

EL JINETE - EL ELEFANTE - EL CAMINO



BOOK SUMMARY 14

**AUTOCONOCIMIENTO Y CAMBIO**



**Switch: How to Change Things When Change is Hard**

Chip Heath y Dan Heath  
Broadway Books, Nueva York (2010)

**P**or qué es tan difícil generar cambios duraderos en nuestras compañías, en nuestras comunidades y en nuestras propias vidas? Esta pregunta es el disparador de *Switch: How to Change Things When Change is Hard*, un libro que toma al cambio como objeto de estudio y aspira a convertirse en una herramienta para generarlo.

El principal obstáculo para un cambio duradero es un conflicto que está instalado en nuestro cerebro, advierten Chip y Dan Heath. Citando diversas investigaciones, explican que nuestra mente está dominada por dos sistemas diferentes — el racional y el emocional— que compiten por el control. Por ejemplo, nuestra mente racional quiere ejecutar algún tipo de cambio en el proceso de trabajo, pero nuestra mente emocional se siente cómoda con la rutina existente. Esta tensión puede sabotear el esfuerzo de transformación; pero, si logramos superarla, el cambio no tardará en llegar.

Con riqueza narrativa y claridad conceptual, *Switch* (que significa, en este caso, "hacer un cambio") muestra cómo personas comunes —empleados, ejecutivos, padres, enfermeras, docentes y emprendedores sociales, entre otros— lograron unir ambas mentes y obtener de ese modo resultados extraordinarios. Para ello entrelaza, en forma amena y atractiva, una diversidad de historias individuales y colectivas de cambio y una serie de recomendaciones prácticas.

El lector de *Switch* aprenderá a dominar estrategias que podrá aplicar en cualquier ámbito: familiar, laboral, comunitario.

Los autores de este best-seller sostienen que la meta del cambio será accesible aun para aquellas personas que no posean gran cantidad de recursos ni una

Prof. Luis García

posición de autoridad. Los cambios exitosos, argumentan, requieren que se ejerza influencia en forma simultánea sobre tres aspectos de la persona cuya conducta se pretende modificar: la situación de esa persona, su corazón y su mente. (Estos dos últimos suelen estar en profundo desacuerdo.)

Formado como ingeniero industrial y luego doctorado en psicología en la Universidad de Stanford, Chip Heath se desempeña como profesor de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios para Graduados de esa universidad. Sus investigaciones indagan en los mecanismos que guían la toma de las más importantes decisiones, los factores que hacen que una idea se vuelva exitosa en el mercado social, y los requisitos para diseñar mensajes que repercutan. De esta última cuestión se ocupa otro libro suyo muy elogiado y que, al igual que *Switch*, fue escrito en coautoría con su hermano menor Dan: *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (2007, publicado en español como *Pegar y Pegar*).

Dan Heath es investigador en la Escuela de Negocios de Harvard, consultor en el Aspen Institute y colaborador principal del centro CASE de la Universidad Duke, que brinda apoyo a emprendimientos sociales. También es cofundador de la innovadora compañía de libros educativos multimedia Thinkwell.

Los hermanos Heath son columnistas habituales de la revista *Fast Company*.

# P

ara que las cosas cambien, alguien — que puede ser tanto una persona como un equipo —, en algún lugar, tiene que comenzar a actuar de una manera diferente.

Chip y Dan Heath tomaron del psicólogo Jonathan Haidt, de la Universidad de Virginia, la dualidad que éste presenta en su libro *La hipótesis de la felicidad* acerca del funcionamiento del cerebro. Allí introduce las figuras del Elefante y el Jinete, que representan respectivamente el costado emocional (que siente dolor y placer) y el costado racional (reflexivo y analítico) que conviven en la mente de cada ser humano.

Los dos sistemas trabajan en forma independiente a toda hora y ambos están en tensión. Llevando las riendas del Elefante, el Jinete parece ser el líder. Sin embargo no lo es, pues su control es precario debido a su evidente pequeñez en comparación con aquél, que sin duda se impondrá toda vez que sus voluntades se enfrenten.

La fortaleza de uno es la debilidad del otro. Instintivo y perezoso, el Elefante busca la recompensa rápida en detrimento del beneficio en el largo plazo. El Jinete, por su parte, posee la capacidad de planificar, de pensar más allá del momento.

Cuando los esfuerzos de cambio fracasan, por lo general es por culpa del Elefante (quien para colmo es asustadizo). Sucede que los cambios que intentamos lograr suelen involucrar sacrificios en el corto plazo en aras de las ganancias futuras.

Sin embargo, el Elefante también tiene grandes fortalezas y el Jinete catastróficas debilidades. El Elefante no siempre es el malo de la película. Su jurisdicción son las emociones: el amor, la compasión, la solidaridad, la lealtad. Es ese instinto feroz que nos hace proteger a nuestros hijos del daño. Y por otro lado es el proveedor de la energía necesaria para llevar a cabo un cambio, cualquiera sea su signo.

Esta fortaleza es el reflejo exacto de la mayor debilidad del Jinete: perder el tiempo sin ir a ningún lado, debido a su tendencia a meditar y analizar por demás.

Si queremos generar un cambio de rumbo en una conducta, tenemos que atraer tanto al Jinete, con su capacidad de planificar y dirigir, como al Elefante, cuya motivación es esencial para ir hacia algún lugar.

Los autores dan cuenta de tres descubrimientos sorprendentes.

*Lo que aparenta ser un problema originado en la gente, a menudo es un problema originado en la situación*

Prof. Luis García

*"Sin embargo, el Elefante también tiene grandes fortalezas y el Jinete catastróficas debilidades. El Elefante no siempre es el malo de la película."*

En el año 2000 se realizó un estudio acerca del comportamiento irracional en materia de alimentación. Participantes involuntarios recibieron pochoclo en forma gratuita, para ingerir mientras veían una película. El pochoclo había sido preparado cinco días antes y tenía un sabor intencionalmente horrible. Algunos espectadores recibieron un balde mediano y otros un balde grande, pero lo que había en ambos recipientes era igualmente incomedible y por lo tanto imposible de vaciar. Los investigadores estaban interesados en lo siguiente: una persona con una provisión mayor, e inagotable, de pochoclo, ¿comería más que otra con una provisión también inagotable, aunque menor?

Los resultados fueron sorprendentes: la gente comía más cuanto mayor era

el recipiente, independientemente del sabor de lo que ingerían. No lo hacían por placer, sino para vaciar el recipiente. Y lo más curioso fue que los propios participantes del estudio se negaron a creer en estos resultados.

Los autores sugieren a todo interesado en instaurar hábitos de alimentación más sanos, que simplemente reduzca el tamaño del recipiente. Pero a la vez demuestran que este problema tan simple puede fácilmente convertirse en otro mucho más arduo: convencer a la gente de que piense diferente y adopte nuevos hábitos.

#### *Lo que aparenta ser pereza suele ser agotamiento*

Cuando un individuo intenta modificar cosas, suele realizar pequeños ajustes en conductas que se han vuelto automáticas. Sin embargo, como demuestran los autores de *Switch*, el autocontrol ejercido por nuestro costado racional es un recurso limitado. Cuanto mayor es el cambio que pretendemos llevar a cabo, más afectada se ve la capacidad del Jinete de supervisar nuestros actos.

Diversas investigaciones realizadas por los autores encontraron que, en una amplia variedad de situaciones, los seres humanos agotamos ese autocontrol (por ejemplo, cuando controlamos nuestros gastos o intentamos focalizarnos en instrucciones simples ("no pienses en un oso blanco"). Lo que ocurre en estos casos es que, precisamente, se consumen los músculos mentales, necesarios para pensar creativamente y transformar una conducta o situación.

Por lo tanto, cuando escuchamos a la gente decir que el cambio es difícil porque los demás son haraganes u ofrecen resistencia, estamos frente a una equivocación. El cambio es difícil porque las personas se agotan.

#### *Lo que aparenta ser resistencia suele ser falta de claridad*

Aquí los autores mencionan el caso de dos investigadores del campo de la salud, Steve Booth-Butterfield y Bill Reger, profesores de la Universidad de West Virginia, quienes buscaban maneras de persuadir a las personas de alimentarse en forma más saludable. Ellos se dieron cuenta de que las posibilidades de iniciar una alimentación más sana eran ilimitadas, pues el cambio debía darse en cada una de las comidas diarias, y tanto en el hogar como en un restaurante. Es la situación típica en la cual el Jinete se estanca en el análisis, sin lograr avanzar.

Los investigadores se focalizaron en un alimento básico, la leche, y llegaron a la conclusión de que si una persona dejaba de consumir leche entera y la reemplazaba por leche descremada, su dieta promedio alcanzaría los niveles de grasas saturadas recomendados por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

¿Cómo lograr que los norteamericanos comenzaran a tomar leche baja en grasas? El problema era más fácil de lo que imaginaban. La gente tomaría cualquier tipo de leche que encontrara en su casa. Por lo tanto, no hacía falta cambiar su comportamiento con respecto a qué leche tomar, sino en cuanto a qué leche comprar. Entonces lanzaron una campaña en los medios masivos de comunicación destinada a dos comunidades de West Virginia. A diferencia de otras campañas de salud pública, ésta era específica y contundente. (Informaba, por ejemplo, que un vaso de leche entera tenía la misma cantidad de grasas saturadas que cinco fetas de tocino.) *Prof. Luis García*

Antes de la campaña, la cuota de mercado de la leche baja en grasas era del 18 por ciento. Tras la campaña subió al 41 por ciento, y seis meses después se mantenía en un 35 por ciento.

Si queremos que la gente cambie, afirman los hermanos Heath, no debe-

*"La gente tomaría cualquier tipo de leche que encontrara en su casa. Por lo tanto, no hacía falta cambiar su comportamiento con respecto a qué leche tomar, sino en cuanto a qué leche comprar."*

mos pedirle que "actúe de una manera más saludable", ya que ese mensaje tiene muchísimas interpretaciones. Las personas necesitan claridad y precisión: "La próxima vez que estén frente a la góndola de lácteos del almacén, busquen un envase de leche descremada en vez de leche entera".

### EL MARCO DEL CAMBIO: JINETE, ELEFANTE, CAMINO

A partir de estas tres revelaciones los autores desarrollan un esquema práctico, apto para ser utilizado por el lector en cualquier situación en la que se requiera una modificación de la conducta. Este esquema se apoya en tres elementos:

- **Dirigir al Jinete:** Lo que aparenta ser resistencia suele ser falta de claridad. Por lo tanto, hay que brindar una dirección clara.
- **Motivar al Elefante:** Lo que aparenta ser pereza suele ser agotamiento. El Jinete por sí solo no puede mantener las riendas por mucho tiempo. Es fundamental comprometer el costado emocional de las personas, lograr que sus Elefantes sigan el Camino y cooperen. *Prof. Luis García*
- **Darle forma al Camino:** Lo que aparenta ser un problema originado en la gente, a menudo es un problema originado en la situación. Por eso los autores introducen este tercer elemento. El cambio es más probable si el Camino es claro, más allá de lo que ocurra con el Jinete y con el Elefante.

Sin embargo, este esquema no es una panacea. En primer lugar, porque está incompleto. Los autores señalan que dejaron intencionalmente afuera muchos grandes pensamientos sobre el cambio, a fin de crear un marco lo suficientemente simple como para que resulte práctico y fácil de recordar y de aplicar en las diversas situaciones de la vida. En segundo lugar, porque el mundo no siempre quiere lo mismo que uno, y ésta es una de las principales razones por las cuales el cambio puede resultar muy arduo. Podemos inspirar y motivar a otro para que modifique su conducta, pero es probable que el empleado se resista a salir de sus rutinas confortables y el alcohólico quiera tomar un trago más sin medir las consecuencias.

Los autores no prometen que el cambio será fácil, pero sí que resultará "más fácil". Para provocar un giro en la conducta, hay que apelar al Elefante y al Jinete que cada persona lleva adentro, pero brindando, además, claridad acerca del Camino a seguir. Si logramos hacer las tres cosas a la vez, sucederá un cambio extraordinario, radical, aunque no poseamos una gran autoridad estructural ni demasiados recursos. (Ver "Cien mil vidas".)

*"Su estrategia fue buscar los 'puntos positivos', en este caso los esfuerzos exitosos que valía la pena imitar. Si unos pocos niños se mantenían saludables a pesar de los pronósticos, ¿por qué no intentar esa condición para todos?"*

### EL PLAN DE JUEGO PARA DIRIGIR AL JINETE

Los autores proponen concentrarse en tres aspectos:

#### 1 Encontrar los puntos positivos

Esto significa: investigar qué está funcionando bien y clonarlo. En 1990, Jerry Sternin, de la organización internacional Save the Children, fue convocado para abrir una oficina en Vietnam. El gobierno de ese país le dio un plazo de seis meses para luchar contra la desnutrición. Sternin, quien viajó con su esposa y su hijo de diez años, contaba con mínimos recursos: no conocía el idioma, tenía poco dinero y un reducido equipo de colaboradores. Pero había leído mucho sobre el problema de la desnutrición. Sabía que era el resultado de un grupo de factores entrelazados: pobreza, servicios sanitarios deficientes, falta de acceso al agua potable e ignorancia sobre el significado de una nutrición

## “Cien mil vidas”

En 2004, Donald Berwick, médico y CEO del Institute for Healthcare Improvement (IHI), tuvo varias ideas acerca de cómo lograr salvar vidas en forma masiva. Los investigadores de su instituto habían utilizado el tipo de herramientas analíticas que evalúan la calidad de los autos a la salida de la línea de producción, para examinar el tema del cuidado de los pacientes. De esta manera habían descubierto que la tasa de atención médica “defectuosa” era de 1 en 10, lo que significaba que el 10 por ciento de los pacientes no recibían sus antibióticos en el tiempo especificado. Era una tasa excesivamente alta.

Berwick comprendió que esto estaba revelando que cientos de miles de pacientes morían cada año por causas evitables. Entonces se preguntó si los hospitales no podían, como muchas otras industrias, establecer mejoras en sus procesos. Sólo contaba con 75 empleados para encarar este desafío, pero no se desalentó.

El 14 de diciembre de ese año, en el marco de una gran convención médica, dio un discurso a sala llena ante un auditorio de administradores hospitalarios. “Creo que deberíamos salvar 100.000 vidas, y que habría que hacerlo de aquí a 18 meses: el 14 de junio de 2006.” La multitud quedó pasmada. Pero Berwick estaba muy seguro de sus intencio-

nes. Al frente de su relativamente pequeño equipo, se propuso hacer lo imposible.

Dos meses después del discurso, más de 1.000 hospitales se habían anotado en la campana que los obligaba a superar hábitos muy arraigados. Los resultados que se obtuvieron fueron extraordinarios, y los éxitos visibles indujeron a un mayor número de hospitales a unirse a la campaña.

Al cumplirse 18 meses de su convocatoria inicial, Berwick volvió a dirigirse al mismo auditorio. “Los hospitales inscriptos en la Campaña por las 100.000 vidas han logrado prevenir colectivamente una cifra aproximada a las 122.300 muertes evitables y, lo que es más importante, han comenzado a institucionalizar nuevos estándares de atención que continuarán salvando vidas y mejorando los resultados en el futuro.”

La multitud estaba eufórica. Don Berwick había demostrado que los grandes cambios eran posibles. Lo logró dirigiéndose al Jinete y mostrándole una meta clara: 100.000 vidas en 18 meses a partir del día de hoy. Pero también motivando a los Elefantes, haciéndoles sentir la necesidad de cambiar. Y por último, indicando el Camino a seguir y brindando todo el apoyo para que cada vez más hospitales pudieran involucrarse.

adecuada, y comprendió que había millones de niños que no podían esperar hasta que estas cuestiones se solucionaran.

Tuvo una idea mejor. Viajó a las aldeas rurales y se reunió con las madres. Les encargó que se dividieran en grupos y pesaran y midieran a cada niño. Luego les preguntó si se habían encontrado con algunos niños fuertes y saludables. Las mujeres asintieron. Con esto quedó demostrado que era posible que una familia muy humilde criara un niño bien nutrido. “Vamos a ver qué está haciendo esa familia”, les dijo Sternin.

*Prof. Luis García*

Su estrategia fue buscar los “puntos positivos”, en este caso los esfuerzos exitosos que valía la pena imitar. Si unos pocos niños se mantenían saludables a pesar de los pronósticos, ¿por qué no intentar esa condición para todos?

Sternin se focalizó en el Jinete de las madres, pues éstas, ante un problema tan grande y difícil de abordar, necesitaban dirección, ya que motivación tenían de sobra. Sternin y el grupo de mujeres descubrieron que los niños comían dos veces al día con sus familias, ingiriendo alimentos adecuados para su edad. Pero, al visitar los hogares de los niños saludables para examinar los “puntos

*“Programar los movimientos cruciales es importante, porque nos ayuda a concentrarnos en el comportamiento específico que pretendemos para los momentos difíciles.”*

positivos”, observaron que éstos recibían cuatro comidas diarias. El problema era que las dos comidas diarias ingeridas por la mayoría de las familias, al ser más voluminosas, resultaban más difíciles de digerir por los estómagos desnutridos de los niños. A esto se sumaban otros factores, como el hecho de que los niños saludables comían diferentes tipos de comidas, incorporando alimentos tales como langostinos y cangrejos, que la mayoría de las familias consideraba inadecuados para sus niños. Estas improvisaciones en la dieta eran increíblemente valiosas, pues agregaban proteínas y nutrientes vitales.

Sternin nunca hubiera podido anticipar estas prácticas. La solución había surgido de la experiencia en el mundo real de los aldeanos, y eso la hacía tan realista y sostenible. Así fue que se crearon grupos de cocina, para instalar en la comunidad nuevos hábitos de alimentación. El Jinete de las madres aprendió nuevas recetas, el Elefante comenzó a esperanzarse en un futuro cercano mejor para los hijos, y el Camino creó una nueva cultura comprometida con una mejor nutrición.

## 2 Programar los pasos cruciales

El statu quo nos hace sentir cómodos porque nos evita la toma constante de decisiones, explican los autores. “La mayor parte del día, el Jinete está en piloto automático.” Sin embargo, en tiempos de cambio este sistema no funciona, pues surgen nuevas alternativas que generan incertidumbre y ambigüedad; esto agota al Jinete que intenta controlar las riendas del Elefante. Cuando el Camino es incierto, el Elefante insistirá en tomar el rumbo ya conocido. Y esa familiaridad es la que nos brinda el statu quo. Todo cambio exitoso exige traducir metas ambiguas en conductas concretas, como lo demuestra el siguiente caso.

En 1995, el entonces presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso, decidió privatizar los ferrocarriles. Dividió el sistema en siete ramas y las ofreció en concesión a través de licitaciones. Las administraciones anteriores no habían hecho grandes inversiones en la infraestructura de la red. Un estudio afirmaba que el 50 por ciento de los puentes necesitaba reparaciones, y que el 20 por ciento estaba al borde del colapso. *Prof. Luis García*

— La empresa GP Inversiones Limited ganó la licitación por el ramal que atravesaba tres estados sureños. Alexandre Behring, el hombre que estaba al frente de la compañía que luego se transformaría en América Latina Logística (ALL), tenía poco más de 30 años y hacía cuatro que había egresado de una escuela de negocios. Behring no tenía mucho con lo que trabajar. ALL tenía sólo 30 millones de reales en efectivo en su balance general, y él sabía que las reparaciones necesarias demandarían cientos de millones de reales. GP había comprado un ferrocarril en estado de caos, y cuando Behring y su equipo asumieron, con nuevo personal y nuevas prioridades, otros factores caóticos se sumaron al caos preexistente.

El resultado fue una parálisis en la toma de decisiones, algo que hubiera sido determinante si Behring no hubiera transmitido con claridad lo que se necesitaba hacer para revertir la situación. Su principal prioridad era sacar a ALL de su precariedad financiera. Él y su director de finanzas, Duilio Calciolari, de 35 años, desarrollaron cuatro reglas para administrar las inversiones de la compañía:

**Regla N° 1:** Sólo se invertiría en los proyectos que le permitieran a ALL obtener mayores ganancias en el corto plazo.

**Regla N° 2:** La mejor solución para cualquier problema sería aquella que exigiera la menor inversión inicial, aunque resultara más costosa a largo plazo o fuera de inferior calidad.

**Regla N° 3:** En la alternativa entre una solución rápida y otra más lenta pero superior, se debía optar por la primera.

**Regla N° 4:** Antes que adquirir, era preferible reutilizar o reciclar el material existente.

Eran cuatro reglas claras: (1) desbloquear las ganancias; (2) minimizar el efectivo inicial; (3) preferir lo más rápido a lo mejor, y (4) usar lo que se tiene.

Estas reglas, tomadas en conjunto, garantizaban que no se consumiera el efectivo, excepto para usarlo como cebo para obtener más efectivo. Gastar poco, y hacer un poco más.

Programar los movimientos cruciales es importante, porque nos ayuda a concentrarnos en el comportamiento específico que pretendemos para los momentos difíciles. Ya que no podemos programar cada paso (sería como intentar prever la movida N° 17 en una partida de ajedrez), sólo hay que focalizarse en algunos, los fundamentales.

La sabiduría popular dice que la gente se resiste a cambiar y se obstina en practicar sus conductas establecidas. Pero la experiencia de Behring en Brasil y otras que los autores narran en el libro muestran que algo que parecía irremediable pudo torcer su rumbo, como ocurrió con los ferrocarriles del sur de Brasil, que finalmente se volvieron rentables. La claridad disuelve la resistencia.

### 3 Indicar el destino

El cambio es más sencillo cuando se sabe hacia dónde se va y por qué vale la pena ir allí. Crystal Jones se unió en 2003 a la organización estadounidense sin fines de lucro Teach For America (cuya misión es reducir la desigualdad en el acceso a la educación), y le asignaron un primer grado en una escuela primaria de Atlanta, Georgia. En esa escuela no había jardín, por lo que ella sería la primera maestra en la vida de muchos de sus alumnos.

Esos niños mostraban serias carencias en términos de conocimientos y habilidades: muchos no conocían el abecedario ni los números, y ninguno estaba en el nivel de un alumno de primer grado. Pero Jones no se desalentó. Analizó que podía desarrollar planes para las clases y actividades, es decir, programar los movimientos cruciales; pero ¿hacia qué objetivo? ¿Cómo podía mostrarle a un aula llena de niños de seis años en qué dirección avanzarían y por qué valía la pena el esfuerzo?

*Prof. Luis García*

A diferencia de otros maestros del mismo programa, Cristal no tenía objetivos ambiciosos y específicos. Sólo quería motivar a los niños, llegar a su corazón. Y para ello debía hablar su mismo idioma.

Al comienzo del año escolar, anunció a su clase un objetivo que sabía que los cautivaría: "Para el final de este año lectivo, ustedes serán niños de tercer grado". Se trataba de un objetivo hecho a la medida de la psiquis de los niños de primer grado, quienes admiran a los de tercero por ser más grandes, más inteligentes y con más "onda".

A la hora de generar un cambio, explican Chip y Dan Heath, son importantes los objetivos que están al alcance de la mano; es decir, ese tipo de cosas que pueden ser manejadas por padres y madres, gerentes medios o activistas sociales; no en décadas, sino en años o meses.

La maestra Jones no apeló solamente al raciocinio del Jinete, sino buscó motivar al Elefante. ¿Cómo lo hizo? Construyendo una ilustración vívida del futuro cercano que mostraba algo posible, alcanzable: una "postal del destino", en palabras de los autores. Ésta tiene una doble función: mostrarle al Jinete hacia dónde estamos yendo, y al Elefante, por qué vale la pena hacer el viaje.

*"Target tenía que dejar de estar detrás de las tendencias, para comenzar a llevar las riendas de la moda. Éste fue el mandato de Robyn Waters, gerente de prêt-à-porter."*

## ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR AL ELEFANTE

También son tres las estrategias destinadas a motivar al Elefante:

### 1 Encontrar el sentimiento

El conocimiento no es suficiente para generar un cambio, hay que lograr que la gente sienta. En 1992, Target era un minorista regional de US\$ 3.000 millones, mucho menor que sus competidores Kmart y Wal-Mart. Pero aspiraba a ser diferente. Si bien tenía una publicidad muy "fashion", la mercadería que ofrecía en sus tiendas no se correspondía con lo prometido en los anuncios. Los clientes se quejaban: "Veo todas estas grandes publicidades, pero cuando llego al negocio me encuentro con las mismas cosas aburridas que en Wal-Mart".

En los quince años siguientes, el nombre Target comenzó a ser pronunciado con acento francés por sus admiradores, debido a que sus prendas combinaban lo "chic" con lo accesible. Hoy es un gigante de US\$ 63.000 millones, campeón del diseño, y se lo considera "el Apple del retail". ¿Cómo se desarrolló este proceso de transformación radical? ¿En qué consistió el cambio?

La respuesta a estas preguntas está en el nombre de una mujer: Robyn Waters. Autodefinida como una snob de la moda, nunca había tenido la intención de trabajar para una tienda de descuentos; prefería viajar a Italia y codearse con Armani y Versace. Pero un día fue despedida de su envidiable puesto en la elegante tienda departamental Jordan Marsh.

En 1992 entró a trabajar en Target como gerente de prendas prêt-à-porter (como las camisetas y remeras producidas en serie, con patrones que se repiten en función de la demanda). En ese momento, la compañía estaba en un importante punto de inflexión. Bob Ulrich, recién retirado como CEO y convertido en presidente del directorio, tenía una visión clara de Target como un "discounter exclusivo" que se diferenciaría a través del diseño. Soñaba con que la marca fuera tan amada y respetada como Coca-Cola, The Beatles o Lego. Pero todavía faltaba un gran trecho para que la compañía entendiera esa visión.

*Prof. Luis García*

El problema era que los minoristas encargados de seleccionar la mercadería que se exhibiría en los diversos departamentos, eran tradicionalmente imitadores. Target tenía que dejar de estar detrás de las tendencias, para comenzar a llevar las riendas de la moda. Éste fue el mandato de Waters, quien sin embargo no tenía un trato directo con los minoristas, ni ejercía ningún tipo de control sobre ellos ni hablaba su mismo lenguaje. Se dio cuenta de que debía lograr, lentamente, que comenzaran a creer en ella.

De a poco introdujo el color en las prendas de moda, que solían ser de tonalidades neutras gris o caqui. Acostumbrados a guiarse por los números, los minoristas tenían muy presente el hecho de que en los años anteriores la ropa de color no se había vendido bien. Sin embargo Waters logró entusiasmarlos. No buscó atraer al Jinete (pues los datos no se condecían con lo que quería lograr), pero generó en los reticentes minoristas el gusto por el color. Les demostró con ejemplos concretos (como el de las coloridas iMac que Apple acababa de lanzar), que el color genera reacciones maravillosas en las personas.

La emoción es lo que motiva al Elefante. Al luchar por un cambio, tenemos que encontrar el sentimiento, recomiendan los autores. Pero, ¿cuál? ¿Enojo, esperanza, preocupación, entusiasmo, miedo, felicidad, sorpresa?

Waters generó un cambio organizacional, y lo significativo de esta experiencia es que obtuvo éxitos a pesar de no poseer autoridad ni recursos. Podía

*"Lo más común es pensar en función de dos etapas: la planificación y la ejecución. No existe una 'etapa de aprendizaje' o de 'práctica' en el medio."*



haber apelado al miedo, pero se valió de emociones positivas. Y encontró la manera de inspirar esperanza, optimismo y entusiasmo en sus colegas.

## 2 Reducir el cambio

Descomponer el cambio hasta que ya no asuste al Elefante. Para lograr un gran cambio hay que empezar por lo más pequeño. Resulta muy difícil mover a un animal tan pesado como el Elefante, pero una vez que éste da el primer paso, por más que sea un paso pequeño y torpe significa que está en camino hacia su meta. Es la peculiaridad del Elefante, quien si no encuentra una recompensa inmediata se comporta como una mula a la que hay que tironear.

Para sacarlo de ese estado es necesario garantizarle que la tarea no será tan mala. Y para ello es conveniente achicar las dimensiones de un gran cambio. Iniciar una actividad poco agradable, como por ejemplo limpiar y ordenar la casa, exige un esfuerzo mayor que continuarla. Un método que ha tenido mucho éxito es el que sugiere dividir esa inabarcable y tan postergada faena en tareas pequeñas, y asignarle a cada una un tiempo de cinco minutos. Lo que ocurrirá es que, a medida que nos aboquemos a ellas, comenzaremos a sentir orgullo por nuestros logros y ese orgullo nos inyectará la energía necesaria para continuar. La esperanza es el combustible del Elefante.

“Los pequeños objetivos conducen a pequeñas victorias, y las pequeñas victorias suelen desencadenar un espiral de conductas positivas”, sostienen los autores y narran el caso de un matrimonio que se atendía con la terapeuta de pareja Michele Weiner-Davis.

*Prof. Luis García*

Paula y George habían estado casados durante ocho años, pero llevaban dos de peleas continuas. Weiner-Davis los había aconsejado durante un tiempo, pero no había observado ninguna mejoría sustancial. Entonces, algo ocurrió. Una mañana, George besó a Paula. Sorprendida pero feliz, ella se sintió motivada para preparar café, recuperando así la antigua costumbre de la pareja de compartir una taza en las mañanas. George sintió el aroma del café y bajó para servirse una taza. Los dos tuvieron una agradable conversación que los hizo sentir “más alegres y relajados”. Este halo de buenos sentimientos también fue percibido por los hijos del matrimonio y por los compañeros de trabajo de Paula. Se había desencadenado una espiral positiva.

¿Por qué una acción tan pequeña importa tanto? Porque genera la esperanza de que el cambio es posible. El Elefante no tiene problema en conquistar pequeñas metas, la dificultad está en comenzar a mover su pesado cuerpo. Cada pequeño paso lo hace sentir menos asustado y reacio, porque ve que las cosas empiezan a funcionar. El viaje que inició con pavor, evoluciona lentamente hacia un sentimiento de confianza y orgullo. El cambio ya no es inabarcable; el Elefante lo puede dominar.

## 3 Hacer crecer a nuestra gente

Cultivar una sensación de identidad e inculcarles a las personas una mentalidad de crecimiento. La motivación del Elefante también tiene que ver con el crecimiento personal. Y en él la identidad juega un papel crucial. Para ver cómo funciona esto en un contexto de negocios, los autores narran el caso de una empresa que “inventó” una identidad que posteriormente se convirtió en el motor de su éxito. Se trata de Brasilata, una firma brasileña de US\$ 170 millones, fabricante de latas, que desafió los aburridos estereotipos de una industria relativamente madura para convertirse en una de las empresas latinoamericanas más reconocidas por su innovación.

Los fundadores de Brasilata, inspirados en la filosofía de las automotrices

*“Todos queremos usar la ropa adecuada, decir las cosas adecuadas y frecuentar los lugares adecuados; instintivamente tratamos de encajar en nuestro grupo de pares.”*

japonesas Toyota y Honda — que delegaron poder en sus empleados para que éstos se convirtieran en propietarios de su trabajo —, lanzaron en 1987 un programa de innovación impulsado por el personal. El núcleo de este programa era una nueva identidad. Los empleados empezaron a ser considerados “inventores”, y los recién llegados a la empresa debían firmar un “contrato de innovación”. La alta gerencia desafió a su gente a buscar ideas sobre cómo crear mejores productos y procesos productivos, y recortar costos.

El plan superó las expectativas. En 2008 se presentaron 134.846 ideas, al fabuloso promedio de 145 ideas por inventor. Esta identidad de “inventores” que impulsó el éxito comercial de la compañía y la satisfacción de los empleados, fue algo creado: ninguno de los empleados era previamente un inventor. Pero, luego de esta experiencia, aceptaron la nueva identidad, que se convirtió en fuente de orgullo y fortaleza.

Brasilata demostró tener una mentalidad de crecimiento, en este caso en relación con las expectativas de cambio puestas en sus empleados. No obstante, insisten los autores, en el mundo de los negocios hay un rechazo implícito a esta mentalidad. Lo más común es pensar en función de dos etapas: la planificación y la ejecución. No existe una “etapa de aprendizaje” o de “práctica” en el medio. Lo que más importa son los resultados. Por ello, para crear un cambio y sostenerlo, recomiendan, es necesario actuar más como coach que dedicarse a anotar los tantos. Y toman el pensamiento de Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard: “En el medio, todo puede parecer un fracaso”. Prof. Luis García

El fracaso es una parte natural y necesaria de los procesos de cambio, y la gente perseverará sólo si percibe sus errores como aprendizaje y no como fracasos.

## LOS REQUISITOS PARA TRANSITAR UN CAMINO CLARO

Darle forma a la situación es el último elemento del esquema de *Switch*. Recordemos que hay situaciones en las cuales, aun un Elefante reacio y un Jinete confundido se las arreglarán para cambiar de comportamiento. Las estrategias necesarias son tres.

### 1 Modificar el ambiente

Cuando la situación cambia, el comportamiento cambia. Tal como señalaran los autores al comienzo del libro, lo que aparenta ser un problema originado en la gente a menudo es un problema originado en una situación. Veamos un ejemplo del mundo de los negocios, que los autores tomaron de W. Edwards Deming, el estadístico y consultor que fundó el movimiento de Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management). Es el caso de una compañía que utilizaba diversos productos inflamables en su proceso productivo y que, como era de esperar, sufría frecuentes incendios en sus plantas. Pero su presidente no creía estar frente a un problema situacional, sino que lo atribuía a sus empleados (y a cada uno le envió una carta, suplicándole que provocara menos incendios). Por supuesto que este caso de aparente piromanía no era otra cosa que la consecuencia de manipular sustancias inflamables. “Con frecuencia estamos ciegos frente al poder de las situaciones”, advierten los autores. Simples ajustes del Camino pueden llevar a cambios radicales en el comportamiento. Así ocurrió con la firma de alojamiento de sitios web Rackspace, cuyo modelo de negocios veía la atención al cliente como un costo. Cierto día, un cliente se quejó por la ineficiencia del servicio de soporte, y siguió haciéndolo en los días siguientes. Enterado, el fundador

“Este caso de aparente piromanía no era otra cosa que la consecuencia de manipular sustancias inflamables.”

de la pequeña compañía reaccionó ante la queja. Contrató a una persona capacitada en asistencia técnica al cliente, y ésta pudo llevar a cabo el gran cambio. Eliminó el bien conocido sistema de cola de llamadas y motivó a los empleados para que hicieran algo que nunca antes habían hecho: comunicarse con los clientes.

## 2 Desarrollar buenos hábitos

Cuando el comportamiento se convierte en hábito, libera de presión al Jinete. Al pensar en hábitos, nos suelen venir a la mente los que son perjudiciales, como comernos las uñas, postergar las cosas o comer dulces cuando estamos ansiosos. Pero también están los buenos hábitos, como lavarnos los dientes después de las comidas o salir a correr.

Los hábitos nos liberan de la obligación de tomar permanentemente decisiones. Para generar un cambio en nosotros o en otros, debemos modificar hábitos. A los líderes les cabe decidir qué hábitos se habrán de inculcar o fomentar.

La gente es increíblemente sensible a las normas y expectativas de su entorno social y cultural, subrayan los autores. Todos queremos usar la ropa adecuada, decir las cosas adecuadas y frecuentar los lugares adecuados; instintivamente tratamos de encajar en nuestro grupo de pares. Este comportamiento es contagioso, y de allí la importancia de desarrollar hábitos saludables.

Tomar un Camino diferente puede generar un cambio de hábitos. Así ocurrió con Mike Romano, quien se enlistó en el ejército norteamericano para pelear en Vietnam (y salvarse de una condena por un hecho violento que había protagonizado). Le tocó integrar una brigada de paracaidistas de elite que tenía una particularidad que era un secreto a voces: el uso desenfrenado de drogas.

Romano nunca había consumido drogas, e intentó mantenerse alejado de ellas. Pero, seis meses después de su llegada a Vietnam, una mina detonó cerca de él y lo hirió gravemente en diversas partes del cuerpo. Durante su internación en el hospital, probó opio por primera vez. Y así comenzó su adicción (como la de tantos otros en Vietnam), a tal punto que al regresar al hogar trajo opio de contrabando. Hasta que su vida comenzó a cambiar. Se reencontró con una compañera de la escuela primaria y empezó a salir con ella. La joven se dio cuenta rápidamente de que él era un adicto, y lo ayudó en su recuperación. De a poco empezó a dejar las drogas, consiguió un buen trabajo y al cabo de un tiempo se rehabilitó por completo. El caso de Romano refleja un cambio que parecía imposible. Cambiar de ambiente fue crucial para su cambio de hábitos.

## 3 Reunir la manada

El comportamiento es contagioso. Hay que ayudar a diseminarlo. La pieza final de este rompecabezas es la influencia que ejercen los demás sobre nosotros. Es más fácil perseverar a lo largo de un viaje prolongado, uniéndose a la manada.

*Prof. Luis García*

En este punto, los autores le preguntan al lector si recuerda una situación, la más reciente, en la cual sintiera que no sabía cómo comportarse. Tal vez le haya ocurrido al viajar por primera vez a un país, o en una cena en la que no conocía a casi ningún invitado. En situaciones ambiguas y cuando el entorno no nos es familiar, miramos a los otros en busca de indicaciones sobre cómo comportarnos. (Nuestro costado emocional, el Elefante, lo hace.) Pero la cuestión es que a veces, en momentos de cambio, nadie sabe cómo actuar.

Hacemos las cosas porque vemos a nuestros pares hacerlas. No sólo le sucede a la hija adolescente que decide hacerse piercing en el cuerpo. Todos

*“La gente es increíblemente sensible a las normas y expectativas de su entorno social y cultural.”*

nos movemos de esta forma. El comportamiento es contagioso. Y los líderes en cualquier terreno pueden sacar provecho de ello.

### **LAS ENSEÑANZAS DE SWITCH**

Un largo viaje comienza con un simple paso. Según los hermanos Heath, este cliché es muy acertado. Pero no garantiza que el viaje no sea abandonado poco más tarde. ¿Cómo logramos sostener el cambio, luego de ese crucial paso inicial?

Lo primero que hay que hacer es reconocer y celebrar el paso inicial, pues significa que algo de lo que hemos hecho ha funcionado. Hemos logrado dirigir al Jinete, motivar al Elefante y darle forma al Camino. Nosotros y nuestro equipo nos hemos puesto en movimiento. Ahora es necesario reforzar cada paso.

Los autores sugieren aprender de los entrenadores de animales exóticos, quienes tienen procesos para modificar la conducta de individuos de especies que no suelen convivir con el hombre. ¿Cómo empieza ese viaje tan largo que terminará con un delfín saltando a través de un aro, o un mono montado en una patineta? Los entrenadores de animales prácticamente han dejado de utilizar el castigo como recurso para el adiestramiento. Su estrategia es establecer un destino para la conducta del animal y luego usar "aproximaciones", recompensando cada mínimo logro hacia la meta.

*Prof. Luis García*

Para aprender a descubrir y celebrar estos pequeños progresos, hay que estudiar permanentemente el ambiente. El problema es que nuestro Jinete tiende a identificar más fácilmente lo negativo, es decir los problemas.

A lo largo de *Switch*, el lector tomará contacto con diversas experiencias en las cuales personas con o sin recursos lograron concretar exitosamente un cambio. Si bien se trata de situaciones diferentes, con diferentes dimensiones del cambio, en todas ellas aparece el mismo patrón. Los responsables de esos cambios supieron alinear al Jinete, al Elefante y al Camino. Es hora de que dejemos de ignorar este patrón y pasemos a adoptarlo, nos reclaman Chip y Dan Heath. Y desafían: "¿Qué cambio se animarán a hacer ustedes?".

*"Un viaje comienza con un simple paso. Este cliché es muy acertado, pero no garantiza que el viaje no sea luego abandonado."*

**Usted está aquí ahora y puede llegar allá...**

**¿cree que es hora de comenzar el viaje?**

**¿Qué cambios se animaría realizar?**



Presente **su escrito** y realice un **video** de 3 min. máximo manifestando usted, su aprendizaje y el correspondiente valor agregado.

**Fecha de entrega, hasta el viernes 14 ago 20.-**