

# Apoyar nuestros afanes de mejoramiento



Vivimos muy cómodos siendo como somos. Pero el paso del tiempo o el cambio de las circunstancias, hace necesario que cambiemos algunos de los rasgos de nuestra manera de ser. Y entonces ese confort, nos hace difícil incorporar esas nuevas formas de comportamiento, las cuales, sabemos que nos beneficiarían. También dificulta el mejoramiento, la formulación de propósitos muy amplios, ya que en este caso nos costará encontrar operaciones específicas que hagan posible ese mejoramiento. Si alguien dice que quiere ser mejor, ha dicho poco. Si en cambio enumera una lista de mejoras, una de las cuales es la de voy a ser más puntual, le resultará más fácil encontrar situaciones y acciones que conducen a esa mejora.

## Mejoramientos generales. Y específicos.

La educación, en el hogar y en las escuelas, intenta que adquiramos unos determinados hábitos que son como un martillo o un alicate, herramientas que sirven para realizar muchas tareas generales, pero los logros más valiosos de nuestra vida, los vamos a obtener con herramientas que se adapten mucho mejor a tareas específicas y a las características de nuestra manera de ser, la cual es tan particular, como nuestra huella digital. Si vamos a mejorar, lo hemos de hacer desde nuestra particular forma de ser. No podemos tener éxito con las fortalezas de otros. Lo tendremos a partir de nuestras fortalezas y a pesar de nuestras debilidades.

## Voluntad e incentivos.

En cuanto al cambio personal, durante mucho tiempo se apeló a la voluntad. Hoy se nos dice que el ejercicio de la voluntad en determinados empeños, consume una gran cantidad de energía y que conviene apoyar la voluntad mediante otros incentivos o ayudas. Uno de estos apoyos es el cambio inducido, lo cual consiste en conectarnos con circunstancias que hagan más probable el cambio. Me interesa el término porque el concepto es muy rico. Podemos

intentar hacer cambios a pulso. O podemos intentar hacerlos obligados o apoyados por diversas circunstancias.

Pensemos en que queremos hacer más ejercicio, o mejorar la ingesta, o leer unas horas más, o cultivar un pasatiempo. Todos estos cambios tendrán que competir con lo que ya hacemos, lo cual generalmente está cristalizado en hábitos. Tenemos que ayudar al nuevo propósito y una forma es inducir su puesta en práctica. Comenta un autor que si planeamos hacer ejercicio al levantarnos por la mañana, es más probable que lo hagamos, si al acostarnos dejamos listos todos los implementos relacionados con el ejercicio. Si tenemos que empezar por buscar dónde quedaron los tenis, es más probable que algunas veces no cumplamos el propósito. Decía, exagerando el énfasis,

que es más probable cumplirlo si en vez de en pijama, dormimos con ropa deportiva.

## Otros ejemplos de cambio inductivo.

Esto del cambio inductivo vendría a ser como un modelo mental, un esquema de pensamiento. Al ponerle nombre, al reparar en él, le vamos a encontrar más aplicaciones. Veamos algunas.

- Cuando un equipo juega en una liga muy competitiva, se ve obligado y estimulado a mejorar. Tendrá mucho cuidado en contratar a buenos jugadores. A un buen técnico. A imponer técnicas y disciplina que estén a la altura de los compromisos que enfrentará.
- Si una empresa se pone de acuerdo con otras, sobre mejoras, por ejemplo en calidad, responsabilidad social, mejores prácticas, es más probable que logre ejecutar esas mejoras, que si lo intenta aisladamente. Es más probable mejorar la calidad si tenemos a nuestros clientes como testigos. Cuando una empresa facilita que sus clientes le

den información sobre cómo perciben la calidad de sus productos, está induciendo el mejoramiento. La transparencia que algunas empresas u oficinas públicas ponen en práctica, es un cambio inductivo: habrá más cuidado en cumplir lo prometido y sobre lo cual hay expectativas, que en cumplir lo que nos proponemos privadamente.

- Cuando las empresas se hacen proveedoras de clientes que tienen altos estándares de calidad refuerzan sus propósitos de mejoramiento.
- También contribuye al mejoramiento que las empresas, los colegios o las carreras universitarias acepten someterse a un proceso de acreditación. Esto consiste en que realizan un auto-análisis, siguiendo una lista de puntos que les facilita la entidad acreditadora. Luego, en aquellos puntos en que encuentran debilidades, formulan un plan de mejoramiento. Y luego aceptan que terceros externos vengán a evaluar el realismo de su auto-análisis, la coherencia de su plan de mejoramiento y la probabilidad que tienen de cumplirlo.
- Las empresas podrían reforzar sus buenos propósitos haciendo clubes o círculos de empresas que quisieran cumplir por ejemplo, con estándares elevados de responsabilidad social, o seguir metodologías robustas de innovación.
- Las políticas de las empresas, y la explicitación de los valores que las mueven, cuando no son listas inventadas solo para llenar papeles, también inducen mejoras en las acciones. La mística con la cual se trabajaba en el ICE en 1960, constituía un incentivo tanto para el mejoramiento de la organización, como para el mejoramiento de las personas que ahí trabajaban. Y este es uno de los rasgos que deberíamos valorar a la hora de buscar empleo: buscar empresas donde no solamente ganemos un ingreso, sino que impulsen nuestro mejoramiento

personal.

- Una buena escuela, un buen mentor deberían inducir, más que intentar embutir. Las normas, valores, creencias y prácticas de una buena institución dejan su marca positiva en los egresados. Hay escuelas en las cuales los estudiantes dan más de lo que llegan acostumbrados a dar, porque en ellas se espera más de lo que es común esperar. El recluta en un cuerpo de bomberos o el estudiante recién ingresado al INCAE, terminan rindiendo más de lo que esperaban rendir, porque la cultura de esas instituciones es lo demandado y se lo hace posible. Y lo contrario también es cierto.
- Los pactos entre amigos, por ejemplo para dejar de fumar, tienen el refuerzo de la promesa hecha, de lo que los amigos esperan, de los premios que acordamos. Es más probable que alguien se de permiso de incumplir un propósito si no tiene testigos, que si sí los tiene.
- Y leemos más cuando formamos parte de un grupo de lectura, que cuando vamos leyendo a nuestro aire.
- Todos deberíamos ocuparnos de crear o identificar nuestro grupo de apoyo. Solemos decir que tenemos tantos amigos, pero con muchas de esas personas no somos más que conocidos. Convendría distinguir esas relaciones, por el grado de confianza y por la función beneficiosa que tienen con nosotros. Tener compañeros para ir al cine o al estadio, es algo valioso. El aislamiento no es un buen comportamiento. Pero es de mucho mayor valor contar con personas de las cuales podamos obtener una escucha adecuada, un consejo prudente, una guía ética. Identificar esas personas es lo que se denomina detectar nuestro grupo de apoyo.
- Los amigos, deberían tratar de convertirse en grupos de apoyo mutuo, dándole así nuevas dimensiones a la amistad. Entonces se tratará de ser amigos. No solo de ser camaradas o compinches. La amistad puede ser una fuente de consuelo para la mediocridad, como ocurre si el grupo de amigos tiene metas de poca exigencia o puede ser una fuente de superación mutua. Pero lo que hemos de buscar es una relación, de la cual obtengamos entusiasmo para enfrentar los retos o para ir mejorando permanentemente. Recuerdo una canción de jóvenes, la cual dice

que ser amigo es hacer al amigo todo el bien. La amistad es una manifestación del amor, como la tolerancia, como la aceptación, como la solidaridad. Los amigos que no se preocupan por el mejoramiento del otro, todavía tienen peldaños que subir en la conciencia de lo que es la buena amistad.

- Sabemos que una de las fuentes de aprendizaje es la imitación. Se dice que los niños aprenden la lengua materna, precisamente de escuchar a sus mayores hablándola. Aprendemos comportamientos sociales por modelaje, viendo a otros actuar de una determinada manera. Podemos entonces aprender de nuestros amigos. Y ese aprendizaje se inicia con la admiración. Imitamos lo que admiramos. Por eso es tan negativo el hábito existente en algunos grupos, de desdeñar los rasgos positivos de un miembro: ¡Es que fulanito es un nerdo! Y de esta manera le quitamos valor y obstaculizamos la imitación de sus hábitos de diligencia y responsabilidad. La riqueza de un grupo de amigos, está en parte en que conozcamos y valoremos, y luego imitemos, los rasgos positivos de los mejores de sus miembros. Pero lo contrario también es cierto. Hay ambientes poco exigentes, superficiales, degradados, en los cuales los proyectos de mejoramiento encuentran más bien indiferencia y hasta oposición. Esta ha de ser una de las razones por las cuales las familias se preocupan tanto por los amigos que tienen sus hijos, lo cual han acuñado en el dicho de que quien con lobos anda, a aullar aprende.
- En los condominios, los habitantes se ven obligados a cumplir unas determinadas normas. En un vecindario común y corriente, también podrían hacerse compromisos de cuidado y embellecimiento de los espacios comunes, trátase del parque o de las aceras y calles. En los colegios podrían establecerse clubes de diversos temas, a los cuales pertenecerían estudiantes de diversos niveles que tuvieran mayor gusto por ellos. Y no pensemos solo en asignaturas sino también de temas extracurriculares: cine, asuntos nacionales, salud, deporte. Esa pertenencia les daría incentivos para cultivar esos intereses.
- También crea movimientos de cambio una promesa pública, o una hoja de ruta, especialmente cuando está bien especificada. Todo este año vamos a estar pendientes del inicio de las obras sobre las cuales informó el MOPT en los últimos meses. También quedamos muy interesados en la conducción de los asuntos fiscales, después de todas las alertas, sensibilidad y entusiasmo que logró despertar la Ex. Ministra doña Rocío Aguilar.

Si mejorar es deseable, si cambiar es difícil, debemos ser muy astutos para rodear los procesos de mejoramiento que deseamos realizar, de todas las ayudas, de todos los incentivos, de todas las circunstancias, que hagan más probable el éxito. Tratemos de esta forma de allanar el camino del cambio, ya que bastante difícil resulta ir cuesta arriba.

## Agradecimiento

### Álvaro Cedeño Gómez

Catedrático retirado de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Autónoma de Centroamérica. Es consultor de empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra

Álvaro Cedeño Gómez informa a sus lectores que todas las semanas publica un artículo en su página web: [alvarocedeno.com](http://alvarocedeno.com)  
Ingrese en la página y solicite el envío gratuito de esos artículos a su correo electrónico

