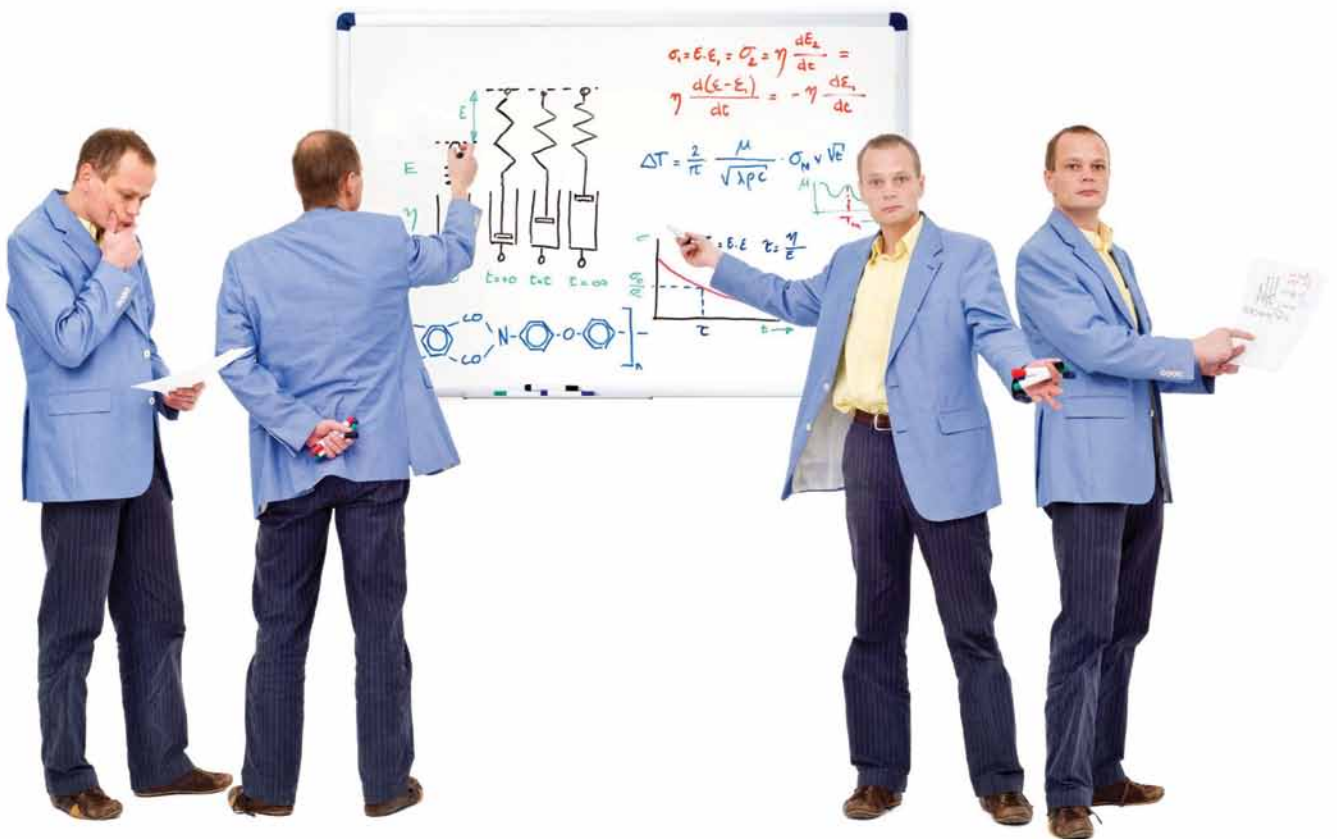


# LA ECUACIÓN DEL CAMBIO

O ¿POR QUÉ LOS COLABORADORES TIENDEN A HACER SIEMPRE LO MISMO?

$$C = Nu \times Dm \times Te \times Sf \times Pg \times Fb \times C+/-$$

¿Una nueva fórmula mágica para el cambio? No. Simplemente sentido común llevado a la práctica. Y en esa práctica, siete son las variables a tener en cuenta: la necesidad urgente del cambio, la definición motivadora del mismo, la traducción específica del cambio a conductas, la situación facilitadora, la presión del grupo, el feedback sobre el cambio y las consecuencias positivas y negativas del proceso.



**José Manuel Gil,**

Doctor en Psicología Industrial. Presidente ejecutivo de Sinergos. Profesor de Deusto Business School. Acaba "Solo a los bebés les gusta que les cambien" (Ed. LID) y miembro de LID Conferenciantes (gil@lidconferenciantes.com).

Solemos decir que el cambio debe realizarse por voluntad, por constancia, por disciplina, por autocontrol. Y la experiencia nos demuestra una y otra vez que esto no funciona. El autocontrol es como un músculo que se agota y no podemos hacer recaer en el todo el esfuerzo de cambio )

Imaginemos una situación como la siguiente: su empresa ha sido afectada por la crisis, como la gran mayoría. Por tanto, ha necesitado introducir cambios para poder mantener su competitividad. A lo mejor ha cambiado su catálogo de productos o su organización para reducir costes, o quizá ha necesitado intensificar su esfuerzo comercial. La decisión fue difícil en todo caso porque también los directivos tienen resistencias al cambio. Pero una vez adoptada surgió el verdadero problema: los cambios no surtirán efecto si no se logran traducir a cambios en la conducta cotidiana de los colaboradores. Y es posible que nos encontremos con que, pese a todos los esfuerzos, los vendedores tienen tendencia a seguir vendiendo los mismos productos o a mantener los hábitos de venta antiguos.

Es un problema muy común: los administrativos tienden a seguir haciendo las cosas como siempre, los técnicos siguen teniendo en su cabeza que ciertos criterios son los correctos y eso hace que sus decisiones sean las mismas que antes y los directivos tienden a seguir repitiendo sus prácticas. Si antes, por ejemplo, no reconocían el esfuerzo de sus colaboradores, es posible, que ahora tampoco lo hagan. Y eso hace que los cambios que la dirección ha necesitado introducir para garantizar la competitividad de la compañía, realmente se queden en papel mojado.

Y eso a pesar de que la compañía haya hecho todo lo que pensaba que

era necesario para garantizar el éxito. Pero parémonos un momento en este punto: ¿Qué es lo que piensan las empresas que se puede hacer para lograr que se implanten realmente los cambios? Las prácticas más comunes suelen estar centradas en la comunicación y en la formación. Por ejemplo, es posible que la empresa haya hecho reuniones para explicar los cambios o incluso haya difundido algunos textos en notas o publicaciones internas.

Es posible también que haya pensado en poner en marcha algunos seminarios con el fin, por ejemplo, de capacitar a las personas en las nuevas tareas. Algunas empresas incluso llegan a pensar que lo más eficaz de todo es modificar la estructura de los salarios variables con el fin de incentivar el cambio.

Pero analicemos despacio porqué los colaboradores tienden a seguir haciendo lo mismo de antes. Para ello conviene que seamos muy realistas y tengamos en cuenta que los colaboradores solo hacen:

- Lo que su jefe directo les dice con claridad y de forma específica que deben hacer, y de eso solo.
- Lo que ellos interpretan, de lo anterior, que es realmente importante y urgente y de eso solo.
- Lo que ven que su jefe también hace, y de eso solo.
- Lo que saben que su jefe controla, y de eso solo.
- Lo que por parte de su jefe es recompensado o evita consecuencias negativas.

Estas son sólo algunas de las razones por las que las organizaciones tienen dificultades para cambiar la conducta de sus colaboradores.

Un listado más completo sería el siguiente:

- El cambio me da miedo.
- No considero necesario el cambio.
- No quiero cambiar yo solo.
- No sé qué cambios en concreto se esperan de mí.
- El cambio me exige demasiada constancia.
- La situación me hace muy difícil el cambio.
- El cambio no es atractivo.
- No sé hacerlo suficientemente bien o rápido.
- No sé qué hacer para cambiar.
- No sé si estoy avanzando en el cambio.
- No me creo el cambio.
- No me merece la pena cambiar.

Sin embargo, tendemos a pensar que todo es más fácil y que cuando uno quiere cambiar lo logra. Por eso utilizamos tanto la expresión “*es una cuestión de actitud*”.

En realidad lo que estamos diciendo es que el cambio debe realizarse por voluntad, por constancia, por disciplina, por autocontrol.

Y la experiencia nos demuestra una y otra vez que esto no funciona. El autocontrol es como un músculo que se agota y, por tanto, no podemos hacer recaer todo el esfuerzo de cambio únicamente en este mecanismo. Necesitamos otros apoyos.

Para que se produzca el cambio real es necesario que concurren una serie de factores que actúan como factores multiplicadores, es decir, si alguno de ellos es cero, el resultado total será cero. Estos factores son los siguientes:

**Nu** = Necesidad urgente del cambio.

**Dm** = Definición motivadora del cambio.

**Te** = Traducción específica del cambio a conductas.

**Sf** = Situación facilitadora.

**Pg** = Presión del grupo.

**Fb** = Feed back sobre el cambio.

**C+/-** = Consecuencias positivas y negativas del cambio.

Podemos formularlos en una ecuación de la siguiente manera:

$$C = Nu \times Dm \times Te \times Sf \times Pg \times Fb \times C+/-$$

Al ver la ecuación podemos entender muy bien, por ejemplo, el problema que las empresas han tenido con la formación en los últimos años: se han invertido cifras millonarias buscando cambiar la conducta de sus plantillas y sistemáticamente recogían el mismo resultado: los cursos y seminarios gustaban a la gente (es más cómodo y se aprende más que en el puesto de trabajo) pero después de terminada la acción formativa no cambiaba la conducta de los asistentes.

Muchas organizaciones realizaban sistemáticamente cursos, por ejemplo, de ventas para su red comercial. El seminario les enseñaba una forma eficaz de venta y les entrenaba en ella, pero al salir del mismo, los comerciales volvían a sus propios métodos y hábitos. Y es que si sólo hemos intervenido en la formación (capacitación sobre como cambiar que es parte del factor Sf), por muy buena que fuese la inter-

vención, necesariamente el resultado era cero cambio.

No es que la acción formativa no fuese suficientemente buena sino que no bastaba con ella. Que no podemos pretender que sólo con poner el pescado crudo cerca del horno encendido salga el plato preparado.

Veamos en detalle algunos de estos factores:

## **Nu = NECESIDAD URGENTE DEL CAMBIO**

Todos tenemos en nuestra vida cambios pendientes. Pero sólo los enfrentamos cuando no nos queda más remedio. Sabemos que tenemos que empezar a aprender un idioma pero no es necesariamente hoy cuando hay que hacerlo. Sabemos que tenemos que iniciar un cambio en nuestra casa pero no es tan urgente como para hacerlo hoy.

La urgencia es una variable básica para que se produzca el cambio. A lo largo de nuestra vida ya hemos aprendido que los cambios no son gratis y que van a tener un alto coste para nosotros, de esfuerzo, de tiempo, de dinero, e intentamos asumir este coste cuando el nivel de necesidad es mayor.

La expresión "sentido de urgencia" no hace referencia a la forma acelerada de hacer las cosas o a la rapidez en la ejecución de los cambios, sino a un alto nivel de alerta y compromiso que lleva a actuar a pesar de la comodidad de la situación actual.

Es especialmente relevante este paso en situaciones en las que el cambio no termina de arrancar: cuando las crisis no se hacen visibles o suficientemente conscientes, cuando hay una evidente tendencia a justificar la realidad y a negar los hechos objetivos con argumentos como: "las cosas cambiarán", "todo el mundo está igual de mal" o "no estamos tan mal como parece".

En otras ocasiones el cambio no resulta urgente porque no tenemos una conciencia demasiado desarrollada acerca de cómo nos ven los demás. Hemos generado una imagen de nosotros mismos suficientemente complaciente como para no tener que enfrentar el cambio a corto plazo. A veces el nivel de autoexigencia es tan poco alto que no nos indica la necesidad de cambiar.

Otras veces es simplemente una cuestión de comodidad: nuestra situación es tan cómoda que preferimos retrasar el cambio todo lo posible.

Ante esta situación, ¿qué podemos hacer? Evidenciar las crisis, mirarnos al espejo con valentía, preguntar a los demás cómo nos ven. Abandonar el rincón de la comodidad implantando niveles de autoexigencia más elevados, evitar los pensamientos autocomplacientes y los elogios y mirar al futuro y a sus oportunidades con valentía y determinación. Un buen diagnóstico: descarnado, inmediato y riguroso es un buen tratamiento de choque. En las organizaciones resulta útil eliminar las comodidades de la situación actual y comunicar la necesidad urgente del cambio con pasión y exhaustividad dejando claro que no hay vuelta atrás posible.

## **Dm = DEFINICIÓN MOTIVADORA DEL CAMBIO**

Pero para que se produzca un cambio es imprescindible contar con una definición del mismo suficientemente clara. No sirven definiciones del tipo "vamos a incrementar nuestra orientación al cliente", "vamos a ser más eficaces" o "tenemos que trabajar más en equipo".

Para que toda la capacidad de cambio de una persona se ponga en marcha es necesario contar con una definición precisa de la meta de llegada. Y no puede ser una meta demasiado lejana ni demasiado difícil. Tiene que parecer asequible. Y ade-

más tiene ser atractiva, motivadora, emocionante.

Se trata de definir una visión del cambio sencilla pero muy concreta, posible de realizar y emocionante, capaz de atraer a las personas que deben cambiar.

Es lo que se imagina un fumador cuando decide dejar de fumar: crea en su cabeza una imagen de si mismo que le parece posible, que es concreta (puede ser no fumar en absoluto, o puede ser fumar solo dos cigarrillos al día) y que le resulta motivante (cada día mejorará mi salud, podré ahorrar dinero para un viaje...).

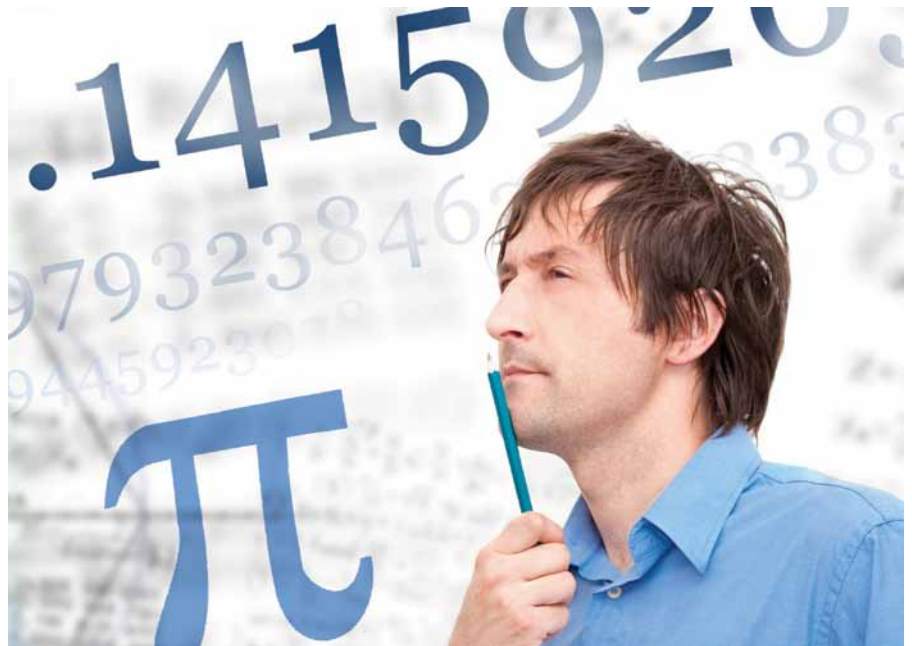
Esta meta no puede ser colectiva. Debe ser individual necesariamente porque el cambio es siempre individual. Aunque se lo pidamos a muchas personas a la vez, cada uno de ellos debe realizar su viaje particular. Por tanto debemos construir una imagen para ser usada individualmente.

“Incrementar nuestra orientación al cliente” además de poco específico no tiene nada de emocionante. Incluso puede ser visto como amenazante por muchas personas que se temen que a partir de ahora los clientes podrán exigirles lo que quieren. En todo caso resulta difícil que a alguien se emocione con una meta así. Debemos traducirla a algo así como: “Hagamos de cada cliente un amigo”. No solamente explica bien el destino hacia el que queremos dirigirnos sino que puede mover la parte emotiva de cada persona.

Se trata de definir lo más claramente posible la meta del cambio. Una meta clara, atractiva y emocionante capaz de dar sentido a los esfuerzos que nos va a costar el cambio.

### **Te = TRADUCCIÓN ESPECÍFICA DEL CAMBIO A CONDUCTAS**

Ahora hay que hacer lo contrario. Si antes hemos centrado nues-



tros esfuerzos en definir la meta, ahora hay que definir el comienzo, los primeros pasos. Se trata de proporcionar a cada persona un conjunto de instrucciones suficientemente claras y específicas que permitan saber a cada persona lo que tiene que hacer en concreto para que se produzca el cambio.

Partimos de la base de que sabemos lo que hay que hacer para cambiar. A veces es algo evidente, pero en muchas ocasiones resulta difícil elegir un método, un camino que nos asegure el logro del resultado; en ocasiones, porque todos los métodos acumulan un gran número de fracasos y otras veces porque hay tantos que no sabemos cuál elegir.

Pensemos en una situación muy frecuente: alguien quiere adelgazar. Partimos de la base de que la decisión ya está tomada. La mayor parte de la gente busca apoyarse en alguna dieta o en algún profesional que le ayude. En estos casos no se trata de que no sepan lo que hay que hacer sino de buscar elementos que incidan en otros aspectos del cambio y que les ayuden. Buscan reducir la necesidad de autocontrol diseñando una situación en la que el cambio sea más fácil.

Con ayuda o sin ayuda es imprescindible que traduzcamos el cambio a conductas concretas: no comer más de 1.500 calorías día a través de un menú específico, reducir los dulces y las grasas o hacer más ejercicio. En todos los casos hay que traducir la meta: “adelgazar” a conductas concretas: “introducir todas las comidas con una pequeña ensalada”. En el ámbito de las organizaciones en vez de “Incrementar las ventas un 10%” diremos “Hacer diez llamadas comerciales diarias”. Instrucciones que reduzcan la incertidumbre, faciliten la toma de decisiones y estén bajo el control de la persona que tiene que cambiar.

### **Sí = SITUACIÓN FACILITADORA**

Si estamos convencidos de que la conducta de las personas depende de manera importante de la situación en la que se encuentren, ahora se trata de definir cómo podemos modificar la situación para lograr que la conducta de las personas cambie.

Con frecuencia tenemos problemas para percibir esta relación entre situación y conducta. Tendemos a pensar que el comportamiento de



las personas depende sobre todo de su propia naturaleza o personalidad. Y es verdad que la tendencia influye, pero no en el resultado final de la conducta media.

Se trata de buscar la forma en la que podemos allanar el camino para que se produzca el cambio, de cómo podemos facilitar las cosas a las personas que tienen que cambiar. Y en concreto hemos identificado ocho vectores en los que se puede intervenir modificando la situación para facilitar el cambio:

- Elija el momento oportuno.
- Proporcione los medios y recursos materiales necesarios para el cambio.
- Proporcione la capacitación necesaria para el cambio.
- Organice el espacio para que ayude al cambio.
- Modifique sistemas, procesos, estructuras y procedimientos para que faciliten y no dificulten el cambio.
- Permita a la gente prepararse de forma adecuada y con tiempo al cambio.
- Reduzca la dimensión del cambio. Haga etapas.
- Cree detonantes de la conducta y hábitos repetitivos.

Elegir el momento oportuno implica aprovechar los momentos de crisis ya que es cuando la gente está más predispuesta al cambio. Pero, además, las personas necesitan tener la energía, la fuerza y la ilusión para afrontarlo con éxito. Crisis, pero no radical. Ese es el mejor momento. El cambio debe significar una luz al final del túnel. Entonces las personas se abrazarán al cambio como una tabla de salvación o lo aceptarán como un mal necesario.

Asegúrese de que las personas disponen de los medios necesarios para cambiar. Como la falta de medios haga el cambio difícil, tendrán una buena excusa para no iniciarlo y para ponerse emocionalmente en contra. Parece que les estamos pidiendo todos los esfuerzos a ellos. Se trata de poner a su disposición ordenadores, dinero, materiales de trabajo, tiempo o consejo para que puedan realmente enfrentar el reto con garantía.

Podemos encontrar multitud de ejemplos que demuestran cómo intervenir en la situación puede hacer fácil el cambio: los detectores de presencia facilitan la reducción del gasto de energía eléctrica sin necesidad de apelar al autocontrol

de las personas que trabajan en un espacio; los protectores de los enchufes evitan que los niños metan los dedos en ellos sin necesidad de estar vigilándolos continuamente; si el administrador de correo electrónico permite eliminar los avisos de entrega sonoros reduciremos el número de interrupciones al trabajar; si un espacio de reuniones dispone de inhibidor de frecuencias evitaremos interrupciones a través de los teléfonos móviles.

El espacio es fundamental ya que es seguramente la variable que más influye sobre nuestra conducta. Y lo hace de una manera semiinconsciente. Los empleados de una oficina se comportan de forma distinta en función de cómo esté organizado el espacio. Si colocamos las mesas en grupos de cuatro estamos organizando grupos informales. Cada persona tenderá a establecer relaciones más intensas con sus compañeros de grupo. Podemos aprovechar esta tendencia para organizar grupos de proyecto o grupos de trabajo estables.

Los hábitos están íntimamente asociados al entorno. Los fumadores saben muy bien hasta qué punto les influye la situación. Ellos saben que si cambian de situación fuman mucho menos. Ya tenemos estudios<sup>1</sup> que nos muestran que el 36% de personas que han hecho cambios exitosos en sus vidas se habían trasladado a una nueva situación. En algunas empresas utilizan estas ideas para las acciones de venta. Como todo el mundo sabe vender resulta apasionante pero también bastante frustrante. Por eso resulta difícil hacerlo. Podemos definir una serie de mecanismos sencillos que nos ayuden: realizaremos un grupo de 20 llamadas a primera hora de la mañana. Será lo primero que hagamos. Y las haremos todas seguidas, sin pausas. Al finalizar tomaremos una taza de café. Una vez definidos estos parámetros ya nos hemos librado de tener que decidir cada mañana cuál será el momento en el que nos pondremos a llamar. Simplemente, lo haremos. El primer día es

el más complicado. Al cabo de unos cuantos será mucho más fácil.

Las personas necesitamos tiempo. Tiempo para asimilar el cambio, para prepararnos para el mismo. El cambio será más fácil si lo anunciamos con tiempo suficiente. Todos podrán adaptar su agenda, organizar su trabajo, pensar en el cambio, hablar entre ellos para entenderlo bien... todo será más fácil. Los cambios sorpresa producen resistencias naturales. En general, los cambios nos asustan. Sobre todo si son grandes retos que suponen mucho esfuerzo o mucho tiempo. Resulta mucho más fácil si parcelamos el cambio, si lo reducimos al siguiente paso, si disponemos de un plan que nos permita ver cómo vamos a alcanzar el objetivo con un esfuerzo razonable, cómo vamos progresando a través del tiempo. El truco consiste en no definir cambios sin más.

## Pg = PRESIÓN DEL GRUPO

Una de las palancas más eficaces en el cambio de conducta de las personas es la presión del grupo. Por alguna extraña razón tendemos a adecuar nuestro comportamiento al de los demás. En realidad la razón no es tan extraña: al fin y al cabo somos fundamentalmente personas sociales y desde niños nuestra conducta está influida por el grupo.

Los procesos de cambio se caracterizan por una gran ambigüedad. Al tratarse de situaciones nuevas, las personas no tienen referentes históricos por los que guiarse y, sin embargo, hay que tomar muchas decisiones con muy poca información. En esas situaciones es lógico mirar al resto del grupo buscando orientación. De alguna manera pensamos que si los demás se comportan de una manera determinada por algo será... y les imitamos ante la ausencia de otros criterios.

Uno de los sistemas psicológicos que más afectados se encuentran

en procesos de cambio es el de la identidad personal. Las personas modelamos nuestra conducta en función de lo que sentimos que somos. Un policía hace ciertas cosas y deja de hacer otras porque se siente policía. Un médico hace y deja de hacer ciertas cosas porque se siente médico. Un profesor hace y deja de hacer porque se siente profesor. Estos procesos de identidad requieren estabilidad para ser construidos los procesos de cambio obligan a un rediseño de los mismos.

Esto explica algunas de las dificultades que nos encontramos en los procesos de cambio. Por ejemplo, a los médicos se les ha educado en una identidad en la que tenían mucho poder. Eran ellos los que debían decidir acerca del medicamento que se recetaba a un enfermo con total soberanía.

Cuando los sistemas sanitarios se han encontrado con la necesidad de reducir gastos y han tenido que controlar el proceso de recetas de forma que se prohibiese utilizar medicamentos no genéricos habiendo un genérico disponible, los médicos han sufrido un proceso de cambio que afectaba a su identidad. *«Si ya no puedo recetar lo que considere oportuno... entonces no me responsabilizo del tratamiento»* es alguna de las frases que se han oído y que tienen su base en la modificación de los procesos de identidad. En el fondo este pensamiento es algo así como: *«Si no me consideran médico para decidir el tratamiento, que no me consideren tampoco para pedirme responsabilidad»*.

Sin embargo, los mecanismos de identidad podemos utilizarlos a favor de los procesos de cambio en la medida en la que un cambio es la oportunidad de generar una nueva identidad o fortalecer una ya existente. Podemos potenciar la identidad de las personas que se suben al carro del cambio. Los vendedores puede ser la nueva identidad de las personas que se suman al cambio para incrementar las conductas

de venta en una empresa. Podemos ayudarles a dar prestigio a los que constituyen ese grupo explicando a los demás la relevancia de su papel, podemos darles protagonismo, poder, señas de identidad, recursos especiales y oportunidad para que ese grupo se integre y se apoye mutuamente. En la medida en que empiezan a ser un grupo prestigioso y definido, todos querrán entrar en él.

Se trata de potenciar el orgullo de cambiar. De hacer que los que cambian sean los triunfadores y no los que no cambian. En todo caso, hay que evitar que ocurra lo contrario. ¿Y por dónde empezamos? Siempre por el mismo sitio: de dentro afuera y de arriba abajo. Es decir, empezamos por dar ejemplo desde la dirección. El ejemplo del líder es crítico para empezar a construir esta bola de nieve social. En cualquier caso, es imposible que se construya sin el ejemplo del que está arriba.

El líder tiene que empezar a hacer cosas diferentes desde el primer momento. No hace falta que hable mucho, lo que importa es lo que haga. La gente se va a fijar (y a fiar) más de su conducta que de sus palabras. Y, ¡no se nos olvide!, debe ser constante.

No basta con hacer el paripé un par de días. Se trata de hacer lo mismo que pedimos a los demás: cambiar de verdad de conducta, pero el primero.

Para que toda la capacidad de cambio de una persona se ponga en marcha es necesario contar con una definición precisa de la meta de llegada )

Una de las palancas más eficaces en el cambio de conducta de las personas es la presión del grupo. Por alguna extraña razón tendemos a adecuar nuestro comportamiento al de los demás )

## Fb = FEEDBACK SOBRE EL CAMBIO

Se trata de montar sistemas que proporcionen a cada persona información objetiva que le permita saber si está cambiando o no para evitar esfuerzos improductivos. ¿Cómo se ha hecho esto tradicionalmente? Los sistemas de evaluación del desempeño han intentado cubrir ese papel. Pero creo que hoy podemos afirmar que los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño no están funcionando por las siguientes razones:

■ 1. La dificultad de definir con acierto los factores de evaluación para que realmente reflejen lo que la organización quiere valorar.

■ 2. Las resistencias de los jefes a aplicar el sistema diseñado, casi siempre pasivas (siempre hay estúpidas excusas para no hacerlo en la fecha que corresponde).

■ 3. Los colaboradores no salen de las entrevistas de evaluación más satisfechos que antes, sino que con demasiada frecuencia se generan agravios e insatisfacciones.

■ 4. Los colaboradores aprovechan las entrevistas para solicitar recursos o para manifestar insatisfacciones con el puesto del trabajo.

■ 5. Cuando la evaluación es buena, los colaboradores exigen un reconocimiento salarial o de categoría que compromete a la organización.

■ 6. Cuando la evaluación es mala, el colaborador discute la apreciación del jefe o enarbola un rosario de buenas excusas para explicar el resultado.

■ 7. La organización necesita demasiada energía para poder mantener vivo este sistema y, cuando no la emplea, con el tiempo, el sistema muere.

Las razones de estos problemas son varias y comunes, pero quizá la principal estriba en que no es posible evaluar el desempeño cuando no existen criterios de rendimiento establecidos en la empresa para cada puesto de trabajo que expliquen cuáles son los niveles mínimos de calidad, cantidad, tiempo y coste del trabajo que cada persona debe realizar.

Sin esto, los jefes se ven obligados a evaluar el rendimiento (en una serie de categorías establecidas por el sistema, sea el que sea) de una manera subjetiva y, por lo tanto, discutible por los colaboradores. Y estos criterios de rendimiento, como es evidente, no pueden ser utilizados solo para evaluar el rendimiento, sino que deben ser una ayuda cotidiana que los colaboradores tengan y que les permitan conocer los parámetros en los que deben moverse. Sin estos criterios básicos de rendimiento estamos diciendo a los colaboradores que su rendimiento es malo, bueno o regular, sin haber especificado, antes de empezar a realizar el trabajo, qué entenderíamos por malo, bueno o regular. Si dispusiéramos de esos criterios compartidos, la evaluación sería mucho más fácil.

Por otra parte tampoco es razonable hacer una o dos evaluaciones anuales del rendimiento. Claro que, si antes no se hacía nunca, está bien

empezar por algún sitio. Pero lo lógico sería que fuésemos capaces de establecer en la organización una cultura de retroalimentación continua sobre la base de criterios de rendimiento claros, específicos y compartidos.

No resulta posible montar este tipo de sistemas si previamente no tenemos definido qué es lo que una persona tiene que hacer para cambiar. La guía de cambio o guía de rendimiento que proponemos incluye esta definición de forma clara y objetiva. Ahora se trata de definir la forma en la que vamos a comprobar si se cumple o no y en qué grado cada uno de los criterios de rendimiento. En la propia guía se ha incluido un apartado (evidencias) en el que se define el sistema utilizado en cada caso.

## C+/- = CONSECUENCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS DEL CAMBIO

Junto con el sistema de identidad, el otro gran sistema condicionante de la conducta humana es el sistema de consecuencias. Podríamos decir que las personas en multitud de ocasiones se comportan en función de las consecuencias que esperan de su conducta.

Las personas cambian con más o menos rapidez e intensidad en función de las consecuencias que estiman que les serán proporcionadas por la organización si lo hacen o si no lo hacen.

Las organizaciones regulan la conducta de sus equipos a través de un complejo sistema de consecuencias positivas y negativas, y son sus estructuras organizativas las encargadas de administrarlas.

En algunos casos, este sistema de consecuencias no está demasiado pensado; en otros, está muy estudiado y se aplica con rigor; en todos los casos, el cambio de conducta pasa por el cambio de este sistema. )

Profesionalidad  
Especialización

Flexibilidad  
Confianza

Experiencia  
Seguridad

Tranquilidad  
Compromiso

Agend@ctiva



Agend@ctiva

Ofrece a sus clientes un servicio especializado en **Protección de Datos**.

Realizamos proyectos "ad hoc" que dan respuesta a todas sus necesidades.