

(Free download) Switch (Spanish Edition)

Switch (Spanish Edition)

Chip Heath, Dan Heath

*DOC | *audiobook | ebooks | Download PDF | ePub*



[Download](#)

[Read Online](#)

#178937 in eBooks 2011-04-05 2011-04-05 File Name: B004J4WKQA | File size: 18.Mb

Chip Heath, Dan Heath : Switch (Spanish Edition) before purchasing it in order to gauge whether or not it would be worth my time, and all praised Switch (Spanish Edition):

1 of 1 people found the following review helpful. Grandioso contenido, motivador, situacional y con ejemplos claros donde aplicar lo aprendido. By Joseacut; Luis Carmona. Motivar al Elefante, Dirigir al Jinete y Allonar el camino son tres pasos claves en el proceso de todo cambio. Este libro explica con ejemplos claros de situaciones ocurridas en la vida real como el cambio se convierte en una parte fundamental de nuestras vidas y lo necesario que es dar el primer paso. Particularmente me llama la atencioacut;n lo necesario que es reducir la dimensioacut;n del cambio para que

dentro del cubo aproximadamente 21 veces más. Brian Wansink, autor del estudio, dirige el Food and Brand Lab de la Cornell University, y describe los resultados en su libro *Mindless Eating*: Hemos hecho otros estudios con palomitas, y los resultados siempre han sido los mismos, aunque hayamos cambiado los detalles. Da igual que los participantes sean de Pennsylvania, Illinois o Iowa, y da igual el tipo de palomita proyectada; todos nuestros estudios sobre palomitas siempre han llevado a la misma conclusión. La gente come más cuando tiene un recipiente grande. Y puntualmente ninguna otra teoría explica el comportamiento. Estas personas no comen por placer; las palomitas estaban rancias y duras. No les movió el deseo de acabar su ración; ambos cubos eran demasiado grandes para terminárselos. Da igual que tengan hambre o que estén llenos. La ecuación siempre es la misma: recipiente grande = comen más. Lo mejor del caso es que se negaban a aceptar los resultados. Al analizar la palomita, los investigadores hablaron con los participantes sobre el estudio del tamaño de los cubos y las conclusiones de sus investigaciones pasadas. Les preguntaron: ¿cómo es que comen más por tener un cubo grande? La mayoría se burlaron de la idea, diciendo: estas cosas no me hacen ninguna gracia; o simplemente perfecto; estoy lleno; Caray! Supongo que le enseñarán los datos del estudio de las palomitas pero que no le dijeran nada del tamaño de los cubos. En el resumen de los datos podría escanear rápidamente los resultados y ver que cantidad de palomitas habías comido cada uno; algunos pocas, otros muchas, y algunos parecen estar poniendo a prueba los límites físicos del estómago humano. Con todos estos datos a su disposición, le resultaría fácil sacar conclusiones: a algunos les gusta picar razonablemente, otros son extremadamente glotones. Probablemente, un experto en salud pública que estudiara los mismos datos se preocuparía por los glotones: ¡Hay que motivarlos para que adopten hábitos alimentarios más sanos! ¡Hay que encontrar la manera de demostrarles lo peligroso que es para su salud comer tanto! Pero un momento. Si quiere que coman menos palomitas, la solución es bastante sencilla: déles cubos pequeños. No tendrá que preocuparse por sus conocimientos o actitudes. Véalo: lo fácil que es transformar un problema de cambio sencillo (reducir el tamaño del cubo) en un problema de cambio complejo (convencer a la gente de que piense de forma diferente). Y esta es la primera sorpresa del cambio: lo que parece un problema de las personas suele ser un problema de la situación.³ Este libro le ayudará a cambiar las cosas. En primer lugar, vamos a considerar el cambio a todos los niveles: individual, organizativo y social. Tal vez quiere ayudar a su hermano a superar su adicción al juego. A lo mejor necesita que, en el trabajo, su equipo sea más austero, de acuerdo con las condiciones del mercado. A lo mejor le gustaría que sus vecinos suyos fueran a trabajar en bicicleta. Normalmente, estos temas se tratan por separado: por un lado, se asesora a los ejecutivos para gestionar el cambio; se da consejo a las personas para auto-ayudarse; y se aconseja a los activistas para cambiar el mundo. Es una lástima, porque todos los esfuerzos de cambio tienen algo en común: para que algo cambie, alguien tiene que empezar a actuar de forma diferente. Su hermano tiene que mantenerse alejado del casino; sus empleados tienen que empezar a desplazarse en autobús. Al fin y al cabo, todos los esfuerzos de cambio tienen la misma misión: ¿puedes conseguir que la gente empiece a comportarse de una forma nueva? Sabemos lo que está pensando: que lo normal es resistirse al cambio. Pero no es tan sencillo. Cada día hacen cosas, cuyos padres, inexplicablemente, están encantados con el cambio. ¡Piense en la enorme magnitud de ese cambio! ¿Quería alguien tener un jefe que le despertara dos veces cada noche, gritando, por cualquier tontería administrativa sin importancia? ¿Y si cada vez que estrenara algo de ropa su jefe le echara un escupitajo? Y a pesar de todo, la gente no se resiste a este cambio masivo, lo acepta encantada. A lo largo de la vida, aceptamos muchos cambios importantes, no solo los hijos, sino también el matrimonio, una casa nueva, las nuevas tecnologías y las nuevas obligaciones en el trabajo. No obstante, algunos hábitos son completamente innegociables. Los fumadores siguen fumando y los niños siguen engordando demasiado y los maridos siguen siendo incapaces de dejar la ropa sucia en la cesta de la ropa para lavar. Por lo tanto, hay cambios fáciles y cambios difíciles. ¿En qué se diferencian? En este libro, sostenemos que los cambios exitosos tienen algo en común. Requieren que el líder del cambio haga tres cosas. Ya hemos mencionado una de ellas: para cambiar el comportamiento de una persona, hay que cambiar la situación de esa persona. La situación no lo es todo, por supuesto. Puedes ingresar a un alcoholismo en un centro de rehabilitación, donde el nuevo entorno le ayudará a no beber. Pero ¿qué pasará cuando salga y pierda esa influencia? Puede que sus vendedores den un fuerte empujón a la productividad porque el director de ventas ha estado muy encima de ellos, pero ¿qué pasará después, cuando la situación vuelva a la normalidad? Para que cambie el comportamiento de un individuo, hay que influir no solo en su entorno sino también en su corazón y en su mente. El problema es este: a veces el corazón y la mente están en conflicto. Fervientemente.⁴ Considere el Clocky,⁽²⁾ un reloj despertador que inventó Gauri Nanda, un alumno del Massachusetts Institute of Technology (MIT). No se trata de un despertador ordinario, ya que tiene ruedas. Pone la alarma por la noche, y cuando suena por la mañana, se escurre de la mesilla, empieza a recorrer la habitación, y le obliga a levantarse para pararlo. Imagine la escena: andando a gatas por la

habitación en pijama, persiguiendo y maldiciendo a un reloj que no para de correr. El reloj le garantiza que no se dormirá. Y aparentemente es un temor bastante común, ya que en sus dos primeros antildeos en el mercado, se vendieron más de 35.000 unidades, a 50 dólares cada una. A pesar de que el marketing fue mínimo. El éxito de este invento dice mucho de la psicología humana. Lo que demuestra, fundamentalmente, es que padecemos esquizofrenia. Una parte de nosotros, nuestro lado racional, quiere levantarse a las 5.45, para tener tiempo suficiente para ir a correr antes de ir a la oficina. La otra parte, el lado emocional, se despierta en la oscuridad de la mañana, dormitando bajo el calor de las sábanas y las mantas, y lo único que quiere es dormir unos minutos más. Si, como nos pasa a nosotros, su lado emocional tiende a ganar estos debates internos, usted podría ser un cliente potencial del Clocky. Lo bueno del reloj es que permite que el lado racional se imponga al lado emocional. Es simplemente imposible quedarse acurrucado bajo las sábanas cuando un despertador desobediente no para de dar vueltas por la habitación. Seamos sinceros: el Clocky no es un producto para especialistas sanos. Si el capitán Spock quiere despertarse a las 5.45, se despertará. Sin problemas. La esquizofrenia es algo que llevamos muy adentro, pero no pensamos mucho en ello porque estamos acostumbrados. Cuando empezamos un gimnasio, nos quitamos de en medio los Cheetos y las Oreos porque nuestro lado racional sabe que cuando nuestro lado emocional tiene un antojo, es muy difícil que seamos capaces de controlarnos. La solución posible es eliminar totalmente la tentación. (Por cierto, un estudiante del MIT se haría de oro si disintiera unos Cheetos que se desintegraran cuando la gente estuviera a su alrededor.) La conclusión inevitable es que nuestro cerebro no tiene una sola mente. En psicología, la sabiduría convencional afirma que en el cerebro hay dos sistemas independientes que funcionan simultáneamente. Por una parte está el lado emocional. Es nuestra parte instintiva, la que siente dolor y placer. Por otra, está el lado racional, también conocido como sistema consciente o reflexivo. Es la parte que delibera y analiza y mira hacia el futuro. En las últimas décadas, los psicólogos han aprendido mucho de estos dos sistemas, pero evidentemente, la humanidad siempre ha sido consciente de la tensión. Platón dijo que en nuestras cabezas tenemos un auriga que tiene que montar un caballo desbocado que raramente responde a los azotes y a los piques combinados. Freud escribió sobre la identidad egoica y el superego consciente y también sobre el ego, que media entre ellos. Más recientemente, los economistas del comportamiento han calificado estos sistemas como Planificador y Hacedor. Pero para nosotros, la tensión que existe entre ambos se entiende mejor con una analogía que utilizo el psicólogo de la Universidad de Virginia, Jonathan Haidt, (3) en su maravilloso libro The Happiness Hypothesis. Haidt dice que nuestro lado emocional es un Elefante y nuestro lado racional es 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. Cada vez que el Elefante, de seis toneladas, y el Jinete dieran con respecto a la dirección a seguir, el Jinete perdería. No tendría nada que hacer. Muchos de nosotros estamos muy familiarizados con situaciones en las que nuestro Elefante se impone a nuestro Jinete. Seguro que lo habrá experimentado si alguna vez se ha dormido, ha comido demasiado, ha llamado a su ex a media noche, ha dejado de hacer algo que tenía que hacer, ha intentado dejar de fumar y no lo ha conseguido, no ha ido al gimnasio, se ha enfadado y ha dicho algo de lo que se arrepiente, ha dejado sus clases de inglés o de piano, se ha negado a hablar en una reunión porque tenía miedo, etc. Menos mal que nadie lleva la cuenta. La debilidad del Elefante, nuestro lado emocional e instintivo, está clara: es perezoso y caprichoso, normalmente prefiere la gratificación inmediata; un helado; a la gratificación a largo plazo; estar delgado. Cuando los esfuerzos de cambio fracasan, suele ser culpa del Elefante, ya que el tipo de cambio que queremos suele implicar sacrificios a corto plazo para obtener compensaciones a largo plazo. (Recortamos gastos hoy para tener un mejor balance de situación en el futuro. Evitamos el helado hoy para tener un cuerpo mejor en el futuro.) Los cambios suelen fracasar porque el Jinete simplemente no puede mantener al Elefante en el buen camino para llegar al destino. El ansia del Elefante por la gratificación inmediata es lo opuesto a la fortaleza del Jinete, que tiene capacidad para pensar a largo plazo, planificar, pensar más allá del momento (todas esas cosas que su máscara no puede hacer). Pero lo que tal vez le sorprenda es que el Elefante también tiene fortalezas enormes y que el Jinete tiene debilidades muy serias. El Elefante no siempre es el malo. La emoción es el territorio del Elefante. Amor, compasión, simpatía y lealtad; el instinto animal que tiene de proteger a sus hijos del dolor. Ese es el Elefante. Ese dolor tan agudo que siente cuando necesita defenderse. Ese es el Elefante. Y lo importante: si está contemplando un cambio, el Elefante es el que consigue que se hagan las cosas. Para progresar hacia un objetivo, tanto si es noble como si no, hay que tener la energía y la determinación del Elefante. Y esta fortaleza es el reeje invertido de la gran debilidad del Jinete: que no deja de darle vueltas a las cosas. El Jinete tiende a analizar y a pensar excesivamente en las cosas. Es muy probable que conozca gente con los problemas del Jinete: un amigo que se puede pasar 20 minutos pensando qué va a cenar; un colega que puede pasarse horas pensando en nuevas ideas y que no parece capaz de llegar a ningún sitio. Si quiere que las cosas cambien, tiene que apelar a ambos. El Jinete aporta la planificación y la dirección, y el Elefante aporta la energía. Por lo tanto, si llega a los Jinetes de su equipo pero no consigue

llegar a los Elefantes, su equipo tendraacut;n sin motivacioacut;n. Si llega a los Elefantes pero no a sus Jinetes, tendraacut;n pasioacut;n sin direccioacut;n. En ambos casos, los errores pueden resultar paralizantes. Un Elefante reticente y un Jinete que piense demasiado pueden hacer que no se produzca ninguaacut;n cambio. Pero cuando los Elefantes y los Jinetes van al uniaacut;nsono, el cambio se puede producir faacut;nilmente. 1. Palomitas. Para docenas de estudios ingeniosos sobre conductas alimentarias, ver Brian Wansink (2006), *Mindless Eating*, Nueva York: Bantam Dell. El estudio de las palomitas estaacut;n en las pp. 16-19.2.nbsp; Clocky. Las estadiaacut;nsticas de ventas proceden de esta revista online del MIT:nbsp; <http://web.mit.edu/invent/iow/nanda.html> (revisada el 20 de junio de 2009). Muchas de las ventas procediaacut;n de la propia paacut;nweb de Nanda. Seguacut;n el artiaacut;nculo, laquo;a Nanda le sorprendioacut;n bastante que el reloj recibiera tanta atencioacut;n despueacut;n de colgar su descripcioacut;n, junto con docenas de proyectos de estudiantes en la paacut;nweb de Media Lab. Varios blogs y paacut;nwebs marcadores de tendencias, como Engadget, tomaron nota del concepto del Clocky y muy pronto consiguieron miles de clientes potenciales a traveacut;n de fotos y enlaces onlineraquo;. Gauri Nanda recibioacut;n el Premio Nobel de Economiacut;a Ig en 2005 por laquo;antilde;adir, teoacut;nricamente, muchas maacut;n horas a la jornada laboralraquo;.3. Jonathan Haidt. Ver Haidt (2006), *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*, Nueva York: Basic Books, especialmente las pp. 3-5. Haidt revisa las metaacut;nforas presentadas por Buda, Platoacut;n (incluida la cita que mencionamos) y Freud, y luego presenta su propia metaacut;nfora. Nos encanta su metaacut;nfora del Elefante/Jinete mdash;particularmente el evidente desequilibrio de poder que hay entre los dosmdash; y le estamos muy agradecidos por habernos autorizado a utilizarla. En *The Happiness Hypothesis*, Haidt no se concentra en el cambio, sino en la idea de que podemos aprender a ser felices a partir de la interseccioacut;n de siglos de sabiduriaacut;a y psicologiaacut;a moderna. Si quiere ser maacut;n feliz y maacut;n listo, tiene que leer este libro.