



# Gran problema, pequeña solución

Por Julio Zelaya, Ph. D.

**U**no de los temas sobre los cuales nos hemos centrado en investigar como organización es el cambio: cómo entenderlo y enfrentarlo. ¿Por qué se ha vuelto un tema constante si Heráclito de Éfeso dijo hacia 500 a.C.: “Nada es permanente a excepción del cambio”? En este artículo discutiremos algunas tendencias que han llevado a experimentar cambios exponenciales y una metodología simple, pero poderosa para entenderlo y canalizarlo.

**Población:** Desde el año 10,000 a.C. a la fecha, la población ha crecido a un ritmo de 6,000 a 1. Vivimos ya entre 7 billones de personas y es tangible ver la creciente demanda de una población tan numerosa.

**Riqueza y salud:** China e India son, en los últimos años, actores con crecimientos exponenciales en indicadores económicos. Un mundo donde, si vemos datos agregados, la riqueza relativa ha crecido (estamos de acuerdo que se ha acrecentado también la brecha en su distribución) y en términos de salud, las enfermedades más frecuentes han cambiado de infecciosas a crónicas. Virtualmente todas las familias en el mundo occidental han sido tocadas de alguna forma por cáncer o enfermedades cardiovasculares. Los pronósticos de vida han aumentado significativamente, por lo que tenemos más personas viviendo más años.

**Clima y contaminación:** En 100 años hemos cambiado lo que no se había cambiado en 400,000 años. Desde la Revolución Industrial, los niveles de dióxido de carbono han crecido sin precedentes. Los efectos: cambio climático provocado por la cada vez más escasa capa de ozono. Cánceres de piel y de vías respiratorias son comunes en ciudades donde las emisiones de máquinas de combustión o electrónicos que emiten clorofluorocarbonos aumentan.

**Tendencias digitales:** Acá podríamos centrarnos en decenas de párrafos. Basta resumir que la famosa ley de Moore que predecía que las tecnologías se hacían obsoletas cada 18 meses ha sido ya superada. Estamos observando capacidad computacional doblarse en menos de 18 meses, anchos de banda y capacidades de redes doblarse, interconectividad social duplicarse o triplicarse. Mientras que la radio llegó a 50 millones de personas en casi 38 años, a Facebook le tomó 2 años.

Según un estudio de We Are Social, hasta enero 2014, había un 35% de penetración de Internet a nivel mundial, tomando en cuenta que hay alrededor de 2.5 millones de usuarios de Internet sobre una población mundial de unos 7.000 millones de personas. Las redes sociales tienen un alto impacto, reportando una penetración mundial media de 26%, en donde Facebook reporta, según el estudio, 1.184 millones de usuarios. Esto también supone un cambio en la inversión en publicidad, en donde un estudio de Talkwalker estima que durante el 2014 se estarán invirtiendo cerca de \$135 mil millones en mercadeo digital, y que en 2015 la inversión en mercadeo digital representará un 25% de la inversión total en publicidad.

¿Abrumados? Los cambios son tan dramáticos en tiempos cada vez menores. No podemos humanamente dimensionar la velocidad a la que estamos experimentando disrupciones en todas las áreas. Sin embargo, ¿por qué titulé este artículo *Grandes problemas, pequeñas soluciones*? Porque podemos analizar el cambio de una forma simple, tripartita, que ha dado resultados contundentes haciendo cosas sencillas.

## ¿Qué modelos podrían servirnos para entender el cambio?

Uno de los más fáciles de aplicar por su simpleza es el modelo que se describe en *The Happiness Hypothesis* por Jonathan Haidt. Este modelo se ha popularizado gracias al éxito en ventas del libro *Switch* de Dan y Chip Heath. En él, se describen tres componentes: **un jinete**, **un elefante** y **un terreno** donde están los anteriores.

Imagine, entonces, al jinete tratando de dirigir al elefante, sobre un terreno. El jinete es racional, medido, pero minúsculo comparado con la corpulencia del elefante. Dependiendo de dónde caminen (el terreno), así será el comportamiento tanto del jinete como del elefante. ¿Qué representa cada uno? El jinete es nuestra capacidad racional. Todo cambio necesita entenderse con el pensamiento. Sin embargo, como en nuestra ilustración, la parte racional (jinete) es menor en fuerza comparado con la parte emocional, que equivale al elefante. Finalmente, el entorno y los sistemas serán el terreno donde nos movemos. Usemos ejemplos para cada paso.

## Dirija al jinete

Cuando Jerry Sternin llegó a Vietnam, su bienvenida fue fría. El gobierno había contratado a su empleador, Save the Children, la organización internacional que ayuda a niños necesitados, a abrir una oficina en 1990 para ayudar a combatir la desnutrición. Le dijeron en el gobierno: “Tiene seis meses para hacer una diferencia”. Sternin viajó con su hijo de 10 años y su esposa por el país. Nadie hablaba inglés y tuvo que pasar por un proceso de adaptación a un ambiente que le resultaba hostil. La sabiduría convencional dictaba que la mala nutrición se debía a varios problemas: saneamiento deficiente, pobreza casi universal, agua potable poco accesible. El análisis, como decía Sternin: “Cierto, pero inservible”. Cuando analizamos un problema grande y complejo como el de Vietnam, buscamos una solución del tamaño del problema. El enfoque debería ser, sin embargo, antes de pensar en todo lo que marcha mal, en buscar, racionalmente, lo que está funcionando bien. Sternin viajó a un poblado y preguntó a las madres si existían niños muy pobres que estuvieran más sanos y grandes. Al escuchar un “Có, có, có”, o “Sí, sí, sí”, descubrió que en ciertas familias habían niños que comían cuatro veces al día (usando las mismas porciones que otras familias, pero divididas en más tiempos), eran asistidos en comer (las

mamás podían darles de comer si era necesario en la boca) y comían camaroncillos y cangrejos (que se daban en abundancia en el campo) que eran mezclados con arroz (estos camaroncillos y cangrejos eran comidos por adultos, pero no eran vistos sanos para los niños). Adicionalmente, daban algunas legumbres que, usualmente, eran consideradas de “bajo nivel”. Sin embargo, combinados, sin saberlo, producían proteína, vitaminas y procesos metabólicos más equilibrados.

¿Cómo dirigió el cambio Sternin? Como él mismo dijo: “Conocimiento no equivale a cambio de comportamiento, pues hay psiquiatras desequilibrados, médicos obesos o consejeros matrimoniales divorciados”. Por lo tanto, diseñó un programa modelo donde las familias en grupos de 10 preparaban comida y atendían a familias mal nutridas. Las madres ahora estaban actuando de forma diferente, replicando lo positivo observado. Seis meses después, 65% de los niños de esa comunidad estaban mejor nutridos. Los cambios perduraron inclusive en el tiempo, como se validó posteriormente. En tiempos de cambio, enfóquese en lo positivo para dirigir la acción. La esperanza de que algo puede cambiar es poderosa para dirigir la acción.

## Mueva al elefante

¿Cómo hace para evitar la extinción de un pájaro único? Paul Butler, un estudiante de conservación inglés estudió el loro de Santa Lucía, un pájaro con una cara turquesa, alas verdes y un escudo rojo en el pecho cuyo único hábitat natural es la isla de donde toma su nombre. El pájaro estaba al borde de la extinción, con únicamente 100 individuos viviendo en el año 1977. ¿Qué hizo Butler? Encontró una emoción. Hizo una campaña en diversos medios, colegios, eventos deportivos, en donde creó como mascota al loro y su mensaje clave fue “cuidamos a los nuestros”. Creció el sentido de identidad de los habitantes de Santa Lucía y les hizo vivir lo que significaba ser un ciudadano comprometido. ¿El resultado? La emoción relacionada al loro de Santa Lucía motivó cambios, incluso legales, que hicieron que virtualmente fuera erradicada la caza del ave. Butler fue nombrado ciudadano de la isla y su método es ahora popularizado en el programa Pride (Orgullo).

¿Cómo mueve al elefante? Recuerde tres consejos:

- 1) Encuentre la emoción.** Saber algo no es suficiente para cambiar: haga que la gente sienta algo.
- 2) Encoja el camino.** Haga el cambio lo suficientemente pequeño para que “no se asuste el elefante”. No planifique limpiar toda la casa, planifique ordenar solo los platos.
- 3) Crezca a su equipo.** Construya un sentido de identidad y fomente una mentalidad de cambio posible.

## Cambie el sistema

¿Cómo podría hacer que las personas coman menos comida chatarra? Brian Wansink, de Cornell University hizo un experimento en donde dos grupos de personas fueron invitados a ver una película y a permanecer unos minutos luego de terminada la misma para conocer su opinión acerca de la venta de comida. Les ofrecieron palomitas de maíz gratuitas. Cada grupo recibió un contenedor de diferente tamaño (no observaron lo que el otro grupo recibió). Las palomitas, sin embargo, tenían un defecto: estaban rancias (a propósito). ¿Quién comió más? Ninguno de ambos grupos terminó los alimentos por su sabor tan terrible, pero quienes recibieron el contenedor más grande comieron 53% más, 21 puñados más de alimentos y 173 más calorías. El experimento fue replicado en diversos lugares y cambiando la película. Los resultados fueron consistentes: entre más grande el plato, más comemos. Si quiere comer menos, seleccione platos más pequeños.

El paso final en un proceso de cambio es alterar el sistema. Como las situaciones cambian el comportamiento, entonces cambie la situación. Finalmente, construya su propia “manada”. El comportamiento es contagioso. Rodéese de personas que exhiban los comportamientos que desee.

En resumen, podemos hacer cambios sustantivos en cualquier área si recordamos lo siguiente:

- a) Apelar a lo racional (el jinete).
- b) Hacer sentir a los demás (el elefante).
- c) Cambiar el sistema (el terreno).

¿Qué cambios desea hacer? El cambio es una constante, pero el crecimiento derivado del cambio es opcional.

## ¿Qué está haciendo hoy por alcanzar sus sueños y ser hoy la mejor versión de sí mismo o de sí misma? ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Julio Zelaya, Ph. D.** es fundador y presidente de The Learning Group, así como autor, emprendedor y conferencista internacional, con un posdoctorado en Management y Marketing por Tulane University y un MBA de INCAE Business School. Tiene especializaciones de posgrado por Babson College, Harvard University, Cornell University y ASTD. Es autor de *La Travesía del Emprendimiento y Sólo por ser Usted* y coautor de *SuccessOnomics* con Steve Forbes y *Transform* con Brian Tracy (ambos a publicarse en octubre de 2014). Es, además, un reconocido experto en temas de emprendimiento.