manos antes de insertar una vía, hay que desinfectar la piel del paciente con antiséptico en el punto de inserción, etc. La lista no tenía nada nuevo, ni polémico, pero sus resultados fueron sorprendentes: cuando se puso en práctica en la UCI de varios hospitales de Michigan durante un periodo de 18 meses, las infecciones causadas por las vías desaparecieron casi por completo, lo que

ahorró a los hospitales unos 175 millones de dólares en el tratamiento de las complicaciones asociadas. Algo tan simple como las listas puede tener un impacto muy fuerte porque educan a las personas en lo que es mejor, mostrándoles una forma incuestionable de hacer las cosas. Además, su cumplimiento reduce la probabilidad de error.

Aprovechar la fuerza del grupo. La presión del grupo es muy importante. Hacemos las cosas porque vemos que los demás las hacen. El comportamiento es contagioso. Tenemos una tendencia especial a imitar el comportamiento de nuestros semejantes cuando una situación es desconocida o ambigua, como es el caso de la situación de cambio. Por tanto, si queremos cambiar algo, tendremos que prestar mucha atención a las señales sociales, que facilitan un esfuerzo de cambio o lo condenan. Cuando dirigimos a un elefante por un camino desconocido, lo más pro-

bable es que siga al grupo, por lo que es conveniente crear uno.

En el cuarto de baño de los hoteles suele haber unas pequeñas tarjetas que sugieren a los clientes que reutilicen las toallas, normalmente apelando a un objetivo a favor del medio ambiente como el ahorro del agua. Pero mucha gente no tiene claro que debe reutilizar su toalla, espera que se le mime un poco más y se le dé una toalla limpia cada vez que la necesita. No hay una norma social obvia a la que se pueda remitir, porque no puede entrar en el cuarto de baño de los demás huéspedes.

Conscientes del poder del comportamiento contagioso, un grupo de psicólogos sociales convenció al director de un hotel para que pusiera a prueba una nueva tarjeta en el baño del hotel. No hacía ningún tipo de mención al medio ambiente, sino que simplemente decía: “La mayoría de los huéspedes del hotel reutilizan sus toallas al menos una vez durante su estan-

cia”. El experimento funcionó: los huéspedes que tenían la tarjeta en su baño tenían un 26% más de probabilidades de reutilizar sus toallas. Siguieron el ejemplo de la mayoría.

Conclusión

Los grandes cambios pueden empezar con pasos muy pequeños. Los pequeños cambios tienden a ir sumándose. Esto no significa que el cambio sea fácil, pero tampoco siempre es difícil. En ciertos sentidos, el cambio está en todas partes; en otros, es poco probable.

Sin embargo, una cosa es cierta: por lo general, cuando el cambio funciona, suele seguir un determinado patrón. Cuando una persona cambia, tiene una dirección clara, mucha motivación y un entorno propicio. En otras palabras, cuando el cambio funciona, es porque el jinete, el elefante y el camino están alineados en su apoyo.