

HÁBITOS SALUDABLES

Conviértase en 'hacker'

CAMBIOS Tácticas para identificar nuestros patrones de conducta y los de nuestros equipos.

Steven MacGregor

Actualmente en las redes sociales hay muchos artículos inspirados en un modelo de experimento personal; por ejemplo, beber agua o hacer ejercicio todos los días durante un período determinado y registrar qué pasa. El contenido de esos artículos no suele resultar muy inspirador pero el enfoque sí lo es, y no deja de reflejar lo que los científicos llevan años haciendo: diseñar un experimento, medir sus resultados y extraer conclusiones. El estudio del comportamiento tiene mucho valor para la empresa. Los hábitos en el trabajo pueden tener un impacto considerable tanto en la organización como a nivel individual. Si capacitamos a la gente sobre la forma de generar nuevas costumbres positivas o de atenuar las perjudiciales, podemos ayudar a crear equipos de alto rendimiento. El análisis y tratamiento de estos hábitos puede contribuir también a la alineación de los valores del individuo con los de la empresa, algo que ha aconsejado el gurú del *management* Peter Drucker.

PWC apunta la relevancia de algunas conductas que pueden contribuir a dar forma a la cultura de una empresa. Resalta la importancia de algunas conductas clave que se pueden observar y medir y que demuestran tener el potencial necesario para ayudar a lograr los objetivos de una compañía. Esos en los que hay que centrarse, ya que considera que una persona sólo puede cambiar simultáneamente un máximo de tres a cinco conductas. Esto forma parte de un esfuerzo más amplio planteado por Jon Katzenbach, uno de los autores del libro de 1992 *El trabajo en equipo*, donde sugiere que en vez de abordar la cultura corporativa directamente, lo que puede resultar desalentador y abocar al fracaso, una compañía tendrá más éxito si identifica las conductas que deben modificarse y que, una vez implementadas en toda la organización, afectarán positivamente a su cultura.

Ejemplos prácticos

Amazon representa un buen ejemplo. En las reuniones de la compañía, nadie habla durante los primeros diez o treinta minutos, tiempo que se reserva para leer detenidamente el memorándum impreso que han redactado los convocantes y que los asistentes ven por primera vez. Éste no se adelanta por correo electrónico antes porque la mayoría caería en la tentación de echarle un vistazo. La idea es que la comprensión profunda del contenido y las posibles críticas constructivas animen a los partici-



Repetir conductas tiene un mayor impacto que reflexionar sobre los resultados.

El análisis de los hábitos puede contribuir a la alineación de los valores del individuo con la empresa

Una persona sólo puede cambiar simultáneamente un máximo de cinco conductas

pantes en la reunión a contribuir y a añadir valor a la discusión. Todo esto da paso a un producto bien desarrollado con el que cada vez se identifica más a la organización.

Creo que para una empresa las costumbres constituyen una fuente de energía sin explotar. Los hábitos representan lo conocido, nos dan control y nos ayudan a ahorrar energía y a gestionar el estrés. El prestigioso psicólogo William James dijo: "Toda nuestra vida, si es que tiene una forma definida, no es sino una acumulación de hábitos -prácticos, emocionales e intelectuales- organizados sistemáticamente y que nos conducen inexorablemente hacia nuestro destino, sea éste el que sea".

Con *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Stephen Covey in-

ventó el género de la autoayuda empresarial. El libro, publicado por primera vez en 1989, ha vendido más de 25 millones de ejemplares. Todavía hoy se sigue dedicando una atención considerable al conocimiento de las costumbres que conducen al éxito profesional y a la felicidad personal, aunque lo de consolidarlos ya es otra historia.

Todos los días procesamos automáticamente una enorme cantidad de actividad subconsciente, pero consolidar nuevos hábitos positivos o eliminar los negativos supone un reto considerable. Aunque algunos estudios pueden resultar cuestionables, una primera búsqueda rápida en Google apunta a que tomamos unas treinta mil decisiones diarias, de las cuales solo setenta son conscientes. Sin ninguna duda, los estudios del premio nobel Daniel Kahneman son mucho más fiables. Él propone la existencia de dos sistemas de pensamiento: el rápido o sistema 1, que se produce en la parte subconsciente del cerebro y que resulta mucho más frecuente, y el lento o sistema 2, propio de nuestro yo consciente, que interviene con mucha menor frecuencia. Está claro que necesitamos ambos. Sin nuestros hábitos, es decir, si tuviéramos que tomar cada decisión de forma detenida y cons-

ciente, el día nos cundiría muy poco. Pero es muy sano tomar distancia de nuestras rutinas durante un momento y prestar atención a nuestras competencias y experiencia y a la forma en la que derivan en patrones automáticos. Una práctica más consciente puede ayudar a incrementar el nivel de uso del sistema 2.

Aunque habitualmente percibimos la conducta de los demás como positiva o negativa, no siempre lo tenemos tan claro cuando se trata de la nuestra. Cuando creamos un hábito el cerebro se inhibe parcialmente del proceso de toma de decisiones y no distingue entre bueno y malo. ¿Qué tácticas nos pueden ayudar a dar un paso atrás para identificar nuestros patrones de conducta, y los de nuestros equipos, y que contribuyan a cambiarlos?

Inspirado por la obra de Covey he desarrollado *Los siete hacks de los hábitos realmente eficaces*. Los *hacks* se caracterizan por tres aspectos. En primer lugar, se trata de un proceso iterativo. Un ciclo largo consistente en diseñar, implantar y reflexionar sobre los resultados de una nueva conducta no nos aportará grandes ideas, pero forzar y repetir rápidamente diferentes conductas tiene un mayor impacto. La experimentación y el aprendizaje que se extrae de los fracasos son igual de útiles para los cambios de conducta que para otros procesos corporativos en los que habitualmente se utiliza la reiteración, como la metodología Lean Startup.

El segundo aspecto consiste en que estos trucos se aplican por la existencia de dificultades y limitaciones. A nivel corporativo, una limitación habitual suele ser la falta de tiempo o de presupuesto, que impulsa a la gente a buscar soluciones más creativas. También a nivel personal existen las limitaciones. Por ejemplo, cuando se lleva una vida muy ajetreada es difícil concentrarse o prestar atención a los hábitos, o el día a día es tan variado que resulta difícil encajar los nuevos.

Por último, creo que estos trucos deben servir para generar soluciones no convencionales. Es importante cuestionar la forma de pensar establecida. Por ejemplo, en vez de intentar sacar tiempo para ir al gimnasio dos veces a la semana, ¿por qué no le propones a un cliente celebrar la reunión convocada caminando o, mejor todavía, corriendo?

Básicamente todo esto se reduce a una cosa: la curiosidad. Y no hacen falta más recursos que esto. Así que conviértase en *hacker*, o un científico sin presupuesto.

Profesor en IE School y fundador y CEO de The Leadership Academy of Barcelona

PISTAS



La forma de vida española, en Times Square

Mide unos 3.000 metros cuadrados y está dividida en tres lonas que recubren uno de los edificios más emblemáticos de Nueva York: el One Times Square. Su autor es el artista mallorquín Domingo Zapata, que homenajea así a la cultura española a través de su propia vida. Entre las marcas y referencias a España que aparecen en este gigantesco mural están siete referencias de Bodegas Emilio Moro, entre ellas Sanchomartín y La Revelia.

Tecnología para salvar al leopardo de las nieves

Snow Leopard Trust es una organización de EEUU cuyo objetivo es proteger al leopardo de las nieves, en peligro de extinción. Para conocerlo mejor, ha instalado cámaras con sensores de calor y movimiento en su hábitat natural, en Asia Central y del Sur. Estas cámaras generan miles de fotos que permiten analizar y clasificar a estos escurridizos animales, una labor que duraba diez días. Con la Inteligencia Artificial de Microsoft el tiempo se ha reducido a diez minutos.

El final de la saga Millennium, en Storytel

La *chica que vivió dos veces* es el título que David Lagercrantz ha elegido para la novela final de la saga *Millennium* y que se lanzará al mercado el próximo martes de forma simultánea en papel, ebook y audiolibro. Storytel, plataforma de audiolibros, dispondrá de este título en exclusiva durante cuatro meses a partir de dicha fecha, en una narración a la que ha puesto voz Germán Gijón y que tiene una duración de quince horas.