

Cambiando el comportamiento de los empleados

Una guía práctica para directivos

Nik Kinley

Director y Jefe de Estrategia de Talento, YSC Ltd, Reino Unido

Shlomo Ben-Hur

*Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional,
IMD, Suiza*



EDITORIAL
REVERTÉ

www.reverte.com

Con la colaboración del



Cambiando el comportamiento de los empleados
Changing Employee Behavior

© Nik Kinley and Shlomo Ben-Hur 2015

First published 2015 by
PALGRAVE MACMILLAN
All rights reserved.

Esta edición:
© **Editorial Reverté, S. A., 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

© Begoña Merino Gómez, 2019, por la traducción

Colección dirigida por: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Gestión y coordinación de esta edición: Ulled Asociados
Maquetación: Patricia Reverté

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*
ISBN: 978-84-949493-6-4
Depósito legal: B 16024-2019

Impresión y encuadernación: masquelibros
Barcelona – España

1485

*Dedicado a Connie y Lukas. Una vez más.
Porque algunas cosas no cambian.*

N. K.

*A mis queridos Jean y Burt.
Por ser los mejores suegros que podría desear.*

S. B-H.

Contenido

Lista de ilustraciones ix

Agradecimientos xi

Los autores xiii

- 1 Cómo propiciar el cambio 1
 - 2 Cuatro formas de ver el cambio 19
 - 3 La motivación intrínseca: la ciencia del compromiso 43
 - 4 La motivación extrínseca: recompensas y castigos 73
 - 5 La capacidad 103
 - 6 El capital psicológico: creer que puedes lograrlo 119
 - 7 El capital psicológico: fuerza de voluntad y resiliencia 141
 - 8 Cómo crear hábitos, acabar con ellos y cambiarlos 163
 - 9 La gamificación 193
 - 10 Nudging 219
 - 11 Convertirse en un arquitecto del cambio 245
- Apéndice 1: Preguntas clave que debes plantearte 255

VIII Contenido

Apéndice 2: Herramienta para crear perfiles MAPS 261

Apéndice 3: Gráfico para visualizar perfiles MAPS 267

Notas 269

Índice 295

Agradecimientos

Numerosas personas han participado en la elaboración de este libro y gracias a ellas este proyecto ha visto la luz. Unas nos han ayudado a desarrollar nuestro pensamiento y a dar forma a nuestras ideas desde hace muchos años, y gracias a otras hemos perfeccionado el texto. Es una lista extensa y a todas les estamos muy agradecidos.

Por desgracia, no hay suficiente espacio para nombrarlas a todas, pero debemos mencionar a algunas de ellas: las que han colaborado de forma directa aportando su tiempo y su esfuerzo para ayudarnos a redactar este texto. El primer lugar de la lista corresponde a nuestra brillante investigadora, Noemi Dreksler. La verdad es que sin ella este libro no se hubiera escrito porque todas las horas del día no hubieran bastado para hacerlo. También queremos expresar un enorme agradecimiento a Lindsay McTeague, nuestra fabulosa editora de IMD, y a las fantásticas Josephine Taylor y Aimee Dibbens, de Palgrave Macmillan.

Además damos las gracias a (en orden alfabético): Alan Arnett, Bertolt Stein, Brenda Steinberg, David Gray, David Royston-Lee, Derek Draper, Emma Wilson, Eyal Pavell, Francesca Giulia-Mereu, Francesca Elston, Gurprriet Singh, Harriet Brook, IlariaVilkelis, Jean-Stéphane Szijarto, Jurgen Hell, Lynn Verdina-Henchoz, Marjon Oosterhout, Nicola Graham, Palle

XII Agradecimientos

Grzona, Rachel Robinson, Rob Morris, Ron Gorlick, Sarah Tyler, Sean Dineen, Simon Fincham y Stuart Schofield.

Los autores

Nik Kinley es director y jefe de estrategia de talento en la consultoría de gestión de talento global YSC en Londres. Entre sus principales funciones están la de director global de evaluación y coaching para BP Group, y director global de formación para Barclays GRBF. Está especializado en la evaluación y el cambio de comportamiento desde hace más de 20 años y ha trabajado con directores generales, trabajadores en fábricas, reclusos condenados a cadena perpetua, funcionarios gubernamentales y niños.

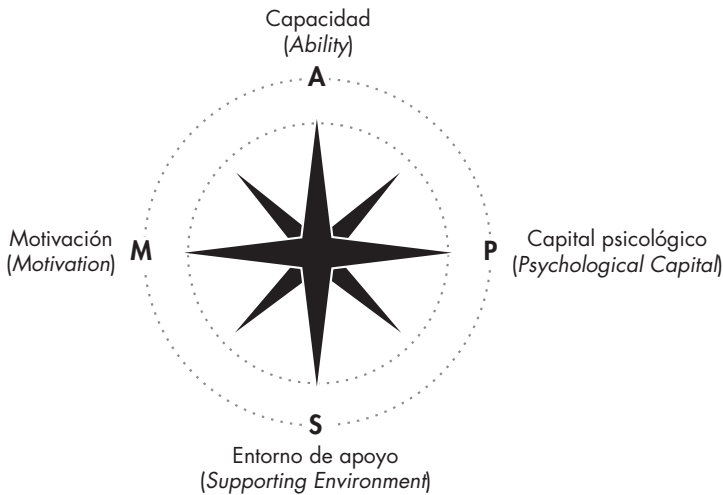
Comenzó su carrera realizando funciones comerciales y después dedicó una década trabajando en el campo de la psicoterapia forense. Hace doce años volvió a trabajar con organizaciones y, desde entonces, ha colaborado con más de la mitad de las veinte compañías más importantes del FTSE, identificando y desarrollando talento por todo el mundo. Ha escrito libros de formación corporativa y gestión del talento, es autor de un blog muy reconocido y un orador habitual en conferencias del sector.

El Dr. Shlomo Ben-Hur es psicólogo organizacional y profesor de liderazgo y comportamiento organizacional en la escuela de negocios IMD en Lausana, Suiza. Está especializado en los aspectos psicológicos y culturales de liderazgo y en los elementos estratégicos y operacionales de la formación corporativa y la gestión de talento. Además de ser formador en liderazgo en dos de los pro-

XIV Los autores

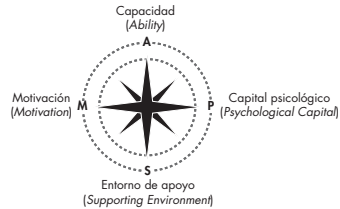
gramas principales de la IMD para altos ejecutivos, Shlomo crea programas para una amplia variedad de organizaciones de todo el mundo.

Antes de formar parte de IMD, Shlomo ocupó puestos de alto ejecutivo en el mundo corporativo durante más de veinte años, entre ellos el de vicepresidente de formación y desarrollo de liderazgo para BP Group en Londres y el de director de formación en DaimlerChrysler Services AG en Berlín. Shlomo obtuvo su doctorado en Psicología en la Universidad de Humboldt de Berlín, Alemania.



El modelo MAPS para el cambio de comportamiento

Capítulo 1



Cómo propiciar el cambio

No es frecuente encontrar la frase «cambio de comportamiento» en la descripción de un puesto de trabajo. Ni siquiera es una expresión que se use demasiado para explicar lo que hacen los directivos, a pesar de que todos ellos *deben* hacerlo. En un entorno de negocios cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, los directivos deben saber cambiar eficazmente el comportamiento de sus empleados para que tanto ellos como sus negocios tengan éxito.

A menudo, el cambio de comportamiento se hace ayudando y apoyando a las personas para que puedan desarrollarse. Otras veces, el responsable del cambio es un directivo, que puede requerir que las personas realicen determinadas actividades o que se comporten de determinada forma. **Casi siempre, el objetivo es mejorar el rendimiento.**

Esto puede hacerse formando a las personas en capacidades esenciales, mejorando su capacidad para trabajar con los

2 CAMBIANDO EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

compañeros o, incluso, intentando evitar que hagan algo. Lo podemos llamar coaching, feedback, formación, preparación o desarrollo. No importa qué palabra empleemos: lo que hacemos es tratar de cambiar el comportamiento de las personas, intentar que consigan hacer algo mejor o de forma distinta.

El reto es este: cambiar el comportamiento puede ser una de las tareas más difíciles y complejas que se puede encontrar un directivo. Piensa en ti. ¿Cuándo fue la última vez que trataste de cambiar tu comportamiento? Pero de forma deliberada y activa; no solo que lo pensaste, sino que lo intentaste seriamente. ¿Qué intentaste cambiar? Tal vez era algo importante, como mejorar una relación, o algo en principio menos complicado, como leer más libros. ¿Cómo abordaste esa tarea? Y ahora, responde con sinceridad: ¿lograste el resultado que querías? Porque si lo conseguiste, eres parte de una minoría.

Piensa en el ritual de los propósitos de Año Nuevo que repetimos todos cada año a nivel global. En muchas culturas es frecuente tomar la decisión de cambiar algún aspecto de tu comportamiento o ciertas circunstancias a comienzos de un nuevo año. De un 50 a un 60 por ciento de las personas de estas culturas dice habérselo propuesto. Los propósitos que se formulan son muy distintos, pero entre los más frecuentes se encuentran adelgazar, dejar de fumar y mejorar la propia situación financiera.¹ Si pocas semanas después de empezar el año preguntas a las personas si mantienen sus propósitos, la gran mayoría (alrededor del 80 por ciento) responderá que sí. Incluso después de un mes, aún el 65 por ciento seguirá respondiendo lo mismo.² Pero pregunta dos años después, y descubrirás que menos de una de cada cinco personas dirá que consiguió cambiar, e incluso es posible que esta cifra sea optimista.

Puede que esta sea la razón de que los estantes de las librerías estén repletos de libros de autoayuda. Evidencian que las personas esperamos cambiar y creemos que *podemos* hacerlo. Sin embargo, también

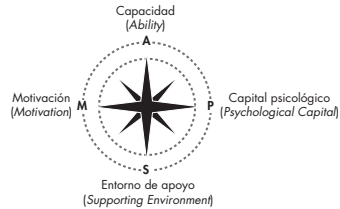
demuestra que creemos necesitar algún tipo de ayuda. A pesar de la motivación y la confianza iniciales, no es nada fácil convertir las buenas intenciones en un cambio de comportamiento sostenible.

Si crees que cambiar tu comportamiento es difícil, ¿cómo no va a ser difícil cambiar el comportamiento de los demás! Pero eso no quiere decir que sea irrealizable. Solo hace falta saber cómo hacerlo, qué hacer y qué técnicas emplear. Por desgracia, la mayoría de los directivos solo trabajan con un conjunto limitado de herramientas y técnicas. Han aprendido un modelo para ofrecer feedback y asesorar a su equipo, y disponen de recursos como programas de formación. A pesar de que puede ser positivo y útil, todo esto es, por lo general, insuficiente.

Incluso los más optimistas estiman que no más del 34 por ciento de lo que se aprende en los programas de formación y talleres de desarrollo acaba transformándose en un comportamiento real en el puesto de trabajo.³ Luego está el coaching. Las organizaciones utilizan cada vez más el coaching del mando directo como herramienta de desarrollo y de cambio de comportamiento. Se ha convertido en un elemento habitual de los instrumentos de gestión y un increíble 99 por ciento de los profesionales de recursos humanos cree que puede ser beneficioso.⁴ Sin embargo, **solo el 19 por ciento cree que el coaching que se está impartiendo en su empresa es efectivo**, y menos del 3 por ciento de las organizaciones verifica su efectividad.⁵

Cuando analizamos cuánto dedicamos a esta actividad, las estadísticas dan qué pensar. Se estima que solo el mercado de la formación superó los 135.000 millones de dólares en 2013.⁶ Incluso si consideramos el porcentaje más optimista del 34 por ciento de éxito, eso significa que se invierten unos 88.000 millones anuales con pobres resultados —y así, cada año—. Estos datos, además, no incluyen el coaching y el mercado más amplio de desarrollo.

Capítulo 2



Cuatro formas de ver el cambio

«Lo que pasa es que no sudan la gota gorda». Así describió su problema el director ejecutivo de un grupo empresarial de Sudamérica en nuestra encuesta global. Consideraba que su personal no estaba tan comprometido con el negocio como él esperaba, y que el único que impulsaba los grandes objetivos y la innovación era él.

Era un gran personaje y un empresario interesante, divertido y dominante. Expresaba su opinión al momento, y era directo y decidido. Fijaba unas prioridades claras para el negocio y esto se le daba bien, porque la compañía funcionaba a la perfección. Pero a veces sentía que llevaba el negocio él solo, sin ayuda de nadie, y que los demás no sentían el mismo deseo y ambición verdadera que él sentía. Y le parecía que eso era esencial para que el negocio progresara.

Su director de recursos humanos le sugirió contratar a unos consultores que analizaran la cultura empresarial y diseñaran un programa de cambio. Pero tenía sus dudas y no quería una solución compleja que comportara un cambio de cultura en la empresa. Además, no estaba seguro de que el problema fuese la cultura de su empresa. Más bien creía que lo que fallaba era el comportamiento de su equipo, de los líderes de la empresa que le reportaban a él. Era *su* comportamiento lo que debía de cambiar antes de todo.

Su frustración iba aumentando según pasaban los meses, hasta que por fin buscó ayuda y contactó con un coach con el que había trabajado años atrás. Presentó un nuevo marco de liderazgo y detalló qué comportamientos se esperaban de los nuevos líderes. Empezó por subrayar la importancia de la innovación, y contactó con formadores para impartir talleres sobre cómo hacer el negocio más ambicioso y emprendedor. Contrató a oradores motivacionales, se aseguró de que las bonificaciones correspondieran a los resultados y de que todos en su equipo recibieran feedback de 360 grados sobre su estilo de liderazgo. Pero aun así, seguía sin poder librarse de su sentimiento inicial. Seguía creyendo que las personas no se esforzaban lo suficiente. Y aquí fue cuando llegamos nosotros.

* * *

Este capítulo no explica técnicas ni cómo *hacer* las cosas. De eso hablaremos más adelante. Aquí hablamos de cómo *ver* las cosas. Trataremos cuatro formas fundamentalmente distintas de entender lo que implica el cambio de comportamiento. Por tanto, no vamos a detallar el modelo MAPS ni ninguno de sus elementos, sino que aportaremos información general que necesitarás para usar el modelo.

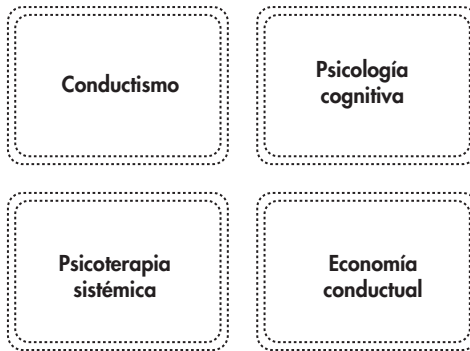


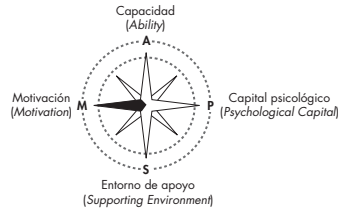
FIGURA 2.1 **Cuatro enfoques para el cambio de comportamiento**

Esto es importante porque, para entender cómo desarrollar el contexto para el cambio, primero debes comprender lo que este comporta. También es fundamental porque uno de los objetivos de este libro es ampliar la variedad de técnicas disponibles para ayudar a las personas a cambiar su comportamiento, y todas las que presentamos se relacionan con uno de los cuatro enfoques que se describen en este capítulo (Figura 2.1).

Los enfoques que analizaremos provienen de distintas corrientes de la psicoterapia y la economía. Todos proponen cómo crear el contexto para el cambio, pero ninguno por sí solo es correcto o es mejor que el resto. Más bien son como gafas de sol distintas: cada una de ellas tiene un tinte diferente y aporta un ligero matiz distinto al de las demás sobre la perspectiva del mundo, y por eso es tan importante comprenderlos bien. Al intercambiarlos, puedes obtener otra perspectiva e ideas nuevas sobre cómo propiciar el cambio y qué técnicas usar para hacerlo.

Empecemos con la aparición de la psicología y de la corriente conocida como *conductismo*. Las ideas conductistas sobre la manera de cambiar el comportamiento son de las más sencillas que analizaremos, y a la vez son algunas de las más importantes y poderosas.

Capítulo 3



La motivación intrínseca: la ciencia del compromiso

Ahora tenemos un plan. Alguien, quizá con tu ayuda o porque se lo has pedido, ha identificado un problema que hay que resolver o un comportamiento que hay que cambiar. Y juntos habéis decidido cuál debe ser el nuevo comportamiento. Habéis fijado unas metas, redactado unos planes de desarrollo y acordado unas fechas para revisar el progreso. ¿Y ahora, qué?

En el método clásico de resolución de problemas en dos pasos, eso sería todo y el trabajo habría concluido. Evidentemente durante el proceso aparecerían dificultades, pero podrían identificarse y solucionarse más adelante. Sería cuestión de seguir el plan.

El argumento central de este libro es que si deseas cambiar un comportamiento, el problema no acaba ahí. Hay más que hacer, en concreto debes valorar la situación y el entorno en el que trabaja la persona y actuar para modificarlo. En los siguientes capítulos analizaremos con detalle ese contexto pero ahora

empezaremos con algo más básico: la motivación y si en realidad la persona quiere cambiar.

La motivación es importante. Si alguien no quiere cambiar, probablemente no lo hará. Incluso cuando esa persona sabe que debe cambiar y dice que quiere hacerlo, si en el fondo se siente indecisa, probablemente no mantenga el cambio que inicie. Dicho en pocas palabras: la motivación importa.

Para la mayoría de los directivos esto no resultará una novedad, en parte porque motivar a las personas es una parte esencial de su trabajo, y en parte porque saber cuál es la mejor manera de motivar a las personas ha sido un tema muy discutido en los últimos años. Primero, la cuantía de las bonificaciones de los miembros de las juntas suscitó la preocupación pública al principio de la crisis bancaria y hubo sucesivos debates sobre si estas bonificaciones funcionan y fomentan el tipo correcto de comportamiento. Después se publicaron numerosos libros y charlas TED sobre el tema, mientras que autores y académicos como Dan Pink y Dan Ariely (e incluso otros que no se llamaban Dan), se unían al debate sobre cuál era la mejor forma de motivar a las personas.

La conclusión aplastante de la discusión es simple: el compromiso interno es mejor motivador para el rendimiento que recompensas externas como las bonificaciones. Por consiguiente, para impulsar un alto rendimiento auténtico, los líderes deberían centrarse en desarrollar el compromiso interno de las personas. Sin embargo, la mayor parte de lo que se ha escrito y se ha dicho hasta ahora gira en torno a motivar a las personas para rendir y alcanzar resultados. ¿Qué pasa con motivar a las personas para cambiar su comportamiento? Puede parecer lo mismo que motivarlas para rendir y quizá no sea tan diferente, pero hay ciertas diferencias y son importantes. Durante los siguientes dos capítulos descubriremos cuáles son esas diferencias.

Por otra parte, a raíz de todo lo que se ha escrito y se ha dicho, parece que motivar a las personas para cambiar sigue siendo un reto importante para los directivos. Como revela la encuesta que mencionamos en el capítulo 1, solo un 28 por ciento de los directivos afirman sentirse convencidos de poder hacerlo. Quizá su sentimiento esté justificado. Después de todo, tal como han demostrado los propósitos de Año Nuevo, el interés y las buenas intenciones del principio son una cosa, pero la motivación y el compromiso sostenibles son otra bien distinta.

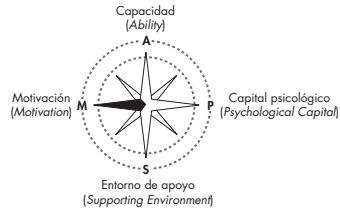
En este capítulo vamos a hablar del *compromiso interno*, lo que los investigadores llamarían *motivación intrínseca*. Es decir, hablaremos de la motivación que no responde a las recompensas externas, sino a los propios sentimientos. Es la motivación para actuar de cierta manera porque consideramos que ese comportamiento nos aporta algún tipo de gratificación.

Por ejemplo, uno de nuestros autores va de forma habitual al gimnasio no porque le paguen para ir, sino porque disfruta haciéndolo. Analizaremos la importancia de este tipo de motivación y qué pueden hacer exactamente los directivos para fomentarla, reforzarla y ayudar a mantener el cambio de comportamiento. En el capítulo 4 hablaremos de lo que los investigadores denominan *motivación extrínseca* y de lo que dice la ciencia sobre las recompensas y los castigos.

Por qué es importante la motivación intrínseca

La razón por la que autores y académicos defienden la importancia de la motivación intrínseca es sencilla y convincente. A largo plazo, las personas que funcionan en mayor medida con esta motivación tienden a alcanzar mejores resultados que las personas que siguen los factores extrínsecos, como las recompensas. Se ha descubierto que el rendimiento, la productividad y el disfrute del trabajo son mejores en las personas con altos niveles de motivación

Capítulo 4



La motivación extrínseca: recompensas y castigos

En todas las sociedades, culturas, negocios y casas está instalada una idea conductista fundamental acerca de los comportamientos y cómo cambiarlos: la *ley del efecto*.⁵⁶ Creemos que si recompensamos ciertos comportamientos, serán más frecuentes y si los castigamos, se reducirán. Esta creencia es tan básica que no debería parecernos controvertida. Y si quieres una prueba de ello, solo tienes que preguntarle a un padre o al propietario de un perro, y te contestará que cuando se trata de fomentar comportamientos, las golosinas y los premios funcionan.

Esto resumiría muy bien el capítulo si no fuera por un pequeño problema. Según muchos titulares de prensa recientes, las recompensas no funcionan ni de lejos tan bien como creemos. ¿Es esto cierto y es aplicable a la motivación de las personas para cambiar sus comportamientos? En este capítulo lo averiguaremos. Exploraremos qué dice la ciencia de la

motivación extrínseca o, dicho de otro modo, del uso de motivadores aplicado a las personas. Para los directivos esto significa cosas positivas como el dinero, los premios, los elogios y los reconocimientos, y en la otra cara cosas negativas como las críticas y los castigos. Puedes encontrar ejemplos específicos de ambos factores en las Figuras 4.1 y 4.2.

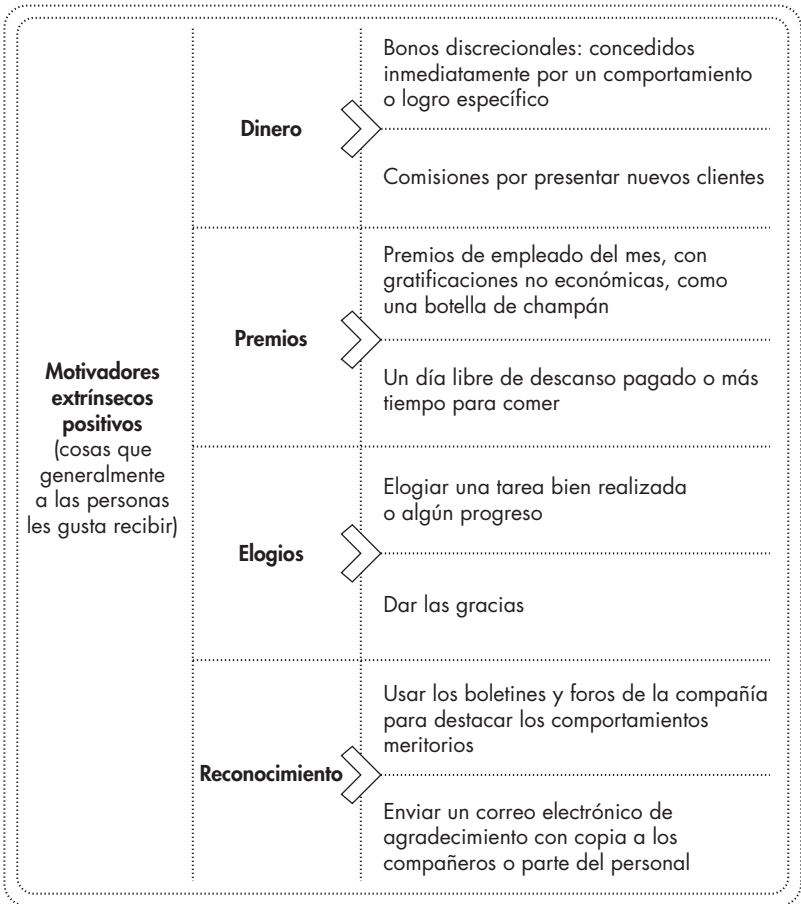


FIGURA 4.1 **Motivadores extrínsecos positivos**

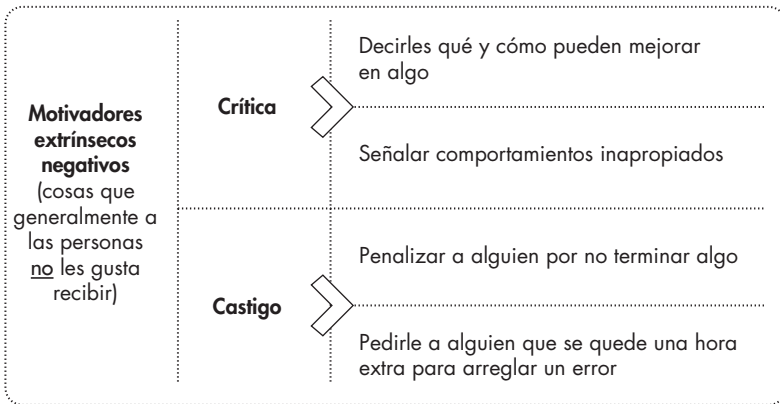


FIGURA 4.2 **Motivadores extrínsecos negativos**

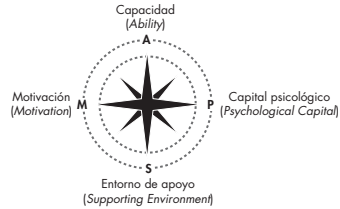
¿Deberías usar las recompensas?

Analizaremos cuándo y cómo puedes usar los motivadores extrínsecos para ayudar a las personas a cambiar su comportamiento, pero antes de estudiar *cómo* usarlos, es necesario verificar si deberías hacerlo. Porque si hacemos caso a muchos de los titulares que leemos, no deberías recurrir a ellos en absoluto. Empezaremos por las cuatro críticas principales hacia los motivadores extrínsecos, comprobando cada una de ellas para determinar si las críticas están justificadas. Como veremos, gestionar la investigación no siempre es fácil, ya que el tema tiende a ser bastante emotivo. Las personas parecen estar o bien abiertamente a favor de los motivadores extrínsecos, o bien fervientemente en contra. Por tanto, es hora de regresar a la realidad.

Crítica #1: el dinero no motiva

La mayoría de las investigaciones sobre los motivadores extrínsecos se ha centrado en las gratificaciones económicas y en si pagar más a las personas y recompensarlas con bonificaciones dará como

Capítulo 5



La capacidad

El segundo factor de nuestro modelo MAPS para lograr el cambio es la *capacidad*. Es probable que, de todos los factores de este modelo, este sea el más sencillo y el que más conozcas. De hecho, suele considerarse parte del método básico en dos pasos. Por esta razón, este es un capítulo breve porque además, para ser sinceros, no hay mucho que contar, aunque lo que hay que explicar es *importante*. Asimismo, presentaremos algunas técnicas que tal vez no conozcas y hablaremos de una investigación que conviene conocer.

Por lo general, cuando las personas hablan de la capacidad para el cambio de comportamiento se refieren a uno de estos dos factores:

- Si una persona es capaz de cambiar, sea cual sea el tipo de cambio.
- Si es capaz de asumir un nuevo comportamiento que trata de adoptar.

No hablaremos sobre el primer factor porque todo el libro trata de este tema. Creemos que, en las circunstancias correctas, casi

todos somos capaces de cambiar y aprender. Y este libro aborda cómo crear las circunstancias correctas para que esto ocurra. No obstante, lo que consideraremos brevemente será si las personas somos de verdad capaces de asumir el comportamiento específico que tratamos de adoptar.

Tres elementos de la capacidad

Generalmente, cuando los directivos hablan de la capacidad de las personas para afrontar un nuevo comportamiento se refieren a uno o a tres aspectos:

1. **Oportunidad.** Si el puesto laboral de alguien le proporciona la oportunidad de poner en marcha el nuevo comportamiento deseado.
2. **Capacidad.** Si alguien cuenta con las capacidades y los conocimientos necesarios para desempeñar ese comportamiento.
3. **Recursos.** Si alguien tiene los recursos físicos requeridos para aprender y desempeñar el nuevo comportamiento, es decir, el equipo, el tiempo y el dinero que pueda necesitar.

Con cada uno de estos elementos de la capacidad, tu función como directivo es poner en práctica el método básico de los dos pasos. Primero debes identificar qué hace falta y si la persona lo tiene, y luego debes resolver el problema y superar cualquier obstáculo. Por ejemplo, para alguien que trata de mejorar sus capacidades de presentación, deberías:

1. Comprobar si tiene ocasión de practicar y de hacer algunas presentaciones reales y, si no las tiene, encontrarlas.
2. Verificar qué aspectos específicos de las capacidades de presentación debe mejorar y cómo puede hacerlo.
3. Confirmar que tiene tiempo para realizar cualquier formación que necesite y obtener el presupuesto necesario para realizarla.

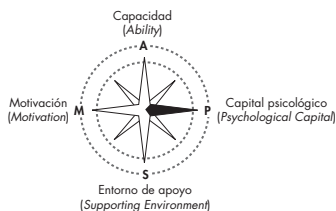
Los aspectos relacionados con las oportunidades y los recursos pueden ser críticos. Debemos reconocer que, si no disponemos del tiempo y el dinero necesarios, es probable que el cambio no ocurra. Sin embargo, estos aspectos también suelen ser fáciles de resolver. Pueden ser algo más complicados los problemas de capacidad (las habilidades y conocimientos que las personas necesitan desarrollar para desempeñar un nuevo comportamiento). Así que en este capítulo nos centramos específicamente en los problemas de capacidad, además de explorar algunas técnicas que pueden ayudarte a identificarlos y a resolverlos.

Identificar los problemas de la capacidad

Las nuevas capacidades y conocimientos necesarios para que alguien aprenda y adopte un nuevo comportamiento suelen ser bastante obvios. Definir cuáles son estas nuevas capacidades es parte de la fijación de metas y del plan de acción que todo cambio de comportamiento debería incluir.

En este caso, **tu mejor herramienta es la simple curiosidad**, la capacidad de cuestionarlo todo. Haciendo preguntas e indagando en los problemas puedes obtener más claridad sobre qué deficiencias de capacidad existen, si es que las hay. En el ejemplo de la presentación, ¿qué le resulta difícil a la persona a la hora de hacer presentaciones? ¿Qué fue lo que le hizo pensar que no sabe hacerlas y que necesita mejorar? ¿Qué feedback ha recibido? ¿Qué capacidades clave cree necesarias para hacer excelentes presentaciones, de cuáles de ellas cree que carece y cuáles debe desarrollar? ¿Ha intentado mejorarlas antes y, si es así, qué sucedió? Alternativamente, para un abordaje más positivo de este mismo problema, consulta el cuadro *Basar el cambio en la capacidad* en la página siguiente.

Capítulo 6



El capital psicológico: creer que puedes lograrlo

Durante las últimas décadas, los psicólogos han estudiado un conjunto de cualidades y características personales ahora conocidas como *capital psicológico* (Figura 6.1). Se denomina así a **los recursos internos que necesitas para triunfar en casi todo** y, por supuesto, también en el ámbito profesional. Estos recursos internos consisten en creer que podemos triunfar (tener confianza en uno mismo y ser optimista) y contar con la fuerza interior para perseverar hasta conseguir lo deseado (tener fuerza de voluntad y resiliencia).¹⁰⁰ Cada una de estas cualidades representa una parte importante del contexto interno que permite cambiar a la persona. Asimismo, cada una de ellas es capaz de afectar considerablemente las probabilidades de una persona para lograr cambiar su comportamiento.



FIGURA 6.1 **Capital psicológico**

El capital psicológico es el tercer factor crítico en nuestro modelo MAPS para lograr el cambio. Durante los siguientes dos capítulos exploraremos qué pueden hacer los directivos para asegurarse de que una persona tenga confianza en sí misma, y con el optimismo, para que tenga la fuerza de voluntad y la resiliencia necesarias para cambiar el comportamiento. Pero antes debemos detenernos para responder una pregunta fundamental que tal vez ya se le haya ocurrido a algún lector:

Todo esto, ¿no es charlatanería propia de la psicología positiva?

Por qué es importante el capital psicológico

Existe un error básico aquí, una gran diferencia que separa a nuestros dos autores. Uno es un optimista, es decir, cree que ser positivo es bueno y conveniente. El otro, bueno, solo diremos que no piensa igual y que, para él, escribir un capítulo sobre conceptos como la confianza en uno mismo y la esperanza es una experiencia incómoda que hace aparecer al escéptico que lleva dentro.

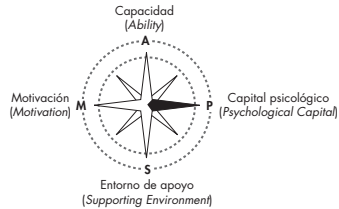
La causa de su escepticismo es un movimiento llamado *psicología positiva* que surgió a finales de la década de 1990. El psicólogo asociado con este movimiento es Martin Seligman. Este

autor creía que históricamente la psicología se había centrado demasiado en los aspectos más «negativos» de la vida, como los trastornos mentales. Seligman defendió un enfoque más positivo: el estudio de cómo hacer felices a las personas y que sus vidas sean plenas. Después de este trabajo, se publicó una avalancha de libros de autoayuda que llegaron a ser muy populares, todos con el supuesto de que ser positivo es algo bueno. Y mientras que el debate sobre el positivismo sigue vigente, no queremos afirmar que en general ser positivo no sea algo bueno. Sin embargo, el lector escéptico podría preguntarse si este capítulo no forma parte de esta avalancha de publicaciones y que solo pretende ayudar a las personas a que se sientan bien consigo mismas.

A pesar de que es posible que si alguien sigue el consejo en este capítulo, sin darse cuenta, se sienta bien consigo mismo, en realidad *no* se trata de eso. Este capítulo habla de si las personas tienen la confianza en sí mismas necesaria para aceptar el reto de cambiar su comportamiento. Es acerca de si perseverarán, se esforzarán lo necesario y, cuando sea necesario, si adaptarán su enfoque para triunfar. Asimismo, es sobre si cuentan con la resiliencia necesaria para lidiar con retos y contratiempos.

Estos aspectos son cruciales sobre todo por dos razones. En primer lugar, se ha demostrado que están conectados a todo un cúmulo de resultados relacionados con el trabajo —como el rendimiento y la satisfacción laborales y los comportamientos de ciudadanía organizativa—, así como a factores de niveles menores como el absentismo y el estrés.¹⁰¹ Más importante aún para nosotros es que también se ha demostrado que son fundamentales para el cambio de comportamiento.¹⁰² Las personas con mayor confianza en sí mismas pueden cambiar y son más capaces de perseverar y de lidiar con contratiempos, y también es más probable que logren cambiar su comportamiento.

Capítulo 7



El capital psicológico: fuerza de voluntad y resiliencia

El actor mundialmente famoso nominado al Oscar, Will Smith, explicó así su éxito en una ocasión:

*Lo único que veo completamente diferente en mí es que no tengo miedo a morir en la cinta para correr. No me voy a rendir, punto. Puede que tengas más talento que yo, que seas más inteligente, que seas mejor que yo de nueve maneras diferentes, pero si nos subimos juntos a la cinta, hay dos opciones: o te bajas antes que yo o soy capaz de morir en el intento. Es así de sencillo.*¹²⁵

Con agallas

Tanto si lo llamas determinación, perseverancia o simple testarudez, la fuerza interior que te permite continuar y no abandonar es un aspecto clave del capital psicológico. La psicóloga Angela

Lee Duckworth lo llama de otra manera: agallas (*grit*).¹²⁶ Cuando realizó un estudio para determinar en qué se distinguen las personas que consiguen alcanzar sus metas de las que no, Duckworth descubrió que los altos niveles de coraje predijeron que:

- Era más probable que los cadetes se graduaran en la Academia Militar de West Point, en Estados Unidos.
- Era más probable que los profesores noveles de vecindarios difíciles en zonas desfavorecidas permanecieran en sus trabajos después de su primer año de clases.
- Era más probable que los niños aprendieran las competencias necesarias para los concursos de deletreo.
- Era más probable que los vendedores conservaran sus trabajos y les fuera bien.

No importa el nombre que le demos. Es evidente que la capacidad de perseverar puede ser esencial para triunfar y cambiar un comportamiento. En este capítulo veremos dos ingredientes clave con los que las personas deben contar para tener la fuerza interior que les permitirá perseverar: la fuerza de voluntad y la resiliencia (Figura 7.1).

Fuerza de voluntad

Básicamente, la fuerza de voluntad es la capacidad de ejercitar el autocontrol. Es la habilidad de comenzar, continuar o dejar de hacer algo. Cuando hablamos de cambiar el comportamiento, esto suele significar la capacidad de mantener el cambio. En muchos sentidos, es como la autodisciplina. Y, de hecho, la mayor parte de las investigaciones sobre el tema se ha centrado en cómo las personas se controlan para *no* hacer ciertas cosas: cómo dejan de fumar, de apostar, de darse atracones, de consumir drogas o de expresar la ira inadecuadamente.

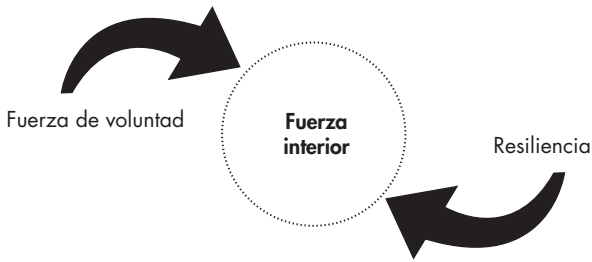
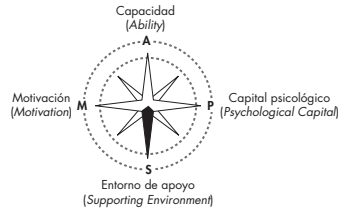


FIGURA 7.1 **Fuerza interior para perseverar**

Lo malo de la fuerza de voluntad es que no es ilimitada. Para demostrar esto, el psicólogo Mark Muraven pidió a la mitad de un grupo que se relajara y a la otra mitad que hiciera algo un poco extraño. Les ordenó que *no* pensarán en un oso polar. Esto puede parecer bastante fácil, pero basta intentarlo para comprobar que no lo es. Hagas lo que hagas, no pienses en un oso polar. A la mayoría de las personas, una vez que se les dicen que *no* piensen en algo, les resulta casi imposible no hacerlo. Requiere una gran dosis de autocontrol.

Después de 5 minutos, Muraven les dijo a sus participantes que harían una prueba de conducción y que, si querían, antes podían tomarse uno o dos vasos de cerveza. Los resultados fueron sorprendentes. Las personas que habían aplicado su autocontrol para tratar de no pensar en un oso bebieron más cerveza que las que solo se relajaron.¹²⁷ Sencillamente, habían agotado más su autocontrol. Otros estudios en los que se pidió a los voluntarios que esperaran antes de comer pastel obtuvieron resultados parecidos. Se pidió a las personas que ejercieran cierto autocontrol esperando 5 minutos antes de comer pastel, pero transcurrido ese tiempo acabaron comiendo más que los que comieron pastel sin tener que esperar.¹²⁸ Así pues, usar autocontrol en una tarea reduce la cantidad de la que dispondremos para una tarea posterior. Parece que tenemos una cantidad determinada de autocontrol.

Capítulo 8



Cómo crear hábitos, acabar con ellos y cambiarlos

El entorno externo en el que se encuentran las personas que tratan de cambiar su comportamiento incluye numerosos factores, y todos ellos pueden influir en su capacidad para cambiar. Unas veces, factores del entorno físico como el diseño de la oficina pueden ser importantes. Otras veces, factores como las dinámicas de equipo, la cultura organizacional y el apoyo de los compañeros más cercanos pueden ser determinantes. Incluso el equilibrio entre la vida laboral y la personal, además del estado de las relaciones personales fuera del trabajo, pueden afectar la capacidad de cambiar el comportamiento en el lugar de trabajo. La lista de factores es extensa, porque casi todo aquello que rodea a las personas les afecta.

En lugar de estudiar cada uno de esos factores del contexto externo, algo que requeriría otro libro completo, en los siguientes

tres capítulos veremos los tres enfoques para crear un entorno externo que facilite lograr el cambio. En cada uno de ellos se aborda el entorno externo de una forma diferente, y se trabaja con distintos factores. Analizaremos el uso de algunos incentivos, de herramientas para monitorizar el progreso de la persona hacia el logro del cambio y de la influencia de las relaciones sociales. Dos de los enfoques que veremos, la gamificación y el *nudging*, son bastante radicales y novedosos. Pero empezaremos con una nueva perspectiva de algo que no es nuevo: lo que dice la ciencia sobre crear hábitos, abandonarlos y cambiarlos.

Puede que los hábitos no se perciban como parte del entorno externo, y durante este capítulo estudiaremos distintos aspectos del contexto interno de las personas, como su psicología e incluso la estructura física de sus cerebros. Pero en todas las técnicas que sugerimos, intentaremos crear una estructura de apoyo externo que ayude a las personas a realizar cambios duraderos de su comportamiento.

Recientemente se han publicado algunos libros de «psicología pop» que hablan de los hábitos. Quizás hayas leído alguno de ellos, pero aun así no te saltes este capítulo. Porque a pesar de que algunos de esos libros son excelentes, tienden a simplificar demasiado las cosas. Por ejemplo, algunos te dirán que no es posible deshacerse de los hábitos, que solo pueden cambiarse. Pero como veremos aquí, eso no es cierto.

La anatomía de los hábitos

Un hábito es una forma rutinaria de comportamiento que tiende a darse de una forma automática y subconsciente.¹⁴⁹ Un ejemplo perfecto es conducir. Girar se compone de una serie de comportamientos distintos, y no pensamos en la mayoría de ellos cuando los llevamos a la práctica. Miramos por el retrovisor para ver lo que hay detrás, miramos alrededor para ver si hay otros coches, luego indicamos con los intermitentes hacia dónde vamos a girar.

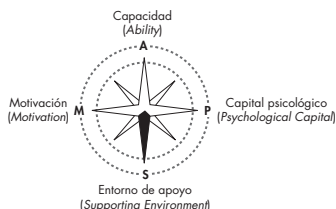
Para la mayoría de las personas, estos comportamientos son actos rutinarios que no realizamos de forma deliberada o consciente, solo los realizamos porque los aprendimos cuando nos enseñaron a girar. Son hábitos.

Hace algún tiempo, unos cien años, los psicólogos creían que todo lo que teníamos eran los hábitos. Como describimos en el capítulo 2, los primeros conductistas veían todos nuestros comportamientos como respuestas bastante inconscientes a acontecimientos externos. Los tiempos han cambiado, claro, y los psicólogos cognitivos que dominaron la profesión desde la década de 1950 han puesto el acento en cómo pensamos en lo que hacemos y en cómo tomamos decisiones conscientes sobre cómo comportarnos. No obstante, los investigadores todavía creen que aproximadamente **la mitad de nuestros comportamientos son inconscientes, es decir, hábitos automáticos.**¹⁵⁰

Es posible que parezcan muchos, pero piensa en cómo son tus días: ¿cuántas de tus acciones, y los pequeños comportamientos específicos que incluye, son el resultado de una deliberación y elección consciente? Es cierto que la acción de tomar un café puede ser el resultado de una decisión consciente, pero los comportamientos que comporta prepararlo, como llenar la cafetera, probablemente no requieren mucho tiempo para pensar o tomar decisiones. Simplemente, los haces. Veamos algunos ejemplos más, esta vez sobre personas que hemos conocido y sus hábitos:

- El gerente de nivel intermedio que, como creció en una familia numerosa, desarrolló el hábito de hablar en voz alta y de interrumpir a otros. Así eran las conversaciones de su familia durante la cena, pero en las reuniones de equipo ese comportamiento se considera incorrecto.
- El ingeniero de una planta de producción de automóviles que había trabajado para un jefe especialmente

Capítulo 9



La gamificación

Es bastante posible que ya hayas vivido alguna experiencia de gamificación, aunque no lo sepas ni la identificaras cuando ocurrió. Si tienes una tarjeta de fidelización de una tienda, estás en un programa de vuelos frecuentes con una aerolínea o tienes una cuenta en LinkedIn, entonces has estado en el lado receptor de un proceso de gamificación.

Contrariamente a la creencia popular, la gamificación no consiste en usar juegos. De hecho, no tiene nada que ver con los juegos, sino con usar distintos métodos y técnicas para que una actividad resulte lo más atractiva y absorbente posible. La única razón por la que recibe ese nombre es que la industria de los videojuegos, que apareció en las décadas de 1980 y 1990, fue la primera en dominar estas técnicas. El único propósito de los juegos es que quien los utiliza esté absorbido por ellos y disfrute con ellos. Esta es la razón por la que los diseñadores de juegos han acabado desarrollando diferentes métodos para asegurarse este interés y conseguir que la gente siga jugando. La gamificación se

sirve de las mejores prácticas empleadas por los desarrolladores de juegos y las aplica a otras actividades y comportamientos en los que queremos interesar a los demás y que sigan repitiendo.

La técnica más frecuente y conocida incluye los sistemas por puntos, los niveles de membresía y los marcadores de progreso. Sumar puntos que se incorporan a una tarjeta de fidelización por cada producto que compras es una técnica de gamificación. Cuando te «promocionan» mediante un sistema de clasificación de miembros en un plan de vuelos frecuentes de una aerolínea (¿eres ya Nivel Platino?), eso es gamificación. Cuando ves una barra de progreso a medida que completas tu perfil en LinkedIn, eso es gamificación. (Hay rumores que dicen que a los programadores solo les llevó dos horas desarrollar la barra de progreso, pero que mejoró la proporción de usuarios que completaban su perfil en un 55 por ciento).¹⁷⁵

Estas técnicas funcionan porque ayudan a que la gente quede absorbida por una actividad concreta. Para los vendedores minoristas, las aerolíneas y LinkedIn, eso significa hacer que vuelvas a usar sus servicios y productos. Puesto que esas técnicas de gamificación funcionan tan bien con los consumidores, las organizaciones benéficas, los gobiernos y otros tipos de organizaciones han empezado a estudiar cómo pueden usar también estos métodos para estimular determinados comportamientos. Hoy día, estas técnicas pueden identificarse en planes para fomentar el reciclaje de residuos en los hogares, para ahorrar energía y para que se utilice el transporte público. Y las organizaciones han empezado a usar estas técnicas para interesar a los empleados en programas de salud y de entrenamiento.

Hay algo que queremos dejar claro desde el principio. La gamificación no es para todo el mundo. A veces por el nombre, otras por más razones, a algunas personas no les interesa. También es cierto que muchas de estas técnicas son más adecuadas

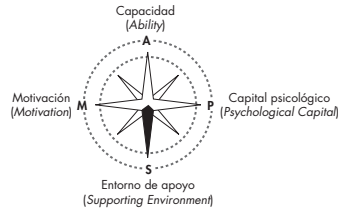
para los empleados de nivel medio y júnior que para los ejecutivos. **Y algunas personas simplemente ven puntos y premios. Pero la gamificación es mucho más que eso** y, si se hace bien, puede ser una herramienta muy valiosa. Ofrece un enfoque muy distinto para crear un entorno de apoyo que puede potenciar la motivación de las personas, su capacidad y su capital psicológico y, con ello, sus intentos de cambiar el comportamiento.

En este capítulo vamos a ver cinco métodos de gamificación: el seguimiento del progreso, la calificación del progreso, el reto y la competición, la conexión social y la narrativa. Te mostraremos cómo y cuándo puedes usarlos y te daremos tres reglas básicas que necesitas seguir para asegurarte de que funcionan. Pero empezemos con una breve introducción para saber cómo la gamificación ha llegado a ser tan popular.

Las razones del bombo publicitario y de los titulares

El término *gamificación* se usó por primera vez en 2002, cuando los desarrolladores de juegos empezaron a estudiar cómo podían aplicar a otras actividades las técnicas que usaban para conseguir que los jugadores quedaran absorbidos por el juego, como comprar un producto en particular. En 2010 la gamificación llegó al gran público ya que coincidieron en el tiempo varias conferencias de especialistas muy influyentes, una charla TED y un libro, y todos ellos empezaron a hacer mucho ruido. Las organizaciones reconocieron rápidamente su valor potencial y enseguida llegaron los titulares en prensa y el bombo publicitario. Los analistas de mercado y los investigadores comenzaron a anticipar que la gamificación sería el próximo gran avance, y desde entonces hemos visto aparecer un mercado para la gamificación de los procesos en los negocios que, según las estimaciones, tiene un valor superior a cinco mil millones en 2018.¹⁷⁶

Capítulo 10



Nudging

Nudging: de nudge (verbo).

Tocar o empujar algo o a alguien con suavidad.

Dar un golpecito suave a alguien con el codo para llamar su atención.

Animar a alguien a hacer algo.

Diccionario de la lengua inglesa Merriam-Webster, versión en línea.

Uno de nuestros autores trabaja en un edificio alto. De acuerdo, tal vez no es tan alto, pero tiene cuatro plantas, y cuando subes las escaleras a primera hora de un lunes o al final de una jornada calurosa, te parece alto. El cansancio puede hacer que cuatro pisos parezcan diez. Pero como nuestro autor no hace mucho ejercicio, todos los días, sin importar lo cansado que esté, hace un esfuerzo para subir esas escaleras. Y lo hace todos los días, a pesar de que es testigo de cómo la mayoría de sus compañeros escogen la otra opción y suben en ascensor. O al menos lo hacían, porque un día él decidió replicar un experimento clásico del *nudging*.¹⁹⁰

Durante la primera semana, simplemente apuntó cuánta gente subía en ascensor y cuánta por las escaleras. La siguiente semana, puso un cartel al lado del ascensor que decía: «Subir por las escaleras es una buena forma de hacer un poco de ejercicio», y prestó atención a ver si había más personas que subieran por las escaleras. No hubo cambios. Parecía que el cartel no había alterado el número de personas que subían por las escaleras. Así que la tercera semana cambió el antiguo cartel por otro que decía: «La mayoría de la gente sube por las escaleras», y de nuevo contó cuántos optaban por ellas. Esta vez, casi un 50 por ciento de las personas renunciaron al ascensor. Él no les había pedido que lo hicieran, ni había incentivos ni recompensas por hacerlo. Solo se les había *empujado* a hacerlo.

OTRA FORMA DE EMPUJAR A LA GENTE A USAR LAS ESCALERAS

Si quieres ver una forma elegante, alternativa y muy divertida de hacer que la gente suba por las escaleras, busca en Google «Stockholm station stair nudge» y mira el vídeo de dos minutos que aparecerá como resultado de la búsqueda. Vale mucho la pena.

Qué es el *nudging*

El término *nudging* suele emplearse para referirse a una serie de técnicas que sirven para cambiar el comportamiento, y que tienen su origen en el área de la economía conductual. El concepto apareció por primera vez en un influyente libro publicado en 2008, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness* que indaga cómo pueden utilizarse las sugerencias indirectas, los incentivos y la información para influir en las decisiones de las personas sobre cómo comportarse.¹⁹¹ Tomando como referencia los estudios sobre cómo las personas toman decisiones y hacen elecciones, el libro se

interesaba en cómo los cambios pequeños y sutiles en los entornos donde viven las personas pueden afectar a sus elecciones y, por tanto, a su comportamiento. Desde luego, esta es una buena definición del *nudging*: una característica del entorno que influye las elecciones de las personas sin coaccionarlas.¹⁹²

Para ver algún buen ejemplo de *nudging*, basta con entrar en una tienda. Las compañías invierten en atractivos embalajes para animarnos a que compremos sus productos: eso es un ejemplo de *nudging*. La forma en que se fijan los precios, a 9,99 € en lugar de a 10 €, para que parezcan más baratos e influir así en nuestra decisión de compra, es una forma de *nudging*. Y colocar las chocolatinas claramente visibles al lado de la caja donde nos van a cobrar, sabiendo que es más probable que las compremos si las vemos ahí, es también *nudging* en acción. Los especialistas en marketing dominan muy bien el *nudging*.

Los estudios del *nudging* se han centrado principalmente en cómo influir en grandes grupos de personas, de hecho, en sociedades. Y estas técnicas las han adoptado distintos gobiernos, con el objetivo de ayudar a los ciudadanos a que tomen alimentos más sanos, consuman energía más eficientemente y paguen sus impuestos con puntualidad. Pero el *nudging* no solo puede cambiar el comportamiento a gran escala. En realidad, su interés es entender cómo toman decisiones las personas, de modo que podamos influir en su comportamiento, es decir, ofrece técnicas que nos permiten ayudar a las personas a cambiar su comportamiento, porque *todos* los cambios de comportamiento involucran algún tipo de decisión. Para que alguien cambie la forma en que actúa, en algún momento y de forma consciente o inconsciente, tiene que elegir hacerlo. Puede ser una decisión que no haya meditado mucho tiempo. Incluso puede que no sea consciente de haberla tomado. Pero la ha tomado: subir en ascensor o por las escaleras, abrocharse el cinturón de seguridad o no hacerlo, tomar

Capítulo 11



Convertirse en un arquitecto del cambio

Bueno, ahora ya has leído este libro. ¿Y ahora qué? Te hemos mostrado un total de más de 100 herramientas y técnicas. Pero ¿por dónde puedes empezar? ¿Cómo puedes usarlas? ¿Qué harás de manera distinta ahora que las conoces? ¿Qué cambiará, en realidad?

Rachel es la directora de gestión del talento en una compañía farmacéutica global. Hace poco hablamos con ella y le preguntamos con qué frecuencia creía que los programas de desarrollo del talento funcionaban de verdad, con qué frecuencia la gente conseguía acelerar su desarrollo. «No muy a menudo», vino a decir, «y cuando va bien y la gente consigue desarrollarse, la responsable es la persona, el individuo. De algún modo, encuentran un camino para impulsar su propio desarrollo».

Estas experiencias y percepciones parecen ser frecuentes. Cuando los intentos de cambiar y progresar son eficaces, el responsable es la persona implicada, que de alguna forma se las arregla para

que funcione. Estas personas lo desean más, lo intentan con más empeño o sencillamente son más capaces. Esta es la razón por la que la mayoría de los programas de desarrollo insisten en el papel y la responsabilidad del individuo en conseguir llevar el cambio a la realidad. Y queremos ser claros: estamos totalmente de acuerdo. Gran parte de la responsabilidad corresponde a la persona. Algunas tienen más disposición a aprender que otras, y otras son más capaces de cambiar y desarrollarse que el resto. Así pues, sí, la persona importa y debe cumplir su parte.

Sin embargo, en muchas, si no en la mayor parte de las compañías, este énfasis en el individuo no se pone de igual forma en la responsabilidad que corresponde a la empresa y a los directivos. Ellos también son necesarios para que el cambio tenga lugar. Y deberían prestar atención a esto, porque las investigaciones indican, de forma innegable y clara, que las organizaciones y los directivos tienen un impacto importante en que el cambio y el desarrollo se hagan realidad.

El papel que desempeñan la empresa y los directivos —y su responsabilidad— es crear un contexto en el que el cambio tenga posibilidades de funcionar. Y para ser justos, esto se tiene en cuenta en algunas ocasiones. Después de todo, hoy en día la mayoría de las compañías fijan unos objetivos y preparan planes de desarrollo. Por supuesto que los dos son importantes y necesarios, porque una mala planificación y fijación de objetivos harán que los intentos de cambio acaben en fracaso, pero el contexto importa más que los objetivos y los planes. Y en este libro hemos intentado mostrarte qué es ese algo más y qué puedes hacer tú, como directivo, respecto a ello.

Al hacerlo, estamos lanzando una llamada a la acción, estamos pidiendo un poco de atención, defendiendo y argumentando que debes hacerte cargo de este contexto más amplio, empezar a prestarle más atención y contribuir a influir en él. Queremos que te conviertas en el arquitecto y en un hacedor del contexto de cambio.

Usar el modelo MAPS

Como directivo, como alguien que está pidiendo, animando y apoyando a un empleado para que lleve a cabo un cambio, tu primera función es ayudarlo a explorar el problema, identificar los objetivos y fijar unas metas. Y cuando decimos metas, nos referimos a cambios de comportamiento concretos. Para esto exactamente están diseñados la mayoría de los modelos de coaching. Probablemente ya estés haciendo esto. Pero si añades a la combinación nuestro modelo MAPS, puedes mejorar de forma considerable los niveles de éxito en los intentos de las personas de cambiar su comportamiento.

Como sugerimos al principio del libro, en el capítulo 1, el modelo MAPS se aplica después de establecer unas metas, pero antes de redactar un plan de acción (Figura 11.1).

Como hemos visto, el modelo MAPS identifica cuatro elementos fundamentales del contexto para el cambio: motivación, capacidad, capital psicológico y entorno de apoyo. Cada uno de ellos es importante, y si alguno está incompleto o está ausente, las oportunidades de alcanzar el cambio deseado pueden quedar afectadas profundamente. Así que parte de tu función como directivo es comprobar con qué solidez soporta cada uno de los factores del modelo MAPS cualquier meta de cambio. También debes recordar que, siempre que sea posible, eso debe hacerse *con* las personas y en conversación con ellas, de modo que puedas conocer su perspectiva sobre cada uno de los factores, y además para que sientan que ellas son las artífices del cambio.



FIGURA 11.1 **Cómo usar MAPS**

Una forma de empezar es formular a la persona algunas preguntas generales a modo de explicación. En el Apéndice 1 puedes encontrar una lista de preguntas, pero unas ideas para las cuatro preguntas básicas son:

1. ¿Cuál es el grado de motivación de la persona para cumplir la meta? ¿Cómo los castigos y las recompensas pueden apoyar la motivación de la persona?
2. ¿Cuál es la capacidad de la persona para cumplir la meta? Como directivo, ¿puedes hacerle las cosas más fáciles? ¿O puedes al menos hacer que le parezca más fácil?
3. ¿Cuál es su grado de autoconfianza, fuerza de voluntad y resiliencia respecto a cumplir esa meta?
4. ¿Hasta qué punto el entorno que la rodea la incentiva, anima e impulsa a comportarse de este modo y a convertir el nuevo comportamiento en un hábito?

Un segundo enfoque, que es el que nosotros preferimos, es crear un perfil MAPS, recogiendo en un gráfico el nivel de apoyo de cada factor (puedes ver un ejemplo en la Figura 11.2).

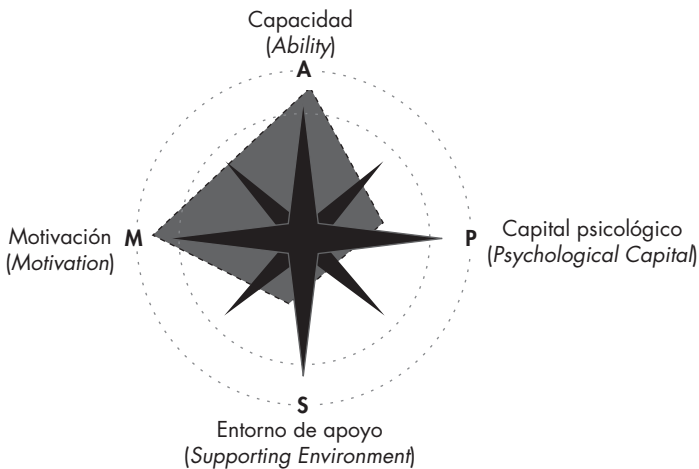
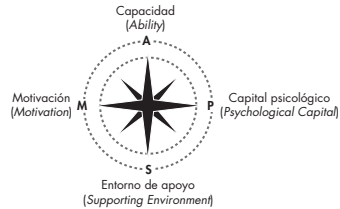


FIGURA 11.2 **Cómo trazar MAPS**

Apéndice 1



Preguntas clave que debes plantearte

Por una cuestión de comodidad, hemos reunido aquí todas las preguntas del apartado «Preguntas que debes plantearte» que aparecen al final de cada uno de los capítulos.

Motivación

La motivación puede ser intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca se alimenta de los sentimientos y la extrínseca procede de motivadores externos como las recompensas y los castigos.

Motivación intrínseca

- En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida el cambio de comportamiento atrae en general la motivación intrínseca del individuo?
- ¿Cuál sería la puntuación para la atracción que ejerce el cambio sobre cada uno de los elementos de motivación intrínseca: autonomía, dominio y conexión?