



Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition)

By Chip Heath, Dan Heath

Download now

Read Online ➔

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition)

By Chip Heath, Dan Heath

¿Por qué es tan difícil lograr cambios duraderos en nuestros trabajos, nuestras comunidades y nuestras propias vidas?

El obstáculo principal es un conflicto intrínseco en el cerebro, nos dicen Chip y Dan Heath, dos reconocidos especialistas en comportamiento organizacional. Los psicólogos han descubierto que la mente está gobernada por dos sistemas diferentes —la mente racional y la mente emocional— que compiten por el control. La mente racional quiere un cuerpo perfecto; la mente emocional quiere comerse esa galleta. La mente racional quiere cambiar el trabajo; la mente emocional ama la comodidad y la rutina. Esta tensión puede causar que muchos esfuerzos por cambiar fracasen, pero si se superan, el cambio puede llegar rápidamente.

En *Switch*, los hermanos Heath muestran cómo personas normales y corrientes han unido estas dos mentes, logrando espectaculares resultados:

- La directora quien ayudó a Target, a pesar de ser una compañía minorista regional que facturaba tres billones de dólares, a convertirse en un gigante de más de 63 billones dólares.
- La directora de servicios clínicos que, junto con su equipo de enfermeras, logró reducir drásticamente los errores en la administración de medicamentos en su hospital.
- El director de atención al cliente que transformó a su compañía de una que ignoraba totalmente el servicio al cliente a ser una compañía definida por él.

En este convincente relato, los Heath reúnen décadas de investigación en los campos de psicología, sociología y negocios entre muchos otros, para explicar por qué cambiar es tan difícil y dar a conocer nuevas maneras de lograr cambios duraderos. *Switch* muestra que los cambios exitosos siguen un modelo, un modelo que puedes utilizar para lograr los cambios que tú quieras, tanto si tu

interés se centra en cambiar el mundo como en cambiar tu cintura.

 [Download Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es ...pdf](#)

 [Read Online Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar e ...pdf](#)

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition)

By Chip Heath, Dan Heath

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath

¿Por qué es tan difícil lograr cambios duraderos en nuestros trabajos, nuestras comunidades y nuestras propias vidas?

El obstáculo principal es un conflicto intrínseco en el cerebro, nos dicen Chip y Dan Heath, dos reconocidos especialistas en comportamiento organizacional. Los psicólogos han descubierto que la mente está gobernada por dos sistemas diferentes —la mente racional y la mente emocional— que compiten por el control. La mente racional quiere un cuerpo perfecto; la mente emocional quiere comerse esa galleta. La mente racional quiere cambiar el trabajo; la mente emocional ama la comodidad y la rutina. Esta tensión puede causar que muchos esfuerzos por cambiar fracasen, pero si se superan, el cambio puede llegar rápidamente.

En *Switch*, los hermanos Heath muestran cómo personas normales y corrientes han unido estas dos mentes, logrando espectaculares resultados:

- La directora quien ayudó a Target, a pesar de ser una compañía minorista regional que facturaba tres billones de dólares, a convertirse en un gigante de más de 63 billones dólares.
- La directora de servicios clínicos que, junto con su equipo de enfermeras, logró reducir drásticamente los errores en la administración de medicamentos en su hospital.
- El director de atención al cliente que transformó a su compañía de una que ignoraba totalmente el servicio al cliente a ser una compañía definida por él.

En este convincente relato, los Heath reúnen décadas de investigación en los campos de psicología, sociología y negocios entre muchos otros, para explicar por qué cambiar es tan difícil y dar a conocer nuevas maneras de lograr cambios duraderos. *Switch* muestra que los cambios exitosos siguen un modelo, un modelo que puedes utilizar para lograr los cambios que tú quieras, tanto si tu interés se centra en cambiar el mundo como en cambiar tu cintura.

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath Bibliography

- Sales Rank: #633278 in Books
- Published on: 2011-04-05
- Released on: 2011-04-05
- Original language: Spanish
- Number of items: 1
- Dimensions: 8.00" h x .70" w x 5.20" l, .54 pounds

- Binding: Paperback
- 320 pages

 [Download Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es ...pdf](#)

 [Read Online Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar e ...pdf](#)

Editorial Review

About the Author

Chip Heath es el profesor de Comportamiento Organizacional “Thrive Foundation for the Youth” en la escuela de negocios de la Universidad de Stanford. Dan Heath es un *senior fellow* en el Centro para la promoción del empresariado social (CASE, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Duke. Juntos, son los autores del bestseller nacional *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Escriben una columna regular en la revista *Fast Company*, y han aparecido en *Today*, *Morning Edition* de NPR, MSNBC y CNBC, así como en las revistas *Time*, *People* y *US News and World Report*.

Excerpt. © Reprinted by permission. All rights reserved.

1

Tres sorpresas sobre el cambio

1.

Un sábado del año 2000, unos cuantos aficionados al cine con?ados acudieron a una sala de las afueras de Chicago, a la sesión de las 13.00, para ver *Payback*, de Mel Gibson. Les invitaron a palomitas (1) y a un refresco y les pidieron que al ? nalizar la película se quedaran unos minutos para responder a unas preguntas sobre la tienda del cine. Estos aficionados estaban participando, sin ser conscientes, en un estudio sobre los hábitos alimentarios irracionales.

Las palomitas que les ofrecieron tenían algo especial. Eran asquerosas. De hecho, habían hecho todo lo posible para que lo fueran. Las habían hecho cinco días antes y estaban tan pasadas que crujían cuando te las comías. Más tarde, uno de los participantes, las comparó con las virutas de poliestireno que se utilizan para embalar, y otros dos, olvidando que habían sido gratis, pidieron que les devolvieran el dinero.

A algunos les dieron las palomitas en un cubo de tamaño mediano, y a otros en un cubo grande, el típico cubo que parece que antes había sido una piscina desmontable. Todos recibieron un cubo de palomitas, de modo que no tuvieron necesidad de compartir. A los investigadores responsables del estudio sólo les interesaba una cosa: ¿comerían más los que tuvieran el cubo más grande?

Los cubos eran tan grandes que nadie se podía acabar su ración individual. Pero la pregunta de la investigación era un poco más especí?ca: ¿comería más el que tenía una cantidad inacabable mayor de palomitas que el que tenía una cantidad inacabable menor?

Los investigadores pesaron los cubos antes y después de la película, para saber exactamente la cantidad que había comido cada uno. Los resultados fueron sorprendentes: los que tenían los cubos más grandes habían comido un 53% más de palomitas que los que tenían los cubos medianos. Esto es equivalente a 173 calorías más y a meter la mano dentro del cubo aproximadamente 21 veces más.

Brian Wansink, autor del estudio, dirige el *Food and Brand Lab* de la Cornell University, y describió 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 película proyectada; todos nuestros estudios sobre

palomitas siempre han llevado a la misma conclusión. La gente come más cuando tiene un recipiente más grande. Y punto».

Ninguna otra teoría explica el comportamiento. Estas personas no comían por placer —¡las palomitas estaban rancias y duras!—. No les movía 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 más grande = comen más.

Lo mejor del caso es que se negaban a aceptar los resultados. Al analizar la película, los investigadores hablaron con los participantes sobre el estudio del tamaño de los cubos y las conclusiones de sus investigaciones pasadas. Les preguntaron: ¿creéis que coméis más por tener un cubo más grande? La mayoría se burlaron de la idea, diciendo «estas cosas no me hacen ninguna gracia» o «sé perfectamente cuándo estoy lleno».

¡Caray!

2.

Suponga que le enseñaran 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 qué cantidad de palomitas había 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 más pequeños. No tendrá que preocuparse por sus conocimientos o actitudes.

Verá 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 ésta 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 él, 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 más 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 nacen niños, cuyos padres, inexplicablemente, están encantados con el cambio. ¡Piense en la enorme magnitud de ese cambio! ¿Querría 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 sólo 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 alcohólico 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 sólo 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. Imagínese 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 años 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 especímenes 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 régimen, nos quitamos de en medio los Cheetos y las Oreo porque nuestro lado racional sabe que cuando nuestro lado emocional tiene un antojo, es muy difícil que seamos capaces de controlarnos. La única solución posible es eliminar totalmente la tentación. (Por cierto, un estudiante del MIT se haría de oro si diseñara unos Cheetos que se desintegraran cuando la gente estuviera a régimen.)

La conclusión inevitable es ésta: 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 egoísta 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 utilizó 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 difieren con respecto a la dirección a seguir, el Jinete perderá. No tendrá 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 el año próximo. Evitamos el helado hoy para tener un cuerpo mejor el año próximo.) 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 mas-cota 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. Ése es el

Elefante. Ese dolor tan agudo que siente cuando necesita defenderse. Ése es el Elefante.

Y más 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 reflejo 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 tendrá comprensión sin motivación. Si llega a los Elefantes pero no a sus Jinetes, tendrá pasión sin dirección. En ambos casos, los errores pueden resultar paralizantes. Un Elefante reticente y un Jinete que piense demasiado pueden hacer que no se produzca ningún cambio. Pero cuando los Elefantes y los Jinetes van al unísono, el cambio se puede producir fácilmente.

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 está en las pp. 16-19.

2. **Clocky.** Las estadísticas de ventas proceden de esta revista *online* del MIT: <http://web.mit.edu/invent/iow/nanda.html> (revisada el 20 de junio de 2009). Muchas de las ventas procedían de la propia página web de Nanda. Según el artículo, «a Nanda le sorprendió bastante que el reloj recibiera tanta atención después de colgar su descripción, junto con docenas de proyectos de estudiantes en la página web de Media Lab. Varios *blogs* y páginas webs marcadores de tendencias, como Engadget, tomaron nota del concepto del Clocky y muy pronto consiguieron miles de clientes potenciales a través de fotos y enlaces *online*». Gauri Nanda recibió el Premio Nobel de Economía Ig en 2005 por «añadir, teóricamente, muchas más horas a la jornada laboral».

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 metáforas presentadas por Buda, Platón (incluida la cita que mencionamos) y Freud, y luego presenta su propia metáfora. Nos encanta su metáfora del Elefante/Jinete —particularmente el evidente desequilibrio de poder que hay entre los dos— 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 intersección de siglos de sabiduría y psicología moderna. Si quiere ser más feliz y más listo, tiene que leer este libro.

Users Review

From reader reviews:

Lee Rutledge:

Why don't make it to become your habit? Right now, try to prepare your time to do the important act, like looking for your favorite guide and reading a book. Beside you can solve your problem; you can add your knowledge by the e-book entitled Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition). Try to make the book Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) as your friend. It means that it can to be your friend when you sense alone and beside associated with course make you smarter than before. Yeah, it is very fortunated in your case. The book makes you considerably more

confidence because you can know every thing by the book. So , let's make new experience along with knowledge with this book.

Carrie Rivas:

Do you have something that you enjoy such as book? The guide lovers usually prefer to opt for book like comic, short story and the biggest you are novel. Now, why not striving Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) that give your fun preference will be satisfied by simply reading this book. Reading practice all over the world can be said as the opportunity for people to know world considerably better then how they react when it comes to the world. It can't be explained constantly that reading behavior only for the geeky man or woman but for all of you who wants to become success person. So , for every you who want to start studying as your good habit, you can pick Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) become your starter.

Jose Miller:

Is it you who having spare time then spend it whole day by simply watching television programs or just lying on the bed? Do you need something new? This Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) can be the reply, oh how comes? A fresh book you know. You are and so out of date, spending your extra time by reading in this brand new era is common not a geek activity. So what these guides have than the others?

Jane Mansour:

Reading a book make you to get more knowledge from this. You can take knowledge and information from a book. Book is written or printed or illustrated from each source which filled update of news. With this modern era like right now, many ways to get information are available for you. From media social including newspaper, magazines, science reserve, encyclopedia, reference book, story and comic. You can add your knowledge by that book. Do you want to spend your spare time to open your book? Or just trying to find the Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) when you required it?

**Download and Read Online Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath
#5NGR374YX1U**

Read Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath for online ebook

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath Free PDF d0wnl0ad, audio books, books to read, good books to read, cheap books, good books, online books, books online, book reviews epub, read books online, books to read online, online library, greatbooks to read, PDF best books to read, top books to read Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath books to read online.

Online Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath ebook PDF download

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath Doc

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath Mobipocket

Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath EPub

5NGR374YX1U: Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil (Spanish Edition) By Chip Heath, Dan Heath