

CHIP HEATH y DAN HEATH

Autores de los bestsellers *CAMBIA EL CHIP* e *IDEAS QUE PEGAN*

MOMENTOS MÁGICOS

Descubre
la fórmula que
te permitirá crear
momentos inolvidables
para tus amigos,
tu familia y
tus clientes



Cómo crear experiencias
que nos cambien la vida

PAIDÓS EMPRESA

Chip y Dan Heath

Momentos mágicos

Por qué algunas experiencias tienen un impacto extraordinario

Traducción: Sigrid Guitart

PAIDÓS EMPRESA

Título original: *The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact*

© Chip y Dan Heath, 2017

© Simon & Schuster, 2017

© Editorial Planeta Colombiana, S.A., 2018

Calle 73 No. 7-60, Bogotá

Primera edición en el sello Paidós Empresa: septiembre de 2018

ISBN 13: 978-958-42-7184-6

ISBN 10: 958-42-7183-0

Traducción: Sigrid Guitart

Diseño de cubierta: Departamento de Diseño de Editorial Planeta

Impreso por:

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

*Para nuestras hijas, Emory, Aubrey y
Josephine, cuyos momentos decisivos
convertimos en nuestros*

CONTENIDO

Capítulo 1
Momentos decisivos

Capítulo 2
Pensar en momentos

MOMENTOS DE ELEVACIÓN

Capítulo 3
Crear picos

Capítulo 4
Saltarse el guion

MOMENTOS DE PERCEPCIÓN

Capítulo 5
Tropezar con la verdad

Capítulo 6
Tensar para percibir

MOMENTOS DE ORGULLO

Capítulo 7
Reconocer a los demás

Capítulo 8
Multiplicar hitos

Capítulo 9
Practicar la valentía

MOMENTOS DE CONEXIÓN

Capítulo 10
Crear un sentido compartido

Capítulo 11
Estrechar vínculos

Capítulo 12
Hacer que los momentos importen

¿Quieren más?

Anexo
Afrontar momentos traumáticos

Agradecimientos

Notas

CAPÍTULO 1

MOMENTOS DECISIVOS

1.

Chris Barbic y Donald Kamentz estaban sentados en un bar de Houston, recuperándose de otra jornada de catorce horas en la dirección de su nueva escuela semipública. Estaban tomando unas cervezas, viendo el canal de deportes ESPN y compartiendo una pizza Tombstone, lo único que se podía comer en ese bar. No tenían ni idea, aquella noche de octubre del 2000, de que estaban a escasos instantes de una revelación que afectaría a miles de personas.

El canal informaba sobre el Día Nacional de los Fichajes, el primer día en el que los jugadores de fútbol americano que acaban de graduarse de secundaria pueden firmar una “declaración de intenciones” vinculante para ir a una universidad determinada. Para los aficionados del fútbol americano universitario ese es un gran día.

Viendo el exultante reportaje, Kamentz cayó en la cuenta de algo. “Me aterra que celebremos así el deporte, pero que no haya nada para celebrar los estudios”, dijo. Y los alumnos de su escuela —en su mayoría niños de familias hispanas con pocos recursos— merecían celebrarlo. Muchos de esos niños serían los primeros de sus familias en graduarse en un instituto educativo.

Barbic había fundado una escuela para ocuparse de esos alumnos. Cada vez estaba más desencantado de ser profesor de muchachos de último curso en un colegio municipal. “Veo a demasiados de ellos llegar al instituto entusiasmados con los estudios e ilusionados por cumplir sus sueños, pero al cabo de unos meses pierden esa luz, esa ilusión que tenían en su mirada”. Algunos volvían unos años después al colegio de visita, y le contaban historias de bandas, drogas, embarazos. Esto lo atormentaba. Sabía que tenía dos opciones: dejar la enseñanza o construir la escuela que esos alumnos se merecían. Así que en 1998, Barbic fundó YES Prep. Y Donald Kamentz fue una de los primeros profesores contratados.¹

Aquella noche en el bar, mientras veían las noticias deportivas, les vino una inspiración repentina: “¿Por qué no creamos nuestro propio ‘Día de los Fichajes’ en el que nuestros alumnos anuncien la universidad en la que estudiarán?”. La ceremonia les permitiría honrar a todos los alumnos que se graduaran, puesto que una de las condiciones para hacerlo en el YES Prep sería que todos los alumnos solicitaran admisión en la universidad y fueran aceptados, aunque al final decidieran no ir.

Su entusiasmo crecía a medida que la idea iba tomando forma: lo llamarían el Día de

los Fichajes de Preuniversitarios, y, por un día, felicitarían a los graduados de secundaria de la misma manera que a los deportistas universitarios: con bombos y platillos.

Unos seis meses después, el 30 de abril de 2001, celebraron el primer Día de los Fichajes de Preuniversitarios. Alrededor de cuatrocientos cincuenta personas se hacinaron en un centro cívico al lado del campus: diecisiete preuniversitarios y sus familias, junto con el resto de alumnos del YES Prep; desde los pequeños hasta los de último curso.

Cada uno de los graduados subió al escenario y anunció a qué universidad iría en otoño: “¡Me llamo Eddie Zapata, y en otoño iré a la Universidad Vanderbilt!”, y descubrió una camiseta con el emblema de la universidad elegida. Muchos de los alumnos habían mantenido su decisión en secreto, incluso para sus amigos, así que el suspenso flotaba en el aire. Tras cada anuncio, los vítores llenaban la sala.

Más tarde, los alumnos se sentaban en una mesa, rodeados por sus familias, y firmaban cartas de inscripción, que confirmaban su matrícula para otoño. Barbic estaba embargado por la emoción del acto de la “firma”: “Es algo que me toca de cerca, porque conozco los sacrificios que todo el mundo ha tenido que hacer para que los chicos lleguen hasta aquí. Nadie lo ha hecho solo. Mucha gente ha participado en ese esfuerzo”. Al final de la ceremonia, había muchas lágrimas de emoción.

El Día de los Fichajes de Preuniversitarios se convirtió en el acontecimiento anual más importante de la red de institutos YES Prep. Para los graduados, el acto era una celebración, la guinda de sus logros. Pero tenía otro significado para los alumnos más jóvenes. En la tercera edición del Día de los Fichajes de Preuniversitarios, que se había ampliado y se celebraba en el auditorio de la Universidad de Houston, estaba entre el público Mayra Valle, una estudiante de sexto de primaria. Era la primera vez que asistía al Día de los Fichajes de Preuniversitarios, y le causó una profunda impresión. “Podría ser yo. Nadie de mi familia ha ido a la universidad. Algún día quiero subir al escenario”, pensó Mayra.

En 2010, seis años más tarde, el último curso contaba ya con 126 graduados, y el Día de los Fichajes de Preuniversitarios había crecido tanto que se ubicaron en la pista de baloncesto de la Rice University, ante cinco mil personas. Ese año, el 90 % de los graduados eran los primeros de sus familias que irían a la universidad.

El orador principal, el secretario de educación de EE. UU., Arne Duncan, estaba emocionado con el acto. Se apartó del discurso que había preparado y habló con franqueza: “Ningún partido de baloncesto, ningún partido de fútbol puede compararse con la magnitud y trascendencia de lo que está pasando hoy aquí. Gracias por inspirar no solo a sus hermanos y hermanas, no solo a alumnos de cursos inferiores, sino a todo el país”.

Uno de los graduados era Mayra Valle. Seis años después de haber imaginado que subiría al escenario, por fin le había llegado su día. “Buenas tardes a todos, me llamo Mayra Valle y en otoño iré a la Universidad de Connecticut”. Lo dijo con una inmensa sonrisa. Estaba entre las cincuenta mejores universidades de humanidades del país.

El público rugió.

2.

Todos tenemos momentos decisivos en nuestras vidas; experiencias trascendentales que se destacan en nuestra memoria. Muchas se deben, en gran parte, al azar: un encuentro fortuito con alguien que se convierte en el amor de nuestra vida. Un nuevo profesor que descubre un don que no sabíamos que teníamos. Una pérdida repentina que pone en entredicho las certezas de nuestra vida. Darse cuenta de que uno no quiere pasar ni un día más en su trabajo. Estos momentos parecen ser fruto del destino o el azar, o quizá de la intervención de un poder divino. No los podemos controlar.

¿Pero es cierto? ¿Nuestros momentos decisivos deben *pasarnos sin darnos cuenta*?

El Día de los Fichajes de Preuniversitarios no pasó inadvertido. Chris Barbic y Donald Kamentz se propusieron crear un momento decisivo para sus alumnos. Cuando Mayra Valle y cientos de otros graduados de YES Prep subieron al escenario, avanzaron hacia un momento decisivo y meticulosamente concebido, que no resultó ser menos especial por estar planificado. Es un momento que nunca olvidarán.

Los momentos decisivos moldean nuestras vidas, pero no hay que esperar a que ocurran. Podemos ser los autores. ¿Y si un profesor preparara una lección sobre la cual los alumnos reflexionarán durante años? ¿Y si un jefe supiera exactamente cómo convertir un fracaso de un trabajador en una oportunidad de mejora? ¿Y si tuviéramos una idea más clara de cómo crear recuerdos duraderos para nuestros hijos?

En este libro tenemos dos objetivos: primero, queremos examinar momentos decisivos e identificar los rasgos que tienen en común. ¿Qué es aquello que convierte una determinada experiencia en memorable y trascendental? Nuestra investigación revela que los momentos decisivos comparten una serie de elementos comunes. Segundo, queremos mostrar al lector cómo puede crear momentos decisivos utilizando esos elementos. ¿Por qué queríamos crearlos? Para enriquecer nuestras vidas. Para conectar con otros. Para crear recuerdos. Para mejorar la experiencia de clientes, pacientes o trabajadores.

Nuestras vidas se miden en momentos, y los momentos decisivos son los que perduran en nuestros recuerdos. En las siguientes páginas, mostraremos cómo crear más momentos decisivos.

3.

¿Por qué recordamos ciertas experiencias y olvidamos otras? En el caso del Día de los fichajes, la respuesta es muy clara: es una celebración a gran escala y muy emotiva. No es de extrañar que sea más memorable que una clase sobre multiplicación de fracciones. No obstante, en otro tipo de experiencias vitales, desde vacaciones hasta proyectos laborales, no está tan claro por qué recordamos lo que recordamos. Los psicólogos han

hallado algunas respuestas desconcertantes a este rompecabezas de la memoria. Supongamos que el lector lleva a su familia a Disney World. Durante la visita, se le manda un mensaje cada hora, pidiéndole que valore la experiencia, de ese momento en una escala del uno al diez, en la que uno es horrible y diez es estupendo. Hará esta valoración seis veces durante la jornada. Así se desarrolla el día:

- 9.00: Organizando a los niños para salir del hotel. Se respira emoción en el ambiente. Puntuación: 6
- 10.00: Estamos juntos en la atracción *It's a Small World*. Todos creemos que lo disfrutamos. Puntuación: 5
- 11.00: Subidón de dopamina tras montar en la montaña rusa Space Mountain. Los chicos suplican repetir. Puntuación: 10
- 12.00: Comida costosa del parque con los niños. Ellos no la disfrutarían tanto si supieran que se pagó con su fondo para la universidad. Puntuación: 7
- 13.00: Espera de 45 minutos para la nieve, con los sofocantes 35 grados de Florida Central. Intento impedir que el niño chupe la barandilla. Puntuación: 3
- 14.00: Compró sombreros con orejas de ratón de camino a la salida del parque. ¡Los niños se ven tan bellos! Puntuación: 8

Un resumen general del día se deduce del promedio de las puntuaciones: 6,5. Un día bastante bueno.

Ahora, supongamos que volvemos a mandar un mensaje pasadas unas semanas y pedimos al lector que valore su experiencia *global* en Disney. Una predicción razonable sería 6,5, dado que comprende todos los altibajos de aquel día.

Pero los psicólogos dirían que nada más lejos de la realidad. La predicción será, a partir del análisis de ese día, ¡que la valoración global sería un 9! Esto se debe a que la investigación ha revelado que al recordar una experiencia, ignoramos gran parte de lo ocurrido y, por el contrario, nos centramos en unos momentos concretos. En particular, se destacan dos momentos: montar en el Space Mountain y comprar los sombreros con orejas de ratón. Para comprender por qué estos dos momentos importan más que los otros, hay que explorar parte de la psicología subyacente.

En un experimento se le pidió a los participantes que se sometieran a tres pruebas dolorosas. En la primera, sumergían las manos en cubos llenos de agua gélida, a -50°C , durante sesenta segundos. (Cabe señalar que el agua a -50°C parece *mucho* más fría que el aire a -50°C).

La segunda prueba era parecida, salvo que debían sumergir las manos durante noventa segundos en lugar de sesenta, y durante los últimos treinta segundos, el agua se calentaba hasta 15°C . Este último medio minuto continuaba siendo desagradable, pero bastante menos para la mayoría de los participantes. (Debe tenerse en cuenta que los investigadores controlaban el tiempo meticulosamente, pero que a los participantes no se

les decía cuánto tiempo había transcurrido).

Para la tercera experiencia dolorosa, los participantes debían escoger: ¿Preferiría repetir la primera prueba o la segunda?

La respuesta es fácil: ambas pruebas consistían en sesenta segundos de idéntico dolor, y la segunda añadía otros treinta segundos de un dolor ligeramente rebajado. Es como preguntar, “¿preferiría que le pegaran en la cara durante sesenta segundos o durante noventa?”.

Sin embargo, el 69 % eligió la prueba más larga.

Los psicólogos han desentrañado las razones de este sorprendente resultado. Cuando las personas analizan una experiencia, tienden a olvidar o ignorar su duración; un fenómeno llamado “olvido de la duración”. En lugar de ello, parecen valorar la experiencia basándose en dos momentos cruciales: primero, el mejor o el peor momento, conocido como el “pico”; y el final. Los psicólogos lo llaman la “regla del momento pico y final”.

Así que en los recuerdos de los participantes, la diferencia entre sesenta y noventa segundos desaparece. He aquí el olvido de la duración. Lo que destacó para ellos fue que la prueba más larga *acabó de forma más soportable* que la corta. (Por cierto, ambas pruebas tenían un momento de pico de dolor similar: en torno a los sesenta segundos).

Esta investigación explica por qué, al reflejar la experiencia en Disney, uno se acordará de la Space Mountain (el pico) y las orejas de ratón (el final). Todo lo demás tenderá a desvanecerse. Por consiguiente, el recuerdo de aquel día es mucho más favorable que la valoración hora a hora que se proporcionó.

La regla del pico-final es aplicable a muchos tipos de experiencias. La mayoría de los estudios competentes se centran en experiencias cortas y en un entorno de laboratorio: ver imágenes de una película, soportar ruidos molestos, etc. En períodos más largos, los picos siguen importando, pero en cierto modo la importancia relativa de los “finales” se atenúa. Los comienzos también importan: cuando se preguntó a los exalumnos sobre sus recuerdos de la universidad, el 40 % de esos recuerdos pertenecían al mes de septiembre. Y los comienzos y los finales pueden desdibujarse; ¿si uno cambia de ciudad por un nuevo trabajo, se trata de un final, de un comienzo o de ambos? Por ello es preferible hablar de *transiciones*, lo cual engloba tanto finales como comienzos.

Lo que es indiscutible es que cuando analizamos nuestras experiencias, no calculamos el promedio de nuestras impresiones minuto a minuto. Más bien, solemos recordar los momentos emblemáticos: los picos, los hoyos, y las transiciones.³

Se trata de una lección fundamental para todos aquellos que trabajan en el sector servicios (desde restaurantes hasta clínicas de salud, *call centers* o *spas*), en la que el éxito depende de la experiencia del cliente. Analicemos el Magic Castle Hotel, que en el momento de escribir este libro era uno de los tres mejores hoteles de Los Ángeles.⁴ Superaba a competidores como el Four Seasons Hotel, en Beverly Hills y el Ritz-Carlton Los Angeles. Las opiniones del Magic Castle son impresionantes: en unas 2900 opiniones en Trip-Advisor, más del 93 % de los usuarios valoran el hotel como “excelente” o “muy

bueno”.

Sin embargo, esta valoración resulta cuanto menos sorprendente: si uno mira las fotos del complejo en Internet, nunca diría que es uno de los mejores hoteles de Los Ángeles; tiene un patio interior con una piscina demasiado pequeña, habitaciones anticuadas, mobiliario aburrido y escasa decoración. De hecho, la palabra *hotel* parece exagerada; en realidad, el Magic Castle es un complejo de apartamentos de dos plantas, reformado, de la década de 1950, pintado de amarillo canario.

No es que sea feo; está bien. Parece un hotel económico respetable, de aquellos que están al borde de las autopistas. Pero no es el Four Seasons. Y tampoco es especialmente barato; los precios son parecidos a los hoteles Hilton o Marriott. ¿Cómo puede ser uno de los hoteles mejor valorados de Los Ángeles?

Empezemos por el teléfono rojo que está en una pared cerca de la piscina. Al descolgarlo, alguien responde: “Hola, Helados línea directa”. Se hace un pedido, y al cabo de unos minutos, un empleado con guantes blancos entrega al huésped su helado de cereza, naranja o uva junto a la piscina. En una bandeja de plata. Gratis.

Y también está la carta de refrigerios, una lista de delicias, que van desde chocolatinas Kit-Kats hasta cerveza artesanal o pasabocas Cheetos empacados, que se pueden pedir sin costo adicional. También hay una carta de juegos de mesa y una carta de DVD, con un servicio de préstamo gratuito. Tres veces por semana hay magos que amenizan el desayuno con sus trucos. ¿Hemos mencionado que se puede mandar a lavar gratis toda la ropa que uno quiera? Y la devuelven ese mismo día, envuelta en papel y atada con un cordel y una ramita de lavanda. La operación es más pomposa y ceremoniosa que cuando un médico entrega a un recién nacido.

Las opiniones de los usuarios del Magic Castle Hotel son apasionadas. Lo que ha averiguado el Magic Castle es que para satisfacer a los clientes, no es necesario obsesionarse con cada detalle. Los clientes perdonarán una piscina pequeña y unas habitaciones con una decoración mediocre, siempre y cuando disfruten de algunos momentos mágicos. Lo sorprendente de las grandes experiencias en el sector servicios es que *por lo general son poco memorables y muy de vez en cuando excepcionales*.

Entonces, ¿cuando el cliente llama a “Helados línea directa” se trata de un momento decisivo? En el contexto de una vida, obviamente no. (Cuesta imaginar un lamento en el lecho de muerte tipo: “Si hubiera elegido el de uva...”).

¿Pero en el contexto de unas vacaciones? Por supuesto que es un momento decisivo. Cuando los turistas les hablen a sus amigos de las vacaciones en el sur de California, les dirán: “Fuimos a Disneyland, y vimos el Paseo de la Fama, y nos alojamos en ese hotel, el Magic Castle, y no lo vas a creer, pero hay un teléfono al lado de la piscina...”. Helados línea directa es uno de los momentos que define el viaje. Y se trata de un momento diseñado, el tipo de momento que otros hoteles no tienen. (Los patios de los Marriott están bien, pero nadie presume de ellos ante sus amigos).

La cuestión es simple: algunos momentos son infinitamente más significativos que otros. Para los turistas, Helados línea directa constituye una experiencia de quince

minutos que se destaca en las dos semanas de vacaciones. Para los alumnos del YES Prep, el Día de Fichajes de Preuniversitarios sobresale en su trayecto de siete años.

Pero tendemos a ignorar esta verdad. No somos muy buenos *invirtiendo* en esos momentos. Por ejemplo, un profesor planifica su programa de historia semestral, pero cada período lectivo recibe más o menos la misma atención. No se intenta diseñar unos cuantos momentos “pico”. O un ejecutivo dirige su empresa durante un período de crecimiento acelerado, pero no hay mucha diferencia entre una semana y la siguiente. O pasamos un fin de semana tras otro con nuestros hijos, pero en nuestra memoria todos los fines de semana son iguales.

¿Cómo podemos combatir esa monotonía y crear momentos significativos? Empecemos por lo esencial: ¿Cómo determinamos un “momento decisivo”? En el lenguaje cotidiano, el término se aplica de varias maneras. Algunos lo usan para referirse a momentos dramáticos en los que deben ponerse a prueba, por ejemplo un soldado que muestra valentía en una batalla. Otros usan el término de forma más amplia, casi como sinónimo de “grandes éxitos”. (Por ejemplo, una búsqueda del término en Internet ofrece resultados como “momentos estelares en la televisión de los años setenta”, que no serán muchos, por cierto).

En el marco de este libro, un momento decisivo es una experiencia breve que resulta tanto memorable como significativa. (Aquí “breve” es relativo; un mes puede ser una experiencia breve en el espacio de una vida, y un minuto puede ser breve en el contexto de una llamada de asistencia al cliente). Es probable que haya una docena de momentos en la vida que refleja quienes somos; se trata de momentos decisivos en mayúscula. Pero hay experiencias más modestas, como Helados línea directa, que constituyen momentos decisivos en el contexto de unas vacaciones, o un semestre en el extranjero o un ciclo de desarrollo de producto.

¿De qué están hechos estos momentos y cómo creamos más? En nuestro estudio hemos descubierto que los momentos decisivos se crean a partir de uno o más de los siguientes cuatro elementos:

ELEVACIÓN: los momentos decisivos sobresalen del día a día. No solo generan felicidad transitoria, como al reírse del chiste de un amigo, sino también satisfacción memorable (al descolgar el teléfono rojo alguien dice: “Helados línea directa, en seguida lo atendemos”). Para erigir momentos elevados debemos estimular los placeres sensoriales (los helados deben servirse junto a la piscina en una bandeja de plata, naturalmente) y, si procede, añadir un elemento sorpresa. Veremos por qué la sorpresa puede deformar nuestras percepciones del tiempo y por qué las experiencias más memorables de mucha gente se sitúan entre su adolescencia y sus veintitantos. Los momentos de elevación trascienden el curso normal de los acontecimientos; son literalmente extraordinarios.

PERCEPCIÓN: los momentos decisivos reconfiguran nuestra visión de nosotros mismos o del mundo. En pocos segundos o minutos nos damos cuenta de algo que puede

influir en nuestras vidas durante décadas: “Ahora es el momento de poner en marcha este negocio”, o “Esta es la persona con la que voy a casarme”. El psicólogo Roy Baumeister estudió cambios vitales precipitados por una “cristalización del descontento”, momentos en los que la gente repentinamente veía las cosas tal como eran, como miembros de sectas que de repente descubrían la verdad sobre su líder. Y si bien esos momentos de percepción a menudo parecen fortuitos, podemos diseñarlos o, al menos, sentar la base. En una historia célebre por lo desagradable, veremos cómo algunos trabajadores humanitarios desencadenaron un cambio social al hacer que una comunidad “tropezara con la verdad”.

ORGULLO: los momentos decisivos definen lo mejor de nosotros mismos; momentos de logros, momentos de valor.

Para crear tales momentos, debemos entender algo acerca de la estructura del orgullo; cómo preparar una serie de hitos que se apoyan unos en otros en el recorrido hacia un objetivo mayor. Exploraremos por qué el programa *Couch to 5K* tuvo tanto éxito; y resultó mucho más efectivo al popularizar el ejercicio que la simple obligación de “correr más”. Y descubriremos aspectos inesperados sobre actos de valentía y los sorprendentes efectos dominó que generan.

CONEXIÓN: los momentos decisivos son sociales: bodas, graduaciones, bautizos, vacaciones, éxitos profesionales, ceremonias de *bar y bat mitzvahs*, discursos, eventos deportivos. Estos momentos se potencian porque se comparten con otras personas. ¿Qué desencadena los momentos de conexión? Descubriremos un notable procedimiento de laboratorio que permite que dos personas entren en una habitación siendo completos desconocidos y al salir, cuarenta y cinco minutos más tarde, sean amigos íntimos. Y analizaremos lo que un científico social cree que es una especie de teoría unificada sobre qué fortalece las relaciones, ya sea el vínculo entre marido y mujer, entre médico y paciente o, incluso, entre comprador y comerciante.

Los momentos decisivos suelen desencadenar emociones positivas —utilizaremos “momentos decisivos positivos” y “picos” indistintamente a lo largo del libro—, pero también hay categorías de momentos decisivos *negativos*, como los momentos de resentimiento: experiencias de vergüenza o de amargura que hacen que las personas juren, “¡Ya verán!”. Existe otra categoría muy común: los momentos de conmoción, que nos dejan destrozados y lamentándonos. En las siguientes páginas descubriremos varias historias de gente que se enfrenta a conmociones, pero no nos detendremos en esta categoría, por la simple razón de que el libro se centra en crear momentos positivos. Nadie quiere experimentar más momentos de pérdida. En el apéndice aparecen referencias de utilidad para quienes hayan sufrido algún trauma.

Los momentos decisivos poseen al menos uno de los cuatro elementos anteriores, pero no necesariamente los cuatro. Muchos momentos de percepción, por ejemplo, son privados; no implican una conexión. Y un momento agradable, como llamar a Helados

línea directa, no ofrece demasiada percepción u orgullo.

Algunos momentos decisivos potentes contienen los cuatro elementos. Imaginemos el Día de Fichajes de Preuniversitarios de YES Prep: la ELEVACIÓN de los alumnos al tener su momento en el escenario, la PERCEPCIÓN de un estudiante de último curso pensando “Podría ser yo”, el ORGULLO de ser aceptado en la universidad y la CONEXIÓN de compartir el día con miles de personas que los apoyan. (Véase nota al pie para mnemotecnica para recordar este marco de momentos decisivos).*

A veces estos elementos pueden ser muy personales. En algún lugar de nuestro hogar hay un cofre del tesoro, lleno de cosas que son valiosas para uno y carecen de valor para cualquier otra persona. Puede ser un álbum de recortes, un cajón de una cómoda o una caja en una buhardilla. Quizá algunos estén colgados en la nevera para poder verlos todos los días. Sea cual fuere nuestro cofre del tesoro, es posible que su contenido incluya los cuatro elementos mencionados:

- ELEVACIÓN: una carta de amor, un billete de avión. Una camiseta vieja. Tarjetas caóticamente coloreadas por nuestros hijos que nos hacen sonreír.
- PERCEPCIÓN: citas o artículos que nos emocionaron. Libros que cambiaron nuestra visión del mundo. Diarios que capturaron nuestros pensamientos.
- ORGULLO: galardones, notas, reconocimientos, certificados, agradecimientos, premios. (Y cómo *duele*, de manera irracional, tirar un trofeo a la basura).
- CONEXIÓN: fotos de boda. Fotos de las vacaciones. Fotos de la familia. Fotos de Navidad con suéteres horribles. Montones de fotos. Probablemente la primera cosa que uno agarraría si se incendiara su casa.

Todos los artículos que estamos custodiando son, en definitiva, las reliquias de momentos decisivos de nuestras vidas. ¿Cómo nos sentimos al reflexionar sobre los contenidos del cofre del tesoro? ¿Y si pudiéramos transmitir ese mismo sentimiento a nuestros hijos, alumnos, compañeros de trabajo y clientes?

Los momentos importan. ¡Y perdemos una gran oportunidad al dejarlos al azar! Los profesores pueden inspirar, los cuidadores pueden reconfortar, los trabajadores del sector servicios pueden satisfacer, los políticos pueden unir y los directivos pueden motivar. Basta con un poco de clarividencia y reflexión.

Este libro habla del poder de los momentos y de la sabiduría para darles forma.

* Es posible que el lector se haya dado cuenta de que al intercambiar el orden de Percepción y Orgullo (Insight y Pride en inglés) se obtiene un práctico acrónimo: EPIC. Los autores tienen sentimientos encontrados al respecto. Un acrónimo, en un libro como este, fomenta la memorización a costa de cierta cursilería. En textos anteriores, los autores acudieron alegremente a este intercambio de letras para usar dos acrónimos, con fines mnemotécnicos. No obstante, en este libro, los autores prefirieron hacer lo contrario, pues no están aconsejando al lector que busque momentos “épicas”, que es en lo que resulta el acrónimo que nos compete. Algunas historias del libro se ciñen a esta descripción, pero muchas otras son pequeñas y personales, o dolorosas pero

transformadoras. *Épico* parece demasiado pomposo y superficial al mismo tiempo. En conclusión, si el acrónimo EPIC ayuda al lector a recordar los cuatro elementos, rogamos lo conserve con nuestros mejores deseos. Pero es la última vez que los autores lo mencionan.

CAPÍTULO 2

PENSAR EN MOMENTOS

1.

¿Cómo fue el primer día en su trabajo actual (o en el más reciente)?

¿Tal vez *no* fue un momento decisivo?

A juzgar por las historias de empleados poco impresionados, lo que sigue es lo típico de un primer día en un trabajo nuevo: el empleado se presenta. La recepcionista pensaba que empezaba la próxima semana. Se le asigna una mesa. Hay una pantalla y un cable, pero no hay computador. También hay un solitario clip sobre la mesa. La silla aún conserva la impronta del anterior propietario, como un ergonómico fósil de sus nalgas.

El jefe todavía no ha llegado. El empleado recibe un código deontológico y de cumplimiento para examinar. “¿Por qué no lo va leyendo mientras regreso?”, dice la recepcionista.

La política sobre acoso sexual es tan larga y exhaustiva que hace que el empleado dude un poco de sus compañeros.

Finalmente, una persona amable se presenta y pasea al empleado por la oficina, interrumpiendo a once personas distintas para presentarlo. Al empleado le preocupa haber molestado a todos sus compañeros en su primera hora de trabajo. Olvida todos los nombres de inmediato. Salvo el de Lester, que quizá sea el motivo de la política sobre acoso sexual.

¿Se parece bastante a la realidad?

La falta de atención que se presta al primer día de un empleado es impresionante. Qué oportunidad perdida de hacer que un nuevo miembro del equipo se sienta incluido y valorado. Qué ocurriría si tratáramos a una primera cita como a un nuevo empleado: “Se me han juntado varias reuniones, así que ¿por qué no me esperas en el auto y vuelvo en unas horas?”.

Para evitar este tipo de error, debemos entender cuándo son necesarios los momentos especiales. Debemos aprender a *pensar en momentos*, a detectar las ocasiones en las que merece la pena invertir.

Este hábito de “detectar momentos” puede ser artificial. En las empresas, por ejemplo, se imponen los objetivos. El tiempo es valioso en la medida en que define y cuantifica nuestros objetivos. El objetivo lo es todo.

Pero para los seres humanos, los momentos lo son todo. Los momentos son lo que

recordamos y lo que valoramos. Sin duda, podemos celebrar el logro de nuestros objetivos, como terminar una maratón o conseguir un buen cliente, pero el logro está insertado en un momento. Cada cultura tiene estipulado su conjunto de grandes momentos: nacimientos y bodas y graduaciones, obviamente, pero también celebración de festividades, ritos fúnebres y tradiciones políticas. Nos parecen “naturales”. Cabe notar que cada uno de ellos fue inventado, soñado por autores anónimos que querían moldear el tiempo. Es a lo que nos referimos con “pensar en momentos”: reconocer cuándo la prosa de la vida necesita puntuación.

Exploraremos tres situaciones que merecen puntuación: las transiciones, los hitos y los hoyos. Las transiciones son ocasiones típicas de momentos decisivos. Muchas culturas tienen rituales de “mayoría de edad”, como el *bar* y *bat mitzvah* o la fiesta de quince años. En la tribu sateré-mawé, de la Amazonía brasileña, cuando un chico cumple trece años, alcanza la mayoría de edad poniéndose unos guantes llenos de enfadadas hormigas bala que le pican las manos y se las dejan cubiertas de ronchas.¹ Es como si alguien hubiera querido hacer la pubertad aún más complicada.

Los rituales de mayoría de edad sirven para establecer fronteras, son intentos de acelerar una evolución de la adolescencia a la edad adulta, que de otro modo sería gradual. “Antes de este día era un niño. Después de este día soy un hombre”. (Declaración de un hombre con las manos muy hinchadas).

Las transiciones, igual que los hitos y los hoyos, son momentos decisivos *naturales*. La transición de casarse es un momento decisivo de la vida, independientemente de si se celebra. Pero si reconocemos lo importantes que son estos momentos decisivos naturales, podemos moldearlos, hacerlos más memorables y significativos.

Esta lógica demuestra por qué el primer día de trabajo es una experiencia en la que merece la pena invertir. Para los nuevos empleados, supone tres grandes transiciones de una vez: intelectual (trabajo nuevo), social (gente nueva) y de entorno (sitio nuevo). El primer día no debería ser un conjunto de pasos burocráticos de una lista de tareas. Debería ser un momento pico. Lani Lorenz Fry entendió esta oportunidad. Fry, que trabajaba en el departamento de estrategia global de marca y mercadeo de John Deere, tenía noticias de que los directivos de la empresa en Asia tenían problemas con el compromiso y la permanencia de sus empleados. “John Deere no es una marca conocida allí”, dijo Fry. “No es como en el medio oeste de Estados Unidos, donde todos los abuelos probablemente tenían un tractor John Deere”. Por consiguiente, el vínculo emocional de los empleados con la empresa era menor.

Fry y sus compañeros del equipo de marca hallaron la oportunidad de crear esa conexión; y debía empezar el primer día de trabajo. En colaboración con el consultor de atención al cliente, Lewis Carbone, el equipo diseñó lo que llamaron la Experiencia del Primer Día.² He aquí cómo querían que se desarrollara (¡vaya si es diferente de la historia narrada arriba!):

Poco después de recibir la carta de oferta de empleo de John Deere, el nuevo empleado recibe un correo electrónico de un amigo de John Deere. Llamémosle Anika. Ella se presenta y comparte información básica:

dónde aparcar, el código de vestimenta y demás. También le dice que el primer día lo recibirá en el vestíbulo a las nueve de la mañana.

Cuando llega el primer día, el empleado aparca en el lugar indicado y se dirige al vestíbulo, ¡y allí está Anika! La reconoce por la foto. Ella señala la pantalla plana del vestíbulo; aparece un enorme mensaje: ¡Bienvenido, Arjun!

Anika lo acompaña a su cubículo. Hay un cartel que se alza por encima de los cubículos para anunciar a la gente que hay un nuevo empleado. La gente se detiene a lo largo del día para saludar.

Mientras el nuevo empleado se instala, repara en la imagen de su fondo de pantalla: es una magnífica foto de maquinaria John Deere en una granja al atardecer, y la reproducción dice “Bienvenido al trabajo más importante de tu vida”.

El empleado se da cuenta de que ya ha recibido su primer correo. Es de Sam Allen, el consejero delegado de John Deere. En un breve video habla sobre la misión de la empresa: “Proporcionar la comida, el abrigo y las infraestructuras que necesitará la creciente población del planeta”. Y acaba diciendo: “Disfrute del resto de su primer día, confío en que disfrute de una larga, exitosa y gratificante carrera profesional como parte del equipo de John Deere”.

Entonces el empleado ve que hay un regalo en su mesa. Es una copia en acero inoxidable de la “aradora de acero” original de John Deere, creada en 1837. Una tarjeta adjunta explica por qué a los granjeros les ha encantado esta maquinaria.

Al mediodía, Anika recoge al empleado para almorzar fuera del edificio con un pequeño grupo. Los compañeros le preguntan por su trayectoria y le cuentan cosas sobre los proyectos en los que están trabajando. Más tarde, el jefe del departamento (el jefe de su jefe) pasa a saludar y agenda una comida para la próxima semana.

El empleado sale de la oficina pensando que ese es su sitio.

Nuestro trabajo importa. Y yo les importo.

Después de que el equipo de marca de John Deere completó su plan para la Experiencia del Primer Día, algunas oficinas de Asia empezaron a desplegarlo. En la oficina de Pekín tuvo tanto éxito que los antiguos empleados bromeaban con “¿Puedo dejar el trabajo y volver?”. En India, el programa ha contribuido a diferenciar a John Deere en un mercado laboral muy competitivo.

¿Verdad que todas las empresas del mundo deberían tener una versión de esta Experiencia del Primer Día?

2.

La Experiencia del Primer Día de John Deere es un momento en *un periodo de transición*. No obstante, cuando una transición vital carece de “momento”, puede resultar indefinida. A menudo nos pone nerviosos no saber cómo actuar o qué reglas aplicar. Analicemos una historia que nos cuenta Kenneth Doka, asesor profesional de salud mental, también es experto en procesos de duelo.³

Una mujer que había perdido a su marido por la enfermedad de Lou Gehrig (esclerosis lateral amiotrófica, o ELA) acudió a él. Ella le dijo que su matrimonio había sido feliz. Él era un buen padre y un buen marido. Pero la ELA es una cruel enfermedad degenerativa, y a medida que la enfermedad de su marido avanzaba, él necesitaba más y más cuidados. Fue duro para ambos. Él era un hombre orgulloso —propietario de una pequeña constructora— y “no llevaba bien ser el enfermo”, explicó ella. Se peleaban

como nunca.

Pero eran católicos devotos y tenían una fe absoluta en su matrimonio. Ella decía que cada noche, después de un día agotador, se cogían la mano en la cama para que sus anillos se tocaran y repetían sus votos matrimoniales.

Cuando acudió a Doka habían pasado seis años desde la muerte de su marido, y le dijo que pensaba que ya estaba lista para empezar a salir con alguien. “Pero no me puedo quitar mi anillo de casada”, le dijo. “No puedo salir con alguien si llevo el anillo, y no puedo quitármelo”. Ella pensaba que los matrimonios son para toda la vida, pero también sabía que había respetado su compromiso. Estaba confundida y bloqueada.

Doka ha escrito mucho sobre el poder de los “rituales terapéuticos” para ayudar a la gente que se siente afligida. Le sugirió que necesitaba un “ritual de transición” para quitarse el anillo, y a ella le gustó la idea. Así que, con su permiso, Doka trabajó con el cura de la mujer para crear una breve ceremonia.

Se llevó a cabo un domingo al mediodía, tras la misa, en la iglesia donde ella se casó. El cura había reunido a un grupo de amigos cercanos y familiares, muchos de los cuales habían asistido a su boda.

El cura les pidió que se situaran en torno al altar. Entonces le hizo algunas preguntas a la mujer.

“¿Fuiste leal en lo bueno y en lo malo?”.

“Sí”, dijo ella.

“¿En la salud y en la enfermedad?”.

“Sí”.

El cura la guio a través de sus votos matrimoniales, pero en pasado. Ella afirmó, en presencia de los testigos, que había sido fiel, que había amado y honrado a su marido.

Y entonces el cura dijo, “¿Puedo tomar el anillo?”. Ella se lo quitó del dedo y se lo entregó. Posteriormente, le contó a Doka que “había salido como por arte de magia”.

El cura aceptó el anillo. Él y Doka habían acordado que el anillo se entrelazaría con el del marido y luego los pondría frente a la foto de boda.

La ceremonia le permitió atestiguar, ante sí misma y ante sus seres queridos, que había cumplido sus votos. Indicaba a todos los presentes que su identidad estaba a punto de cambiar. Era un momento que le permitía un nuevo comienzo.

En el fondo de la historia de la “boda inversa” hay un potente discernimiento. En el momento que la viuda acudió a Doka, estaba lista para empezar una nueva relación. Y está claro que, aunque no hubiera conocido a Doka, al final habría empezado a salir con otras personas por sí misma. A lo mejor habría tardado un mes, un año, o quizá cinco años. Y durante ese periodo incierto habría estado angustiada: “¿Estoy lista? ¿Está bien que esté lista?” Lo que la viuda de la historia de Doka necesitaba era un momento de referencia para capturar la transición que estaba llevando a cabo. Tras la ceremonia de ese domingo, estaba lista.

Tenemos un anhelo natural por estos referentes temporales. Consideremos el alcance de los propósitos de año nuevo.⁴ La catedrática de Wharton, Katherine Milkman, dijo

que encuentra sorprendente que “al inicio de un nuevo año nos sentimos como si tuviéramos una pizarra en blanco. Es el ‘efecto nuevo comienzo’... todos mis fracasos pasados pertenecen al año anterior y puedo pensar, ‘No son lo que soy yo. Es mi antiguo yo. No mi nuevo yo. Mi nuevo yo no va a cometer los mismos errores’”.

Es decir, en año nuevo lo importante no son los propósitos, sino el ritual. Para la mayoría, los propósitos no han cambiado. El 31 de diciembre la mayoría vuelve a querer perder peso y ahorrar dinero. Lo que hacemos ese día es más bien un truco contable mental.

Nuestros fracasos pasados se quedan en el libro Antiguo Yo. El Nuevo Yo empieza hoy.

En realidad los propósitos de año nuevo deberían llamarse absoluciones de año nuevo.

Milkman se dio cuenta de que si su teoría del “nuevo comienzo” era cierta, entonces el efecto pizarra en blanco no debería limitarse al día de año nuevo. También debería aplicarse a otras fechas de referencia que nos darían una excusa para reajustar nuestro registro, como el inicio de un nuevo mes o incluso una nueva semana.

Milkman y su colega Hengchen Dai hicieron un seguimiento de la asistencia a un gimnasio universitario y encontraron pruebas convincentes de su hipótesis del “nuevo comienzo”. La probabilidad de que un alumno acudiera al gimnasio aumentaba al inicio de cada semana (33 %), cada mes (14 %) y cada semestre (47 %).

Así que los “nuevos comienzos” no solo se dan el día de año nuevo, sino también en cualquier otra fecha de referencia. Cualquiera que batalle por llevar a cabo una transición, debe crear un momento decisivo que trace una línea divisoria entre el Antiguo Yo y el Nuevo Yo.

3.

Algunas fechas de referencia son casi universales. Una encuesta de los investigadores Adam Alter y Hal Hershfield⁵ pedía a los participantes que especificaran los cumpleaños más significativos a lo largo de una vida. Los ganadores (ordenados por número de votos) fueron:

18
21
30
40
50
60
100

Se trata de cumpleaños *emblemáticos*, y cada uno de ellos exige una celebración o, en caso de los cien, una reticente gratitud por que el cuentakilómetros siga funcionando.

Aparte de los dieciocho y veintiuno, que comportan una ampliación de los derechos cívicos y alcohólicos, respectivamente, estos números son arbitrarios. Cumplir cincuenta parece un auténtico umbral de algo, pero obviamente no lo es. Cada día de nuestras vidas somos un día más viejos, ni más ni menos, sin excepción (salvo que los cambios de hora estacionales sean la magia negra que parecen ser). Envejecer es exquisitamente gradual. Para añadir sentido a nuestras vidas, no obstante, inventamos estos umbrales — treinta, cuarenta, cincuenta— para luego ponernos nerviosos cuando se acercan.

Pero estas ocasiones no dejan de ser significativas por ser arbitrarias. Los hitos son hitos. Y simplemente, al igual que hay momentos familiares decisivos que marcan transiciones, como ceremonias de graduación, hay otros que conmemoran hitos: fiestas de los cuarenta años, excursiones de veinticinco años, placas o relojes de oro para trabajadores que llevan treinta años en su puesto.

No entraremos en los hitos, puesto que la gente parece tener un talento natural para reconocerlos. Pero, igual que con los momentos de transición, hay algunos que parecen ignorarse. Los alumnos, por ejemplo, reciben menos de lo que merecen. Por supuesto que pasan de “curso”, pero ¿por qué no celebrar su día mil en el aula o el libro número cincuenta que leen? ¿Y por qué los profesores no celebran el alumno número mil al que le dictan clase?

En estos tiempos de aplicaciones y dispositivos personales de localización, las empresas se han vuelto más astutas respecto a poner de manifiesto hitos antes invisibles. La aplicación Pocket, que almacena artículos de Internet en nuestros celulares para su posterior lectura, informa a los usuarios cuándo han leído un millón de palabras. La pulsera de seguimiento de actividad física Fitbit premia a los usuarios con cosas como el Distintivo 747, que se otorga por subir cuatro mil tramos de escaleras a lo largo de una vida (el equivalente aproximado a la altitud de vuelo de un 747), y la Insignia Migración Monarca, que se describe así: “Cada año la mariposa monarca se desplaza cuatro mil kilómetros en busca de un clima más cálido. ¡Con las mismas millas en el bolsillo, será pan comido competir con esas mariposas!”.⁶

Estas empresas están evocando momentos decisivos de orgullo por el insignificante costo de un correo electrónico. Bastaba con prestar atención a los hitos.

4.

Pensar en momentos es estar en sintonía con transiciones e hitos, así como con un tercer tipo de experiencia: los hoyos. Los hoyos son lo opuesto a los picos. Son momentos negativos importantes; momentos de adversidad, sufrimiento o preocupación.

Los hoyos necesitan *llenarse*. Generalmente se trata solo de sentido común. Disney sabe, por ejemplo, que la gente odia las colas largas. Así que invierte en formas de llenar ese hoyo, creando interesantes presentaciones como distracción, haciendo que los actores interactúen con los visitantes y creando expectativas sobre la espera. Y en nuestras vidas personales es igualmente obvio. No es necesario leer un libro sobre momentos decisivos

para entender que si nuestra pareja está sufriendo, es bueno ayudarla.

Aun así, como hemos visto, el sentido común puede tener un alcance limitado. Las graduaciones son de sentido común; las experiencias del primer día de trabajo, no. Las fiestas de celebración de los cuarenta años de alguien tienen sentido; las fiestas de los mil días de colegio, no. Y lo mismo ocurre con los hoyos. Como breve ejemplo, pongamos a alguien que hace un *leasing* de un coche y muere durante el periodo de *leasing*.⁷ Sin duda, nuestro sentido común nos dice que la familia del fallecido podría simplemente devolver el coche e interrumpir el contrato. Error. En lugar de aprovechar la oportunidad de llevar a cabo un simple acto de bondad en un momento difícil, la mayoría de financieras de automóviles exigen continuar con el pago. La financiera de Mercedes-Benz, una excepción entre sus competidores, manda una carta de pésame a la familia del difunto con una oferta para condonar la obligación del *leasing*.

O pensemos en pacientes que acaban de enterarse de que tienen cáncer. Los médicos y las enfermeras son comprensivos y de ayuda en esos momentos delicados. Pero el consuelo no es suficiente; ¿dónde queda la acción? En muchos casos, los pacientes deben esperar varias semanas o meses para empezar a ver el circuito de especialistas que los tratarán. No en Intermountain Healthcare.⁸ Según informan Leonard Berry y dos colegas, se convoca una reunión con el paciente y su familia en el plazo de una semana tras el diagnóstico del cáncer. Permanecen en una sala y los miembros del equipo asistencial van entrando y saliendo: cirujanos, oncólogos, dietistas, trabajadores sociales y enfermeras. Al final del día los pacientes se marchan con un plan de asistencia integral y una serie de citas programadas. No se trata de minimizar la importancia de ofrecer consuelo. Por supuesto que es esencial y de sentido común. Pero programar una reunión urgente y conjunta para elaborar un plan de choque, eso no es sentido común; es un esfuerzo consciente para tapar un hoyo.

Lo que es de menos sentido común es que a veces los hoyos pueden convertirse en picos. Un estudio de experiencias en el sector servicios pidió a varios clientes que recordaran interacciones recientes satisfactorias e insatisfactorias con empleados de compañías aéreas, hoteles o restaurantes. Casi el 25 % de las experiencias positivas citadas por los clientes eran en realidad reacciones de los empleados ante *fallas en el servicio*: servicio lento, pedidos erróneos, reservas perdidas, vuelos retrasados y demás.⁹ Cuando los empleados resolvían esas situaciones correctamente, transformaban un momento negativo en positivo. Toda gran empresa de servicios es una maestra del *restablecimiento* del servicio. (Un ejecutivo de una empresa que construye casas personalizadas compartió con los autores una perspectiva de sus datos sobre satisfacción del cliente. Para maximizar la satisfacción del cliente, afirmaba, no hay que ser perfecto. Hay que hacer un par de cosas mal, que el cliente nos llame la atención sobre esos errores y luego trabajar como un loco para resolver los problemas. Por suerte, no había enseñado a su equipo a cometer errores a propósito. Pero podríamos decir que estuvo tentado a hacerlo...).

Los empresarios capaces de identificar los momentos de insatisfacción y

vulnerabilidad de sus clientes —y de adoptar medidas enérgicas para apoyar a sus clientes— no tendrán ningún problema para diferenciarse de sus competidores. Ofrecer ayuda a alguien en un mal momento constituye un objetivo y una recompensa en sí mismo. También tiene el efecto colateral de ser bueno para el negocio.

Analicemos la historia de Doug Dietz, un diseñador industrial de General Electric.¹⁰ Había pasado dos años trabajando en una nueva máquina de IRM, y en otoño de 2007 tuvo la primera oportunidad de ver su máquina instalada en un hospital. Dijo que se sintió como un “papá orgulloso” de ver a su bebé.

Cuando entró en la sala de IRM, vio la nueva máquina de imagen por resonancia magnética brincó y bailó de alegría, afirmó en un TED Talk de 2012. Dietz se retiró al vestíbulo para contemplar a los primeros pacientes. Mientras esperaba, vio a una pareja y a su hija pequeña que venían por el pasillo. Al acercarse a la sala, el padre se inclinó hacia la niña y le dijo: “Ya hemos hablado de esto. Tienes que ser valiente”.

Tan pronto como entró en la sala, la niña se bloqueó, aterrorizada. Y en ese momento, Dietz vio el aspecto de la habitación a través de los ojos de la niña.

En la pared había una enorme señal de advertencia con un imán y un signo de exclamación. En el suelo, había cinta negra y amarilla, lo cual le daba el aspecto de la escena de un crimen. La sala tenía una iluminación extrañamente tenue, con luces fluorescentes parpadeantes, y el único color que había era el blanco antiséptico. El ambiente era estéril, casi intimidatorio.

“Y la máquina en sí, que yo diseñé, básicamente parecía un bloque de cemento con un agujero en medio”, apuntaba Dietz.

También sabía que la experiencia solo podía empeorar. A la niña la introducirían en el claustrofóbico agujero de la IRM y debía permanecer tumbada allí, sin moverse, durante treinta minutos, intentando ignorar los fuertes y extraños zumbidos y ruidos de la máquina.

Dietz vio a los padres mirarse afligidos. No sabían qué hacer para ayudar a su hija a sobrellevar la siguiente hora.

Estaba destrozado. En un segundo, su orgullo se había convertido en horror. “Me rompió el corazón”, afirmó Dietz.

Se dio cuenta de que él y sus colegas diseñadores se habían centrado en la *máquina*: ¿Cómo hacerla más rápida? ¿Más elegante? ¿Más potente?

Los pacientes, no obstante, se centraban en la experiencia. Y el temor a la máquina de IRM tenía consecuencias médicas reales: debían sedar al 80 % de los niños que usaban los IRM para pasar por esa experiencia, y cada sedación comporta riesgos. Tras esta revelación, redefinió su misión como diseñador. Se preguntó, ¿y si pudiera diseñar una experiencia que en realidad fuera una *distracción*?

Reunió a un equipo para que le ayudara a replantear la experiencia: guías de un museo infantil, expertos de Stanford en “pensamiento del diseño”, profesores y personal sanitario que trabajaba con niños, entre otros. Las conversaciones le ayudaron a darse cuenta del poder de la imaginación de los niños para transformar una situación.

“¿Qué son tres sillas de la cocina y una manta?” preguntó. Para un niño, es un castillo, una nave espacial, un camión.

¿Y si la máquina de IRM no fuera una máquina, sino una nave espacial? ¿Un submarino? El equipo de Dietz reinventó el escáner. Una de las primeras salas que diseñaron, para el Centro Médico de la Universidad de Pittsburgh, se denominó la Aventura de la Selva. En el pasillo que conducía a la sala, el equipo puso pegatinas en el suelo que parecían piedras. Los niños saltaban instintivamente de una piedra a otra. Las paredes del interior de la sala estaban pintadas con vistosas y coloridas escenas de la selva. Y las piedras del pasillo conducían a un estanque *koi*, lleno de peces, que rodeaba la máquina.

La mesa de la IRM descendía para que los niños pudieran subirse.

Se había rediseñado para parecer una canoa ahuecada, y se pedía a los niños que se quedaran quietos para que no volcara mientras circulaba a través de la selva. Los niños aceptaban encantados el reto de no volcar la canoa. En su charla, Dietz imitó a un niño con los brazos extendidos junto a su cuerpo que solo movía los ojos. “Esos niños son como estatuas; están congelados”, aseguraba.

Otro tema era la Isla Pirata, en la que los niños debían “andar sobre un tablón” para llegar a la máquina, que estaba pintada para parecer un barco pirata. En la pared, un mono con un pañuelo pirata se deslizaba ayudado por un columpio hecho de cuerda. Los módulos de suministro de energía estaban camuflados en cabañas tiki.

Dietz y sus colegas continuaban trabajando en los “elementos preocupantes” para los niños, como los fuertes ruidos de la máquina. En un hospital de San Francisco crearon una sala de Aventura en el Funicular. Cuando los niños entraban recibían un billete para el funicular. Un día, Dietz vio a un empleado del hospital hablando con un niño pequeño: “Bobby, ¿has montado en el funicular de la ciudad? ¿Te acuerdas que era un poco ruidoso? ¡Pues el nuestro también!”.

Otro día, en la sala de la Isla Pirata, Dietz estaba hablando con la madre de una niña que acababa de hacerse un escáner. Mientras hablaban, la pequeña no paraba de tirar de la camisa de su madre. Finalmente, la madre dijo: “¿Qué ocurre, cielo?” La pequeña preguntó: “¿Podemos volver mañana?”. Dietz empezó a llorar. Había transformado el terror en diversión.

Desde entonces, la Serie de aventuras de GE, liderada por Dietz, se ha instalado en decenas de hospitales infantiles, y los resultados han sido espectaculares. El Hospital Infantil de Pittsburgh, uno de los primeros en adoptar el diseño de Dietz, reveló que la cifra de niños que necesitan sedación ha bajado del 80 al 27 %. Para los TAC, que son más cortos, solo el 3 % de los niños necesitaron sedación. El momento álgido de ansiedad para los niños —tumbarse en una mesa estéril que se introduce en una máquina amenazadora— se ha eliminado. Los niños, afirmaba Dietz, “están emocionados ante la aventura, en vez de aferrarse a las piernas de su madre... Antes se necesitaban diez minutos para que subieran a la mesa, y el escáner duraba cuatro minutos. Ahora se suben en un minuto, y el escáner dura cuatro”.

Gracias a la tranquilidad de los niños, el gasto extra en diseños amables resultó irrelevante, ya que al hacer los escáneres en menos tiempo, los hospitales pueden programar más en un día.

El éxito de Dietz es una historia de diseño ingenioso y empático. Pero también es una historia de pensar en momentos. Se dio cuenta de que no había que prestar más atención a la *máquina*, sino a la *experiencia*. Para los pacientes, un momento de angustia se transformó en un momento de elevación. Dietz transformó un hoyo en un pico.

5.

Las transiciones deberían señalarse; los hitos, conmemorarse, y los hoyos, taparse. He aquí la esencia de pensar en momentos. Debe quedar claro que no todos los momentos decisivos encajan en estas tres categorías. Muchos podrían ocurrir en cualquier momento. Helados línea directa, por ejemplo, es una fuente de placer a la carta. De igual modo, uno podría elegir *cualquier* sábado para sorprender a sus hijos con una visita al zoológico, y probablemente no se quejarían.

Para la mayoría de los tipos de momentos de este libro —mo -mentos de elevación y conexión y orgullo— casi cualquier momento es un buen momento. Cuanto más se multipliquen, mejor. Lo que estamos recalando aquí es que determinadas circunstancias *requieren* atención. Y en las organizaciones, en particular, estas circunstancias tienden a pasar desapercibidas, como ocurre con la ignorada experiencia del primer día de trabajo.

A continuación se incluyen otros ejemplos de posibles momentos en distintas entidades que deberían modelarse:

Transiciones

Ascensos: conseguir un ascenso sienta bien por naturaleza, sin lugar a dudas; es un momento típico de orgullo. Pero también puede ser una transición complicada para algunos directivos. A mucha gente se le confían sus primeras tareas directivas sin haber recibido formación en gestión de informes o motivación de equipos. Lo que se necesita es un rito de iniciación en funciones directivas que combine la celebración del honor con, pongamos, una semana de observación y asesoramiento con un directivo experimentado.

El primer día de colegio: Michael J. Reimer, el director de la Roosevelt Middle School de San Francisco, quería ayudar a los alumnos de sexto con su transición de la escuela primaria al instituto. Creó un programa de orientación de dos días para repasar conceptos fundamentales de matemáticas y ciencias y, lo que es más importante, para hacer que los alumnos se sintieran cómodos explorando el nuevo edificio y su complejo programa académico. Incluso organizó “Carreras de armarios”, que animaban a los alumnos a ser más rápidos al abrir los candados de sus armarios (una tecnología desconocida para muchos). Afirmó que dos días después, cuando aparecieron los

alumnos de segundo y tercero, los de primero “se sentían como los dueños del instituto”.¹¹

La conclusión de proyectos: en la mayoría de instituciones el final de un proyecto se conmemora con el inicio inmediato de otro. Pero resulta útil establecer un cierre. Como ejemplo, analicemos la ocasión en que Steve Jobs celebró un falso funeral por la muerte del Sistema Operativo del Mac 9: “Mac OS 9 fue un amigo para todos. Trabajó incansablemente en nuestro nombre, siempre alojó nuestras aplicaciones, sin rechazar nunca una orden, siempre a nuestra disposición, salvo en contadas ocasiones cuando olvidaba quién era y se reiniciaba”. En su momento constituyó un referente gracioso pero muy significativo.¹²

Hitos

Jubilación: cuando alguien se jubila tras una larga carrera, el momento es un híbrido entre una transición y un hito, y para algunos también un hoyo (debido a la falta de objetivos y realización personal). Aun así, las celebraciones de la jubilación suelen ser algo banal: una tarta sencilla en una sala de reuniones con algunos compañeros de trabajo convocados apresuradamente. El momento merece mucho más. En la sección de auditorías de Deloitte se honra a los trabajadores que se jubilan en la reunión anual del grupo. Un compañero de trabajo sube al escenario y habla sobre la vida y la carrera del empleado que se jubila. Al final, todos los empleados brindan por el futuro jubilado, que tiene ocasión de dirigirse al grupo. Es como un híbrido ganador entre un brindis de boda y un panegírico. (Nota: los autores son conscientes de que algunos introvertidos preferirían encerrarse en el armario de la limpieza que pasar por esto, pero sin duda hay formas menos públicas de obtener el mismo reconocimiento, por ejemplo, un libro conmemorativo con dedicatorias escritas a mano por los compañeros).¹³

Logros no proclamados: se celebra la *permanencia* de los empleados en las empresas, ¿pero qué hay de sus *logros*? ¿Que un comercial alcance los diez millones de dólares de facturación no merece conmemorarse? ¿Y qué decir de un jefe con talento que ha visto cómo ascendían a diez trabajadores a su cargo?

Hoyos

Afrontar comentarios negativos: nuestras empresas quizá usen las llamadas evaluaciones 360 a los jefes. (Este es un cuestionario que recoge comentarios de empleados, homólogos y gerentes acerca de un jefe, proporcionando así una perspectiva de “360 grados” de cómo se percibe a esa persona). Así las cosas, ¿qué ocurre si alguien obtiene un informe pésimo? ¿La empresa cuenta con un plan de acción para ayudarles a sortear el bache resultante?

Pérdida de seres queridos: los empleados perderán a seres queridos, y, cuando

suceda, merecen apoyo. ¿Las empresas no deberían tener un plan preparado para estos momentos imprevisibles? Imaginemos que se pudiera reunir a un equipo de inmediato para conceder unos días libres, una delegación eficiente de tareas urgentes y ayuda personalizada (comidas, cuidar niños, recados) cuando fuera necesario.

La vida y el trabajo están llenos de momentos que requieren inversión. En las próximas páginas, analizaremos el arte de planearlos.

Caso 1

Los momentos desperdiciados de la banca minorista

Nota a los lectores: al final de cada sección se incluye un “ejemplo” que demuestra cómo se pueden usar las ideas de este libro para resolver problemas del mundo real. Este caso se centra en el arte de “pensar en momentos”.

La situación. Los grandes bancos minoristas —Citibank, Wells Fargo, PNC Bank y otros— gastan miles de millones de dólares para etiquetarse a sí mismos como dignos de confianza. También invierten generosamente en tecnología y en sus entornos físicos para mejorar la “experiencia del cliente”. Lo que es desconcertante, no obstante, es que mientras estos bancos compiten ferozmente por la fidelización de clientes, parecen estar ciegos a los momentos importantes en las vidas de esos clientes. La relación de los clientes con un banco puede durar décadas. Pensemos en cuantos momentos memorables se dan en ese tiempo. Y, para ser exactos, muchos de esos momentos *de hecho involucran al banco*: comprar una vivienda, cambiar de trabajo, ahorrar para los estudios, bodas y la jubilación, entre otros.

El deseo. ¿Los bancos podrían aprender a “pensar en momentos”?

¿Qué momentos podría crear un banco minorista?

Como hemos visto en este capítulo, hay tres situaciones que constituyen momentos decisivos naturales y merecen nuestra atención: (1) transiciones, (2) hitos y (3) hoyos. Analicemos cada categoría en cuanto a relaciones con los bancos.

Transiciones: (1) *Comprar una vivienda.* ¿Un cambio de tal magnitud acaso no se merece una celebración? Muchos agentes inmobiliarios dejan a sus clientes un regalo de bienvenida. ¿Y qué hay del banco con nuestra hipoteca de varios dígitos; ¿qué tipo de regalo nos ofrece? Nuestro primer extracto mensual es toda una oportunidad que suele desperdiciarse. (2) *La primera nómina de un nuevo trabajo.* ¿Y si el banco nos mandara un mensaje de felicitación? ¿O una tarjeta regalo para un audio-libro para escuchar en el trayecto al trabajo? (3) *Una persona joven que abre su primera cuenta.* En un banco canadiense, un chico llevó su marranito de cerámica para abrir una cuenta. Sus ahorros ascendían a (pongamos) \$ 13,62. El empleado dijo: “Estamos tan orgulloso de

que hayas ahorrado este dinero que podríamos redondearlo a \$ 20”. El chico y sus padres se emocionaron tanto, y el momento solo costó unos dólares. ¿Qué pasaría si los empleados de los bancos estuvieran autorizados a tener estos gestos más a menudo, para dar más alegría y satisfacción a sus trabajos? (Véase la historia de Pret A Manger en el capítulo 4 para inspirarse). (4) *Casarse*. Imaginemos que un cliente llama al banco para añadir el nombre de su mujer a sus cuentas y que al cabo de unos días descubre que el banco ha comprado un artículo de la lista de boda. O que el banco ofreciera asesoramiento financiero gratuito a parejas comprometidas.

Hitos: ¿Se acuerda de cómo Fitbit y Pocket conmemoran momentos que de otro modo la gente habría pasado por alto? (¡Un millón de palabras leídas!) Los bancos podrían hacer lo mismo fácilmente de infinitas maneras, mandando mensajes de felicitación: (1) cuando la cuenta de ahorros alcanza determinados topes en dinero; cuando el cliente ha mantenido un “fondo de reserva” durante seis meses o un año; (3) cuando el cliente ha obtenido cierta cantidad de intereses del banco; (4) cuando se ha pagado el 25 %, el 50 % o el 75 % de la hipoteca, y cuando finalmente se cancela la hipoteca, ¿no sería alucinante que alguien del banco viniera en persona a entregarnos la escritura a nuestra vivienda (por fin nuestra) y a estrecharnos la mano? (Los directores de un banco australiano admitieron que no solo no entregaban personalmente la escritura, sino que de hecho ¡cobraban un importe a los clientes por transferirla!)

Hoyos: (1) *Divorciarse o ser despedido*. ¿Y si los bancos dieran a sus clientes la opción de una “pausa” de tres meses en el pago de la hipoteca mientras el cliente se recupera? La hipoteca se pagaría con el mismo número de cuentas de cobro, en total, solo que el último pago se retrasaría tres meses para adaptarse a la pausa. Esta misma “pausa” también podría ofrecerse a padres primerizos; “Hemos pensado que quizá tengan que comprar algo nuevo para la casa, así que quizá agradezcan unos meses de ‘vacaciones de la hipoteca’”. (2) *Ayuda para encargarse de temas relativos tras la defunción o incapacidad de los padres*. Hay tanta gente luchando en esta situación, intentando desentrañar cuentas, bienes y deudas, y los bancos se hallan en una posición privilegiada para ofrecer asesoramiento y apoyo.

Reflexiones finales: es posible que algunas de las sugerencias sean demasiado caras o demasiado intrusivas. (A algunas personas puede no gustarles que sus bancos sepan sobre un nuevo trabajo o una nueva esposa). La cuestión es que los bancos pierden muchas oportunidades para fomentar la fidelización de sus clientes por no crear momentos, y la falta de atención contradice su discurso acerca de forjar relaciones sólidas con los clientes. Una relación en la que una parte es ajena a la mayoría de momentos relevantes en la vida de la otra parte

no es una relación.

Nuestro negocio puede no tener un papel tan fundamental para la vida de los demás como un banco, ¿pero estamos perdiendo oportunidades de ofrecer apoyo, felicitaciones o asesoramiento en momentos decisivos? ¿Pensamos en momentos?

Momentos de ELEVACIÓN

Momentos de PERCEPCIÓN

Momentos de ORGULLO

Momentos de CONEXIÓN

INTRODUCCIÓN A MOMENTOS DE ELEVACIÓN

Hasta el momento, hemos respondido tres preguntas fundamentales: *¿qué* son los momentos decisivos? *¿Por qué* queríamos crearlos? Y *¿cuándo* deberíamos estar listos para “pensar en momentos”? Pero todavía no hemos abordado la pregunta más importante: *¿cómo* creamos momentos decisivos?

Como hemos visto, los directores del YES Prep crearon el Día de los Fichajes, un momento decisivo para los alumnos graduados. Doug Dietz y su equipo crearon la “Serie de Aventuras” de instalaciones de IRM, que transformó una experiencia hoyo para pacientes jóvenes en un pico. Así que sabemos que los momentos decisivos pueden crearse a propósito. Uno puede ser el artífice de momentos que importan.

En la sección que sigue se ofrecen estrategias prácticas para crear momentos especiales, utilizando los cuatro elementos esenciales de las experiencias memorables: elevación, percepción, orgullo y conexión.

Empezaremos con la elevación. Los momentos de elevación son experiencias que sobresalen de lo cotidiano. Instantes para saborear. Momentos que nos hacen sentir involucrados, felices, maravillados, motivados. Son picos.

Los momentos de elevación pueden ser actos sociales que señalan transiciones: fiestas de cumpleaños, fiestas de jubilación, bar / bat *mitzvahs*, fiestas de quince años y bodas.

Luego existen otros momentos de elevación en los que nos sentimos “en el escenario”, por así decirlo: competir en pruebas deportivas, dar una presentación, actuar en una obra de teatro. El desafío es incluso mayor. Estamos absortos en el momento.

Finalmente, hay momentos de elevación que ocurren de forma espontánea: un viaje improvisado por carretera. Pasear en un día soleado y no dejar de sonreír. El primer roce de la mano de unos enamorados.

¿Es posible crear más momentos de elevación? Por supuesto. También se puede aprender a transformar un pico existente en un “megapico”; replantear una fiesta de cumpleaños o la presentación a un cliente para hacerla más memorable. La receta para construir un momento de elevación es sencilla, y pronto la describiremos detalladamente. Pero si bien los momentos sublimes son fáciles de imaginar, pueden ser desesperantemente difíciles de materializar. (A este respecto, hay un sorprendente giro más adelante en la historia de la “Experiencia del Primer Día” de John Deere). La ausencia u omisión de picos es muy patente en las organizaciones —desde iglesias a colegios y empresas— que tienden a convertir picos en hoyos movidos por la rutina.

En los dos próximos capítulos, veremos cómo encontrar y potenciar momentos de elevación, y descubriremos lo colosal que puede resultar a veces ese esfuerzo. También veremos por qué merece la pena luchar por esos momentos. Cualquiera que reflexione acerca de su vida no desearía menos.

CAPÍTULO 3

CREAR PICOS

1.

Pensemos en un estudiante de segundo grado de la ESO en el Hillsdale High School,¹ un instituto público de San Mateo, California. En la clase de Historia ha estado estudiando el ascenso del fascismo, la Segunda Guerra Mundial y el Holocausto.

Paralelamente, en Language está leyendo *El señor de las moscas*, de William Golding, que cuenta la historia de un grupo de chicos que naufragan en una isla. Desconectados de las estabilizadoras influencias de la sociedad y la cultura, retroceden a un estado de salvajismo. Golding declaró que escribió la novela en parte como reacción a la barbarie de la que fue testigo mientras servía en la Segunda Guerra Mundial. El libro fue su “intento de hallar las raíces de los defectos de la sociedad en los defectos de la naturaleza humana”.

Un día en clase de Language, los alumnos hablan de una parte de la novela en la que la violencia estalla entre los chicos, pero entonces la conversación se interrumpe. Para su sorpresa, se entrega al alumno una demanda legal con aspecto oficial (ver cuadro abajo).

El documento anuncia que William Golding ha sido acusado de difamación, por tergiversar manifiestamente la naturaleza humana en su imagen de los chicos. El alumno y sus compañeros de clase dirigirán el juicio de Golding. Cada uno deberá elegir un papel: testigo, abogado o juez.

1	-----	
2	-----	
3	-----	
4	Attorneys for Plaintiff	
5		
6	SUPERIOR COURT OF THE STATE OF CALIFORNIA	
7	COUNTY OF SAN MATEO	
8		
9	"EVERYMAN" on behalf of Plaintiff	:
10	Himself and All Others Similarly	:
11	Situated	:
12	Plaintiff	:
13	- against	:
14	WILLIAM GOLDING	:
15	Defendant	:
16		:
17		:
18		:
19		:
20		:
21		:
22		:
23		:
24		:
25		:
26		:
27		:

NO. 902034
CLASS ACTION
 CLASS ACTION COMPLAINT
 FOR LIBEL AND NEGLIGENCE
 MISREPRESENTATION
 PLAINTIFF DEMANDS A
TRIAL BY JURY

Plaintiff for his Complaint alleges upon information & belief (based on the portrayal of human nature in the novel LORD OF THE FLIES) as follows:

NATURE OF THE CASE

1. LORD OF THE FLIES is a novel written by William Golding in 1954. In this novel boys stranded on a deserted tropical island degenerate into savages, murder two of their group, and attempt to murder a third.

2. About this novel Golding claims, "The theme is an attempt to trace the defects of society back to the defects of human nature."

3. LORD OF THE FLIES is a gross misrepresentation of human nature.

4. LORD OF THE FLIES is one of the best selling and most influential books of all time and has desensitized generations of readers, making them accept war and violence as the inevitable outcomes of human nature.

El juicio girará en torno a preguntas cruciales y controvertidas: ¿Golding tenía razón al afirmar que la naturaleza humana es defectuosa? ¿La civilización es solo una fachada para un fondo violento?

Este ejercicio tiene lugar todos los años entre los alumnos de segundo de la ESO del Hillsdale High, y ha sido denominado el Juicio de la naturaleza humana (o Juicio Golding). Los alumnos tienen dos meses para prepararlo. Luego, llegado el gran día, los alumnos suben a un autobús que los lleva a un juzgado de verdad y representan el juicio frente a un jurado formado por profesores y exalumnos del Hillsdale. Una tribuna llena de compañeros y padres contemplará el espectáculo.

Uno de los abogados —un alumno— llamará a testigos famosos relacionados con la historia y la literatura; personas con una opinión firme acerca de la auténtica naturaleza de la humanidad, buena o mala. Subirán al estrado algunas figuras previsibles, como Hitler, Hobbes, Gandhi y la Madre Teresa, pero los testigos también incluirán sorpresas: Jane Goodall, Mark Twain, Darth Vader, e incluso Tupac Shakur. Todos ellos representados por compañeros de clase, que habrán investigado y ensayado a conciencia sus testimonios sobre la cuestión de la naturaleza humana.

A lo largo de los años, muchos jurados han condenado a Golding. Muchos lo han

absuelto. Lo que pase esta vez dependerá del alumno.

El Juicio de la naturaleza humana lo crearon en 1989 Greg Jouriles, un profesor de estudios sociales en su tercer año, y Susan Bedford, una profesora de lenguaje con veinte años de experiencia. No se conocían demasiado hasta que sus alumnos se quejaron de que ambos habían elegido la misma fecha para un trabajo importante. De modo que hablaron, y se dieron cuenta de que tenían mucho en común. En primer lugar, ambos estaban desilusionados con la enseñanza y se debatían entre seguir o abandonar.

Bedford afirmó que había caído en la rutina del profesor de literatura tipo “leer una novela, comentarla y hacer un examen”. “Buscaba algo que reavivara el entusiasmo que sentía al principio de mi carrera”.

También anhelaban algo de sus alumnos, y a medida que hablaban, llegaron a una preocupante conclusión: aunque los alumnos del instituto pasaban más tiempo en el aula que en ningún otro sitio, sus experiencias más memorables casi nunca tenían lugar allí. En lugar de ello, recordaban bailes de graduación, partidos de fútbol americano, producciones musicales, elecciones estudiantiles, competencias de natación, concursos de talentos.

Entonces Jouriles y Bedford se hicieron una pregunta que guiaría el resto de sus carreras: “¿Y si pudiéramos diseñar una experiencia académica que fuera tan memorable como un baile de graduación?”.

Pensemos en la pregunta. Querían crear un momento pico, tan memorable como el baile de graduación, la noche en que los adolescentes alquilan limusinas y vomitan unos encima de otros. Sin duda, era mucho pedir.

También querían que la experiencia abordara las grandes temáticas de sus cursos, incluido un misterio esencial que comparten: ¿cuál es la verdadera naturaleza de la humanidad?

La inspiración se presentó cuando Jouriles dio con la historia de alguien que estaba llevando a cabo un juicio simulado de Caín, el hijo de Adán y Eva, que mató a su hermano Abel. (En la Biblia, Caín es el primer humano que nace y también el primer asesino, lo cual dice mucho de la naturaleza humana). El formato de juicio simulado parecía perfecto; sería diferente, teatral e impredecible.

“Intentamos pensar deliberadamente en formas de aumentar la exigencia”, dijo Bedford. “Que la experiencia supusiera un reto mayor, que tuviera más valor, que los chicos se esforzaran como no lo habían hecho antes”.

En el primer año del Juicio, aumentaron la presión invitando al director del instituto y al capitán del equipo de fútbol americano, entre otras celebridades de Hillsdale, a participar en el jurado. Querían que sus alumnos sintieran el reto de actuar ante los pesos pesados del instituto.

A medida que transcurrían las semanas de preparación, Jouriles y Bedford experimentaban su propia presión. Si fracasaban, lo harían ante el director como observador destacado. “Estábamos pasando por lo mismo que los chicos”, afirmaba Bedford. “Nunca me habría considerado una persona arriesgada”.*

Su confianza aumentó al ver que los alumnos se tomaban el trabajo muy en serio. “Había intensidad, entusiasmo y compromiso”, señalaba Jouriles, “y trabajo extra que nunca pedimos. Los chicos venían después de clase para seguir trabajando”.

“Los alumnos nunca preguntaron qué porcentaje de la nota final tendría el proyecto”, afirmaba Bedford, incrédula. “*Siempre* es su primera pregunta, pero los chicos no lo preguntaron. Pensamos, “¡Huy, hemos dado con algo importante!”.

En su primer año, el juicio no fue precisamente fluido. Algunos testigos fueron brillantes, otros no se prepararon debidamente, y a otros les pudieron los nervios. Pero el espectáculo fue inolvidable: testigos que ocupaban su puesto en el banquillo de testigos de un Tribunal Superior de Justicia de verdad. Alumnos abogados, con traje, que presentaban alegatos orales ante el público. Observadores que presenciaban un *contrainterrogatorio de Gandhi*. Fue extraordinario. Cuando se leyó el veredicto —“no culpable”— los chicos rompieron en vítores y aplausos.

Después del juicio, Jouriles vio a un alumno que nunca había mostrado mucho interés en clase “dando saltos por el vestíbulo como si acabara de hacer el pase ganador. Decía: ‘¡Ha sido genial! ¿Y ahora qué más vamos a hacer?’”.

Desde entonces, el Juicio a la naturaleza humana se ha convertido en un referente del Hillsdale High. En otoño del 2017 se celebrará la 29ª edición.

Bedford y Jouriles lograron crear un acto académico tan memorable como un baile de graduación. De hecho, más memorable. Como dijo Jouriles, con enorme orgullo, “El juicio se menciona en todos los discursos de graduación que he oído, pero ni una mención al baile”.

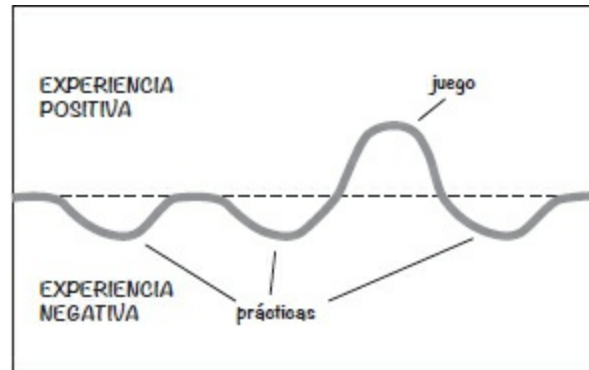
El espíritu del juicio fue contagioso. Otro grupo de profesores del Hillsdale High se hartaron de oír a sus alumnos de último curso recordar, año tras año, lo memorable que había sido el juicio. Y surgió cierta “competencia” profesional. Los profesores querían sus propias experiencias pico para los alumnos de último año. Así que crearon la “Muestra de cuarto”, que retaba a los alumnos a concebir su propio proyecto de investigación, desarrollarlo a lo largo del año, y luego prepararse para una exposición oral final de su trabajo en primavera. La temática abarcaba desde el realismo mágico hasta la anorexia o el futuro de la fusión nuclear.

Muchos padres asistían a las sesiones de exposición oral. Su orgullo era patente. “Creo que es muy poco habitual para los padres ver el trabajo de los alumnos”, manifestó Jeff Gilbert, uno de los creadores de la Muestra de cuarto y ahora director del Hillsdale High. “Ven competencias de natación. Ven espectáculos de baile. Ven obras de teatro. Pero es raro que los padres vean el trabajo académico de sus hijos”.

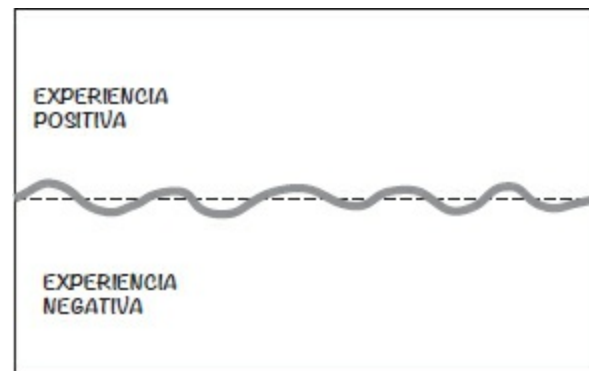
“La escuela necesita parecerse mucho más al deporte”, añadió. “En los deportes, hay un partido, que se juega ante espectadores. Gestionamos la escuela como si fuera un entrenamiento continuo, pero nunca se juegan partidos. Nadie se apuntaría a un equipo de baloncesto si no se jugaran partidos. ¿Cuál es el *partido* para los alumnos?”.

Eso es pensar en momentos. En definitiva, Gilbert está preguntando, “¿Dónde está el pico?”. Con los deportes, los partidos proporcionan picos. Se podría representar la

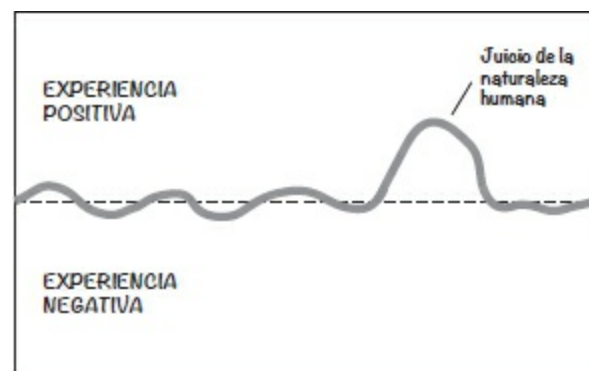
experiencia de un deportista de instituto en un gráfico como el que figura a continuación; trazando el nivel de entusiasmo de un alumno durante una semana, con los tres entrenamientos (todos aburridísimos) por debajo del punto medio, y el partido muy por encima, como el pico que hace que el sacrificio merezca la pena:



Con el colegio, no obstante, la monotonía domina la experiencia. Los exámenes finales pueden crear hoyos, pero en general, las emociones del día a día son uniformes:



El Juicio a la naturaleza humana o la Muestra de cuarto aportan un pico a la monotonía:



Cabe señalar que esto tiene un costo. El tiempo y la energía invertidos en el Juicio de la naturaleza humana tuvieron que salir de alguna parte. Jouriles y Bedford sacrificaron parte de su tiempo libre, y es posible que dedicaran menos tiempo a otras clases para

centrarse en el juicio.

¿Merece la pena ese sacrificio? Es casi seguro que sí. Recordemos el lema sobre las grandes experiencias del sector servicios del primer capítulo: “en su mayoría fáciles de olvidar pero son puntualmente extraordinarias”. El lema también es aplicable a la experiencia escolar (y a la experiencia vital). ¡Los momentos puntualmente extraordinarios no deberían dejarse al azar! Deberíamos planificarlos, invertir en ellos. Son picos que deberíamos construir. Y si no lo logramos, ¿qué nos queda? *En su mayoría momentos fáciles de olvidar.*

Hay más de 35 000 institutos en Estados Unidos.² ¿Cuántos tienen alguna experiencia académica comparable al Juicio de la naturaleza humana? Los nuestros, que eran excelentes centros públicos, desde luego que no. ¿Y los de ustedes?

2.

Si bien las experiencias “en esencia poco memorables” resultan decepcionantes en el colegio y en nuestra vida personal, pueden verse de modo bastante distinto en el mundo empresarial. Aquí se espera que nuestras experiencias con empresas proveedoras de electricidad, agua, televisión, Internet, envíos, combustible, fontanería y salud dental sean triviales. Por desgracia, en muchos servicios de atención al cliente los momentos que más se recuerdan son los negativos. La televisión por cable no funciona. El inodoro se tapa. El higienista bucal limpia con demasiada energía y lastima al paciente. Es decir, lo deseable es que se recuerde lo menos posible lo “poco memorable”, pues significa que nada ha salido mal, que el cliente obtuvo lo esperado.

Pensemos en ello como en la primera fase de una experiencia satisfactoria como cliente. Primero, hay que tapar los hoyos. Esto, a su vez, da libertad para concentrarse en la segunda fase: crear los momentos que convertirán la experiencia en “puntualmente memorable”. Tapar hoyos, y luego construir picos.

No obstante, es asombroso que muchos jefes nunca avanzan hacia la segunda fase. En lugar de ello, una vez tapados los hoyos de su servicio, se esfuerzan por aplanar los *baches*; los problemas menores y molestias. Es como si los jefes aspiraran a crear un servicio sin quejas en lugar de uno extraordinario.

Volvamos al ejemplo del Magic Castle Hotel. Si el hotel no tuviera agua caliente, esto sería un hoyo, y hasta que no se tapara, los clientes no estarían encantados con los Helados. En el sector hotelero, deleitar a los huéspedes es un objetivo imposible hasta que se proporciona lo básico: registro veloz, habitaciones bonitas, camas cómodas... ¡Y aun así los clientes se quejarán!

La lámpara no ilumina lo suficiente. No tenían el canal HBO. No había Pop-Tarts sin gluten en la carta de pasabocas.

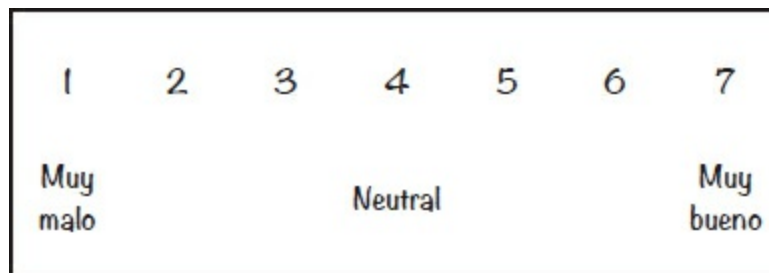
En las empresas de servicios hay un sinfín de baches que aplanar, y es la razón por la que muchos jefes se quedan atrapados en un círculo vicioso de gestión de incidencias. Siempre están a la defensiva, nunca atacan.

Los jefes del Magic Castle atacan. No intentan que todo sea perfecto (l vestíbulo recuerda vagamente la sala de espera de un taller), pero fijan en la memoria del cliente los momentos importantes. Darren Ross, el director general, siempre anima a los empleados a crear momentos que dejen a los clientes con la boca abierta. En una ocasión, una pareja volvió al hotel una noche. Venían criticando la calidad de un coctel que habían pedido en un bar cercano. Un empleado del hotel escuchó la conversación. Al día siguiente, cuando regresaron a su habitación tras visitar la ciudad, quedaron atónitos ante el regalo que les aguardaba. El empleado había conseguido la receta del coctel en el bar y les había dejado todos los ingredientes para que pudieran prepararlo ellos mismos. He aquí un ejemplo de ataque.³

(Véanse las notas finales para una excepción⁴ a esta regla. Los estudios sugieren que cuando los clientes se ponen en contacto porque han tenido problemas con nuestro producto o servicio, uno debería centrarse en la defensa; es decir, centrarse en la eficiencia y no en intentar “complacerlos”).

“Los estudios han demostrado sistemáticamente que la fiabilidad, credibilidad y competencia *satisfacen* las expectativas de los clientes”, afirmaba el experto en servicios Leonard Berry, catedrático en la Texas A&M University. “Para *superar* las expectativas del cliente y crear una experiencia memorable, se necesitan la parte de comportamiento interpersonal del servicio. Se necesita el elemento de sorpresa agradable. Y eso llega cuando los seres humanos interactúan”.⁵ Pero he aquí la sorpresa: la mayoría de los jefes ignoran los estudios sobre satisfacer frente a superar las expectativas.

Los investigadores de experiencia de cliente de Forrester, una importante empresa de investigación y asesoría, llevan a cabo una encuesta anual a más de ciento veinte mil clientes sobre sus experiencias más recientes con empresas de un amplio rango de sectores: bancos, hoteles, fabricantes de automóviles, fabricantes de computadores, etc. Una pregunta en una encuesta reciente —Índice de Experiencia de Cliente de EUA (CX Index), 2016— preguntó cómo se sentían los clientes respecto a esa experiencia. Valoró sus emociones en una escala del uno al siete, en la que uno reflejaba un sentimiento muy negativo, y siete uno muy positivo.

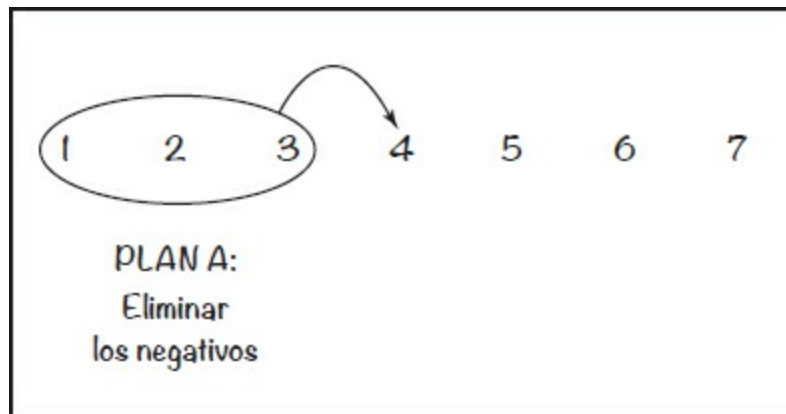


Si el lector fuera un director de servicios, ¿qué haría con los resultados de esa pregunta de la encuesta? Probablemente no se centraría en los siete; lo adoran, están felices. Pero dado que todos los demás —de los uno a los seis— son mejorables, ¿a quién prestaría atención? ¿Intentaría solucionar los problemas de los uno, la gente que se

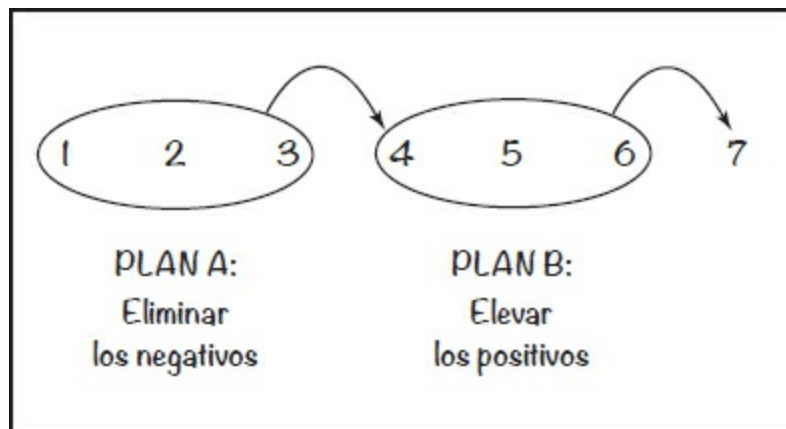
siente defraudada? ¿O intentaría satisfacer a los seis para empujarlos al siete? En un mundo ideal, lo haría todo a la vez; buscar formas de catapultar a todos al siete.

Pero en nuestro mundo nos enfrentamos a contrapartidas de tiempo y atención. Así que, ¿en qué clientes nos centraríamos?

Simplifiquemos un poco⁶ la decisión. Supongamos que hubiera que elegir entre dos planes. El Plan A eliminaría por arte de magia a todos los clientes descontentos (los 1, 2 y 3), situándolos en el 4:

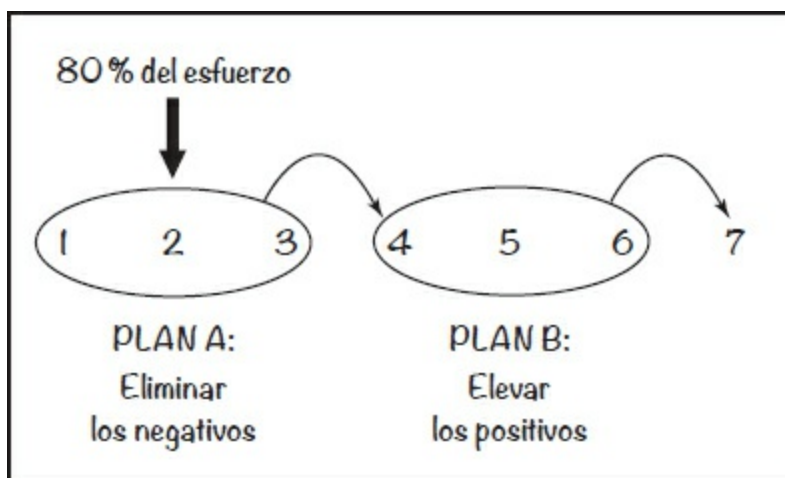


Y el Plan B catapultaría instantáneamente a todos los clientes de una posición neutral a una positiva, de 7:



¿Cuál elegiría el lector?

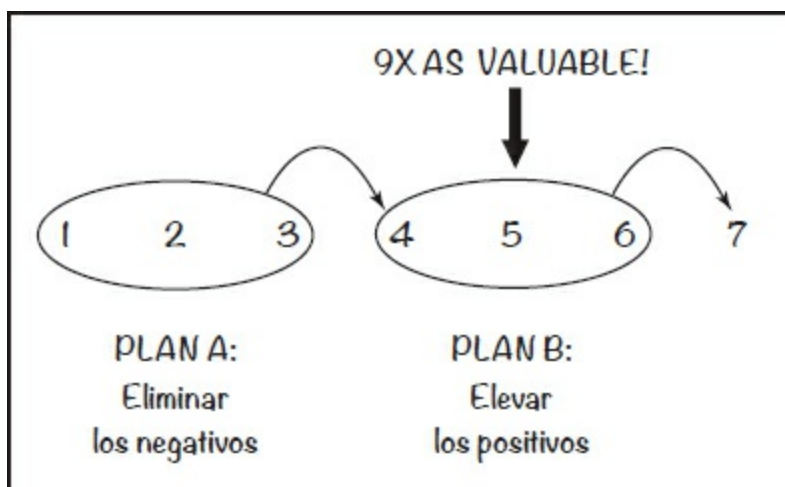
Presentamos este escenario a decenas de ejecutivos que se centran en la experiencia de cliente, incluidos directores de marcas reconocidas como Porsche, Disney, Vanguard, Southwest Airlines e Intuit, y les preguntamos qué plan definía mejor la forma en que la empresa asignaba su tiempo y sus recursos. Y calcularon que en promedio sus empresas dedicaban el 80 % de sus recursos a intentar mejorar la experiencia de clientes profundamente descontentos.



Parece razonable a primera vista; están intentando eliminar los peores problemas de los clientes. Pero como inversión estratégica es una locura.

Veamos por qué. Los investigadores de Forrester han creado modelos del valor financiero de un cliente. A partir de las respuestas de la encuesta saben, por ejemplo, que un cliente de una compañía aérea que da una valoración de 7 (muy positiva) gastará unos \$ 2 200 en vuelos durante el próximo año. Al contrario, un cliente que da un 4, solo gastará \$ 800. Las cifras correspondientes al sector del envío de paquetes son \$ 57 y \$ 24.

Es decir, la gente más satisfecha en cualquier sector tiende a gastar más, así que pasar de 4 a 7 genera más gasto adicional que pasar de 1 a 4. Además, hay *muchísima más gente* en la zona de “sentimiento positivo” 4 - 6 que en la zona de “sentimiento negativo” 1- 3. Así que, con el plan B, estamos creando más valor financiero por persona y llegando a más gente al mismo tiempo. Por consiguiente, elegir entre el plan A y el plan B no parece una decisión difícil. Pues he aquí los sorprendentes resultados de los datos de Forrester: si se elevan los positivos (plan B), se *obtendrían nueve veces más ingresos*, que si se eliminan los negativos (plan A). Aun así, la mayoría de directivos aplican el plan A. (Véase la nota al pie para saber más sobre la metodología y una pequeña objeción prevista).*



¿Cómo es posible que los jefes prioricen tan mal cuando hay tanto dinero en juego? La verdad es que deberíamos identificarnos con ellos, porque todos cometemos el mismo error en diferentes ámbitos de la vida. Los estudios han demostrado,⁷ una y otra vez, que tendemos a obsesionarnos con los problemas y la información negativa. Los seguidores de equipos deportivos piensan más en los partidos que se pierden que en los que se ganan. En los diarios, se pasa más tiempo reflexionando sobre las cosas malas que sobre las buenas. Los comentarios negativos tienen un mayor impacto que los positivos; nos obsesionamos con un comentario negativo en una serie de diez alentadores. Investigadores de la Universidad de Pennsylvania han recapitulado decenas de estudios que contraponían información negativa y positiva. El título de su trabajo ilustra su conclusión: “Lo malo es más fuerte que lo bueno”.

Así que, cuando se trata de cómo piensan los ejecutivos del sector servicios, es lógico que lo malo sea más fuerte que lo bueno. Es natural que centren su atención en los clientes que vivieron las peores experiencias. Pero al satisfacer ese instinto, desaprovechan una magnífica oportunidad.

Para que quede claro, no se está recomendando a los ejecutivos que dejen de esforzarse por resolver grandes problemas, sino que redirijan su atención. Se puede ganar nueve veces más elevando a los clientes positivos que eliminando los negativos.

Y ese proceso de elevación —encumbrar clientes al siete— no trata de tapar hoyos o allanar baches; para crear entusiastas, se necesita lo extraordinario, y eso requiere picos. Los picos no aparecen de forma natural. Hay que crearlos.*

3.

¿Cómo se crean picos? Se crea un momento positivo con elementos de elevación, percepción, orgullo, y/o conexión. Exploraremos los tres elementos finales más adelante, pero por ahora nos centraremos en la elevación. Para elevar un momento, hay que hacer tres cosas: primero, potenciar el atractivo sensorial. Segundo, subir la vara. Tercero,

saltarse el guion. (Saltarse el guion significa contravenir las expectativas respecto a una experiencia; el próximo capítulo está dedicado a este concepto). Los momentos de elevación no necesitan tener los tres elementos, pero la mayoría tienen mínimo dos.

Potenciar el atractivo sensorial se refiere a “subir el volumen” de la realidad. Las cosas parecen mejores, saben mejor, suenan mejor o nos hacen sentir mejor de lo habitual.

En las bodas hay flores y comida, y música y baile. (Y no es necesario que sean supercaras; véase la nota al pie para más detalles*). Helados línea directa ofrece antojos dulces servidos en una bandeja de plata por camareros con guantes blancos. El Juicio de la naturaleza humana se lleva a cabo en un juzgado de verdad. Es asombroso la cantidad de veces que la gente lleva ropa diferente para señalar eventos pico: togas de graduación, vestidos de boda y los colores de nuestro equipo. En el Hillsdale High, los abogados llevaban traje y los testigos iban disfrazados. Un pico significa que está ocurriendo algo especial; debería tener un aspecto diferente.⁸

Subir la vara significa añadir un elemento de presión productiva: una competición, un partido, un rendimiento, una fecha límite, un compromiso público. Consideremos los nervios antes de un partido de baloncesto, o las manos sudorosas antes de subir al escenario el Día de Fichajes de Preuniversitarios, o la presión de la exposición oral en la Muestra de Cuarto del Hillsdale High. Cabe recordar lo que la profesora Susan Bedford dijo al diseñar el Juicio: ella y Greg Jouriles intentaban deliberadamente “subir la vara” para sus alumnos. Los alumnos tuvieron que celebrar el Juicio ante un jurado que incluía el director y el *quarterback* de la universidad. ¡Vaya presión!

Una prueba simple para calibrar si uno ha sobrepasado lo corriente es si la gente tiene la necesidad de sacar la cámara. Si toman fotos, tiene que ser una ocasión especial. (Sin contar los adictos al *selfie*, que piensan que su cara es una ocasión especial). Nuestro instinto para capturar un momento nos dice: *Quiero recordar esto*. He aquí un momento de elevación.

Lo que atenúa un momento son los instintos contrarios: reducir el atractivo sensorial o bajar el listón. Imaginemos las cosas que podría decir un jefe ignorante:

- Bueno, sí, servir helados a los clientes es una gran idea, pero sinceramente no resulta práctico tener personal disponible todo el día para una “línea directa”, así que ¿por qué no ponerlos en un congelador de auto servicio al lado de la máquina de hielo?
- ¿Es realmente necesario emitir un veredicto en el Juicio de la naturaleza humana? ¿No deberían acabar ambas partes sintiéndose ganadoras?
- Sí, el Día de los fichajes es una tradición genial, ¡pero tenemos tantos alumnos! ¿Y si solo imprimiéramos las universidades elegidas en un programa, para así sacar tiempo para un discurso de un orador inspirador?

Cuidado con el implacable poder de “lo razonable”. De lo contrario, uno se arriesga a

subestimar sus picos. Los obstáculos en el camino son lo esperable. El Everest no lo es.

En este punto, es de suponer que al lector le gusta la idea de introducir más picos en su vida o en el trabajo. Perfecto. Pero es posible que esté subestimando considerablemente la dificultad de hacer que esto ocurra. El concepto es simple pero la ejecución es complicada.

Una de las razones de la complicación es que crear picos no suele ser el trabajo de nadie. Jouriles y Bedford *debían* enseñar inglés e historia. *Debían* puntuar los trabajos y exámenes de sus alumnos. Pero el Juicio era opcional, y para hacerlo posible, tuvieron que sortear infinidad de molestos obstáculos logísticos y políticos. Pensemos solo en uno: imaginemos lo que costaría organizar los autobuses para transportar a los alumnos a una hora atípica hasta un juzgado de verdad, sobre todo cuando no existe esta partida presupuestaria para este tipo de excursión. Habría resultado muy sencillo que la sensatez apareciera en escena.

Otro ejemplo: ¿recuerdan la Experiencia del primer día en John Deere? El programa es lógico, ¿verdad? El lector podría imaginar que se ha implantado en todo el mundo.

Pues no. La implantación ha sido desigual. El equipo de Lani Lorenz Fry, que creó la experiencia, forma parte de una marca interna del grupo. Su grupo *diseñó* la experiencia pero no controlaba el despliegue. Esto se dejó en manos de cada oficina de John Deere en Asia. Mientras que en algunos sitios, como en India y Pekín, la experiencia se ha adoptado de manera entusiasta, en otros se ha ignorado por completo. ¿Por qué? No es el trabajo de nadie, y es un engorro, y siempre ocurre algo que parece más urgente.

Esta misma dinámica es lo que también hace tan complicado crear picos en nuestra vida privada. Imaginemos que el lector y un buen amigo suyo siempre han soñado con ver la aurora boreal. Para ambos es una de las “cosas que hacer antes de morir”. El lector incluso ha señalado un punto concreto en Yukon, Canadá, que sería el sitio perfecto para verla. ¿Y si llamara al amigo ahora mismo e intentara hacer realidad el viaje?

El lector probablemente imagine lo que vendría a continuación: primero, tres semanas de mensajes. Entonces el entusiasmo inicial (“¡hay que hacerlo!”), seguido de un regreso a la normalidad. Preocupación por conseguir vacaciones en el trabajo. Dificultad para cuadrar calendarios. ¿Y qué pasa con los horarios de los niños? Temas de dinero. Sentirse culpable por excluir a otros amigos, ¿deberían venir? ¡Claro! Bien, ahora hay que cuadrar cuatro calendarios y más impedimentos referentes al cuidado de los hijos.

Conclusión: “¿Igual mejor lo intentamos el año que viene?”

No queremos ser aguafiestas, sino que pretendemos aumentar la determinación: crear picos será mucho más complicado de lo que uno piensa. Pero una vez hecho, cada ápice del esfuerzo merecerá la pena. Uno habrá creado sus propios momentos decisivos.

4.

Eugene O’Kelly dedica su emotiva autobiografía, *Momentos perfectos*,⁹ a darle sentido a

la extraordinaria afirmación que da comienzo al libro: “Fui bendecido. Me comunicaron que solo me quedaban tres meses *de vida*”.

La última semana de mayo de 2005, los médicos de O’Kelly le dijeron que padecía el extraño cáncer glioblastoma multiforme. Tres tumores malignos, del tamaño de pelotas de golf, se habían formado en su cerebro, y no había cura. En ese momento, O’Kelly tenía cincuenta y tres años, y era consejero delegado de KPMG, la empresa auditora valorada en cuatro mil millones de dólares y con veinte mil empleados. Tenía esposa, Corinne, y dos hijas. La pequeña, Gina, de catorce años, todavía no había terminado las clases, y esperaba las vacaciones de verano. Posiblemente cuando Gina volviera al colegio en otoño no tendría padre.

“Debíamos tirar a la basura todos los planes que Corinne y yo habíamos hecho para nuestro futuro”, afirmaba. “Cuanto antes desechara los planes para una vida que ya no existía, mejor. Necesitaba dar con nuevos objetivos. Y rápido”. El 8 de junio, dos semanas después del diagnóstico, dimitió como consejero delegado de KPMG. Y luego hizo lo que parecería lógico: un plan. “¿Qué puedo decir? Era contador no solo de profesión, sino también de actitud... [yo] no sabía hacer nada sin planearlo, ni siquiera morir”.

Una noche, en la mesa del comedor, dibujó cinco círculos concéntricos. Era un mapa de sus relaciones. Su familia estaba en el círculo central, y en anillo exterior había vínculos menos próximos, como compañeros de trabajo. Decidió deshacer sus relaciones —“liberarlas delicadamente”— y trabajar sistemáticamente desde el círculo exterior hacia el centro. Consideró que a medida que su enfermedad avanzara, querría disponer de más tiempo ininterrumpido con la gente más próxima, sobre todo su familia.

Sus primeras liberaciones fueron sencillas; una llamada o un correo electrónico para compartir recuerdos o estimación mutua. Tuvo cuidado de no permitir conversaciones demasiado tristes o morbosas; quería que fueran especiales.

El tercer y el cuarto círculo estaban compuestos por amigos y compañeros de trabajo más cercanos, y se reunió con ellos en persona. O’Kelly quería que sus encuentros estuvieran llenos de “placer y placeres”. A veces, compartían una comida exquisita. Otras veces, se daban cita en un lugar bonito: sentados en un banco del parque junto al agua, o paseaban por Central Park (potenciando el atractivo sensorial en un entorno de alto nivel). En estas liberaciones, O’Kelly y sus amigos intercambiaban historias y hablaban de la vida. Él les expresaba gratitud por su amistad.

Llegó a pensar en estos picos como momentos perfectos, y su misión, desde su punto de vista, era crear tantos como pudiera en su tiempo cada vez más escaso.

Durante el verano, empezó a pasar más tiempo con sus mejores amigos y con su familia. Se había desplazado al círculo central. Se despidió de sus hermanas, Rose y Linda, y luego, en agosto, junto con Corinne y Gina se fue a su segunda residencia, en el lago Tahoe, en Nevada. Para entonces, O’Kelly se había sometido a una tanda de radiaciones destinadas a reducir sus tumores y darle unas cuantas semanas más de vida. Estaba muy débil.

A finales de agosto, su madre y su hermano volaron hasta Tahoe para pasar el fin de semana. Sería su visita de liberación final. El domingo, que hizo un día precioso, dieron un paseo en barca por el lago. O’Kelly escribió, “Cuando llevábamos un ratito allí, cogí la mano de mi madre y la llevé a la parte delantera, para hablar, los dos solos. Le dije que estaba en un buen sitio. Le dije que la vería en el cielo. Como persona creyente, se sintió reconfortada... Fue un día perfecto. Me sentí completo. Consumido pero completo”.

La noche después de que su madre y su hermano se fueron, Corinne estaba entre sus brazos en el sofá. Sintió que él empezaba a marcharse e hizo un comentario sobre su “ausencia”. Él dijo: “Ahora vas a tener que tomar las riendas. Yo he hecho todo lo que puedo hacer”.

Unas dos semanas después, el 10 de septiembre de 2005, O’Kelly murió de una embolia pulmonar.

De lo que O’Kelly se dio cuenta, en el ocaso de su vida, fue del extraordinario poder de un momento. Escribió:

He vivido más momentos perfectos y días perfectos en dos semanas que los vividos en los últimos cinco años, o los que probablemente habría vivido en los próximos cinco, si mi vida hubiera continuado igual que antes del diagnóstico. Cada uno debe mirar su propio calendario. ¿Hay días perfectos a la vista? ¿O quizás estén ocultos y hay que encontrar la forma de que se revelen? Si te dijera que intentarás crear treinta días perfectos, ¿podrías hacerlo? ¿Cuánto tardarías? ¿Treinta días? ¿Seis meses? ¿Diez años? ¿Nunca? Me siento como si hubiera vivido una semana en un día, un mes en una semana, un año en un mes.

Ahora, echemos un segundo vistazo al comienzo de la autobiografía de O’Kelly, en particular a las dos palabras finales: “Fui bendecido. Me comunicaron que solo me quedaban tres meses *de vida*”.

Se sentía bendecido por esa oportunidad *de vivir*. ¿No deberíamos compartir su entusiasmo por los momentos que importan? Puede que tengamos más tiempo para vivir que él, pero ¿deberíamos por ello posponer esos momentos?

He aquí la gran trampa de la vida: un día lleva a otro, y pasa un año y todavía no hemos tenido aquella conversación que siempre se supone que debemos tener. Aún no hemos creado el momento pico para nuestros alumnos. Aún no hemos visto la aurora boreal. Andamos por un terreno llano que podría haber sido un sistema montañoso.

No es fácil romper esta tendencia. Gene O’Kelly necesitó una enfermedad terminal para hacerlo.

¿Cuál sería nuestra motivación para crear un momento perfecto?

* Cabe destacar que Jouriles y Bedford fueron sumamente generosos al compartir el mérito con otros; ambos reconocieron la colaboración del director y el entorno escolar, y ambos citaron un sinfín de influencias intelectuales en su trabajo. Para simplificar la historia, los autores de este libro decidieron centrar la historia en estos profesores.

* (1) Metodología: los datos se extrajeron de dieciséis sectores: compañías aéreas, fabricantes de automóviles, seguros de automóviles y del hogar, banca minorista banca directa, alquiler de coches, tarjetas de crédito, seguros de salud, hoteles, fabricantes de PC, envío/entrega de paquetes, venta al por menor, venta *online*, proveedores de servicios de Internet, proveedores de servicios de TV y proveedores de servicios móviles. Si bien hubo

diferencias entre los sectores, el patrón básico que citamos fue uniforme. (2) La objeción prevista. Es posible que el lector piense: “¿Y qué hay de las críticas negativas que puedan difundir los clientes insatisfechos si uno no se centra en ellos?”. Forrester calculó este efecto y descubrió que era muy infrecuente que estos clientes disuadieran a otros de usar la marca. De hecho, el efecto del boca en boca negativo era tan ínfimo, que acabaron por eliminarlo del modelo.

* Cabría añadir que, al conocer al equipo de Forrester, nos dimos cuenta de que compartíamos una perspectiva parecida y que hemos empezado a explorar una colaboración en asesoría que ayudaría a las empresas a ofrecer mejores experiencias de cliente. En el momento de la publicación, la asociación no se había formalizado, pero nos entusiasma la idea de ayudar a los clientes a crear picos.

* Potenciar el atractivo sensorial no implica extravagancia. Es fácil malgastar el dinero. Cuando los investigadores de la Universidad de Emory preguntaron a tres mil personas acerca de su boda, descubrieron que las bodas más caras guardaban relación con un mayor riesgo de divorcio. Esto no significa que sea la causa del divorcio, así que si el lector está organizando su boda, no debe preocuparse de que derrochar en flores ponga en peligro su matrimonio. Pero los resultados son un buen recordatorio para centrarse en el sentido más que en el dinero. Si uno imagina una boda de \$ 1 000 frente a una de \$ 30 000, por ejemplo, ¿cuál es más probable que se celebre en un lugar emotivo y personal en vez de en un salón de banquetes bonito pero genérico? ¿Cuál tendrá un aspecto más “artesanal” y no tan prefabricado?

CAPÍTULO 4

SALTARSE EL GUION

1.

El hijo de Chris Hurn no podía dormir. Era la primera noche que pasaba en casa tras unas vacaciones en Amelia Island, Florida, y sin querer había olvidado a Joshie, su querida jirafa de peluche. Sin Joshie era imposible dormir. Pero Joshie estaba en Florida. Así que Hurn estaba en un aprieto.¹

En la larga tradición de padres desesperados por conseguir que sus hijos se duerman, Hurn analizó sus opciones y llegó a la conclusión de que debía empezar a mentir. “Joshie está bien”, le dijo a su hijo. “Simplemente se ha quedado unos días más de vacaciones en el hotel”. Su hijo pareció creerlo, y finalmente se quedó dormido.

Más tarde, esa noche, para gran alivio de Hurn, un trabajador del Ritz-Carlton lo llamó para decirle que habían encontrado a Joshie. Hurn le pidió un favor al empleado. Le explicó lo que le había contado a su hijo y le preguntó si alguien del Ritz podía hacer una foto de Joshie en una tumbona junto a la piscina, para demostrar que había estado de vacaciones.

Unos días después, Joshie llegó, junto con una carpeta llena de fotos. Una mostraba a Joshie holgazaneando junto a la piscina, otra conduciendo un carrito de golf. En otras aparecía pasando el rato con el loro del hotel, recibiendo un masaje en el *spa* (con rodajas de pepino en los ojos), e incluso vigilando las cámaras de seguridad en la sala de control.

Hurn y su mujer estaban encantados, y su hijo, exultante. Hurn escribió sobre esta experiencia con una entrada en su blog, que se hizo viral.

¿Por qué a todo el mundo le encantó la historia de Joshie? Porque hizo trizas nuestras expectativas. ¿Qué esperamos que ocurra cuando un niño pierde un peluche durante las vacaciones? Quizá que se lo devuelvan. Con suerte. Y si es así, casi seguro que comprimido en una caja para reducir los gastos de envío.

En cambio, alguien del Ritz pasó unas horas recorriendo el complejo con una jirafa de peluche, haciendo fotos absurdas —“¡alguien consiguió rodajas de pepino para los ojos!”— para poder complacer a unos clientes *que ya habían regresado a casa*. Fue un gesto singular y mágico.

El personal del Ritz se saltó el guion. El término *guion*, utilizado de este modo, se remonta a algunas investigaciones de la década de 1970; se refiere a nuestras

expectativas de una experiencia estereotipada.² A modo de ejemplo, el “guion de restaurante” es más o menos así: entramos. Alguien nos da la bienvenida, nos conduce a una mesa y nos entrega la carta. Luego otra persona nos trae los vasos. Nuestro camarero toma nota de las bebidas, etc. Así funcionan los restaurantes.

Los psicólogos Roger Schank y Robert Abelson utilizaron el concepto de guion para explicar cómo nuestros cerebros almacenan conocimiento y acceden a este. Por ejemplo, pensemos en este simple supuesto:

JOHN PIDIÓ UNA HAMBURGUESA.
SE LA SIRVIERON FRÍA.
DEJÓ POCA PROPINA.

La situación es fácil de visualizar, lo cual resulta extraño, porque no se mencionan ni camareros, ni platos o mesas, ni siquiera un restaurante. Nuestro guion subyacente de restaurante proporciona los detalles que faltan. Ahora pensemos en un supuesto distinto:

HARRIET FUE A LA FIESTA DE CUMPLEAÑOS DE JACK.
EL PASTEL ESTABA HORRIBLE.
HARRIET DEJÓ MUY POCA PROPINA A LA MADRE DE JACK.

Espera, ¿qué? Tenemos un guion de “fiesta de cumpleaños” muy claro: los padres dan regalos, los amigos comen torta, los niños se pelean hasta que llegan las golosinas. Pero nunca dejaríamos propina a la madre de Jack, jamás. La historia se salta el guion.

En el capítulo anterior hemos visto que crear momentos de elevación implica potenciar los placeres sensoriales y subir la vara. Saltarse el guion —contravenir las expectativas acerca de cómo se va a desarrollar una experiencia— es el tercer método.

¿Acaso “saltarse el guion” no es lo mismo que “sorpresa” con un nombre distinto? Sí, la sorpresa convierte el momento en memorable. Pero la cosa no se reduce a “¡Sorpresa!”. La sorpresa es barata y fácil. Si la compañía eléctrica local promoviera “¡Martes de apagón!” sería sorprendente (sobre todo si la iniciativa pretendiera acumular energía para los “¡Sábados atrapainsectos eléctricos!”). Pero esta sorpresa no logra nada.

Saltarse el guion no es solo una sorpresa, es una sorpresa estratégica.³ El Ritz-Carlton creó el álbum de fotos de Joshie porque quiere que se lo conozca por su extraordinario servicio. No fue solo un fortuito acto de amabilidad.

La otra diferencia entre “saltarse el guion” y las sorpresas genéricas es que lo primero nos obliga a pensar en el *guion*. Nuestras vidas están llenas de guiones: el guion sobre cómo pasa la familia los domingos. El guion para las reuniones de personal de nuestro equipo. El guion para registrarse en un hotel. Para saltarse el guion, primero debemos entenderlo.

El guion de comer en McDonald’s es tan consabido que resulta reconfortante. Es agradable saber que, en cualquier parte del mundo, uno sabrá exactamente qué esperar.

Pero aquí está el problema: lo familiar y lo memorable no suelen casar. ¿Quién atesora el recuerdo de la última vez que comió en McDonald's? Si pretendemos crear momentos memorables para nuestros clientes, debemos saltarnos el guion.

Un estudio sobre reseñas de hoteles en TripAdvisor reveló que cuando los clientes comunicaron haber tenido una “sorpresa estupenda”,⁴ un asombroso 94 % expresó su total disposición de recomendar el hotel, en comparación con solo el 60 % de los clientes que estaban “muy satisfechos”. ¡Y “muy satisfechos” es una vara alta! La sorpresa importa (recordemos Helados línea directa). ¿Pero cómo se pueden recrear “sorpresas estupendas”?

De alguna forma, el Magic Castle Hotel lo tiene fácil, porque es posible que sus clientes solo se alojen allí una o dos veces en la vida.

Helados línea directa nunca pasa de moda. ¿Qué pasa si nuestros clientes vienen cada semana o incluso a diario? Entonces es más complicado.

Imaginemos, por ejemplo, que el propietario de una cafetería decidiera regalar galletas cada viernes. El primer viernes del obsequio, sería una grata sorpresa. Pero para el cuarto viernes, la galleta gratis sería una *exigencia*. Si algún día cesara la oferta, es fácil imaginar a los clientes (¡miserables, desagradecidos!) quejándose de ello.

¿Así que cómo saltarse el guion de modo lo bastante evidente para que importe, pero no tan sistemático que los clientes se adapten? Una solución es introducir un toque de azar. En la cadena de cafeterías Pret A Manger, por ejemplo, los clientes habituales se dieron cuenta de que, de vez en cuando, su pedido venía con algo gratis. Un experto en servicios escribió sobre recibir café gratis: “Ha ocurrido unas cuantas veces en los últimos años, con demasiada frecuencia para ser una coincidencia, pero tan fortuitamente que resulta inesperado. Esto me hace sentir valorado como cliente, me hace sonreír y me anima a volver”⁵.

Estos obsequios “espontáneos” en realidad son medio espontáneos. A los trabajadores de Pret A Manger se les permite regalar una cantidad determinada de bebidas calientes y comida cada semana. El consejero delegado de Pret, Clive Schlee, dijo sobre su personal: “Ellos decidirán ‘Me gusta la persona de la bicicleta’ o ‘Me gusta el chico de la corbata’ o ‘Este chico o esta chica es guapo o guapa’. Significa que un 28 % de los clientes han recibido algo gratis”.

Pensemos en ello. Casi un tercio de los clientes han recibido algo gratis al menos una vez. (Quizá más de una si tienen hoyuelos).

Otras cadenas ofrecen descuentos u obsequios a clientes que utilizan tarjetas de fidelización, sin duda, pero Schlee afirmó en el periódico *Standard* que él descartaba ese método: “Consideramos las tarjetas de fidelización, pero no queríamos gastar un dineral para crear un complicado análisis tipo tarjeta cliente”.

Ingenioso. Pret A Manger ha devuelto la sorpresa y humanidad a unos beneficios que en un sistema de tarjeta de fidelización se habría sistematizado. Cabe señalar que los obsequios resultan satisfactorios tanto para el personal como para los clientes. En un sector en el cual las normas tienden a regir el modo de actuar de todos los empleados,

resulta agradable tener cierta discrecionalidad: *Cada semana, regálenle algo a quien quieran*. También se salta su guion. En el sector servicios, una buena sorpresa es la que satisface tanto a empleados como a clientes.

Otro ejemplo de grata sorpresa es la de Southwest Airlines, que ha florecido ofreciendo a los pasajeros una combinación de precios bajos y servicio amable. Los auxiliares de vuelo de Southwest intentan pasarlo bien incluso con las partes aburridas de su trabajo, como las instrucciones de seguridad de los vuelos.⁶ Muchas de sus ingeniosas consignas de seguridad se han hecho virales a lo largo de los años; de hecho, hay una “pared de la fama” en la sede central de Southwest que conmemora algunas de las mejores actuaciones:

- Señoras y señores, si desean fumar, la zona de fumadores de este avión está en el ala, y si consiguen encender el cigarrillo, pueden fumárselo.
- Para activar el flujo de oxígeno, tiren de la máscara, colóquela sobre la nariz y la boca, e inserten una moneda de \$ 25 centavos de oxígeno durante los primeros cinco minutos, y luego una moneda extra de \$ 10 centavos cada cinco minutos. ¡Importe exacto, por favor!
- Si debe utilizar el chaleco salvavidas en una situación real, se lo pueden quedar para siempre.
- Póngase la máscara de oxígeno primero, luego póngaselo a su hijo. Si viaja con más de un hijo, em piece por el que tiene más potencial o el que es menos probable que lo mande a un anciano.

Estas ocurrencias crean picos; se saltan el guion de las monótonas instrucciones de seguridad. ¿Pero cuál es su *valor*? ¿Tienen un valor económico? En un taller con el equipo de analistas de Southwest (que analizan los datos del cliente en busca de ideas útiles) Chip les preguntó: “¿Cuántos vuelos extra coge un cliente tras oír una consigna de seguridad graciosa?”.

Se hizo el silencio. Nunca se habían hecho esa pregunta. Pero sabían que *podían* contestarla; tenían la información necesaria. Southwest, como muchas empresas, dispone de una cantidad obsesiva de datos de clientes. A diferencia de muchas empresas, no obstante, tenían los datos en un formato que se podía usar para tomar decisiones cruciales. El equipo de analistas ya había descifrado, por ejemplo, que los pasajeros perdonan pequeños retrasos, pero que tras veinticinco o treinta minutos de retraso, es menos probable que vuelvan a volar con Southwest. Por consiguiente, los directivos de Southwest estudiaron adquirir dos Boeing 737 adicionales como aviones de reserva, lo cual proporcionaba una alternativa cuando otros aviones quedaran fuera de servicio. La inversión no eliminaría los retrasos, pero los mitigaría. ¿Coste total? Unos cincuenta a setenta millones de dólares por avión, lo que da un total cercano a ciento veinte millones de dólares.

Intrigados por la pregunta sobre las instrucciones de seguridad, el equipo de analistas,

incluidos Frank Tooley, Katie Boynton, y Michael Overly, examinaron detenidamente los datos de clientes. En las encuestas de la empresa, uno de cada setenta pasajeros mencionaba, espontáneamente, haber oído unas instrucciones de seguridad divertidas. El equipo de analistas utilizó esas encuestas para identificar a todos los pasajeros del mismo vuelo, puesto que todos habrían oído las mismas instrucciones.

El equipo se centró en analizar los hábitos de los clientes que volaban más de una vez al año con Southwest; llamémoslos “clientes fieles”. (Otros pasajeros vuelan tan esporádicamente que es difícil detectar cambios en su comportamiento). He aquí lo que revelaron los analistas: Los clientes fieles que habían estado en un vuelo con instrucciones graciosas, viajaron medio vuelo más durante el año siguiente que los pasajeros que no tuvieron dichas instrucciones. (Es un promedio, por supuesto, ya que es difícil disfrutar de medio vuelo sin paracaídas).

¿Cuál es el valor de esos medios vuelos extra? El grupo de analistas calculó que si Southwest pudiera doblar el número de pasajeros que oye instrucciones graciosas, ¡el resultado ascendería a más de ciento cuarenta millones de dólares en ingresos! Más de lo que cuestan dos 737. Pero la cifra de ingresos es *anual*; es decir, cada año que se pudiera mantener la cómica actuación, se añadirían más ingresos equivalentes al precio de los dos jets. Solo porque la tripulación fuera más graciosa. Es un curioso rendimiento de la inversión, dado que no hay ninguna inversión financiera real. Ni siquiera hay que formar a los auxiliares, en serio; basta con difundir grabaciones o transcripciones de las bromas más graciosas. Como hemos visto con Pret A Manger, las buenas sorpresas tienen mucho valor.

El emprendedor Scott Beck⁷ cree que una buena sorpresa es un principio fundamental del comercio minorista. Beck, que ocupó tres cargos de liderazgo en tres enormes cadenas de tiendas —Blockbuster Video, Boston Chicken y Einstein Bros— afirmó que el secreto de hacer crecer un negocio es “reducir la diferencia negativa y potenciar la diferencia positiva”. Reducir la diferencia negativa significa impedir que las tiendas funcionen de un modo distinto que perjudique la experiencia del cliente. Si un establecimiento Einstein Bros tuesta un *bagel* perfectamente y otro lo quema la mitad de las veces, he aquí la diferencia negativa. Para gestionar el problema, los propietarios de las tiendas necesitan sistemas para garantizar que los *bagels* siempre se tuestan correctamente.

Pero Beck considera que es un error eliminar la “diferencia” en el trato con los clientes. Naturalmente que debería haber un nivel básico de servicio: los empleados deberían ser educados y establecer contacto visual. Lo que los clientes quieren y necesitan, no obstante, variará enormemente. Algunos clientes quieren conversaciones triviales, otros quieren rapidez. Algunos están eufóricos, otros tristes. Potenciar la diferencia positiva significa admitir la humanidad y la espontaneidad en el sistema. Y esto significa dar permiso a los empleados para saltarse el guion.

Esta perspectiva no solo es aplicable a los empleados, sino también a los padres. En las familias, a menudo nos esforzamos por “minimizar la diferencia negativa”, llevar a los niños al colegio a la hora, dominar el caos doméstico, mantener las peleas de hermanos

bajo control. Pero, ¿dedicamos la misma energía cada semana a potenciar la diferencia positiva?

Como ejemplo, al investigar para este libro, probamos periódicamente ejercicios con grupos de personas para ver si encontraban prácticas las ideas del libro. Uno de nuestros ejercicios más populares fue lo que llamamos “sorpresa del sábado”.⁸ Las instrucciones eran muy simples: sáltense el guion en sus rutinas del sábado.

La gente parecía pasarlo sensacional haciéndolo. Dos compañeros de apartamento, no obstante tenían muy pocos recursos, reunieron el dinero para la gasolina y visitaron Red Rocks, un famoso anfiteatro en Colorado rodeado de afloramientos de rocas. Un marido romántico preparó un picnic al atardecer para su mujer en el paseo del río San Antonio. Una mujer le pidió a su hija que planeara las actividades del día y se quedó atónita cuando vino (la hija) con una planificación logística hora por hora. La mujer dijo: “¡Soy ingeniera, así que me puse supercontenta!”.

La sorpresa del sábado dio pequeños momentos decisivos. Modificar las rutinas basta para crear más picos.

2.

Los picos aderezan nuestra experiencia. Pueden enriquecer la educación secundaria (el Juicio), amenizar vuelos (Southwest) y deleitar niños (vacaciones de Joshie). En este sentido, son imperecederos; pueden ocurrir en cualquier momento y conservar su poder de elevación. Pero no hay que olvidar que los picos también pueden utilizarse para señalar transiciones; pensemos en bodas y graduaciones. Los ejecutivos a la cabeza del cambio deberían reflexionar sobre crear picos que delimiten el cambio entre “la manera de antes” y “la nueva manera”. La esencia del cambio, a fin de cuentas, es la necesidad de saltarse el guion.

En 2008, el consejero delegado de VF Corporation pidió a Stephen Dull, el vicepresidente de estrategia, que liderara una iniciativa para conseguir una empresa más innovadora. Dull y un compañero de trabajo recién incorporado, Soon Yu, lideraron el proyecto de innovación, y ambos prepararon una minuciosa presentación con muchos datos para describir su plan. El dúo (ambos antiguos consultores) continuó perfeccionando el plan, hasta que su presentación final en Power Point llegó a las ciento veinte diapositivas.⁹

Luego, dos meses antes de presentar el plan a toda la empresa, Dull dejó de creer en ese enfoque y lo descartó. Se dio cuenta de que si querían que saliera bien, debían saltarse el guion.

La situación de VF era complicada. Quizá el lector no reconozca el nombre de la empresa, pero posee una cartera de marcas de moda famosas, entre otras Wrangler and Lee Jeans, Vans, Nautica, JanSport, Timberland y The North Face. Tradicionalmente, las marcas se habían dirigido de forma autónoma, y VF Corporation permanecía en un

segundo plano como apoyo logístico y financiero. Pero cuando la economía se desmoronó en 2008, la empresa entró en crisis y los altos directivos empezaron a reconsiderar la estrategia de dirigir VF como una confederación flexible.

Las marcas North Face y JanSport, por ejemplo, tenían mucho en común: ambas se centraban en las actividades al aire libre, incluso vendían productos parecidos, como morrales. En San Leandro, California, los equipos compartían instalaciones separados por un muro de la altura de un cubículo. Sin embargo, según Yu, “ese muro se consideraba el equivalente a la frontera entre ambas Coreas. No hablaban entre ellos. No compartían información, aunque hablaban con los mismos proveedores y creaban cosas bastante parecidas. Pero no compartían ideas”.

Las marcas no solo eran independientes, sino que eran como dos islas. Se habían vuelto demasiado dependientes de los caprichos de sus “distribuidores”, que son las personas en el sector de la moda responsables de prever los gustos de los consumidores. Según Yu, resulta tentador decir: “Bueno, los consumidores no saben qué querrán dentro de tres años, así que yo *les diré* lo que quieren”.

Confiar tanto en los distribuidores adormeció el instinto de las marcas por *aprender*. Dejaron de acercarse al cliente, dejaron de obsesionarse por los competidores y dejaron de buscar nuevos socios. Y esto, en definitiva, fue el estancamiento cultural que Dull y Yu intentaban sacudir. Ellos querían que las marcas aprendieran unas de otras. Es más, que aprendieran del gigantesco mundo que había fuera.

Cuando Dull decidió eliminar las ciento veinte diapositivas de Power Point, y él y Yu tuvieron que empezar de cero. Se dieron cuenta de que no necesitaban que sus compañeros *comprendieran* algo, sino que *sintieran* algo. Y debía ocurrir en la reunión de dirección convocada para septiembre de 2010 en Los Ángeles.

“Decidimos que había que cambiar absolutamente todo lo de la reunión”, afirmó Dull. “¿Qué es lo habitual? Bueno, vas a un sitio y te encuentras la misma silla metálica e incómoda de siempre, en torno a mesas redondas, en salas de actos con techos bajos. Y habla un orador tedioso detrás de otro, casi siempre de la propia empresa... y he aquí la reunión de dirección”.

Dull concibió un plan para saltarse el guion de la reunión. El cambio cultural es difícil y lento. Para tener alguna posibilidad de éxito, la reunión necesitaba dar una sacudida.

Cuando sus ciento cincuenta compañeros llegaron a la sala de Los Ángeles, no había ni mesas ni sillas. Solo sofás, con suficiente espacio para todos. El consejero delegado de VF Corporation, Eric Wiseman, se levantó para dar comienzo a la reunión. “Todo el mundo estaba listo para apoltronarse y empezar con un discurso inaugural de treinta minutos”, dijo Dull. Pero ocurrió otra cosa. Wiseman anunció que el grupo pasaría los dos días de la reunión “saliendo al exterior en busca de nuevas ideas”.

En cinco minutos, todo el mundo estaba fuera subiendo a unos autobuses que los llevarían a distintos destinos. Un grupo participó en un taller de belleza, donde los profesionales maquillaron a todos los integrantes del grupo, les ayudaron a elegir ropa y a posar para una sesión fotográfica. Otro grupo “dejó su huella” (legalmente) en un edificio

junto a grafiteros en el centro de L.A. Otros grupos aprendieron a surfear en Malibú, practicaron improvisaciones cómicas o prepararon una comida con el chef Wolfgang Puck.

“La mayoría de empresas hacen que la gente *piense* en un planteamiento Power Point con la esperanza de que *sientan* algo y luego *hagan* algo diferente”, afirmaba Yu. “Admitámoslo: la mayoría de Power Points no generan muchas emociones. Nosotros decidimos darle la vuelta. Empujemos a la gente a *hacer* algo activo y absorbente. Esto generará una respuesta más emotiva, así que *sentirán* algo. Y entonces pueden *pensar* en lo que han aprendido”.

En los dos días de la conferencia de dirección, Dull y Yu lograron algo esencial: básicamente, habían escenificado la nueva estrategia de la empresa. “Ser innovador empieza con salir de la oficina, y no hace ‘daño’, ¡sienta bien! Es estimulante, nos hace más flexibles, revitaliza”.

La experiencia generó entusiasmo por la nueva perspectiva innovadora, y cuando los directivos regresaron a casa, empezaron a adoptar el mensaje “sal fuera”. En JanSport, una marca líder de morrales, “siempre habíamos pensado en nosotros mismos como la marca ‘lleva cosas’ para personas que llevaban cosas del punto A al punto B”, afirmaba el presidente Steve Munn. Pero cuando empezaron a observar la forma en que la gente utilizaba sus mochilas, desde trabajadores camino al trabajo y estudiantes hasta usuarios más “extremos”, como escaladores e indigentes, se dieron cuenta de que la gente no solo *llevaba* las morrales, sino que las desembalaban y las utilizaban en “terceros espacios”, como cafeterías, autobuses y bibliotecas. ¿Y si la mochila del futuro pudiera servir como una especie de despacho portátil, con tomas de corriente incorporadas para nuestros dispositivos y un alargador principal listo para conectarse a los enchufes de Starbucks?

Un grupo de Wrangler se reunió con algunos ingenieros civiles, y la conversación derivó hacia los voladizos o estructuras que están ancladas por un solo lado. Pensemos en un trampolín o un balcón, en los que un lado está tan bien sujeto que la otra parte puede colgar, aparentemente sin sujeción. Muchos puentes y edificios están contruidos con características similares.

Los diseños en voladizo permiten que las estructuras rígidas puedan sujetarse y elevarse con elegancia. “¡Ajá!”, pensó el equipo de Wrangler, “¡nos gustaría hacer eso con las nalgas!”. Y así nacieron los vaqueros Wrangler Booty Up. Posteriormente, otra marca de VF llamada Lucy incorporó la misma idea; un gran ejemplo del “aprendizaje recíproco” que Dull y Yu habían deseado entre las marcas de la empresa.

En los seis años transcurridos desde el lanzamiento en Los Ángeles, los ingresos de VF han aumentado de siete mil millones de dólares a trece mil, y gran parte del incremento es atribuible al crecimiento orgánico, y no a adquisiciones.¹⁰ Ahora VF dispone de una canal de productos innovadores, cuyo valor, según Dull, ronda los mil seiscientos millones de dólares, que están en proceso de diseño y prueba, en su recorrido hacia las tiendas minoristas. Estos productos fueron creados y promovidos por una cultura de empresa que ha aprendido el valor de salir fuera a buscar ideas e inspiración.

Y el momento decisivo de esa evolución cultural fue la reunión de dirección de Los Ángeles. Desde los sofás hasta los auto buses y las expediciones creativas, la reunión se diseñó para producir una sorpresa estratégica.

3.

Para los líderes empresariales, saltarse el guion es una estrategia; una forma de crear momentos que respaldan las marcas de la empresa o, como con VF, consolidan un cambio de estrategia. Pero más allá del mundo empresarial, saltarse el guion tiene un sentido más amplio. El principio contribuye a explicar por qué recordamos lo que hacemos, y arroja luz sobre uno de los misterios más interesantes de la memoria, llamado “choque de reminiscencia”.¹¹

En un estudio de Dorthé Berntsen y David Rubin, se pidió a los participantes que pensaran en la vida de un recién nacido y que predijeran cuáles serían “los acontecimientos más importantes que probablemente tendrían lugar en la vida de esa criatura”. Los diez sucesos más enumerados (por orden) se muestran a continuación. ¿Reconoce el lector algún patrón?

1. Tener hijos
2. Casarse
3. Empezar la escuela
4. Universidad
5. Enamorarse
6. La muerte de otros
7. Jubilación
8. Irse de casa
9. La muerte de los padres
10. Primer trabajo

Es asombroso que seis de los diez acontecimientos más importantes ocurran durante un periodo de tiempo relativamente corto: más o menos entre los quince y los treinta años de edad. (El cálculo de seis de diez presupone que el matrimonio y los hijos tienen lugar en ese período, lo cual, obviamente no siempre es el caso, pero es válido para la mayoría).

De igual modo, si preguntamos a la gente mayor sobre sus recuerdos más intensos, las investigaciones demuestran que suelen remitirse de forma desproporcionada a este mismo período, entre los quince y los treinta. Los psicólogos denominan este fenómeno “choque de reminiscencia”. ¿Por qué un período de quince años de la vida —que no es ni el 20 % de lo que se considera una duración normal— domina nuestros recuerdos?

“La clave del choque de reminiscencia es la novedad”, afirma Claudia Hammond en

su libro *Time Warped*. “La razón por la que recordamos tan bien nuestra juventud es que es... una época de primeras veces; las primeras relaciones sexuales, los primeros trabajos, los primeros viajes sin padres, la primera vez que uno se va de casa, la primera vez con opciones reales de elegir qué hacer con nuestras vidas”. La novedad incluso cambia la percepción del tiempo.

En un experimento llevado a cabo por Vani Pariyadath y David Eagleman, del Baylor College of Medicine, se mostró a los participantes una serie de imágenes. La mayoría de ellas eran idénticas, pero, de vez en cuando, aparecía una imagen nueva: zapato marrón, zapato marrón, zapato marrón, zapato marrón, zapato marrón, despertador, zapato marrón, zapato marrón, etc. A pesar de que todas las imágenes se mostraban durante el mismo intervalo de tiempo, los participantes no lo percibieron así. Estaban convencidos de que el despertador —la imagen que rompía el patrón— se había mostrado durante más tiempo. Este equívoco se conoce como “efecto bicho raro”.¹²

Eagleman, un neurólogo, argumentó que lo que causa el efecto bicho raro es, de hecho, el desinterés de nuestro cerebro por la foto del zapato marrón. La primera vez que la vemos, la examinamos detenidamente. Nuestra memoria “toma apuntes” rápidamente. Pero con cada repetición de la imagen, destinamos menos y menos energía a inspeccionarla. A la séptima vez, un vistazo rápido nos dice que, bueno, es el mismo zapato otra vez. Entonces, cuando vemos el anómalo despertador, empezamos a tomar apuntes de nuevo. La disparidad resultante en la “densidad” de nuestra memoria —muchos apuntes para el despertador, pocos apuntes para el repetitivo zapato— lleva al equívoco de que el despertador se ha mostrado durante más tiempo.

Es decir, la sorpresa expande el tiempo. Respaldando esta perspectiva, Eagleman ha adoptado algunos métodos de investigación algo extremos. Es conocido por un experimento en el que pidió a voluntarios que saltaran en caída libre desde una plataforma a cuarenta y cinco metros a una red.¹³ Luego se les pidió que calcularan cuánto creían que había durado la caída, y sus cálculos fueron, en promedio, un 36 % demasiado altos. Su miedo y foco de atención hacen que parezca que el tiempo se alarga. (Así que, consejo para vivir una vida “más larga”: acojonarse con regularidad).

He aquí la explicación intuitiva para la percepción común de que el tiempo parece acelerarse al hacernos mayores. La vida se hace más rutinaria y menos novedosa. Vemos más y más zapatos marrones y menos despertadores.

Pero es un descubrimiento algo deprimente. ¿De verdad hemos dejado atrás nuestros días más memorables?

Sí, probablemente. Y eso quizá también sea bueno. Porque sería muy fácil crear un segundo choque de reminiscencia en una etapa más tardía de nuestra vida. Basta con divorciarse, dejar el trabajo, mudarse a Nueva Zelanda y convertirse en pastor de ovejas. Qué montón de novedades, y seguro que se pueden escribir unas grandes memorias. Pero no confundamos memorabilidad con sensatez.

A quienes les preocupe afrontar un futuro menos memorable que el pasado, nuestro consejo es respetar el viejo dicho, “la variedad es la sal de la vida”. Pero cabe notar que

no dice “la variedad es el plato principal de la vida”. Nadie come solo sal. Un poco de novedad puede servir de mucho. Hay que aprender a reconocer nuestros propios guiones. Jugar con ellos, indagar, alterarlos. No siempre, solo lo necesario para que esos zapatos marrones sigan pareciendo nuevos.

Al saltarnos el guion, podemos establecer un conjunto más amplio de recuerdos. Tal como lo plantean los autores del libro *Surprise*, “nos sentimos más cómodos cuando las cosas son certeras, pero nos sentimos más vivos cuando no lo son”.¹⁴

MOMENTOS DE ELEVACIÓN

REPASO RELÁMPAGO

1. Los momentos de elevación son experiencias que sobresalen de lo cotidiano. Nos hacen sentir involucrados, felices, maravillados, motivados.
 - *Ejemplos: fiestas de cumpleaños, bodas, partidos de fútbol, discursos en público o viajes por carretera espontáneos.*
2. Algunas actividades tienen picos incorporados, como los partidos, conciertos o celebraciones. Pero otras esferas de la vida pueden parecer deprimentemente llanas.
 - *Director de instituto: “Gestionamos la escuela como si fuera un entrenamiento continuo. Nunca se juegan partidos”.*
3. He aquí nuestra receta en tres partes para crear más momentos de elevación: (1) Potenciar el atractivo sensorial; (2) Subir la vara, y (3) Saltarse el guion. Los momentos elevados suelen incluir dos o tres de estas características.
 - *El Juicio de la naturaleza humana tiene las tres partes: (1) Atractivo sensorial: los disfraces, el juzgado real. (2) Vara alta: un bando ganará y se llevará la gloria. (3) Saltarse el guion: todo lo que conlleva el Juicio contraviene las rutinas del instituto.*
4. La tercera parte —saltarse el guion— requiere especial atención. Consiste en desafiar las expectativas de la gente respecto a cómo se desarrollará una experiencia. Es la sorpresa estratégica.
 - *El personal del Ritz se saltó el guion con su alegre álbum de fotos para Joshie, el peluche perdido.*
5. Los momentos que se saltan el guion son esenciales para el cambio organizativo. Proporcionan una línea divisoria entre la “manera de antes” y la “nueva manera”.
 - *VF Corporation dio por terminada su reunión de dirección a los pocos minutos de empezar y retó a los participantes a “salir fuera”, para participar en clases de surf o improvisaciones cómicas.*
6. Los períodos más memorables de nuestras vidas son momentos en que nos saltamos el guion.
 - *Recordemos el “choque de reminiscencia”, una época llena de novedad: primer beso, primer trabajo, etc.*
 - *De hecho, la novedad parece ralentizar el tiempo. Es la razón por la que sentimos que el tiempo*

pasa más rápido al hacernos mayores.

7. Advertencia: incluso con la sencilla receta de las tres partes puede resultar difícil generar momentos de elevación. No son el “trabajo” de nadie y es fácil retrasarlos o rebajarlos.
 - *Cuidado con el implacable poder de la sensatez: “¿No bastaría con poner los Helados en un congelador junto a la máquina de hielo?”*
8. Pero merece la pena luchar para crear picos, pues proporcionan algunos de los momentos más memorables de nuestras vidas.
 - *Eugene O’Kelly, en sus últimos días, encontró la plenitud en sus “momentos perfectos”.*

Caso 2¹⁵

¿Cómo renovar una reunión que se ha vuelto rutinaria?

Nota a los lectores: este caso y los tres que se incluyen más adelante pretenden ejemplificar cómo usar el esquema fundamental del libro (elevación, introspección, orgullo y conexión) para crear momentos decisivos. No pertenecen en exclusiva a los capítulos ya leídos; buscamos que trasciendan los distintos apartados y recuerden al lector que debe seguir pensando en el marco general.

La situación: el reverendo Matthew Frey es el rector de la Iglesia Episcopal del Redentor en Eagle Pass, Texas, a menos de dos kilómetros de un paso fronterizo con México. Cada mes se reúne con la junta parroquial de la iglesia. Es un encuentro habitual en muchas organizaciones sin ánimo de lucro y religiosas. Como dijo Frey, “Repasamos los asuntos pendientes, los temas nuevos, luego el informe del tesorero y por último hablamos de cuánto dinero *no* tenemos. Seguimos el mismo patrón”.

El deseo: Frey quería dar aire fresco a las reuniones. ¿Cómo podía hacer que el encuentro fuera interesante —una fuente de nuevas ideas— en lugar de considerarse una obligación administrativa? Sobre todo, estaba ansioso porque la junta parroquial pensara en formas de mejorar la experiencia de quienes acudían a la iglesia por primera vez.

¿Cómo creamos un momento decisivo?

¿Cuál es el momento? (1) En este caso, no hay ningún misterio; Frey debería elegir hacer algo especial en una de las reuniones programadas con la junta. (2) Naturalmente, Frey también debería estar pendiente de otros puntos de transición clave en la vida de la parroquia, por ejemplo, cuando entran nuevos miembros en la junta y otros salen. (3) En aras de este caso, nos centraremos en la reunión. Cabe señalar que a continuación introduciremos principios que analizaremos con detalle más adelante; aunque el lector desconozca parte de la terminología, puede hacerse una idea general.

Añadir ELEVACIÓN:

1: Saltarse el guion. He aquí lo que hizo Frey. Cuando los miembros de la

junta acudieron a la reunión, los recibió con libretas y bolígrafos y los organizó en grupos de dos o tres. Les propuso un reto: “Imagínense que visitan esta iglesia por primera vez. Recorran el espacio durante quince o veinte minutos. ¿Qué observan?”. Y regresaron con varias observaciones:

- a. Tenemos oficios bilingües, ¡pero toda la señalización está en inglés!
- b. Había una reunión de Alcohólicos Anónimos en curso en el edificio; no teníamos ni idea de que acudía tanta gente. ¿Hay otras formas de abrir nuestras instalaciones al público? ¿Y cómo podemos asegurarnos de que sepan que están invitados a rezar con nosotros?
- c. ¡Había olvidado lo bonita que es esta iglesia!

2: Subir la vara. Frey habría podido ir más lejos. ¿Y si hubiera retado a los miembros de la junta parroquial, con base en sus observaciones, a hacer recomendaciones a la congregación sobre cómo mejorar la experiencia de las visitas? Esto habría añadido algo de presión/responsabilidad.

3: Potenciar el atractivo sensorial. El reto de Frey de recorrer el edificio ya añadió una noción de juego al momento. ¿Y si también les hubiera asignado un “papel” qué representar durante su observación? Por ejemplo, “tú serás una madre soltera hispana de veintiocho años con dos niños, y acabas de mudarte a la ciudad. Te preocupa la elección de la escuela, y una amiga te ha hablado de nuestra escuela diurna. Te preguntas si es adecuada para tus hijos”. Esto habría hecho más fácil ver la iglesia con otros ojos.

Añadir PERCEPCIÓN:

1: Tropezar con la verdad. La actividad de Frey permitió a la junta *descubrir* ideas por cuenta propia. Así, las ideas resultantes (añadir señalización en español, invitar a otros grupos de la comunidad a utilizar las instalaciones de la iglesia) se convirtieron en *sus ideas*. Si esas mismas ideas hubieran surgido de un “buzón de sugerencias” de la parroquia, se habrían mostrado más reticentes o menos entusiasmados.

2: Tensar para percibir. Frey quizá utilice una futura reunión para retar a la junta a *convertirse* en visitantes, quizá acudiendo a otra iglesia o encuentro comunitario. ¿Qué sensación se tiene al ser el nuevo del grupo? ¿Qué grupos hacen un buen trabajo con una integración rápida, y qué se puede aprender de ellos?

Añadir ORGULLO:

1: Multiplicar hitos. La parroquia podría celebrar ciertos momentos de logro; pongamos la primera vez que un nuevo miembro acude a la iglesia tras haberla descubierto en una reunión de la comunidad organizada en el recinto.

2: Reconocer a los demás. La junta parroquial podría reconocer y elogiar a los feligreses que se esfuerzan por ser hospitalarios con los visitantes.

Añadir CONEXIÓN:

1. Interpretar un papel, como se sugiere más arriba, es una forma de crear una conexión empática entre la parroquia y los feligreses cuyas situaciones vitales podrían ser muy distintas.

2. Buscar un sentido compartido. Frey podría crear conexiones *entre los miembros de la junta parroquial*. Por ejemplo, Frey podría haber empezado una reunión pidiendo a los miembros que reflexionaran sobre las ocasiones en que la iglesia había atendido muy bien —y muy mal— a los visitantes. Este tipo de reflexiones personales compartidas pueden reconectar a las personas con el sentido de su tarea.

Reflexiones finales: Frey afirmó que el ejercicio de “recorrer el recinto” tuvo un efecto formidable: “La gente todavía habla de lo que vio aquel día”. Una reunión regular en una organización constituye una gran

oportunidad de crear un momento que renueve y reactive a los participantes. No es necesario que todas las reuniones sean un “momento decisivo”. Pero en una de cada cinco a diez reuniones hay que buscar la forma de saltarse el guion.

Momentos de ELEVACIÓN

Momentos de PERCEPCIÓN

Momentos de ORGULLO

Momentos de CONEXIÓN

INTRODUCCIÓN A MOMENTOS DE PERCEPCIÓN

¿Qué ocurre si un momento decisivo en la vida de una persona no es un momento de elevación? ¿Qué ocurre, si por el contrario, es un momento horrible?

Al preguntarle por un momento decisivo de su trayectoria profesional, un hombre escribió: “En mi primer trabajo obtuve la peor valoración de mi grupo de compañeros de trabajo, y no conseguí el aumento ‘paritario’ que obtuvieron los demás, lo cual significaba que ganaba menos que las personas que ingresaron después de mí. Era la primera vez que fracasaba en algo y fue una señal de alerta de que las habilidades que había adquirido en mi formación no eran las que me ayudarían en el mundo laboral”.

¡No suena para nada como un momento de elevación! No se siente feliz, comprometido o en algo “que sobresale de lo cotidiano”. Se siente perdido por una opinión negativa. Pero tampoco es la exaltación de un mal momento. Es un mal momento que contiene la promesa de una trayectoria futura *mejor*: “Vaya, debo cambiar algunas cosas para asegurarme de que no vuelva a ocurrir”.

Los momentos de percepción aportan revelaciones y transformaciones. Algunos descubrimientos son modestos aunque reveladores. En nuestra cafetería preferida probamos cafés de Suramérica y de África, y nos damos cuenta de lo distinto que saben. Esto añade percepción a una experiencia transaccional. En una cena de ensayo de boda contamos una historia graciosa sobre el novio que también revela algo sobre su carácter. Esto añade percepción a una experiencia social.

Lo que exploraremos a continuación son los momentos de percepción más significativos, los que dan una sacudida. A veces las emociones son pesimistas: “no sirvo para esto”, o “ya no creo en lo que hago”. Otros momentos de percepción pueden ser enormemente positivos: “¡Esta es la persona con la que pasaré el resto de mi vida!” O el momento “¡eureka!” del proceso creativo.

Muchos momentos de percepción son fortuitos. Relámpagos sin explicación. No se pueden programar las revelaciones.

Pero estas experiencias no escapan totalmente a nuestro control. Exploraremos dos estrategias para *crear* momentos de percepción. Podemos hacer que otros “tropiecen con la verdad” (Capítulo 5). Y cuando necesitemos comprendernos mejor, podemos “tensar para percibir” (Capítulo 6).

En las páginas que siguen hay historias que despiertan distintas emociones; repugnancia, inspiración, desengaño y euforia. Pero empezamos con la historia de una impactante toma de conciencia difícil de olvidar.

CAPÍTULO 5

TROPEZAR CON LA VERDAD

1.

En 2007, el *British Medical Journal* pidió a sus lectores que votaran los hitos médicos más relevantes acaecidos desde 1840, cuando el *BMJ* se publicó por primera vez. El tercer lugar lo ocupó la anestesia, el segundo fue para los antibióticos. El primer lugar lo obtuvo algo inesperado: la “revolución sanitaria”, la cual comprende el sistema de alcantarillado y métodos para garantizar agua potable.¹

Gran parte del mundo, no obstante, continúa esperando esta revolución.

En 2016, había cerca de mil millones de personas² en el mundo sin acceso a agua potable y otros mil millones (posiblemente las mismas personas) que, al carecer de retretes, defecaban al aire libre, a menudo en zonas utilizadas por distintas personas. Esta práctica de defecación al aire libre tiene graves consecuencias sanitarias, igual que en 1840. Lleva a la propagación masiva de enfermedades, entre otras el cólera, la anquilostomiasis, las lombrices intestinales y la esquistosomiasis, que hacen que la gente padezca o muera.

¿Cómo se podría eliminar la práctica de la defecación al aire libre? La respuesta podría parecer obvia: proporcionando letrinas. Y durante años, esa fue la estrategia de muchas organizaciones sin ánimo de lucro. Como muestra de ello, WaterAid financió la construcción de letrinas en 1999 en algunas aldeas del norte de Bangladesh. Para garantizar que el proyecto se había desarrollado con éxito, invitaron a un experto externo llamado Kamal Karm, para que valorara el trabajo. Kar viajó hasta Bangladesh, y allí es donde empieza nuestra historia.

Advertencia a los lectores: la historia que sigue está llena de imágenes desagradables y utiliza con frecuencia la palabra “mierda” para referirse a heces.³ Pero dicha palabra no se utiliza gratuitamente; en realidad, es lo esencial de la historia. Pero si el lector prefiere esquivar la palabra, le recomendamos que pase al apartado 2.

En Bangladesh, Kar vio que el proyecto había salido exactamente según lo previsto. Las letrinas estaban construidas y mucha gente las usaba. Pero también descubrió otra cosa: “Paseaba por los alrededores de las aldeas y por los campos cercanos, y en todas las aldeas pisaba mierda”, relataba. La defecación al aire libre continuaba siendo algo generalizado. Y Kar sabía que cuando llegara la estación de lluvias, la mierda se dispersaría por todas las aldeas.*

Dicho de otro modo, no era suficiente con que *unos cuantos* utilizaran las letrinas, ni siquiera la mitad. Para resolver los problemas sanitarios de la aldea debía convertirse en lo habitual.

Para Kar fue un momento revelador. Las organizaciones mundiales para el desarrollo habían estado pensando en la defecación al aire libre como en un problema de equipamiento: si proporcionamos suficientes letrinas, resolveremos el problema. Pero no era tan simple. Para algunos aldeanos, las letrinas parecían la solución a un problema que ellos no habían pedido que se resolviera. A veces desmontaban las letrinas y utilizaban las piezas para otros fines. En un proyecto en Malawi, ni un solo aldeano utilizó las letrinas. Umelu Chiluzi, un trabajador humanitario, explicó que al preguntarles por qué no las utilizaban, contestaban: “¿Estás seguro que debo poner mierda en esa estructura... que es mejor que mi casa?”. Kar se dio cuenta de que la defecación al aire libre no era un problema de equipamiento, sino de comportamiento. Hasta que la gente de determinadas zonas no *quisiera* cambiar, el equipamiento resultaba inútil.

Actuando a partir de esta perspectiva, desarrolló una metodología llamada Saneamiento Total Liderado por la Comunidad, STLC (Community-Led Total Sanitation), que ya se ha utilizado en más de sesenta países de todo el mundo.⁴ Pero no nos dejemos engañar por las siglas: Es un proceso *impactante*. He aquí una descripción formal de una intervención tipo:

Un experto en STLC llega a una aldea y se presenta.⁵ “Es toy estudiando los perfiles de saneamiento de varias aldeas de la zona”, dice. “¿Les parece si echo un vistazo y les hago unas preguntas?”. Una vez ha paseado lo suficiente para atraer a pequeña multitud, encabeza una “ruta tendenciosa” guiando a la multitud de una punta a la otra de la aldea.

“¿Dónde caga la gente?”, pregunta, y los aldeanos lo llevan a las zonas comunes de defecación. Están incómodos, ansiosos por continuar, pero el asesor no avanza. Señala algo: “¿De quién es esa mierda?”. Les pregunta, “¿Alguien ha cagado hoy aquí?”. Se levantan unas cuantas manos.

El hedor es penetrante. La gente se cubre la nariz con la ropa. El asesor continúa haciendo preguntas desagradables: “¿Por qué es amarilla esta mierda? ¿Y aquella, por qué es marrón?”.

El experto llama la atención sobre las moscas que revolotean entre las pilas. “¿Suele haber moscas por aquí?”. Asentimientos. Ve un pollo picoteando la mierda. “¿Se comen este tipo de pollo?” Asentimientos reticentes. Todas sus preguntas son cuidadosamente neutrales. El experto debe ceñirse a las preguntas, nada de consejos ni opiniones.

El grupo termina el paseo y se detiene en un gran espacio público. La multitud ha crecido, por la curiosidad de saber qué ocurre. El experto les pide que dibujen un mapa aproximado de la aldea en el suelo. Rápidamente, los aldeanos trazan los límites de la aldea, junto con los puntos de referencia importantes; la escuela, la iglesia, un arroyo. Luego el experto les pide que señalen con piedras dónde están sus casas.

Una vez completado el mapa, señala una bolsa de tiza amarilla que ha traído y les pide que la espolvoreen en los lugares donde cagan. Dice: “donde haya más mierda,

utilicen más tiza”. Risas nerviosas. Los niños disfrutaban espolvoreando tiza en las zonas de defecación al aire libre.

Entonces el experto pregunta: “¿Dónde cagan si tienen una emergencia, por ejemplo si está lloviendo o tienen diarrea?”. Más risas mientras los niños espolvorean más montoncitos de tiza.

A menudo la tiza rodea las casas de los aldeanos; en caso de emergencia no es posible llegar a las zonas comunes.

Resulta evidente, llegados a este punto, que toda la aldea está cubierta de amarillo.

Hay una energía convulsa entre la multitud: nervios, asco, enfado, vergüenza. No están seguros de qué se trata todo aquello.

El experto pide un vaso de agua.

Alguien le da el agua, y el experto pregunta a una mujer si se sentiría cómoda bebiéndosela, y ella dice que sí. Pregunta a otros, y están de acuerdo.

El experto se arranca un pelo. “¿Qué tengo en la mano?” —Un pelo—. “¿Lo ven bien?” No, no mucho. Anda hacia una pila de mierda cerca de la zona de reunión y mete el pelo dentro. Luego tira el pelo sucio en el vaso de agua y agita el agua.

Le da el vaso a un aldeano y pide que beba. El hombre se niega. Va pasando el vaso, y todos se niegan. “¿Por qué se rehúsan?” ¡Porqué hay mierda!

El experto parece confundido. Pregunta: “¿Cuántas patas tiene una mosca?”. Seis. “Bien, y todas son dentadas. ¿Creen que las moscas cogen más o menos mierda que mi pelo?”. Más.

“¿Alguna vez ven moscas en su comida?”. Sí. “¿Y la botan?”. No. “¿Y entonces, qué están comiendo?”.

La tensión ya es insoportable. Es lo que Kamal Kar llama el “momento de ignición”. La verdad es ineludible: Se han estado comiendo la mierda de los demás. Durante años.

A menudo, llegados a este punto, el experto pierde el control de la situación. La gente está muy nerviosa. Empiezan a retarse unos a otros: “¡No podemos continuar así! ¡Es una locura! ¿Cómo podemos pararlo?”.

A menudo preguntan al experto qué deberían hacer. Pero él rehúsa contestar. “Ustedes conocen la aldea mejor que yo. Son libres de elegir lo que quieran, también pueden continuar defecando al aire libre”. Pero ahora los aldeanos están decididos. Les parece intolerable seguir un día más con la situación actual.

Kar, el inventor del STLC, sabe que es un proceso emocionalmente desgarrador. “El asco es el detonante principal”, afirmaba. “Y la vergüenza. ‘¿Qué demonios estamos haciendo? ¿Somos seres humanos? ¡Comiéndonos la mierda de los demás!’”.

El STLC es brutal y efectivo. Miles de comunidades se han autoproclamado sin defecación al aire libre (ODF en sus siglas en inglés) como resultado de la intervención, y en Bangladesh, donde el STLC se convirtió en una piedra angular de las obras de saneamiento del país, el índice de defecación al aire libre ha descendido del 34 % al 1 %.⁶

Lo que resulta curioso es que en realidad el STLC no es nada “novedoso”. Como

vemos en el ejemplo anterior, los aldeanos defecaban en público todos los días. Veían como sus vecinos hacían lo mismo. Oían la mierda. La pisaban. Veían las moscas, los pollos. ¿Por qué necesitaron el STLC para darse cuenta de algo que tenían ante sus propios ojos?

Kar explicaba que los aldeanos solían decirle, “es una verdad de la que nadie quería hablar. Siempre la escondíamos bajo la alfombra; y entonces salió a relucir y fue de dominio público... Ya no hay nada que hacer. La verdad pura y dura al descubierto”.⁷

Realmente no “veían” la verdad hasta que se los obligó a tropezar con ella.

2.

Tropezar con la verdad es una percepción que conlleva una sacudida emocional. Cuando tomamos conciencia repentina de algo que no vimos venir, y que sabemos instintivamente que es cierto, hemos tropezado con la verdad. Es un momento decisivo que en un instante puede cambiar nuestra forma de ver el mundo.

El psicólogo Roy Baumeister ha estudiado este tipo de tomas de conciencia repentinas: gente que entró en una secta y luego salió, alcohólicos que lograron mantenerse sobrios, intelectuales que abrazaron el comunismo y luego se retractaron. Baumeister afirmó que dichas situaciones a menudo se caracterizan por una “cristalización del descontento”, un momento dramático en el que un conjunto de reservas y quejas aisladas se conectan en un patrón global. Imaginemos un marido con un arrebatado de mal genio, y en aquel momento, su mujer se da cuenta de que sus arrebatos no son solo “días malos”, como siempre ha justificado, sino un rasgo de carácter distintivo. Y un rasgo que ella ya no puede tolerar. He aquí la cristalización del descontento.

Los exmiembros de sectas suelen recordar un momento determinado en el que su burbuja estalló, cuando dejaron de tener una opinión sublime del líder de la secta. Baumeister explicó que sus historias revelan que “en realidad habían sospechado de esa verdad todo el tiempo, pero habían mantenido sus reservas bajo control, hasta que un incidente concreto les hizo ver la pauta general”.

Los momentos de cristalización estudiados por Baumeister son fortuitos. No se puede predecir cuándo (o si) ocurrirán. Cabe señalar, no obstante, que la toma de conciencia provocada por el STLC es de la misma naturaleza. Gracias a las preguntas del asesor, los aldeanos deben “ver” lo que ha estado ante sus ojos todo el tiempo. Y esto no es un momento “¡ajá!”, fortuito; es un momento ideado.

¿Cómo propiciamos reflexiones más profundas en situaciones institucionales más corrientes? Pensemos en cómo Scott Guthrie gestionó una situación en Microsoft en 2011.⁸ Steve Ballmer lo había designado para liderar Azure, la exitosa sección de servicios en la nube de la compañía. Guthrie visitó a los clientes de Azure, y sus observaciones acerca de su experiencia con el servicio fueron claras: la tecnología de

base de Azure era buena, pero difícil de usar. Guthrie sabía que Azure nunca cumpliría con sus expectativas de crecimiento hasta que no fuera más fácil de usar. Pero, ¿cómo podía hacer que sus colegas comprendieran lo lejos que estaban de este objetivo?

Convocó una reunión externa con sus jefes ejecutivos y arquitectos de software y les propuso un reto: crear una aplicación, utilizando Azure, como harían los clientes. En principio no debía ser un reto complicado. Pero el equipo tuvo que esforzarse. Algunos ejecutivos no sabían usar determinadas funciones; otros ni siquiera podían averiguar cómo registrarse. Guthrie le dijo a Andrew Nusca, de *Fortune*: “Fue un desastre total”. Tras la lección, los ejecutivos decidieron solucionar los problemas que se habían encontrado. Al final del segundo día, habían elaborado un plan para rediseñar Azure por completo.

La historia de Microsoft y la historia de Kamal Kar son potentes por motivos parecidos. Primero, el responsable sabe qué verdad quiere compartir. La verdad de Guthrie: nuestros clientes no saben cómo usar nuestro producto. La de Kar: los aldeanos se provocan enfermedades. Segundo, la toma de conciencia emerge rápido. En cuestión de minutos u horas, no semanas o meses. El tropiezo es rápido. Finalmente, los interesados descubren la verdad por sí mismos. A su vez, este descubrimiento hace obvia la necesidad de actuar. Guthrie *no comparte las conclusiones* de sus reuniones con clientes; crea una situación en la que pueden *reproducir su descubrimiento*. Se convierte en su propia percepción, y por consiguiente, desean actuar. De igual modo, los expertos en STLC ven el problema claramente, pero no comparten su inquietud directamente. Dejan que los aldeanos la descubran por sí mismos. El momento “¡ajá!” siempre debería producirse en la mente del interesado.

Esta receta en tres partes —(1) una percepción clara, (2) en un plazo corto y (3) evidenciada por los propios interesados— nos proporciona una pauta cuando queremos que la gente se enfrente a verdades incómodas. A los expertos en STLC les habría resultado facilísimo sermonear a los aldeanos, presentarles hechos y datos sobre las prácticas de saneamiento. Pero cuando la percepción cristalizadora ocurre en su interior, resulta mucho más potente.

3.

Tropezar es dar con los pies en un obstáculo y perder el equilibrio. Tropezar con la verdad es que nuestro cerebro comprenda algo y se resista. ¿Qué es exactamente el “algo” que capta nuestro cerebro?

Imaginemos que tenemos una buena idea que queremos que otros apoyen. ¿Qué haríamos? Trataríamos de convencerlos: “He explorado muchas ideas diferentes, y esta es la mejor, porque está respaldada por un montón de pruebas, y otros que han explotado ideas parecidas han obtenido grandes beneficios, y ¿he mencionado que es muy fácil de llevar a cabo?”

Nuestra atención, resumiendo, se centraría en las virtudes de la *solución*. Pero en las

historias presentadas hasta ahora en este capítulo, advertimos que nadie ha hablado de soluciones. Kamal Kar no pregonó las virtudes de las letrinas. Scott Guthrie no lanzó un nuevo conjunto de funciones para Azure.

Lo que hicieron, en cambio, fue escenificar los *problemas*: ingerir heces. Batallar por usar un paquete de software. Y una vez los espectadores fueron plenamente conscientes de estos problemas, sus reflexiones se convirtieron de inmediato en... soluciones.

No se puede distinguir la solución hasta que no se distingue el problema. Así que cuando hablamos de “tropezar con la verdad” nos referimos a la *verdad sobre un problema o daño*. Es lo que desencadena la percepción repentina.

Respetar este principio requiere que probemos un nuevo método de convencimiento. Analicemos el ejemplo de Michael Palmer, un catedrático adjunto de química de la Universidad de Virginia, y también director adjunto del Centro de Recursos Educativos de la universidad. En 2009, inició un programa de una semana llamado Course Design Institute (Instituto de Diseño de Cursos, CDI).⁹ Creó el CDI para ayudar a los profesores a diseñar los cursos que iban a impartir. El lunes por la mañana los profesores llevaban un borrador de sus temarios, y el viernes al mediodía los habían revisado y habían elaborado un plan de acción mejorado.

“El vergonzoso secreto de la educación universitaria es que no se enseña al profesorado cómo enseñar”, afirmaba Palmer. A lo largo de la semana en el CDI de Palmer, los catedráticos aprenden la *ciencia* de enseñar: cómo motivar a los alumnos, cómo llegar a diferentes tipos de estudiantes y cómo asegurarse de que los alumnos recuerdan los conceptos más importantes.

Un elemento central del enfoque de Palmer en cuanto a planificación de cursos se denomina Diseño integral inverso. Primero, se identifican los objetivos. Segundo, se determina cómo valorar si los alumnos alcanzan dichos objetivos. Tercero, se diseñan actividades que preparen a los alumnos para sobresalir en estas valoraciones.

Parece simple, sin duda. Pero la vida de un catedrático hace que este tipo de planificación sea muy contradictoria. He aquí lo que suele ocurrirle a un catedrático: se le asigna un curso, a menudo con muy poca antelación antes del semestre. Pongamos que es Introducción a la Química I. El profesor hojea un libro de texto y se queda paralizado: ¿Cómo voy a hacer para dictar todo este contenido en un semestre? ¡Qué agobio!

Hay demasiadas variables que considerar al mismo tiempo, así que delimitamos el terreno. Cogemos el libro de texto. Ahora al menos contamos con un índice para utilizar como hoja de ruta, lo cual es tranquilizador. Así que empezamos a asignar los capítulos a las catorce semanas del semestre. Luego, para cada semana, se pueden subdividir los temas en clases. Finalmente, basándose en los temas que se impartirán, se decidirá qué temas entrarán en el examen.

Podría sonar como un proceso lógico, pero no se parece en nada al Diseño integral inverso. En lugar de empezar con los objetivos y retroceder, ¡se ha empezado sin ningún objetivo! Solo se ha cogido un montón de contenido y se ha subdividido en fragmentos con la duración de una clase.

Ahora pongámonos en la piel de Palmer. Él sabe que los profesores enfocan el diseño de los contenidos erróneamente, y tiene una solución (diseño integral inverso). Si pregona las virtudes de la solución, se convertiría, en definitiva, en un comercial. Pero, ¿cómo responde el público a las estrategias de ventas? Con escepticismo; ponemos objeciones, cuestionamos y hacemos preguntas.

Si Palmer quiere convencer a los catedráticos, necesita que tropiecen con la verdad. Y esto empieza por centrarse en el problema, no en la solución.

La tarde del primer día en el Course Design Institute, Palmer presenta una actividad llamada “ejercicio ensueño”, inspirado en una idea del libro de L. Dee Fink *Creating Significant Learning Experiences*.

Plantea las siguientes preguntas ante un público de unos treinta catedráticos: “Imaginen que tienen un grupo de alumnos ideales: comprometidos, con un comportamiento ejemplar, memoria perfecta... Completen esta frase: en tres a cinco años, mis alumnos aún sabrán _____. O aún serán capaces de hacer _____. O aún considerarán útil_____”.

Los catedráticos reflexionaron individualmente durante diez minutos, y luego compartieron sus respuestas. En el CDI de julio de 2015, un profesor que impartía un curso de Comportamiento Animal dijo: “Quiero que sepan el proceso científico. Si ven un animal haciendo algo interesante, pueden encontrar una forma de trabajar mediante el proceso científico para estudiarlo”.

Un profesor de Ciencias de la Salud dijo: “Quiero que estén conectados y colaboren con colegas de profesión. Si consultan nuevas investigaciones y forman parte del ‘grupo de discusión de artículos’ se sentirán más seguros”.

Un catedrático de Matemáticas dijo: “Quiero que vean el lado divertido e interesante de las Matemáticas, no solo la parte práctica... Cuando vean un enlace a una noticia sobre matemáticas, quiero que la cliqueen”.

Palmer garabateó las respuestas en una pizarra. Todos identificaron un patrón de inmediato: muy pocas respuestas se centraban en los contenidos. El profesor de Matemáticas, por ejemplo, no dijo que quería que sus alumnos recordaran la regla de la cadena, sino que conservaran un interés natural por las Matemáticas.

Ahora Palmer está listo para ayudarles a tropezar con la verdad. Les recuerda que acaban de anotar los objetivos fundamentales para sus alumnos. Entonces les pide que saquen el temario que han traído al curso. ¿Qué proporción de su temario actual hará que sus alumnos avancen hacia lo que sueñan para ellos?

Se hace un silencio incómodo en la sala. El profesor de Ingeniería Biomédica George Christ, recordaba el momento con una sonrisa: “Miras tu temario, y sueltas, ‘cero’”. La mayoría de profesores descubren exactamente lo mismo. Es como el “despierta” de un momento.

Deborah Lawrence, profesora de Ciencias Ambientales, afirmó: “Enseguida me di cuenta de que el temario no me servía para nada; no incluía ninguno de mis objetivos”.

El ejercicio ensueño de Palmer es un momento magníficamente diseñado que obliga a

los profesores a tropezar con la verdad. Su propia verdad. Las diferencias en los temarios “antes y después” del CDI acostumbran a ser impresionantes. (Para ver un ejemplo de un temario entero antes y después del CDI, consúltese <http://www.heathbrothers.com/CDIsyllabi>.) Un temario de Física, que empezó como un resumen superficial de los temas y subtemas del curso, se transformó en algo inspirador. Estos son sus párrafos iniciales:

¿Por qué resisten en pie los puentes y edificios? ¿Por qué se caen los puentes y edificios? ¿Cómo deberían construirse los edificios en zonas de terremotos o huracanes? ¿Qué fuerzas hacen que se derrumben? ¿Qué es una fuerza?

La Física puede describir todo lo que vemos a nuestro alrededor, ¡cuando sabemos cómo mirarlo! Un avión volando es un estudio sobre presión y fricción; un choque se convierte en un problema sobre impulso; un arcoíris se convierte en un alucinante espectáculo de refracción y dispersión; un terremoto ilustra las fuerzas de cizallamiento y la elasticidad; la construcción de puentes trata de calor y dilatación; una sala de conciertos es una interacción entre reflejos e interferencias.

Esta clase les proporcionará las herramientas para abordar estas y muchas otras cuestiones apasionantes de nuestro mundo. Al formarse como físicos, verán el mundo como una compleja interacción de fuerzas y principios. Recopilará y comprenderán los principios fundamentales de la Física.

Entre 2008 y 2015, 295 profesores participaron en el Course Design Institute. Puntuaron la experiencia con un 4,76 sobre 5. Los 295 —sin excepción— afirmaron que recomendarían el curso a un colega.

Un participante del 2011 escribió: “En pocas palabras, cambió mi vida. Puede parecer exagerado, pero es totalmente cierto. Llegué pensando que tenía el curso controlado, pero enseguida me di cuenta de que necesitaba replantearlo todo. El resultado supone una mejora exponencial”.

Hay que tener en cuenta que los profesores no son propensos a mostrar sus emociones. El Course Design Institute ofrece la sacudida motivadora y la orientación específica que necesitan para reestructurar sus cursos.

A veces, en la vida, no encontramos el rumbo hasta que tropezamos con la verdad.

* Kar considera que es un error suavizar la palabra utilizando términos médicos como *heces*, o términos infantiles como *caca* o *popó*. Cuando trabaja en nuevos países, se asegura de preguntar el término en argot para “mierda”. Quiere que la palabra tenga un impacto fuerte.

CAPÍTULO 6

TENSAR PARA PERCIBIR

1.

Lea Chadwell llevaba solo un año preparando pasteles cuando empezó a fantasear sobre montar su propia empresa.

En su día a día, trabajaba en una clínica veterinaria; la misma en la que en su día llevaba a sus perros. Tras unas cuantas visitas como cliente, se dio cuenta de que quería trabajar ahí. Imploró un trabajo, y cuatro meses después, salió un puesto de técnico veterinario.

Sin embargo, nueve años después, se sentía como si hubiera tocado techo con todos los aumentos de sueldo y ascensos posibles. También le preocupaba que fuera un trabajo más adecuado para alguien más joven. “¿En serio que voy a seguir peleándome con golden retrievers a los sesenta y cinco años de edad?”, se preguntaba.¹

Pasaba todos los fines de semana en la cocina, preparando galletas suecas, pastas con especias exóticas, pasteles de distintos sabores. Los amigos y la familia empezaron a decirle: “¡Deberías tener tu propia pastelería!” (que es el consejo que se da cuando se espera conseguir muestras gratis).

Un día de 2006, Sam, su marido, oyó una historia en la radio sobre un negocio que “te permitía experimentar tu trabajo ideal”. A cambio de una cantidad, Vocation Vacations organizaba una estancia laboral de unos días acompañando a personas que se ganaban la vida con nuestro trabajo ideal. Los trabajos que se podían visitar eran: cría de ganado, gestión de un alojamiento tipo *bedandbreakfast*, dirección de un bodega, y —¡ahí estaba! — creación de una pastelería.*

Chadwell aprovechó la oportunidad y voló a Portland, Oregon, para trabajar con los propietarios de una pastelería- chocolatería. Era como poder alquilar un tutor. Le encantó y regresó a casa decidida a montar su propia pastelería.

Fue a clases nocturnas para perfeccionar su técnica y, finalmente, obtuvo un certificado de un programa culinario local. En 2010, estaba lista: montó A Pound of Butter. Hacía pasteles de cumpleaños y de boda por encargo y servía pastas a los restaurantes de la zona, trabajando por la noche y los fines de semana mientras seguía trabajando en la clínica veterinaria. Con el tiempo, se planteaba abrir una tienda al público. “Solía fantasear acerca de cómo sería la pastelería”, afirmaba. “Pensaba que sería algo que haría el resto de mi vida”.

Los pasteles esculpidos eran su especialidad; Chadwell se especializó en escultura en la universidad. Elaboraba impecables pasteles de Thomas la locomotora y de princesas Disney para fiestas de cumpleaños infantiles.

Poco a poco, no obstante, el sueño empezó a desmoronarse. Hacer pasteles para la familia era divertido. Pero hacerlos para clientes exigentes era estresante. Durante el día curaba a animales enfermos y por la noche debía lidiar con novias nerviosas. Estaba atrapada en un círculo vicioso. “Necesitaba más encargos para poder montar la pastelería, pero no tenía tiempo de preparar pasteles porque no me podía permitir vivir solo de la pastelería”, relata.

Un fin de semana, trabajando a contrarreloj para cumplir un plazo, terminó de dar los toques finales a un pastel de boda de crema de mantequilla y lo cargó en su coche. Justo cuando se disponía a arrancar, se dio cuenta de que se había dejado la puerta delantera de su taller de pastelería abierta de par en par.

Fue su momento relámpago: “Me estoy volviendo loca con tanto estrés”. Y se dio cuenta de que ya no le apasionaba la pastelería, afirmó posteriormente. “Fue como ese albatros de mantequilla rodeándome el cuello”.

Tenía casi cuarenta y dos años y quería una profesión, no dos. Lo vio en un instante: “Si lo hago bien, y pido préstamos y tengo un escaparate, nunca me recuperaré si no sale bien. Nunca me recuperaré económicamente... Ya no me apasiona lo suficiente”.

Liquidó A Pound of Butter tras un año y medio. Su fantasía de tener una pastelería había terminado.

Después pasó años sin hacer ni un solo pastel.

No es el final que deseábamos. Nosotros queremos que los emprendedores amables triunfen. Que los sueños se cumplan.

¿Fracasó Lea Chadwell? En cierto modo, sí. Pero no es tan sencillo. No se arrepiente de haber puesto en marcha su negocio ni de haberlo cerrado. Lo que obtuvo fue la clarividencia que procede de la experiencia. Llegó a aceptar algunos rasgos que la hacían una mala candidata para dirigir su propio negocio. “Soy desorganizada. Poco práctica. Voluble... Si bien estas cualidades me hacen perfecta como ‘amiga excéntrica’, son nefastas para intentar crear un negocio. Sospecho que si no hubiera abandonado, habría fracasado, y realmente duele admitirlo. Pero es la difícil lección que he aprendido. Soy fantástica trabajando para otros; confían en mí. ¿Trabajar por mi cuenta? Soy una jefa horrible”.

Los psicólogos lo llaman “autoconocimiento” —una comprensión madura de nuestras habilidades y motivaciones—, y está relacionado con una serie de efectos positivos, que van desde relaciones sanas hasta tener un propósito en la vida. El autoconocimiento y el bienestar psicológico van de la mano.²

El autoconocimiento de Chadwell fue fruto de un típico momento de “cristalización del descontento”; el momento en el que casi se marchó con el coche dejando la puerta delantera abierta de par en par. En un segundo, los fragmentos de frustración y angustia que había experimentado se juntaron en una clara conclusión: “No sirvo para esto. No es

para mí”.

Comparemos el momento de Chadwell con otro vivido por una mujer que, en la universidad, decidió estudiar en el extranjero, en Roma. “Era una chica de pueblo, me aterrorizaban cosas como el transporte público, así como la abrumadora tarea de trabajar en un entorno en el que la gente no hablaba mi idioma”, explicaba. “Recuerdo llegar y que todo me abrumaba...”. Cuatro semanas después, había convencido a un dependiente de que era italiana. (Pero acabó por caer en su mentira cuando no pudo recordar la palabra italiana para “hebilla”). Al final de la experiencia, se había transformado. “Regresé siendo distinta”, afirmaba. “Estaba mucho más segura de mí misma, y más dispuesta a asumir riesgos calculados... Perdí el miedo a viajar o a vivir en cualquier otro lugar”. Ahora vive en Londres.³

Su momento decisivo —convencer al dependiente de que era “nativa”— casi es la imagen opuesta de Chadwell. Ella se dio cuenta de que podía hacerlo, que podía ser esa persona.

Ambas mujeres experimentaron momentos de autoconocimiento desencadenados tras “tensar”. Tensar es ponernos en situaciones que nos exponen al riesgo de fracasar.

Lo que puede resultar contradictorio es que el autoconocimiento no suele llegar dándoles vueltas a las cosas en nuestra cabeza. Los estudios sugieren que *reflexionar* o *meditar* sobre nuestros pensamientos y sentimientos es una forma ineficaz de alcanzar el auténtico entendimiento.⁴ Analizar nuestro propio *comportamiento* es más fructífero.

“¿No sería una dueña de pastelería fantástica?” “¿Podría camuflarme en Italia?” Son preguntas importantes, pero imposibles de responder en nuestra cabeza. Es mejor arriesgarse, intentar algo y obtener la respuesta de la experiencia, antes que de mirarse el ombligo. La acción lleva al conocimiento más a menudo que el conocimiento a la acción.⁵

Averiguar quiénes somos, y lo que queremos, y de qué somos capaces, es un proceso de por vida. Afrontémoslo: muchos se convierten en adultos —con vivienda y trabajo y pareja— mucho antes de llegar a comprenderse a sí mismos. ¿Por qué reaccionamos de ese modo? ¿Cuáles son nuestros puntos débiles? ¿Por qué nos sentimos atraídos por el tipo de amigos y parejas que buscamos? El autoconocimiento llega poco a poco. Una de las pocas formas de acelerarlo —experimentar más momentos de cristalización— es tensar para percibir.

2.

En la primavera de 1984, Michael Dinneen estaba haciendo su última ronda nocturna en psiquiatría en el Naval Medical Center de San Diego. Había terminado Medicina en 1982 y estaba en el segundo año de su residencia, que le permitiría convertirse en un psiquiatra totalmente homologado.

Los pacientes del pabellón de psiquiatría tenían enfermedades graves —

esquizofrenia, trastorno bipolar, depresión— y la mayoría estaban encerrados en sus habitaciones. Muchos habían intentado autolesionarse o hacer daño a otros. Mientras Dinneen hacía sus rondas, se encontró con un paciente que había conseguido autonomía para pasear solo. El hombre iba a recibir el alta al día siguiente.

Paró a Dinneen y le dijo, “Me gustaría hacerte algunas preguntas”.

Dinneen contestó: “Debo hacer algo primero, ¿puedo volver en quince minutos?”. El paciente asintió, y Dinneen siguió con sus rondas.

Diez minutos después, recibió una llamada “código azul” en el intercomunicador, lo cual significaba que un paciente necesitaba reanimación. El aviso solía mandar al personal a una planta y habitación concretas dentro del hospital. Pero esta vez los mandaba al patio exterior. Dinneen corrió hacia el patio.

El paciente con el que acababa de hablar estaba tendido en el suelo. El hombre se había precipitado al suelo desde el balcón del tercer piso. Dinneen y otros empleados corrieron a su lado e intentaron reanimarlo. Cuando vieron que no respondía, lo llevaron a Urgencias. Murió poco después.

Dinneen regresó andando lentamente hasta su oficina en el ala de psiquiatría. Estaba conmovido y se sentía muy culpable. “Soy un fracaso total”, pensó. “Debería haber sabido que me necesitaba”.

Llamó al jefe de residentes, Richard Ridenour, para explicarle lo ocurrido, y dedicó un tiempo a consolar al personal de psiquiatría. Agotado, se disponía a irse a casa, pues se sentía emocionalmente incapaz de terminar su turno.

Entretanto, Ridenour había llegado al hospital. Le pidió a Dinneen que le contara toda la historia de nuevo. “Mi parecer tras informar los hechos, era que se usarían para tomar medidas disciplinarias”, dijo Dinneen. Que un paciente se suicidara era algo excepcional; que se suicidara en el entorno aparentemente seguro del hospital era aún más insólito. Dinneen no estaba seguro de si podría seguir ejerciendo su profesión.⁶

Pero Ridenour dijo: “De acuerdo, volvamos al trabajo”.

Llevó a Dinneen al quirófano, donde cogieron uniformes limpios y una bata blanca. Entonces regresaron al ala de psiquiatría. Y Ridenour, su mentor, se quedó toda la noche con Dinneen.

Al recordar este episodio a posteriori, Ridenour afirmó: “El mensaje que quería mandarle a Mike no era decirle que había hecho algo mal. Quería mandarle el mensaje de que todo iría bien. Hay que seguir. Es como la muerte en combate. Los pacientes mueren en Urgencias, pero seguimos. Hay otros pacientes que esperan en los pabellones. Quizá puedas salvarlos”.

Dinneen afirmó: “No recuerdo mucho más de esa noche, pero sé con certeza que si me hubiera ido a casa, probablemente habría renunciado a ser psiquiatra”.

Pasados más de treinta años, Michael Dinneen recuerda esa noche como uno de los momentos decisivos de su vida. Fue la primera vez que perdió a un paciente. Pero lo que se le clavó casi tanto como esto, fue lo que le enseñó aquella noche sobre sí mismo: “Puedo soportarlo”.

En la vida de Dinneen, el episodio fue un pico negativo (hoyo). Barbara Fredrickson, una de las investigadoras precursoras del “principio del pico-fin” alegaba que la razón por la que los picos sobresalen en nuestra memoria es porque actúan como una especie de precio psíquico. Nos dicen, en definitiva, *es el precio que deberás pagar por soportar esa experiencia otra vez*. Algunas personas, como Lea Chadwell, descubren que el precio es demasiado alto, y eligen evitar enfrentarse de nuevo a esos momentos. Otros, como Dinneen, descubren que pueden sobrellevar las experiencias y que los picos positivos superan los posibles picos negativos.

Constatemos otra gran diferencia entre ambas historias. Dinneen nunca habría descubierto su capacidad de resistencia de no haber contado con el empujoncito y el apoyo de Ridenour. “Él esperaba que volviera a la cancha”, afirmaba Dinneen. “Sabía que podía superar esa noche cuando ni yo mismo era consciente de ello”. La sabia actuación de Ridenour en plena noche transformó un momento traumático en uno de crecimiento personal.

A menudo son otras personas las que nos empujan a tensar la cuerda.

Contratamos un entrenador personal porque sabemos que nos va a empujar más allá de nuestra zona de confort. Es la misma cualidad que valoramos de nuestros mentores: sacan lo mejor de nosotros mismos. Nunca oiremos a nadie decir: “Sí, el mejor entrenador que he tenido fue Martin. Carecía de expectativas y nos dejaba hacer lo que queríamos. Era un gran hombre”.

Los mentores se centran en la mejora: ¿puedes hacerlo un poco mejor? ¿Puedes con un poco más de responsabilidad? Añaden un nivel productivo de estrés.

Para explorar esa idea, propusimos un reto a algunos lectores: animar a alguien a quien orienten a ir más allá para percibir. Jim Honig, un pastor luterano, relató que había propuesto un reto a su aprendiz: “Uno de los momentos álgidos del año es nuestro oficio de la Vigilia de Pascua, la noche antes del Domingo de Pascua. No suelo asignar esa misa a aprendices, pues acostumbro a officiarla yo mismo. Este año, le dije al aprendiz que se encargaría él. Le dije que era una misa importante y que necesitaba esforzarse, pero que estaba seguro de que podía hacerlo”.

El pastor Honig admitió que tenía dudas acerca de delegar una misa tan importante. Pero el aprendiz estuvo a la altura; según Honig, ofreció uno de sus mejores sermones.⁷

¿Cuáles son los “momentos decisivos” en esta situación? Hay dos. El primero fue el sermón del aprendiz en la misa de la Vigilia de Pascua. Se trata de un momento de elevación (vara alta), orgullo y percepción (puedo con ello). Fue un momento creado (o hecho posible) por el empujoncito del pastor Honig. ¡Pero el pastor Honig también fue más allá! Quedó expuesto; se arriesgó a fallar confiando un momento tan importante a un aprendiz. Y como resultado de arriesgarse, amplió su perspectiva. “El resto del personal sabe lo especial que soy con los oficios durante Semana Santa y Pascua. Así que se sorprendieron cuando permití a otros encargarse de parte de los sermones esa semana. Todos estuvieron a la altura de las circunstancias. También me dio un respiro para reflexionar sobre cómo convertir esa práctica en algo habitual. He estado trabajando en

ello y nos está beneficiando”.

3.

Los mentores dan empujoncitos, los discípulos van más allá. Cuando orientamos a alguien —un alumno, un empleado, un familiar— quizá nos cuestionemos cuál es la mejor manera de darle un empujoncito productivo. Un buen punto de partida es una fórmula en dos partes mencionada en un artículo del psicólogo David Scott Yeager y ocho colaboradores: nivel de exigencia alto + confianza.⁸

Yeager describió un estudio en un instituto de secundaria de la periferia, en el que cuarenta y cuatro alumnos de primer grado de la ESO debían escribir una redacción sobre un héroe personal. Luego sus profesores puntuaron las redacciones y añadieron comentarios por escrito.

En este punto, los investigadores recogieron las redacciones y las dividieron aleatoriamente en dos montones. Añadieron una nota genérica, con la letra del profesor, a cada redacción del primer montón. Decía: “Adjunto comentarios para que dispongas de una opinión sobre tu redacción”. Las redacciones del segundo montón incluían una nota que reflejaba lo que los investigadores denominan “crítica sabia”. Decía: “Adjunto comentarios porque tengo muchas expectativas y sé que puedes cumplirlas”. (Nivel de exigencia alto + confianza).

Tras devolver las redacciones, los alumnos tenían la opción de corregir y volver a presentar sus trabajos para mejorar su nota. Cerca del 40 % de los alumnos con la nota genérica decidieron corregir sus trabajos. Pero casi el 80 % de los alumnos con la crítica sabia corrigieron sus trabajos, y al modificarlos hicieron más del doble de correcciones que los otros alumnos.

Lo que hace que la segunda nota sea tan potente es que reconfigura la manera en que los estudiantes procesan las críticas. Cuando les devolvieron sus redacciones llenas de correcciones y sugerencias su reacción natural posiblemente fue defensiva o incluso de recelo: “Al profesor nunca le he gustado”. Pero la nota de crítica sabia transmite otro mensaje. Dice: “Sé que eres capaz de grandes cosas si te esfuerzas”. La redacción puntuada no es un juicio personal. Es un empujoncito para ir más allá.

4.

En las empresas, la mentoría puede adoptar una forma más consistente. *Nivel de exigencia alto + confianza* es una fórmula potente, pero en última instancia es solo una manifestación de expectativas. Lo que hacen los grandes mentores es añadir dos elementos: orientación y ayuda. “Tengo grandes expectativas y sé que puedes cumplirlas. Así que afronta esta nuevo reto y si sale mal, te ayudaré a recuperarte”. He aquí la mentoría en dos frases. Parece sencillo, pero es lo bastante potente para transformar

carreras profesionales.

En 2015, Dale Phelps era director de Calidad, servicio y operaciones de Atención al Cliente en Cummins Northeast, un distribuidor de productos Cummins. Traducción: pongamos que obtenemos un contrato para fabricar una serie de autobuses urbanos para Boston, y que decidimos utilizar motores diesel fabricados por Cummins. En este caso, Cummins Northeast procesará nuestro pedido, entregará los motores y ofrecerá servicio técnico si se estropean. El trabajo de Phelps era encontrar modos de mejorar el servicio de la empresa y hacerlo más eficiente.

Al hacer su trabajo, Phelps se basaba en gran medida en la disciplina de Six Sigma. Si fabricamos algún producto —digamos pelotas de goma— obviamente queremos que no salga defectuoso. Un proceso “Six Sigma” presenta solo 3,4 defectos por un millón de intentos. Así que si fabricamos un millón de pelotas de goma, solo tres o cuatro estarán deformadas. Para lograr ese nivel de excelencia, hay que controlar obsesivamente el proceso de fabricación, recopilando datos para identificar problemas y para reducir la variabilidad. Las personas que logran dichas proezas en la mejora de procesos son expertos en Six Sigma, y su magia también puede emplearse en situaciones no productivas, como reducir errores quirúrgicos o, en el caso de Phelps, acelerar la reparación de motores. Los mejores expertos aspiran a conseguir la acreditación como Six Sigma cinturón negro, un título honorífico que no tiene nada que ver con el karate, sino que refleja un intento noble y algo desesperado de dar glamur a esta tarea.⁹

Retomando la historia: Phelp necesitaba un cinturón negro de Six Sigma para ayudarle con su trabajo en Albany, Nueva York, y contrató a Ranjani Sreenivasan. Criada en India, llevaba solo tres años en Estados Unidos, donde iba a terminar su maestría en Ingeniería Mecánica.

La función de Sreenivasan era utilizar Six Sigma para ayudar a sus colegas a mejorar los procesos, por ejemplo mediante la reorganización de los talleres, haciendo que las herramientas que más se usaban estuvieran más a mano. Pero tenía problemas con su labor. “Era algo tímida, un poco retraída”, apuntaba Phelps. Le preocupaba que no fuera lo bastante asertiva para que las manos expertas de la empresa la tomaran en serio.

Sreenivasan tenía otra percepción. No era introvertida; sus amigos la llamaban “trueno”, porque nunca pasaba inadvertida. Más bien estaba agobiada. Sabía mucho de Six Sigma, pero casi nada sobre reparación de motores diesel. En las reuniones se sentía como si sus compañeros “hablaran en chino y japonés”. Solía tomar notas de todos los términos que se usaban, y luego preguntaba qué significaban.

En su primera reunión de equipo de un proyecto Six Sigma estuvo en silencio y luego se acercó a Phelps, angustiada. “Estaba tan contrariada”, dijo. “Me veían como la nueva que no sabía nada”.

Hubo quejas de su rendimiento. Phelps sabía que era la persona adecuada para el trabajo, pero su puesto peligraba. Así que le dio un empujoncito. Phelps la retó a trabajar sobre el terreno y dedicar un tiempo a empaparse del negocio. Hasta que no hablara el mismo idioma que los demás, le resultaría difícil inspirar respeto.

“Estaba un poco preocupada”, afirmaba Sreenivasan. Trabajar sobre el terreno significaba abandonar la seguridad de sus competencias, que eran los datos y las hojas de cálculo. Le preocupaba mostrar su falta de conocimiento ante sus colegas. Además, era joven (veinticuatro años), mujer e india, tres cosas inusuales en la empresa.

Su primera visita sobre el terreno fue a la delegación de Rocky Hill, Connecticut. La gerente, una de las pocas mujeres con ese nivel de mando, le mostró la empresa y le instruyó sobre la industria. Sreenivasan estuvo una semana y regresó a Albany llena de energía.

“La visita fue un punto de inflexión”, afirmó. “Todos los términos operativos empezaron a quedar claros. Charlene [la gerente de Rocky] me dijo lo orgullosa que estaba de que estuviera haciendo tanto con lo joven que era”.

Phelps programó algunas visitas más, y Sreenivasan se sentía cada vez más cómoda compartiendo sus opiniones del Six Sigma. Phelps empezó a recibir noticias de lo impresionados que estaban sus colegas. Algunos de los que se habían quejado de su rendimiento ahora la señalaban como uno de los trabajadores con mejor rendimiento.

“Aprendí que soy capaz de más de lo que imaginaba”, dijo. “No sabía que podía ser una persona de operaciones. Pensaba que lo mío eran los datos... No confiaba en mí misma como lo hacía Dale”.

Phelps se culpa a sí mismo por las dificultades iniciales. “Intenté aislarla de muchas cosas, lo cual a posteriori no resultó ser eficaz ni justo para ella. Si siempre llevas un chaleco salvavidas, no sabes si eres capaz de nadar. A veces hay que quitárselo —en compañía de alguien que nos ofrezca apoyo y socorro— y decir ‘a ver qué pasa’”.

Esta historia recoge la “fórmula” para la mentoría que hemos estado analizando:

Nivel exigencia alto + confianza

“Le dije concretamente que tenía grandes expectativas por lo que yo creía que podía lograr”, dijo Phelps.

+ Orientación + ayuda

Phelps sugirió las visitas sobre el terreno para corregir el “agujero” detectado en su experiencia, y se aseguró de que la primera visita fuera con una gerente.

= Autoconocimiento reforzado

Sreenivasan: “Aprendí que soy capaz de más de lo que imaginaba... No sabía que podía ser una persona de operaciones”.

5.

El empujoncito de un mentor lleva a tirar la cuerda, lo cual crea un momento de autoconocimiento. Lo que puede resultar ilógico de esta visión de la mentoría es la parte sobre el empujoncito. Requiere que el mentor exponga a su protegido al riesgo. Y esto puede ser antinatural; nuestro instinto con la gente que nos importa es *protegerlos de cualquier riesgo*. Aislarlos.

Esto, obviamente, también es un conflicto típico de la crianza: ¿deberíamos dar a nuestros hijos la libertad para equivocarse o deberíamos blindarlos? Muchos padres caminan de puntillas nerviosos por la línea que separa la subprotección de la sobreprotección.

¿Cómo se anima a los hijos a ir más allá, pero a no ir demasiado lejos? Analicemos la historia de Sara Blakely, una mujer criada para tensar la cuerda.¹⁰ Blakely es la fundadora de Spanx, cuyo primer producto —básicamente una cómoda faja— fue un éxito inmediato. La historia sobre su creación se ha convertido en una leyenda: en 1998, Blakely se estaba vistiendo para una fiesta y decidió ponerse sus nuevos pantalones ajustados blancos. Pero le surgió un dilema. Debajo quería llevar medias por su efecto reductor, pero también quería los pies descalzos para llevar sandalias. ¿Debía llevar medias o no?

Y le vino la inspiración: cortó los pies de las medias y las llevó a la fiesta. Su innovación planteaba algún problemilla (los extremos cortados de las medias no paraban de enrollarse y se le subían por las piernas), pero ella pensó que era su oportunidad para crear una versión mejorada de ese producto. Estaba segura de que las mujeres lo adorarían.

Dos años después, en el 2000, consiguió su primer cliente para Spanx, Neiman Marcus, y Oprah eligió Spanx como una de sus “cosas favoritas”. Doce años después, *Forbes* nombró a Blakely la millonaria más joven de la historia que había conseguido su fortuna con su trabajo y no por herencia.

En *Getting There: A Book of Mentors*, Blakely escribió: “No sabría decirte cuántas mujeres se me han acercado y me han dicho algo como ‘Llevaba años cortando los pies de mis medias. ¿Por qué no he terminado siendo la chica Spanx?’. La razón es que una buena idea es solo un punto de partida”.

Lo que separaba a Blakely de otras mujeres con la misma idea fue su perseverancia. En los inicios de Spanx oía constantemente que su idea era estúpida o ridícula. En una reunión con un bufete de abogados se dio cuenta de que uno de los abogados no paraba de mirar alrededor de la sala, desconfiado. Posteriormente, el abogado le confesó: “Sara, la primera vez que te conocí pensé que tu idea era tan mala que creía que te mandaban de un programa de cámara oculta”.

Los hombres eran más bien incapaces de entender la genialidad de su idea, y por desgracia los hombres ocupan la mayoría de cargos en los que ella necesitaba influir para conseguir fabricar el producto. (Intentó, en vano, encontrar una abogada especializada en

patentes en el estado de Georgia). Los propietarios de las fábricas textiles —todos hombres— rechazaban su idea una y otra vez. Al final, consiguió crear un prototipo del producto cuando un empresario textil compartió la idea con sus hijas, las cuales insistieron en que la llamara.

¿Qué la preparó para soportar la presión del fracaso? El anterior trabajo de Blakely había sido como vendedora de faxes. Cuando empezó el trabajo, no recibió una lista con posibles clientes interesados en adquirir un fax, sino que su supervisor le asignó unos códigos postales y le dio un directorio telefónico para buscar “oportunidades”.

“Me levantaba por la mañana y conducía de aquí para allá, vendiendo de puerta en puerta, de ocho de la mañana a cinco de la tarde. La mayoría de las veces me cerraban la puerta en las narices. Rompían mi tarjeta de visita al menos una vez por semana, e incluso la Policía me desalojó de varios edificios. Pronto me hice inmune a la palabra ‘no’ e incluso encontraba entretenida mi situación”.

He aquí un potente momento de percepción. Blakely lo comprendió: “Ya no tengo miedo al fracaso. Ya no es un obstáculo para mí”.

Blakely llevaba siete años vendiendo faxes cuando asistió a la fiesta con sus pantalones blancos y tuvo la revelación de Spanx. Su obstinación por crear Spanx procedía de aguantar siete años de —en su mayoría— negativas. (¡Que quede claro que era muy buena vendedora de faxes!).

¿Cuál es la fuente del extraordinario coraje de Blakely? Se originó, sin duda, en su periodo como comercial. Pero había algo más en su trayectoria. Cuando Blakely y su hermano eran pequeños, su padre les preguntaba cada semana en la mesa del comedor: “¿En qué han fallado esta semana?”

“Cuando no podíamos contarle nada, se sentía decepcionado”, relataba Blakely. “La lógica parece contradictoria, pero funcionaba de maravilla. Él sabía que mucha gente se paraliza por el miedo al fracaso. Están constantemente asustados por lo que pensarán los demás si algo no les sale perfecto y, por consiguiente, no se arriesgan. Mi padre quería que lo probáramos todo y que tuviéramos libertad para ir más allá. Su actitud me enseñó a definir el fracaso como no intentar algo que quiero hacer, en lugar de no conseguir el resultado esperado”.

Su pregunta, “¿En qué han fallado esta semana?” era un empujoncito para ir más allá. Era un intento de normalizar el fracaso, de convertirlo en parte de una conversación informal en la mesa. Porque cuando afrontas situaciones en las que podrías fracasar, el fracaso pierde parte de su fatalidad. Estás vacunado contra el fracaso.

Sara, la hija del señor Blakely interiorizó el sentido de aquella pregunta más de lo que nunca habría imaginado.

Este es el final que anhelamos: una simpática emprendedora, inspirada por su padre, vive su sueño y el mundo la recompensa generosamente. Algunos emprendedores, ganan, algunos emprendedores, pierden. Lo que comparten es una voluntad de ponerse en una situación en la que *pueden* fracasar. Siempre es más seguro quedarse en el mismo

sitio; uno no puede tropezar si se queda quieto.

Es un consejo conocido para cualquiera que haya curioseado en una sección de libros de autoayuda. ¡Salgan! ¡Intenten algo diferente! ¡Pasen página! ¡Arriésguense! Por lo general, parecen buenos consejos, sobre todo para personas que están estancadas. Pero cuidado, nota de advertencia: el consejo a menudo parece contener una promesa velada de éxito. ¡Arriésgate y triunfarás! ¡Arriésgate y te gustará tu Nuevo Yo!

Esto no es del todo cierto. Un riesgo es un riesgo. Lea Chadwell se arriesgó con una pastelería; la hizo infeliz. Si los riesgos siempre compensaran, no serían riesgos.

La promesa de ir más allá no es el éxito, sino aprender. Es el autoconocimiento. Es la promesa de obtener las respuestas a algunas de las preguntas más importantes y desconcertantes de nuestras vidas: ¿Qué queremos? ¿Qué podemos hacer? ¿Quién podemos ser? ¿Qué podemos soportar?

Un residente de psiquiatría descubre que es capaz de soportar situaciones traumáticas. Una chica de pueblo descubre que puede desenvolverse en un país extranjero. E incluso los que fracasan, aprenden: Chadwell aprendió más sobre lo que realmente valoraba en la vida.

Al tirar, creamos momentos de autoconocimiento; esa fuente de salud mental y bienestar.

Nunca sabremos hasta dónde podemos llegar si no estiramos esa cuerda.

MOMENTOS DE PERCEPCIÓN

REPASO RELÁMPAGO

1. Los momentos de percepción aportan revelaciones y transformaciones.
2. No tienen por qué ser fortuitos. Para proporcionar momentos de percepción a otros, podemos conducirlos a “tropezar con la verdad”, es decir a suscitar una toma de conciencia que conlleva una sacudida emocional.
 - *El STLC de Kamal Kar obliga a las comunidades a tropezar con la verdad de los peligros de la defecación al aire libre.*
3. Tropezar con la verdad implica (1) una percepción clara (2) en un plazo corto y (3) que advierte el propio interesado.
 - *En el “ejercicio ensueño” los profesores descubren que en sus cursos no están dedicando nada de tiempo a sus objetivos principales.*
4. Para producir momentos de autoconocimiento, necesitamos estirar la cuerda: ponernos en situaciones nuevas que nos expongan al riesgo de fracasar.
 - *Lea Chadwell se arriesgó abriendo una pastelería. Agobiada, la cerró, y en el proceso aprendió más sobre sus competencias y valores.*
5. Los mentores pueden ayudarnos a ir más allá de lo que nos creíamos capaces, y en el proceso pueden generar momentos decisivos.
 - *El residente de psiquiatría Michael Dinneen tuvo un mentor que lo empujó a continuar trabajando toda la noche: “Él sabía que podía superar esa noche cuando ni yo mismo era consciente de ello”.*
6. La fórmula de la mentoría lleva al autoconocimiento: nivel de exigencia alto + confianza + orientación + ayuda.
 - *Ranjani Sreenivasan, experta en Six Sigma, recibió un empujoncito de su mentor para desarrollar competencias en operaciones. “Aprendí que soy capaz de más de lo que Imaginaba”, afirmó.*
7. Confiar en que nuestros protegidos irán más allá requiere vencer el instinto natural de proteger del riesgo a las personas que nos importan, de aislarlos.
 - *El padre de Sara Blakely, fundadora de Spanx: “Chicos, ¿en qué han fallado esta semana?” Quería que a sus hijos les resultara más fácil (y menos aterrador) ir más allá.*
8. La promesa de ir más allá, no es el éxito, sino aprender.

Caso 3¹¹

Mejorar un restaurante chino

La situación: Angela Yang es la propietaria de Panda Garden House, un restaurante chino del montón en Raleigh, Carolina del Norte; el tipo de sitio que ofrece pollo del General Tso, sopa wonton y manteles de papel con el horóscopo chino. En la era de las aplicaciones con reseñas de restaurantes, tipo Yelp, Angela ve una oportunidad para que el restaurante se haga un nombre. Está dispuesta a introducir grandes cambios. (Para efectos de este libro, tanto Angela como el restaurante son ficticios).

El deseo: Yang está orgullosa de la comida que sirve el restaurante, pero está de acuerdo con muchas de las reseñas, en que la experiencia de los clientes es insustancial. ¿Qué puede hacer para que comer en el Panda Garden House resulte mucho más interesante y memorable?

¿Cómo creamos un momento decisivo?

¿Cuál es el momento? Panda Garden House nunca ofrecerá una experiencia gastronómica de Estrella Michelin. Pero recordemos la lección del Magic Castle y su Helados línea directa: las grandes experiencias son, por lo general, poco memorables y muy de vez en cuando, excepcionales. Angela no necesita reinventar cada parte de la experiencia; solo necesita invertir en unos cuantos momentos mágicos.

Añadir ELEVACIÓN:

1: Potenciar el atractivo sensorial y saltarse el guion. Los restaurantes elegantes suelen servir a los comensales un pequeño aperitivo gratuito. ¿Y si Panda Garden House ofreciera a sus clientes su propio aperitivo de autor gratuito? (¿Una mini albóndiga de cerdo?) ¿O antes de comer se obsequiara a los comensales, como a los pasajeros de primera clase, unas humeantes toallitas perfumadas con jazmín?

Añadir PERCEPCIÓN:

1: Tensar para percibir. El restaurante podría incluir un plato que permitiera probar la “resistencia al picante”; el mismo plato con cinco niveles de picante. Uno podría medir su valor ante la tolerancia al picante de los chinos. (Cabe

señalar que esto podría contar doble como momento de orgullo que implica “subir de nivel”. Véase Capítulo 8).

Añadir ORGULLO:

1: Multiplicar hitos. Eleven Madison Park, en Nueva York, uno de los restaurantes más aclamados del mundo, una vez retó a los comensales a participar en una prueba en la que probaban distintos chocolates y debían intentar identificar con la leche de qué animal estaban hechos (vaca, cabra, oveja o búfala). ¿Y si Panda Garden House adaptara la idea, ofreciendo una pequeña muestra de platos de diferentes regiones de China —o utilizando diferentes especias típicas— y retara a los comensales a emparejarlos? Quien acertara las cuatro parejas recibiría una codiciada pegatina “Big Panda”.

Añadir CONEXIÓN:

1: En una mesa donde los comensales están tomando bebidas alcohólicas, un camarero podría compartir algunas normas de protocolo sobre cómo beber en China. Por ejemplo, si se brinda con otra persona, hay que beberse todo lo que queda en la copa. Y si se brinda con una persona mayor o un jefe, es una muestra de respeto asegurarse de que al brindar, el borde de nuestra copa está por debajo del suyo.

2: Estrechar vínculos. ¿Y si el Panda Garden House renombrara “las galletas de la suerte” como “galletas de la amistad” e incluyera preguntas curiosas en el interior, pensadas para animar la conversación en la mesa? Uno podría encontrarse con: “¿Cuándo fue la última vez que tarareaste? ¿Y que cantaste para otra persona?”.

Reflexiones finales: solo algunos de estos momentos mejorarían sustancialmente la experiencia del cliente. Muchas ideas las sugirieron alumnos de una clase de empresariales; no cabe duda de que los auténticos dueños de restaurantes tendrían mejores ideas. Lo que queríamos demostrar es que resulta fácil *generar ideas* para experiencias memorables con solo prestar atención a los principios que el lector ha descubierto en este libro.

Momentos de ELEVACIÓN
Momentos de PERCEPCIÓN
Momentos de ORGULLO
Momentos de CONEXIÓN

* Ahora Vocation Vacations se ha convertido en Pivot Planet, la cual ya no se centra en las visitas en persona, sino en atención telefónica.

INTRODUCCIÓN A MOMENTOS DE ORGULLO

Los momentos de elevación nos encumbran por encima de lo cotidiano. Los momentos de percepción generan descubrimientos sobre nuestro mundo o nosotros mismos. Y los momentos de orgullo nos reflejan para dar lo mejor de nosotros, al mostrar valentía, obtener reconocimiento y superar retos.

¿Cómo creamos momentos de orgullo? La receta parece obvia: trabajamos mucho, dedicamos tiempo y, como resultado, al ser más competentes, conseguimos más logros. En consecuencia, estos éxitos producen orgullo. Así de simple.

Hay mucho de verdad en este consejo tipo “arremángate”. Pero cuando uno empieza a pensar en momentos, se da cuenta de que el consejo olvida algunos puntos importantes. Primero, independientemente de lo competentes que seamos, lo que genera el momento de orgullo suele ser *que los demás aprecien nuestro talento*. Si el lector piensa en los momentos de orgullo de su carrera profesional, apostaríamos que muchos fueron ejemplos de *reconocimiento*: conseguir un ascenso; ganar un premio; recibir un elogio. En el capítulo 7 veremos lo simple e intenso que puede ser crear momentos decisivos para otros mediante el reconocimiento. También descubriremos una experiencia que dura una hora y aumenta nuestra felicidad durante un mes.

Lo que también es cierto es que dos personas que persiguen el mismo objetivo —y ponen el mismo esfuerzo— pueden experimentar distinta proporción de orgullo, según cómo estructuren su trabajo. Aprenderemos a “planificar el estar orgulloso” utilizando los principios de los videojuegos para multiplicar el número de momentos decisivos experimentados de camino a nuestra meta (Capítulo 8: Multiplicar hitos). Llegaremos a entender, por ejemplo, por qué tantos estadounidenses nunca han alcanzado su objetivo de “aprender español”.

Finalmente, investigaremos algunas de las experiencias personales que generan mayor orgullo: momentos de valentía, momentos en que alguien luchó por lo que creía. Estos momentos no son consecuencia del esfuerzo; las oportunidades de ser valiente pueden surgir inesperadamente, y a veces luego nos lamentamos por no haber actuado. Pero veremos que, igual que se pueden trabajar las capacidades físicas e intelectuales, se puede trabajar la capacidad ética de la valentía (Capítulo 9: Trabajar la valentía). Analizaremos cómo los soldados se sienten cómodos desactivando bombas y cómo los aracnofóbicos pueden hacer las paces con las arañas.

Resumiendo, el esfuerzo es fundamental, pero no garantiza que vayamos a experimentar momentos decisivos. En este apartado, descubriremos tres estrategias para

vivir una vida llena de orgullo. Así que vamos a pasar a la siguiente página y a retroceder a un periodo que genera muchos momentos decisivos (negativos): el instituto.

CAPÍTULO 7

RECONOCER A LOS DEMÁS

1.

Kira Sloop lo recuerda como el peor año de su vida. Era 1983 e iba a empezar sexto grado de primaria. “¿Pueden imaginarse una niña de once años de carácter difícil, con unos dientes horribles, unos rizos incontrolables y una autoestima muy baja?”, relata. Sus padres se habían divorciado durante el verano, antes de empezar la escuela.¹

La clase que esperaba con ilusión era canto. Sloop tenía una voz potente y un “don para la teatralidad”, afirmaba. Su familia la animaba a convertirse en cantante de *country*.

A principios del semestre ocurrió algo que se le quedó grabado para siempre en la memoria. Los estudiantes estaban distribuidos en grupos en los escalones del escenario: altos, sopranos, tenores y barítonos. La profesora de música —“una mujer con un gran moño y el ceño siempre fruncido”— dirigía el coro en una canción conocida, utilizando una batuta para marcar el ritmo de la canción desde un atril.

Luego, recuerda Sloop, “Empezó a venir hacia mí. Escuchando, cada vez más cerca. De repente, paró la canción y se dirigió directamente a mí: ‘Tú. Tu voz suena... diferente... y no armoniza en absoluto con la de las demás chicas. Haz como si cantaras, pero no cantes’”.

El comentario fue demoledor: “El resto de la clase se rio, y yo deseé que se abriera el suelo y me tragara”. Durante el resto del año, allí donde cantara el coro, ella solo movía los labios sin cantar. “Se suponía que el canto era mi actividad favorita. Mi familia me decía que servía para el canto, pero la profesora, no. Así que empecé a cuestionármelo todo”. Empezó a comportarse mal, se juntó con malas compañías en el colegio. Fue una etapa complicada.

Luego, en el verano tras su primer curso en secundaria, asistió a un campamento para chicos con talento en Carolina del Norte, llamado Cullowhee Experience. Se sorprendió de inscribirse para cantar en el coro. Durante los ensayos, ella movía la boca sin cantar pero la profesora se dio cuenta y le pidió a Sloop que se quedara después de la clase.

La profesora era bajita y delgada, con el pelo hasta la cintura; una hippy encantadora según Sloop. La invitó a sentarse junto a ella en el piano, y empezaron a cantar juntas en el aula vacía.

Sloop dudaba al principio, pero finalmente bajó la guardia. “Cantamos una escalera

tras otra, una canción tras otra, armonizando e improvisando, hasta quedarnos afónicas”, contaba Sloop.

Luego la profesora tomó la cara de Sloop entre sus manos, la miró a los ojos y le dijo: “Tienes una voz singular, expresiva y bonita. Podrías haber sido la hija secreta de Bob Dylan y Joan Baez”.

Cuando salió del aula ese día, se sintió como si se hubiera quitado una losa de encima. “Tenía el mundo a mis pies”, recordaba. Luego fue a la biblioteca para averiguar quién era Joan Baez.

“El resto de ese verano mágico” en palabras de Sloop, la joven experimentó una transformación, “saliendo del capullo y convirtiéndome en una mariposa en busca de la luz”. (Y, tras su momento personal decisivo con la profesora, vino otro momento decisivo romántico con un compañero del campamento^{*}). Cada vez se sentía más segura cantando. En el instituto, se apuntó al departamento de teatro y consiguió el papel protagonista en casi todas las producciones musicales. Llegó a sentirse cómoda ante el público hasta que, en su momento de máximo orgullo, cantó con su coro en el Carnegie Hall.

¡El Carnegie Hall! Era la misma chica a quien le dijeron en su día que “moviera los labios sin cantar”.

2.

La historia de Sloop es conmovedora y alentadora y —he aquí la mayor sorpresa— corriente. El sociólogo Gad Yair preguntó a 1.100 personas sobre sus experiencias decisivas en el colegio, y descubrió que muchas contaban historias parecidas. A continuación se incluye una historia que Yair califica de típica:

Tenía doce años; todos los profesores me consideraban un alumno “flojo”; y la escuela me parecía fría y amenazadora. Mi profesora se fue a casa por su licencia de maternidad, y la nueva profesora anunció que iba a ignorar los antiguos logros y que iba a empezar de cero. Puso deberes y yo lo hice lo mejor que pude.

Al día siguiente leí mis deberes en alto... y la nueva profesora alabó mi trabajo delante de toda la clase. Yo, el alumno “flojo”, el Patito Feo de la clase, de repente me convertí en un precioso cisne. Me dio confianza y abrió una página en blanco para conseguir nuevos logros sin tener que mirar siempre atrás, a mis malos resultados anteriores.

Las similitudes con la historia de Sloop son evidentes. Primero, hay un triste periodo de marginación y rechazo. Luego aparece una nueva profesora, que ofrece elogios y ayuda, lo cual lleva a una transformación: el Patito Feo se convierte en un precioso cisne.

Yair oyó historias como esta una y otra vez. Tituló su investigación “Cenicientas y Patitos Feos: puntos de inflexión positivos en la trayectoria educativa de los estudiantes”.²

Nuestra intención no es restarles poder a estas historias por señalar sus similitudes. Por el contrario, son precisamente las similitudes las que ilustran una verdad más amplia: unos minutos pueden cambiar una vida. Esos momentos no ocurren sin más; unos

profesores atentos hicieron que ocurrieran.

¿Pero cuántos momentos decisivos más no ocurrieron porque los profesores estaban cansados o distraídos, o no estaban seguros de cómo traducir su preocupación por un alumno en una conversación trascendente? ¿Y si los profesores recibieran asesoramiento sobre cómo tratar a los alumnos, como Sloop, que parecen dolidos y retraídos? Se podría incluir en la formación de nuevos profesores: He aquí lo que sabemos sobre cómo dejar una huella duradera en la vida de un alumno en unos minutos cruciales.

De entre todas las formas de crear momentos de orgullo para otros, la más simple es ofrecerles reconocimiento. En este capítulo, veremos por qué el reconocimiento de otros es tan importante, cómo gestionar el momento para que sea más efectivo, y por qué el sentimiento agradable que experimenta el destinatario puede tener un efecto bumerán en el emisor.

3.

Carolyn Wiley, de la Roosevelt University, analizó cuatro estudios similares de motivación de empleados realizados en 1946, 1980, 1986 y 1992. En todos los estudios se pedía a los empleados que clasificaran los factores que los motivaban. Algunas respuestas habituales fueron “un trabajo interesante”, “estabilidad laboral”, “buen salario” y “sentimiento de inclusión”. En todos los estudios, que abarcaban cuarenta y seis años, solo un factor aparecía siempre entre las dos principales motivaciones: “pleno reconocimiento del trabajo hecho”.³

La importancia del reconocimiento de los empleados es indiscutible. Pero he aquí el problema: si bien el reconocimiento es una expectativa universal, no es una *práctica* universal.

Wiley resume la investigación: “Si bien más del 80 % de jefes afirma expresar reconocimiento por sus subordinados a menudo, menos del 20 % de los empleados afirma recibir reconocimiento de sus jefes habitualmente”. Llamémoslo divergencia de reconocimiento.

Esta divergencia tiene consecuencias: un estudio reveló que la principal razón por la que la gente deja su trabajo es la falta de elogio y reconocimiento.⁴ Los dirigentes empresariales son conscientes de esta deficiencia, y por lo general su respuesta ha sido crear programas de reconocimiento tipo Empleado del mes o banquetes anuales para homenajear a los empleados estrella. Pero estos programas resultan inadecuados por dos razones. En primer lugar, el conjunto de normas es del todo erróneo. Cuando hablamos de la necesidad de reconocimiento de los empleados, ¿no pretendemos que sea uno por mes! El ritmo apropiado de reconocimiento es semanal o incluso diario, no mensual o anual.

En segundo lugar, la terca formalidad del programa puede generar cinismo. Por ejemplo, todos los programas de Empleado del mes de la historia de la humanidad se han

visto afectados por la misma dinámica: si se concediera el premio de manera justa, el mejor empleado ganaría todos los meses, pero socialmente sería inapropiado concedérselo cada vez a Jenny, así que uno empieza a inventar razones para repartir la distinción, y tras uno o dos años de ir pasando de un empleado a otro, Stuart es el único del equipo que no lo ha conseguido, y empieza a ser un problema, así que un noviembre el jefe lo elogia con la boca pequeña (“¡Ha progresado mucho con su impuntualidad!”). Y desde ese momento, cada vez que el jefe pronuncia la frase “Empleado del mes”, los empleados fruncen el ceño, rezando para no ser el elegido.*

Los expertos en reconocimiento ofrecen consejos para escapar de esta trampa.⁵ Para programas de reconocimiento formales, recomiendan utilizar medidas objetivas, como volumen de ventas, para evitar el cinismo. Si Stuart no logra el objetivo de ventas, no conseguirá la distinción.

Lo más importante es que gran parte del reconocimiento debería ser personal, no programado. En nuestra propia investigación, cuando preguntamos a la gente sobre momentos decisivos de su carrera profesional, nos sorprendió con qué frecuencia citaban acontecimientos simples y personales. He aquí un ejemplo:⁶

Mi jefe me felicitó por preparar la trastienda al limpiar y reorganizar todas las bicis para que fuera más fácil inspeccionarlas en el inventario. Me sentí orgulloso de que alguien se molestara en reconocer mi esfuerzo...

Otro ejemplo:

Hace unos años, estaba trabajando en la oficina cuando entró un nuevo cliente. Parecía estar de mal humor al hablar con mi compañero de trabajo... Salí de la trastienda para ver si había algo que yo pudiera hacer. Me di cuenta de un error que ni mi compañero ni el cliente habían detectado y solucioné el problema. El cliente estaba tan impresionado que solicitó hablar con mi jefe, y le dijo lo genial que era. Fue una sensación muy alentadora, y aunque fue un momento breve, creo que fue entonces cuando mi jefe empezó de verdad a darse cuenta de mi esfuerzo.

Veamos las similitudes: el reconocimiento es espontáneo —no forma parte de una sesión de análisis programada— y está concebido para *comportamientos* concretos. Un artículo clásico sobre reconocimiento, de Fred Luthans y Alexander D. Stajkovic, subraya que el reconocimiento eficaz hace que los empleados se sientan *percibidos* por lo que han hecho. Los jefes están diciendo: “He visto lo que has hecho y te lo agradezco”.

Keith Risinger, que trabaja en desarrollo del liderazgo en Eli Lilly, ha convertido el reconocimiento en el sello distintivo de su estilo de gestión.⁷ En una etapa anterior de su carrera dirigió un equipo de comerciales que visitaban a psiquiatras, esperando convencerlos de que eligieran los fármacos de Lilly para sus pacientes.

Cuando Risinger visitaba a sus agentes comerciales sobre el terreno, muchos les presentaban a sus mejores clientes, para impresionar a su jefe. Pero Bob Hughes hizo algo distinto; le pidió a Risinger que le ayudara a gestionar uno de sus clientes más difíciles, al cual llamaremos doctor Singh. Hughes estaba frustrado porque no conseguía avances con el doctor Singh, que siempre parecía muy interesado en los fármacos de

Lilly cuando Hughes lo visitaba, pero nunca recetaba los fármacos de los que hablaban.

Cuando Risinger acompañó a Hughes como observador en una visita al doctor Singh, se percató de un gran problema. Hughes lo hacía genial con sus *argumentos de ventas* pero no escuchaba. Tras la visita, Risinger le hizo varias preguntas básicas a Hughes acerca del médico: “¿Cómo elige los fármacos? ¿Con qué frecuencia ve al paciente que está tratando? ¿Qué medidas de mejora espera?”.

Hughes no tenía las respuestas. Así que Risinger lo retó a mostrar más *curiosidad* por su cliente; a dejar de argumentar sus ventas y empezar a averiguar qué pensaba el doctor Singh. Durante las siguientes visitas, Hughes empezó a comprender por qué el doctor Singh se había mostrado reticente a cambiar los fármacos.

Por ejemplo, uno de los fármacos de Lilly, Zojenz (nombre ficticio), estaba concebido para pacientes con TDAH (Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad). El doctor Singh tenía muchos pacientes con TDAH, pero sistemáticamente recetaba otros fármacos en lugar de Zojenz. Esto desconcertaba a Hughes, que pensaba que el Zojenz sería perfecto para los pacientes del psiquiatra: trataba eficazmente el TDAH, pero, a diferencia de otros medicamentos, no era un estimulante. El propio doctor Singh había elogiado el fármaco. Así que, ¿por qué no se lo suministraba a sus pacientes?

Cuando Hughes empezó a escuchar, descubrió que muchos pacientes con TDAH del doctor Singh eran adolescentes que acudían a él cuando sufrían crisis; por ejemplo, un estudiante cuyos problemas de comportamiento lo habían llevado al borde de la expulsión o de perder el curso. Esos pacientes necesitaban ayuda inmediata. Pero el Zojenz era gradual; a diferencia de los estimulantes, había que esperar un mes, o más, para ver sus efectos positivos.

Así que Hughes le ofreció otra opción al doctor Singh: ¿Por qué no recetar Zojenz a los pacientes durante el verano, cuando no necesitan resultados instantáneos? Hughes también recomendó el Zojenz para pacientes adultos con TDAH que preferían no tomar estimulantes.

Impresionado, el doctor Singh empezó a probar el Zojenz con sus pacientes y, al gustarle los resultados, con el tiempo se convirtió en un defensor de este fármaco.

Risinger estaba entusiasmado con la labor de Hughes. Era exactamente el tipo de curiosidad que quería inculcar en sus agentes comerciales.

Un mes después, Risinger empezó una reunión de ventas con la historia de los avances de Hughes con el doctor Singh, destacando el valor de hacer más preguntas y *escuchar* las respuestas. Para conmemorar la ocasión premió a Hughes con algo que simbolizaba su buena capacidad de escuchar: unos auriculares Bose.

“Fue un momento de gran orgullo para mí”, afirmó Hughes. “La gente del sector farmacéutico es muy inteligente y muy competitiva; obtener ese tipo de premio ante tus colegas significa más que ser reconocido con una bonificación”, afirmaba.

Risinger empezó a usar recompensas personalizadas más a menudo. A un agente comercial, que dio con una solución perfecta para un cliente en particular, le regaló una

cafetera Keurig de café monodosis (que permite personalizar cada taza de café según quién se lo toma). A los que mostraron una curiosidad admirable por sus clientes, les obsequió prendas de North Face con el eslogan “Nunca dejes de explorar”.

Los agentes comerciales de farmacia están bien pagados, y pueden permitirse sus propios auriculares o cafeteras. Los premios eran simbólicos. Con sus regalos algo tontos, Risinger creó momentos de orgullo para los miembros de su equipo.

Quizá nuestro estilo de gestión sea distinto; quizá los regalos personalizados no nos funcionarían. Hay muchas maneras de abordar el reconocimiento. Algunas son espontáneas y lógicas: el jefe mencionado anteriormente que felicitó a su empleado por “limpiar y reorganizar todas las bicis”. Algunas son cercanas y cariñosas: la profesora que tomó la cara de Kira Sloop entre sus manos y dijo: “Tienes una voz preciosa”.

El estilo no es importante. Lo que importa es la autenticidad: ser personal, no metódico. Y la frecuencia: mejor semanal que anual. Y, por supuesto, el mensaje es lo más importante: “He visto lo que has hecho y te lo agradezco”.

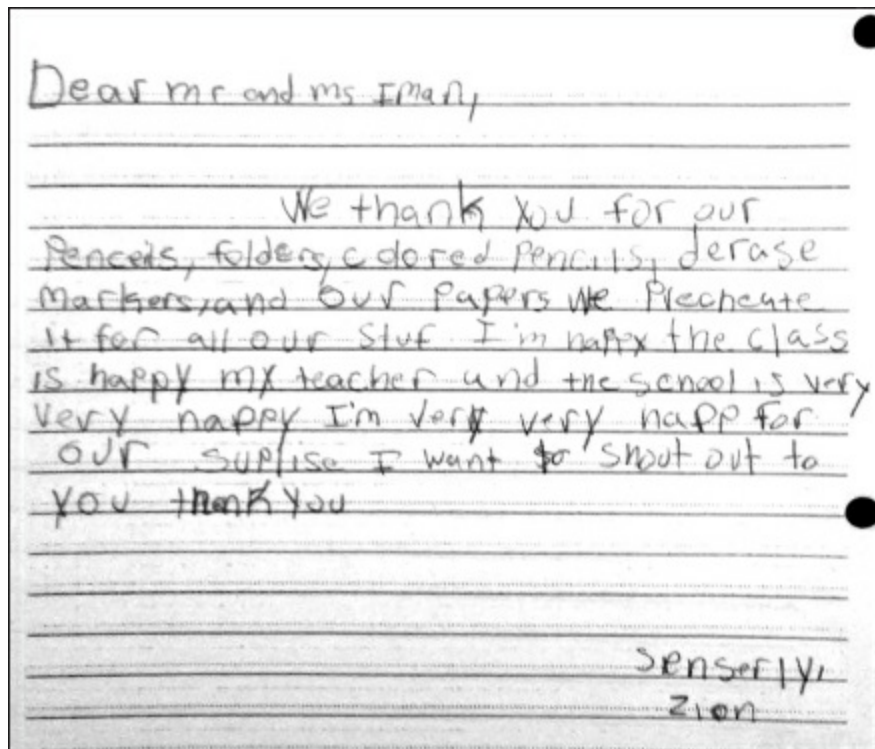
4.

¿Cómo proporcionamos reconocimiento personal cuando nuestra envergadura nos obliga a que sea pautado? Imaginemos una organización benéfica con miles de donantes. Todos ellos merecen una respuesta atenta y personal; lo cual es logísticamente imposible.

Pero una organización benéfica, DonorsChoose, ha dado con la forma de ampliar el agradecimiento. Sus responsables han creado un sistema metódico para proporcionar reconocimiento.⁸ La página web de DonorsChoose permite a los profesores buscar financiación colectiva para proyectos escolares. Un profesor de primaria puede intentar recaudar \$ 250 para comprar libros, o un profesor de ciencias de secundaria puede buscar \$ 600 para comprar material de laboratorio. En una época de recortes en educación, el dinero de donantes externos es muy preciado.

Para los donantes, el gran momento llega uno o dos meses después, cuando la mayoría se han olvidado de su contribución. Reciben un paquete por correo lleno de cartas de agradecimiento a título individual, con sus nombres, de los alumnos a los que ayudaron.

Rabia Ahmad y su marido donaron dinero para comprar material básico para un aula de primaria. He aquí una de las cartas que recibieron:



“Lloré”, dijo ella. “Estos niños, me están agradeciendo de verdad que les diera lápices”.

Ahmad se mostraba reticente a recibir cartas de agradecimiento. (La política de la organización es que quienes donen \$ 50 o más reciban automáticamente notas de agradecimiento, salvo que se nieguen a hacerlo, lo cual hacen muchos).

“Es algo que ningún niño debería agradecer”, pensaba ella. “Damos por supuesto que nuestros hijos dispondrán de este material”.

Pero tras hablar con el personal de DonorsChoose, se dio cuenta de que también era muy beneficioso para los alumnos: “No se trata solo de conseguir cosas, sino de valorarlas. Y de ser conscientes de que hay gente que quiere que todo le salga bien”.

La profesora de primaria Mary Jean Pace utilizó Donors-Choose para conseguir dinero para contendedores de reciclaje para su escuela de Georgia. Muchos parientes de los alumnos contribuyeron, pero el donativo que garantizó el proyecto procedía de una mujer de Arlington, Virginia. Una desconocida. Pace les dijo a sus alumnos, “Chicos, chicas, Arlington está muy lejos y ni siquiera la conocemos. Y ella pensó que lo que vamos a hacer es importante”. Sus alumnos salieron volando. Estaban ansiosos por mandar las notas a la mujer de Arlington.

Estas cartas de agradecimiento forman parte de la experiencia de DonorsChoose desde su creación en el año 2000. Al principio, la organización mandaba cientos de cartas al año. ¡En 2016, repartió casi un millón! (Véanse algunos ejemplos recientes en las páginas que siguen).⁹

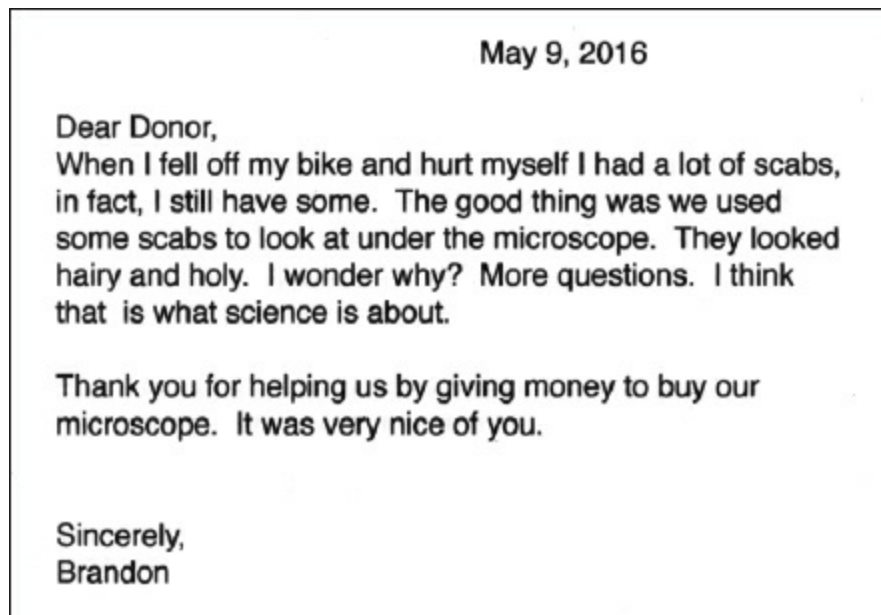
Esta iniciativa requiere una logística considerable, que incluye un equipo de doce empleados y ciento veinte voluntarios que ayudan a revisar las cartas. La gente suele

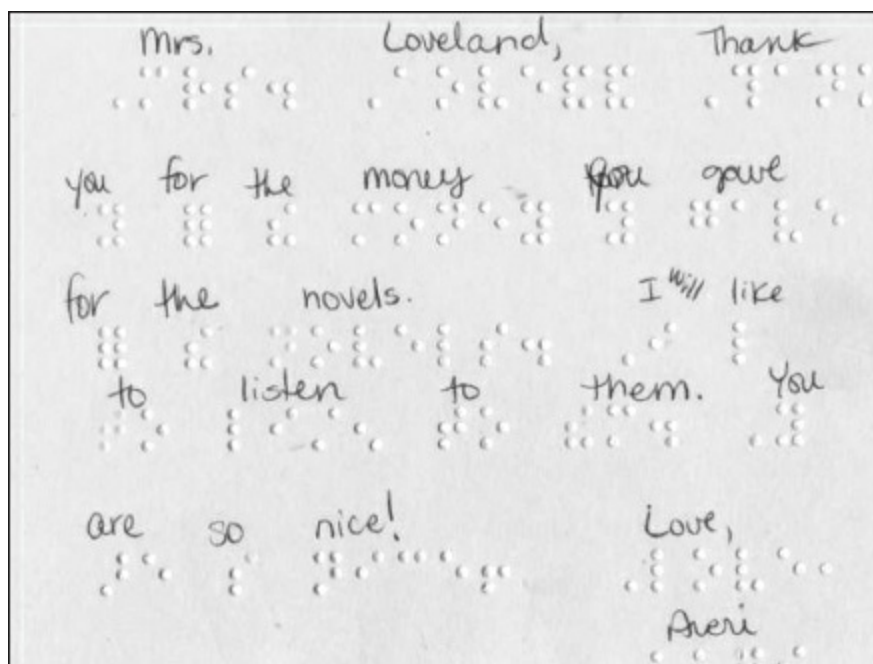
sugerir que la operación resultaría más eficiente si se escanearan las cartas y se mandaran por correo electrónico. (Recordemos la advertencia previa sobre el implacable poder de la razonabilidad). “Nuestro modo de ofrecer gratitud es contraria a cualquier recomendación sobre la distribución a gran escala”, afirmaba Julia Prieto, una vicepresidenta de DonorsChoose que supervisa las cartas dirigidas a donantes. “Pero es lo que la gente recuerda sobre esta experiencia”.

En 2014, el equipo analizó datos del historial y descubrió que los donantes que optan por recibir cartas de agradecimiento harán donativos más generosos al año siguiente. Las cartas refuerzan el compromiso. Pero en DonorsChoose las conclusiones fueron casi irrelevantes.

“No estamos en el departamento de marketing”, afirmó Prieto. “No lo hacemos para conseguir dinero. Pensamos que es una parte esencial de nuestro modelo. Hemos apostado sistemáticamente por la gratitud”. DonorsChoose ha creado una fábrica de momentos decisivos para los donantes.

Rabia Ahmad, la donante, guarda las cosas que quiere conservar, como los informes de sus hijos, en un cajón especial de su escritorio. Allí es donde guarda las cartas de agradecimiento de DonorsChoose.





5.

Expresar gratitud complace al *destinatario* del elogio, naturalmente, pero también puede tener un efecto bumerán, subiendo el ánimo de la persona agradecida. Los seguidores de la psicología positiva, que buscan formas científicas para hacer más feliz a la gente, han descubierto el poder de las denominadas “visitas de agradecimiento”. Martin Seligman, el padre de la psicología positiva, propone el siguiente ejercicio:¹⁰

Cierra los ojos. Recuerda la cara de alguien todavía vivo que hace años hizo algo o dijo algo que cambió tu vida para mejor. Alguien a quién no le diste las gracias como es debido; alguien con quien podrías reunirte la próxima semana. ¿Has pensado en alguien?

Tu misión es escribir una carta de agradecimiento a esa persona y entregarla en su mano. La carta debe ser concreta y de una página, aproximadamente: hay que ser concreto sobre lo que hizo esa persona y cómo afectó tu vida. Hazle saber qué haces ahora, y menciona que recuerdas a menudo lo que hizo.

Como ejemplo, veamos esta carta que Paul Glassman, estudiante de la Universidad de Montana, escribió a su madre y luego le leyó en voz alta.¹¹

Mamá, desde que nací hasta ahora, has influido en mi vida todos los días....

Cuando estaba en el instituto, viniste a todos los eventos deportivos que pudiste, aunque por ello tuvieras que salir antes del trabajo para coger el autobús para llegar. Estabas allí. No importaba que jugara en Maple Valley durante los playoffs, también estabas allí, tapada con una manta. Y si llovía a cántaros a mediados de octubre, estabas allí con tu impermeable...

Me apretabas y me apretabas para que me esforzara en el instituto, porque querías que fuera a la universidad. Recuerdo el día que me aceptaron en la Universidad de Montana; pudimos compartir ese momento extraordinario... Sé que si no hubiera sido por ti, no habría continuado estudiando, y te doy las gracias por ello...

En los momentos más duros y en los más felices has estado a mi lado apoyándome, y, sinceramente, no puedo expresarte lo que esto significa para mí. Todo lo que puedo decir es que te quiero con todo mi

corazón. Eres un ser humano increíble, y una madre aún mejor. Gracias por todo el tiempo, esfuerzo y empeño que has dedicado por convertirme en el hombre que soy ahora. Te quiero con todo mi corazón.

Es evidente por qué esta visita sería un pico para la madre de Glassman. Incluye los cuatro elementos de un momento decisivo: ELEVACIÓN, por saltarse el guion; PERCEPCIÓN, por escuchar cómo la ve su hijo; ORGULLO por sus logros, y CONEXIÓN, generada por su emotivo mensaje. (Glassman y su madre lloraron durante la lectura de la carta).

Pero la visita también fue un momento decisivo para Glassman. De hecho, lo citó como el tercer momento más memorable de su época en el instituto, solo superado por la graduación y la participación en el partido del campeonato nacional de fútbol americano.

Los investigadores han descubierto que si realizamos una visita de agradecimiento, luego sentimos un subidón de felicidad; de hecho, es uno de los picos más mencionados en las intervenciones de la psicología positiva. Glassman lo experimentó: “Fue una sensación tan impresionante”, afirmaba. “Me sentí casi intocable”. Y lo que es mejor, según los investigadores, es que la sensación es duradera. Incluso pasado un mes, la gente que realizaba visitas de agradecimiento continuaba sintiéndose más feliz que los demás integrantes de su grupo de control.

Es un descubrimiento asombroso. Hay muchos placeres en el mundo capaces de aumentar nuestra felicidad durante una hora —se me ocurre un brownie caliente—, pero pocas consiguen que sigamos resplandeciendo un mes después.

Esta disyuntiva —una pequeña inversión que ofrece una gran recompensa— es el rasgo distintivo del reconocimiento. Una profesora de música elogia el talento para cantar de una alumna problemática. Un director de ventas regala unos auriculares como premio. Un jefe elogia espontáneamente a un empleado por “organizar la trastienda”. Todos fueron momentos de reconocimiento que los destinatarios seguían recordando y apreciando años después.¹²

Si el lector supiera que puede sentar un precedente positivo en la vida de alguien —que podría generar un recuerdo que duraría años— y solo le llevara un ratito, ¿lo haría?

Bueno, ahora lo sabes.

¿Lo harás?

* Durante el campamento de verano los participantes fueron de excursión a Gatlinburg, Tennessee, y en uno de los lugares que visitaron había una “cabina de grabación” en la que se podía cantar una canción famosa y grabarla en una cinta que los chicos se llevaban de recuerdo. Para divertirse, Sloop y dos amigos grabaron la canción de los Beatles “I Want to Hold Your Hand”, y en el autobús de vuelta, convencieron al conductor para escucharla. Un chico del autobús, Kira, la oyó y le encantó, y Sloop recuerda que fue la primera vez que se fijó en Kira. Cinco campamentos, nueve años y una extraordinaria coincidencia después, se casaron. ¿La extraordinaria coincidencia? Tras la universidad, Kira trabajaba en un videoclub. Un día un cliente devolvió una cinta; su nombre era Ed Slocum. Kira entró en la base de datos de clientes de la tienda para marcar la cinta como “devuelta” y por casualidad reparó en el nombre debajo del de Slocum: Ross Sloop, su antigua compañera de campamento. Anotó su número de teléfono (incumpliendo, sin duda, varias políticas de confidencialidad). Más tarde la llamó. Y el resto, como suele decirse, es historia.

* Momentazo de los *Simpsons*: Homero es el único empleado de la central nuclear que no ha ganado el “Premio al Trabajador de la Semana”. El señor Burns, el propietario de la central, ha reunido a sus empleados para anunciar el ganador de la semana: “Es increíble que hayamos pasado por alto al ganador de esta semana durante tanto tiempo”. Entre el público, Homero sonríe y se mueve nervioso. Burns continúa: “Simplemente no podríamos funcionar sin su inagotable esfuerzo. Así que, un fuerte aplauso para: ¡esta inerte barra de carbón!”. La barra de carbón recibe una medalla conmemorativa mientras la multitud la aclama (salvo Homero).

CAPÍTULO 8

MULTIPLICAR HITOS

1.

En 1996, cuando Josh Clark tenía veinticinco años, tuvo una ruptura traumática con su novia, que lo dejó hundido. Así que empezó a practicar deportes. Clark odiaba correr; siempre había odiado correr. Pero pensó que esta vez quizá sería distinto.

Y no fue así. Era igual de aburrido y penoso que siempre. Pero esta vez decidió aguantar, y con el tiempo logró “llegar al otro lado”. Correr empezó a ser diferente: meditativo y relajante. No se lo podía creer. Nunca imaginó ser el tipo de persona que se divirtiera corriendo.

Sentía “la pasión del converso”, afirmaba, y decidió ayudar a otros a descubrir los placeres de correr. ¿Había alguna manera de que alguien “llegara al otro lado” sin necesidad de aguantar el período de sufrimiento que él había vivido? Se preguntó, “¿Cómo le doy a la gente victorias fáciles?”.

Clark empezó a esbozar un plan para facilitar la práctica de este deporte. La gente necesita un objetivo, pensó. Algo que esperar. Su corazonada fue que correr una carrera de cinco kilómetros constituiría un buen objetivo; las carreras son públicas, sociales, competitivas y divertidas (son picos). Y, fundamentalmente, los cinco kilómetros representaban un reto alcanzable, dado que la mayoría de gente con una salud aceptable ya era capaz de andar cinco kilómetros.

Así que llamó a su plan “Couch to 5K (Del sofá a los 5 km)”.¹

En nueve semanas, con tres sesiones por semana, el plan transformaría a un amante del sofá en alguien capaz de correr cinco kilómetros. El primer entrenamiento era sencillo: alternar sesenta segundos de correr con noventa segundos de caminata durante un total de veinte minutos. A partir de ahí, los entrenamientos se intensificaban progresivamente.

Clark necesitaba a alguien que probara su plan, así que llamó a su madre, la cual no se mostró muy receptiva. “Intentó convencerme de que también me metiera en eso [lo de correr]. Sí, claro”, dijo. Pero venció el instinto maternal y le dio una oportunidad. Y funcionó. Le resultó “sorprendente poder hacerlo sin necesidad de un gran esfuerzo o compromiso”. Animado por ello, Clark colgó su plan en una página web que había diseñado para corredores. Fue en 1997; los inicios de Internet. “Me sorprendió que la gente empezara a seleccionarlo y a hablar sobre el plan: ‘Estoy en la semana tres, día dos, y he aquí cómo me va’”, contaba Clark.

Con los años, a medida que crecía el interés por Couch to 5K, partes del plan adquirieron propiedades casi míticas. Por ejemplo, en la semana cinco llega un momento que ha originado su propio acrónimo: W5D3 (semana cinco, día tres). Este día requiere que los nuevos corredores intensifiquen sus esfuerzos considerablemente. Mientras que las sesiones anteriores constaban de dos carreras de ocho minutos, separadas por un paseo, la W5D3 requiere una carrera continuada de veinte minutos, de lejos, el lapso de tiempo rato más largo que los participantes han corrido hasta entonces. Los nuevos corredores temen y odian ese momento. En una entrada del blog llamada “The Dreaded W5D3 (la temida W5D3)”, un corredor escribió: “Se me ocurren mínimo diez veces en que el antiguo yo se habría detenido a caminar. Y en cambio, he seguido avanzando, a veces muy despacio, hasta que he recobrado el aliento y he sido capaz de recuperar el ritmo. ¡Lo conseguí!... ¡Bien!”.

En el 2000, la web de Clark había conseguido algunos anunciantes, y decidió venderla a una empresa llamada Cool Runnings. Continuó con su vida como experto en diseño de interfaz de software, y, mientras tanto, con los años, su idea ha crecido de forma exponencial. Millones de personas han oído hablar del plan (ahora conocido como C25K), y cientos de miles han participado.²

Clark ha recibido innumerables y sentidos agradecimientos de personas que le contaron que Couch to 5K había cambiado su vida. Él pretendía iniciar a la gente en los placeres de este deporte, pero, sin saberlo, ha proporcionado momentos decisivos durante el proceso.

Se han gastado millones de dólares tratando de convencer a la gente de que haga ejercicio. La mayoría para nada. No obstante, he aquí un programa que ha convencido a miles de personas para que entrenen y consigan correr una carrera de cinco kilómetros. ¿Qué está ocurriendo?

El objetivo común de “ponerse en forma” es ambiguo y poco motivador. Perseguirlo nos sitúa en una senda sin una meta clara y sin momentos intermedios que celebrar. Couch to 5K ofrece una estructura que respeta el poder de los momentos. Primero, está el compromiso de unirse al programa. Un hito; es una determinación personal que se hace pública. Sobrevivir al extraordinario momento W5D3 constituye un segundo hito (la frase de más arriba lo resume todo, “¡Lo conseguí!... ¡Bien!”), así suena el orgullo). Y, obviamente, terminar los cinco kilómetros es un pico, con elementos de elevación, conexión y orgullo. “Hace tres meses no podía correr un kilómetro sin arrastrarme, ¡y ahora soy el tipo de persona capaz de terminar una carrera!”.

El programa C25K *multiplica los hitos* que se marcan los participantes, y, al hacerlo, multiplica el orgullo que experimentan. Podemos aplicar la misma estrategia a muchos aspectos de nuestra vida y nuestro trabajo. Para vivir más momentos decisivos necesitamos repensar la forma de fijar objetivos.

2.

Steve Kamb era un aficionado a los videojuegos de toda la vida. Un adicto, incluso. Le preocupaba lo que se estaba perdiendo con el evasivo placer de jugar. Entonces se le ocurrió que quizá pudiera reproducir su propia adicción. Si lograba comprender por qué le parecía tan irresistible jugar, podría utilizar los mismos principios para rehacer su vida “en torno a la aventura en lugar de la evasión”.

En su libro, *Level Up Your Life: How to Unlock Adventure and Happiness by Becoming the Hero of Your Own Story*, describe la estructura de los juegos amenos. Siguen un sistema de niveles: “Cuando estás en el Nivel 1 y matando arañas, sabes que cuando hayas matado suficientes arañas acabarás pasando de nivel, y empezarás a combatir ratas. Cuando consigas llegar a determinado nivel, sabes que podrás empezar a matar MALDITOS DRAGONES (lo cual solo se puede escribir en mayúsculas)”.³

Superar cada nivel sienta bien. Tan bien, de hecho, que a alguien le puede encantar jugar a un juego incluso aunque nunca termine. Pensemos en ello: muy pocas personas llegan al final de Angry Birds o Candy Crush o (por ende) Donkey Kong, y aun así lo pasan genial jugando.

La percepción de Kamb era que, en nuestras vidas, tendimos a proclamar objetivos sin niveles intermedios. Anunciamos que vamos a “aprender a tocar la guitarra”. Vamos a una o dos clases, compramos una guitarra barata, nos peleamos con acordes sencillos durante unas semanas. Luego se nos complica la vida, y siete años después encontramos la guitarra en el desván y pensamos que deberíamos retomar lo de la guitarra de nuevo. No hay niveles.

A Kamb siempre le ha encantado la música irlandesa y ha fantaseado con aprender a tocar el *fiddle* (una especie de violín). Así que se apropió de la estrategia de los videojuegos y determinó una forma de “pasar de nivel” para avanzar hacia su objetivo:

NIVEL 1. Comprometerse a una clase de violín por semana, y a practicar quince minutos al día durante seis meses.

NIVEL 2. Aprender de nuevo a leer partituras y terminar *Celtic Fiddle Tunes* de Craig Duncan.

NIVEL 3. Aprender a tocar *Concerning Hobbits* de La Comunidad del Anillo con el violín.

NIVEL 4. Tocar el *fiddle* durante treinta minutos con otros músicos.

NIVEL 5. Aprender a tocar *Promontory* de *El último mohicano* con el violín.

BATALLA FINAL. Tocar el *fiddle* durante treinta minutos en un *pub* en Irlanda.

¿No es ingenioso? Ha fijado un objetivo ambiguo —aprender a tocar el *fiddle*— y ha establecido una meta atractiva: tocar en un *pub* en Irlanda. Y lo que es mejor, se ha inventado cinco hitos en el trayecto hacia la meta, todos dignos de celebrarse. Cabe señalar que, igual que en un videojuego, si interrumpiera la aventura tras el Nivel 3, continuaría teniendo varios momentos de orgullo que recordar. Habría sido un paseo

agradable, igual que parar de jugar tras treinta niveles de Candy Crush.

¿Podría el lector adaptar esta estrategia a uno de sus objetivos? Muchos estadounidenses aspiran a aprender otra lengua, por ejemplo. Pero “aprender español” es uno de esos objetivos amorfos que debería hacernos reflexionar. No hay destino final ni niveles intermedios. Utilizando los principios de Kamb, podemos convertirlo en un trayecto más interesante. Podemos *subir de nivel*:

NIVEL 1. Pedir comida en español.

NIVEL 2. Mantener una conversación sencilla en español con un taxista.

NIVEL 3. Ojear un periódico español y entender mínimo un titular.

NIVEL 4. Seguir la acción de unos dibujos animados en español.

NIVEL 5. Leer un libro de nivel de parvulario en español. Etcétera, lo cual conduce a....

DESTINO. Ser capaz de mantener una conversación entera y normal en español con Fernando de contabilidad (no solo “¿Cómo estás?”).

Comparemos ese plan con la forma habitual en que nos planteamos alcanzar nuestros objetivos:

NIVEL 1. Intentar aprender todo el español.

NIVEL 2. Intentar aprender todo el español.

NIVEL 3. Intentar aprender todo el español.

NIVEL 4. Intentar aprender todo el español.

NIVEL 5. Intentar aprender todo el español.

META. Algún día, a la larga: “saber” español.

¿Cuál de los dos planes suena más ameno? ¿Cuál es más probable que retomemos si nos vemos obligados a dejarlo un tiempo? ¿Cuál es más posible que completemos?

3.

Al utilizar la estrategia de pasar de nivel de Kamb, multiplicamos el número de hitos motivadores que hallamos de camino a nuestro objetivo final. Se trata de una estrategia de futuro: prevemos momentos de orgullo con antelación. Pero también es posible lo contrario: *sacar a relucir* aquellos hitos que ya hemos alcanzado pero en los que no habíamos reparado. Anteriormente hemos comentado la forma cómo Fitbit reconoce los logros de buena forma física de sus clientes: la insignia India, por ejemplo, reconoce al cliente por haber andado un total de 3 200 kilómetros, que es la longitud de la India (Conmemorar los 3 218 km o 2 000 millas también habría sido apropiado, pero en cierto modo el distintivo India parece más interesante y memorable).

Los clientes de Fitbit no habrían sido conscientes de semejante hazaña si la empresa no se lo hubiera comunicado.

Pero este instinto de reconocer y conmemorar logros curiosamente escasea en muchos aspectos de la vida. Analicemos las ligas juveniles. Hay momentos naturales de orgullo repartidos por la temporada: puntos anotados, victorias conseguidas. Pero, ¿qué hay de *la mejoría de los chicos con el baloncesto*?

Sin duda los chicos saben, en un sentido genérico, que han mejorado a lo largo de la temporada. Pero la mejoría es lenta y gradual. Casi invisible. No se puede rebobinar seis meses y observar lo mucho que ha mejorado nuestro regateo.

Pero podemos rebobinar un *video*. ¿Y si cada chico que juega en un equipo de baloncesto recibiera un sencillo video del antes y después comparando su destreza al inicio y al final de la temporada? La mejoría sería tan obvia, tan visible: Mira, ¡apenas podía regatear con la izquierda! Ja, ja; No podía meter un tiro libre aunque me fuera la vida. Sería un precioso momento de orgullo. ¿No ves lo mucho que he progresado? Y, aun así, no hemos dado con un solo entrenador que haya tenido la corazonada de grabar ese momento de orgullo para sus jugadores.

O pensemos en cómo las parejas celebran sus aniversarios: haciendo una escapada, saliendo a cenar o intercambiando regalos. Son momentos llenos de elevación y conexión. ¿Pero qué hay del orgullo? ¿Las parejas, no deberían agradecer y celebrar lo que han logrado juntos?

Una pareja que conocemos mantuvo un diario de aniversario durante la primera década de matrimonio. Cada año dejaban constancia de las cosas que conseguían: reformar el cuarto de invitados, acoger a toda la familia por la cena de Acción de Gracias, etcétera. También llevaban un registro de los viajes que hacían, de los amigos que veían más a menudo y, curiosamente, ¡de los motivos de sus discusiones!

El marido relataba: “Sacar a relucir las grandes discusiones del año anterior es solo para intrépidos, porque normalmente te entran ganas de retomar las discusiones”. Pero tener el diario resultaba útil porque proporcionaba pruebas concretas del avance logrado en su relación. En el primer año de matrimonio, se peleaban por casi todo. (Un ejemplo real: ¿Qué especias pueden dejarse en la mesa de la cocina?). Durante los siguientes tres años, las discusiones disminuyeron paulatinamente, y para el quinto año solo recordaban pequeñas desavenencias. Ni una sola discusión, como Dios manda. Y se reían recordando su discusión de las especias.

Son risas que señalan un momento de orgullo. *Mira lo lejos que hemos llegado*. Y ese momento no habría existido, sospechamos, de no haber sido por el diario.

4.

Lo que queda claro con la anterior historia es que constantemente perdemos oportunidades de crear momentos de orgullo para nosotros mismos y para los demás. La pregunta clave es, ¿*Por qué*?

Nuestra teoría: los objetivos que hemos visto en nuestro entorno laboral nos han lavado el cerebro. Los directivos suelen fijar objetivos que suenan así: ¡Aumentar los ingresos a 20 000 millones de dólares para el 2020! (Por cierto, es un ejemplo real. Basándonos en nuestra experiencia con altos cargos, pensamos que es posible que millones de personas en todo el mundo estén trabajando, en este preciso instante, hacia objetivos que se escogieron simplemente porque la combinación de cifras era pegadiza).

Objetivos parecidos se suceden a la baja. Dentro de las empresas con el objetivo “20 000 millones de dólares para 2020”, una unidad de negocio en concreto quizá tenga un objetivo secundario más modesto: *Aumentar la cuota de mercado en Suramérica al 23 % para el 2018*. Luego, tras fijar un objetivo como este, el grupo hará un montón de planes para lograrlo.

Un objetivo numérico más planes de apoyo. Constatemos con qué nos deja dicha combinación: una meta que no es intrínsecamente motivadora y que carece de hitos trascendentes en el camino. Por consiguiente, lograr el objetivo “20 para el 2020” exigirá un esfuerzo sobrehumano con el que se desperdiciará gran parte del orgullo.

A decir verdad, esta combinación de fijar objetivos y planificar puede hacer avanzar una empresa en la dirección correcta. Pero el valor de estas herramientas procede de hacer que la gente se responsabilice de su trabajo. No están pensadas para ser intrínsecamente motivadoras o para mejorar la experiencia de los seres humanos a los que se responsabiliza.

Deberíamos tener cuidado de no permitir que este estilo empresarial de fijación de objetivos se infiltre en nuestra vida privada, de la que tenemos pleno control. “Voy a perder 4,5 kilos en dos meses”, por ejemplo es un objetivo típicamente empresarial: arbitrario, numérico, y sin hitos intermedios. Ahora ya sabemos qué hacer: Restablecer los hitos. Subir de nivel: Estar una semana sin usar el ascensor. Elegir dos cervezas artesanales para deleitarse el sábado tras una semana entera sin tomar alcohol. Si corro durante tres canciones de mi lista de reproducción, podré bajarme tres más. Y pronto.

Además, el objetivo final no debería ser “perder 4,5 kilos”; debería ser algo intrínsecamente motivador, como “caber en mis pantalones negros *sexies* (pero sin contener la respiración)”. De repente, nuestra misión de perder peso empieza a parecerse más a una entretenida batalla, con frecuentes victorias a lo largo del camino, y menos a pesarse cada día en la báscula del baño.

¿Existe una manera de canalizar ese mismo espíritu *dentro de* las empresas? ¿De contrarrestar la cultura de objetivos y planes guiados por el “mandato y control”? Un jefe sensato puede buscar hitos de camino a un objetivo más ambicioso. Pongamos que se nos ha encargado aumentar la satisfacción del cliente un 20 % para finales del tercer trimestre. Probablemente no tengamos ningún control sobre el objetivo o sobre su marco. Aun así, podemos multiplicar los hitos para nuestro equipo (no es necesario que sean correlativos):

HITO 1. Recibir un entusiasta “gracias” de un cliente muy satisfecho.

HITO 2. Conseguir durante una semana que en ninguna encuesta aparezca un

nivel de satisfacción 1/7.

HITO 3. Resolver la queja estrella de las encuestas del mes anterior.

HITO 4. Haber recorrido medio camino: aumentar la satisfacción un 10 %.

Etcétera.

Para identificar hitos como estos, debemos preguntarnos: ¿Qué es *intrínsecamente* motivador? (obtener un “gracias” entusiasta). ¿Qué merecería la pena celebrar y solo requeriría unas semanas o meses de trabajo? (resolver la queja estrella). ¿Qué constituye un logro oculto que merece la pena *sacar a relucir y celebrar*? (conseguir una semana sin 1/7).

La misma lógica es aplicable a hitos para objetivos menos tangibles, como crear habilidades de liderazgo. En muchas empresas, los únicos “niveles” claros hacia puestos de liderazgo son los ascensos. Pero, ¿y si un empleado tarda cinco años en conseguir un ascenso, o no le interesa el ascenso o no es la persona apropiada? ¿Cómo se crean los hitos intermedios que podrían proporcionar momentos de orgullo?

Las grandes empresas suelen hablar en términos de “competencias”. Esto significa que para hacer bien determinado trabajo se necesita desarrollar un conjunto de competencias específicas en áreas como *perspectivas, visión de negocio o análisis de datos*. (Sí, suelen sonar así de aburridas).

Pero más que dar instrucciones vagas a los empleados sobre cómo desarrollar su “visión de negocio”, se les podrían presentar una serie de hitos representativos que alcanzar (de nuevo, no necesariamente correlativos):

- Darle la vuelta a una línea de producto/servicio problemático
- Conseguir que asciendan a un subordinado a un puesto directivo
- Resolver un reto empresarial colaborando con otro servicio o grupo
- Recibir un cumplido por organizar reuniones que realmente merecen la pena
- Entregar un proyecto importante puntualmente y sin pasarse del presupuesto
- Aportar una idea que se adopte en toda la empresa

Estos elementos no son una lista para ascender (*haz estas 6 cosas y te ascenderán*), ya que resultaría imposible confeccionar una lista genérica aplicable a todas las personas y situaciones. Los hitos se limitarían a señalar el camino hacia el logro.

He aquí las formas en que puedes desarrollar tus capacidades y demostrar tu valor a la empresa. Y cuando lo hagas, te elogiaremos por ello.

5.

Alcanzar un hito genera orgullo. También debería originar una celebración; un momento de elevación. (No olvidemos que los hitos, junto con los hoyos y las transiciones, son

tres momentos decisivos naturales que merecen una consideración especial). Los hitos merecen picos. Los Boy Scouts entienden esta idea. El programa Insignia al Mérito de los Scouts, instaurado hace más de cien años, es un excelente ejemplo de cómo establecer múltiples hitos y celebrar cada uno de ellos. Las Insignias al Mérito se otorgan a los Scout en un “Tribunal del Honor”, donde se reconoce a los Scouts delante de sus compañeros. He aquí un pico. De igual modo, los karatecas que consiguen cinturones — desde el blanco para los principiantes hasta el negro de experto— suelen recibirlos en ceremonias públicas.

La gente que desarrolla pasiones de por vida suele respetar estos mismos conceptos, ya sea de forma consciente o inconsciente. En 2013, Scott Ettl, ejecutivo en una empresa de investigación y padre de tres niños, leyó un libro sobre Aaron Burr que le había recomendado un amigo. Burr, el tercer vicepresidente de Estados Unidos, también conocido por haber matado a Alexander Hamilton en un duelo, se presentaba como un héroe estadounidense. Unas semanas después, Ettl devoró la exitosa biografía de John Adams escrita por David McCullough, la cual desprestigiaba a Burr.⁴

Leyó una biografía de George Washington y, naturalmente, presentaba a John Adams de un modo distinto a como lo hacía la biografía de McCullough. Pero para cuando hubo leído tres veces sobre las mismas personas y acontecimientos (dado que Washington, Adams y Burr se solapaban), su percepción de la historia tal como la había aprendido en el colegio, empezó a cambiar. Los retratos de los personajes históricos dejaron de parecer categóricos y contradictorios; empezaron a adquirir tres dimensiones.

Estaba enganchado. Siempre le había gustado mucho la historia, pero las biografías estaban aportando una especie de orden a su pasión. Un día, hizo una declaración a su familia: iba a leer una biografía de cada presidente de Estados Unidos, en orden. “Se convirtió en algo más que el gusto por la historia”, afirmaba. “Se convirtió en una hazaña”. Una hazaña con cuarenta y cinco hitos ya predefinidos.

El primer año avanzó veloz entre las primeras nueve biografías presidenciales. El libro sobre Millard Fillmore lo ralentizó, y luego su hazaña casi se frustró por culpa de la biografía sobre Rutherford B. Hayes; según Ettl “uno de los peores libros imaginables”. Tardó un año en acabarlo.

La hazaña ha evolucionado con el tiempo. Ahora cuando Ettl termina un presidente, compra su moneda de dólar conmemorativa de la Fábrica de Moneda de Estados Unidos. Las monedas aportan un símbolo visual de su progreso, igual que los autógrafos de presidentes que sus familiares empezaron a regalarle.

¿Recuerdan que en el primer capítulo hablamos del “cofre del tesoro” con objetos que todos guardamos, antiguos premios, billetes de avión, diarios? El cofre del tesoro de Ettl está lleno de libros de tapa dura, monedas históricas y viejos autógrafos; las reliquias de su marcha por la historia de Estados Unidos. Hay algo curioso sobre un momento de orgullo que viene con su propio souvenir.

Pensemos en lo bien que sienta hojear los sellos de nuestro pasaporte. Una simple mancha de tinta puede desencadenar multitud de recuerdos. (En esta misma línea, ¿las

tarjetas de embarque no deberían contar con un diseño que invitara a guardarlas en el “cofre del tesoro”? Al visitar San Francisco, la tarjeta debería mostrar el Golden Gate. En cambio, los documentos de embarque parecen obra de una impresora matricial).

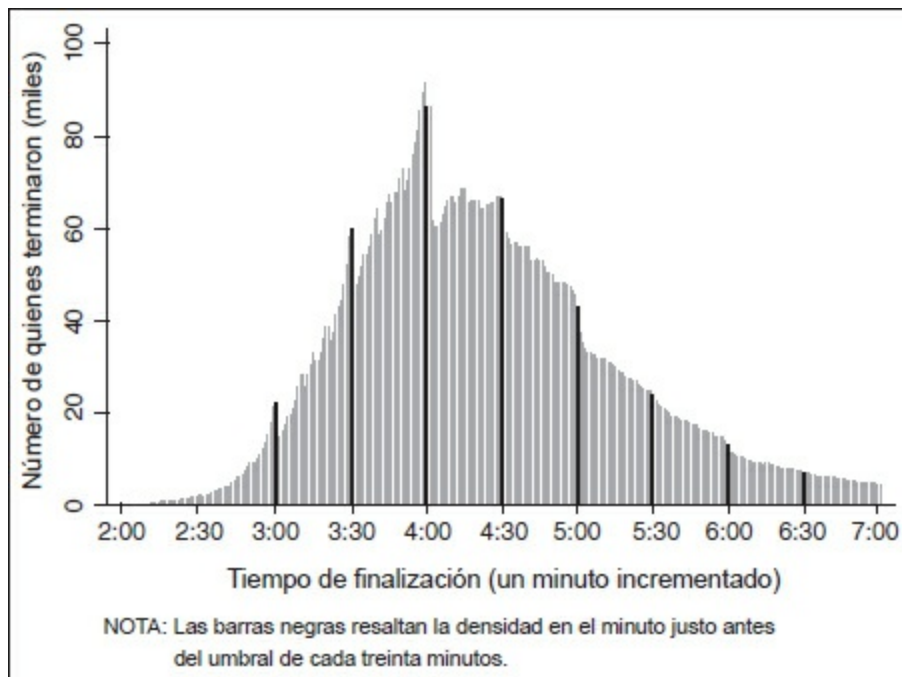
Ettl calcula que tardará unos tres años en ponerse al día con el presidente actual. “A menos que muera, lo terminaré”, prometía.

Cuando se ponga al día, Ettl dijo que tenía previsto llevar a su familia de vacaciones a las bibliotecas presidenciales. Es decir, ¡la conclusión de una hazaña será el principio de otra! (Aunque nos preguntamos si los niños secundan la idea).

6.

Analicemos el gráfico de más abajo, elaborado por George Wu, investigador en la Universidad de Chicago. Resume los tiempos de finalización de más de nueve millones de participantes en maratones, desde Chicago hasta Berlín. Como puede verse, la mayoría terminó una maratón en que duró entre tres horas y media y cinco horas horas.⁵

Pero observemos que el gráfico presenta varios picos. Prestemos atención a las líneas verticales que muestran los tiempos “umbral”: 4:00:00, 4:30:00, 5:00:00, y así sucesivamente. Vemos que muchos más corredores terminaron justo antes de las líneas que después de estas. (Sobre todo en el punto de las 4 horas).



Se trata del efecto hito. Se trata de una participante que acelera con 1,6 km por delante porque no puede soportar que el cronómetro supere las cuatro horas. Los hitos son totalmente arbitrarios, por supuesto: no hay una diferencia de rendimiento justificable entre 3:59:59 y 4:00:00. Pero el lector percibe la diferencia, claro, y nosotros. (A veces

uno de los autores de este libro camina por el dormitorio de noche para llegar a los 10 000 pasos diarios. Absurdo pero cierto).

A todos nos encantan los hitos.

Esto nos lleva a un último punto: el deseo de alcanzar el hito provoca un empujoncito final y decidido para esforzarse. Para terminar la maratón por debajo de las cuatro horas, hay que acelerar en los últimos cuatrocientos metros. Para llegar a los diez mil pasos, hay que pasear obsesivamente por el dormitorio.

Cal Newport, un escritor y profesor de informática, pasó años estudiando los hábitos de las personas competentes. “Por mi experiencia, el rasgo más común que presentan las personas competentes es la obsesión por completar tareas. Cuando un proyecto cae en sus manos, ansían acabarlo casi de forma compulsiva”.⁶

El éxito viene de apretar hasta la línea de meta. Los hitos nos *obligan* a apretar, porque (a) están a nuestro alcance, y (b) los hemos elegido expresamente porque merece la pena alcanzarlos. Los hitos determinan momentos alcanzables y que merece la pena alcanzar.

Un Boy Scout pasa un día más practicando con su arco y flecha, para poder clavar la prueba y conseguir su insignia de tiro con arco. Scott Ettl sufre con la biografía de Millard Fillmore porque sabe que viene la de Lincoln. Aprietan hasta la línea de meta.

Pero he aquí la mejor parte: no estamos estancados con una sola línea de meta. Al multiplicar hitos, transformamos una carrera larga y amorfa en una con muchas “metas” intermedias. Al apretar hacia cada una de ellas, experimentamos un subidón de orgullo, así como una descarga de energía para cargar pilas hasta la siguiente.

CAPÍTULO 9

PRACTICAR LA VALENTÍA

1.

El 13 de febrero de 1960, un grupo de estudiantes negros liderados por John Lewis, Angela Butler y Diane Nash se presentaron en varios establecimientos del centro de Nashville y se plantaron en las barras exclusivas para blancos. Era el inicio de la primera sentada contra la segregación racial en Nashville.¹

“Los estudiantes iban vestidos como si fueran a la iglesia”, relataba John Lewis, congresista por Georgia desde hace mucho tiempo, en una entrevista aparecida en *Eyes on the Prize*, la excelente serie de PBS sobre el movimiento de derechos civiles, de donde se extrajo este relato. “Permanecemos allí, en la barra, estudiando y haciendo deberes, porque se nos negó el servicio. El gerente ordenó que se cerraran las barras, los restaurantes”.

“La primera sentada fue muy divertida, porque los camareros estaban nerviosos y seguro perdieron \$ 2.000 en platos”, recordaba Diane Nash. “En serio, era literalmente como una tira cómica... estaba tan nerviosa... recogía platos y se le caía uno, y recogía otro y se le caía”.

Los estudiantes se mostraron pacíficos y educados, y la sentada concluyó sin incidentes, igual que la segunda sentada la semana siguiente. Pero en la tercera sentada, el 27 de febrero, estalló la violencia. Jóvenes blancos congregados en los distintos establecimientos hostigaron y se opusieron a los estudiantes. Arrancaron y agredieron a varios manifestantes de las sillas. Cuando llegó la Policía para contener la violencia, arrestaron a setenta y siete estudiantes negros acusados de merodear y alterar el orden público. No se arrestó a ningún joven blanco instigador.

Los estudiantes fueron condenados por alteración del orden. John Lewis, entre otros, se negó a pagar la multa de \$ 50 y en lugar de eso prefirió pasar un mes en la cárcel.

Mientras tanto, los padres de los estudiantes, horrorizados de que hubieran encarcelado a sus hijos, movilizaron a la comunidad negra entorno a una nueva idea: un boicot a los establecimientos segregados del centro de la ciudad. “Dejemos de apoyar el sistema que estamos intentando cambiar”, dijo el activista estudiantil Leo Lillard. “Imaginábamos que si [los propietarios de establecimientos] se veían en el aprieto de no tener clientes en las tiendas del centro, esto ejercería presión sobre el alcalde y el entramado político de la ciudad, para cambiar las reglas, la normativa”.

Luego, a primera hora de la mañana del 19 de abril, explotó una bomba en la

vivienda de Z. Alexander Looby, el abogado de los estudiantes negros. La onda expansiva fue demoledora, lo bastante potente para hacer añicos 147 ventanas de una residencia universitaria al otro lado de la calle. Milagrosamente, Looby y su esposa, que dormían en la parte trasera, salieron ilesos.

El intento de asesinato indignó a la comunidad de color. Sus líderes organizaron una marcha hasta el ayuntamiento. “La gente empezó a congregarse, y empezamos a andar y los estudiantes salieron de los establecimientos y del campus universitario”, relataba el reverendo C. T. Vivian. “Llenamos la avenida... marchábamos por un lugar donde había trabajadores en su pausa del mediodía, trabajadores blancos, que nunca habían visto nada parecido. Y allí estaban las 4 000 personas, marchando por la calle, y todo lo que podías oír eran sus pasos mientras andaban en silencio. Y [los trabajadores blancos] no sabían qué hacer, y retrocedían, apoyándose en las paredes, y se quedaban así, simplemente mirando. Se podía sentir el miedo, el asombro, y no sabían qué hacer. Pero sabían que no debían pararlo, que no era algo con lo que jugar o bromear”.

En las escaleras del ayuntamiento, el reverendo, Vivian y Diane Nash se enfrentaron al alcalde, Ben West, ante una multitud cada vez más numerosa. Nash dijo: “Alcalde West, ¿usted cree que está mal discriminar a alguien solo por su raza o el color de su piel?”. West admitió que estaba mal.

Entonces, Nash continuó, ¿no deberían dejar de segregarse las barras de los bares?

“Sí”, admitió el alcalde West.

Muchos miembros de la comunidad blanca se exacerbaron con la respuesta del alcalde. Sin embargo, tres semanas después, las barras de los establecimientos anularon sus políticas discriminatorias y, por primera vez, se sirvió a los clientes negros junto a los blancos. El final de la segregación de las barras en Nashville fue uno de los primeros grandes logros del movimiento en pro de los derechos civiles.

Fue una victoria erigida sobre la valentía; la valentía de un grupo de universitarios dispuestos a enfrentarse a la humillación, la ofensa y la cárcel para protestar contra un trato inhumano. Para los estudiantes implicados, sentarse en esas barras fue un momento decisivo de sus vidas. Y sus esfuerzos se convirtieron en un momento decisivo para el país.

Lo que es menos conocido sobre esta historia es que los manifestantes no solo *mostraron* valentía, sino que la *practicaron*. La *ensayaron*, lo que nos lleva a la historia de una figura destacada del movimiento pro derechos civiles: James Lawson.

Lawson, un ministro metodista, había viajado a India para aprender las técnicas de la resistencia no violenta de los discípulos de Mahatma Gandhi. Cuando se mudó a Nashville, empezó a preparar a muchas de las personas que se convertirían en líderes del movimiento pro derechos civiles: Lewis, Nash y otros. Lawson creía firmemente en preparar la resistencia: “No se puede ir a una manifestación con veinticinco personas haciendo lo que les dé la gana. Deben tener una disciplina común; es un concepto clave. La dificultad con las personas y las iniciativas no violentas es que no ven la necesidad de la disciplina férrea y la preparación”.

En Nashville, Lawson realizó talleres para preparar a los manifestantes. “Les explicó cómo comportarse ante cien posibles crisis, cómo evitar infringir las leyes sobre merodeo, cómo aproximarse y alejarse de las barras ordenadamente por turnos, cómo ocupar los asientos de los estudiantes que debían ir al servicio, incluso cómo vestir: medias y tacones para las chicas, abrigos y corbatas para los chicos”, escribió el historiador Taylor Branch.

Pero Lawson no solo los asesoró; también insistió en que los alumnos representaran sus papeles. Tenía una maqueta de una barra de bar, que imitaba las de verdad del centro de la ciudad, y pedía a los estudiantes que se sentaran en los taburetes. Luego, hombres blancos —cómplices de Lawson— invadían el espacio de los estudiantes, acosándolos. Los hombres soltaban insultos racistas. Se inclinaban, a escasos centímetros de la cara de los estudiantes, y los insultaban. Algunos les echaban la ceniza de los cigarrillos en el pelo. Empujaban a los estudiantes sentados en los taburetes, los tiraban al suelo, los hostigaban y tiraban de su ropa.

Los ataques simulados eran crueles pero indispensables. Lawson quería inocular a los estudiantes con el instinto de la resistencia; la capacidad de reprimir el impulso natural de devolver el golpe o huir. Para cuando John Lewis y sus colegas se sentaron en las barras reales del centro de Nashville, estaban listos. Eran disciplinados, educados, imperturbables. Estaban asustados, naturalmente, pero habían aprendido a controlar su miedo. Como dijo Mark Twain, “La valentía es la resistencia al miedo, el dominio del miedo, no la ausencia de este”.

2.

Cuando la gente habla de los momentos de mayor orgullo de su vida, suelen empezar con sus seres queridos. El día que me casé. El día que nació mi hijo. El día que mi hijo se graduó en la universidad. Se trata de momentos decisivos naturales.

La gente también suele compartir momentos de orgullo referentes a logros: barreras superadas, victorias conseguidas, éxitos alcanzados. En los dos capítulos anteriores, hemos analizado formas de crear más momentos de orgullo: primero, reconociendo los logros de otros, y segundo, multiplicando los hitos que conquistamos de camino a la meta.

Así que nos enorgullecemos de la gente que queremos y nos enorgullecemos de nuestros logros. Pero aquí falta algo. Consideremos cómo la gente describe otros momentos de orgullo: *Defendí a alguien. Me mantuve firme y aguanté la presión. Planté cara por algo en lo que creía. Me negué a ceder.* Estos sentimientos no describen “logros”, al menos en el sentido de placas y certificados. Más bien describen momentos de valentía.

Los momentos de valentía pueden parecer más difíciles de “crear” que otros momentos que hemos descubierto en este apartado. Después de todo, podemos *elegir* cuándo elogiar a alguien; podemos *elegir* cuándo y cómo multiplicar hitos. Pero los

momentos que requieren valentía acostumbran a llegar de forma inesperada. Son efímeros, y nos pueden pillar por sorpresa. Demasiado a menudo el momento pasa y más tarde desearíamos haber dicho lo que pensábamos o haber hecho algo.

No se pueden fabricar “momentos de valentía”. Pero en este capítulo veremos que se puede *practicar* la valentía para que, cuando el momento lo requiera, estemos listos.

Los militares comprenden bien este concepto. Como escribió el psicólogo S. J. Rachman en un informe sobre entrenamiento militar, “Lo que podríamos llamar ‘entrenamiento para la valentía’ desempeña un papel importante cuando se prepara a personas para realizar trabajos peligrosos como bombero o paracaidista”.²

Rachman estudió a soldados que desactivaban artefactos explosivos improvisados (IED en sus siglas en inglés) durante el conflicto de Irlanda del Norte. Obviamente es un trabajo peligroso. De 1969 a 1981, hubo más de 31 000 incidentes, y diecisiete agentes murieron en acto de servicio.

Rachman escribió que la “práctica exitosa de una actuación valiente” llevó a que disminuyera el miedo y a potenciar la confianza. Los agentes novatos que desactivan explosivos pasaron por un entrenamiento que simulaba las situaciones que iban a vivir en el terreno. La repercusión en la confianza de los agentes fue asombrosa: tras completar las simulaciones, reflejaron el 80 % de la confianza manifestada por agentes experimentados. ¡Es un nivel de confianza considerable para personas que todavía no han desactivado ningún artefacto sobre el terreno! (Y tampoco es que su confianza reflejara un optimismo ingenuo: su valoración del *peligro* de su trabajo era parecida a la de los agentes experimentados).

¿Qué hizo el entrenamiento tan eficaz? “Hay un elemento de dicho entrenamiento, la práctica gradual y graduada de tareas peligrosas a las que podrían enfrentarse, que parece ser particularmente valioso”, afirmó Rachman.

Ese elemento —“práctica gradual y graduada”— también es un rasgo distintivo de la *terapia de exposición*, una de las técnicas más eficaces para reducir fobias (miedos irracionales). En un estudio dirigido por Jayson Mystkowski, los investigadores aplicaron terapia de exposición a personas con miedo a las arañas. Al principio del estudio, se pidió a los participantes que se acercaran tanto como pudieran tolerar a una tarántula encerrada en un terrario. La mayoría de participantes se quedaron a tres metros.³

En el transcurso del experimento, se les pidió que practicara la valentía en catorce pasos graduados. El investigador mostraba primero cómo se debía llevar a cabo cada paso; luego, se pedía a los participantes que repitieran el cometido cuando se vieran preparados. He aquí una muestra:

PASO 1. Estar de pie a 1,5 m de la tarántula encerrada en el terrario.

PASO 3. Poner la palma de la mano contra el recipiente cerrado cerca de la tarántula.

PASO 7. Dirigir el movimiento de la tarántula con un pequeño pincel cinco veces.

PASO 9. Permitir que la tarántula ande por nuestra mano, cubierta con un tupido guante.

Cabe señalar que en esencia es un plan para subir de nivel, en el que cada paso constituye un momento concreto y loable. (“No te lo vas a creer, pero hoy HE TOCADO UNA TARÁNTULA. En serio, ¡ha sido con un pincel, pero aun así cuenta!”).

La larga serie de pasos culminó con el Paso 14: permitir que la tarántula se pasee por la mano *desnuda* de los participantes. Y adivinen: ¿Cuánto piensan que tardaron esos aracnofóbicos en alcanzar el Paso 14? Es decir, en alcanzar el punto en que permitirían voluntariamente que una gran tarántula peluda se paseara tranquilamente por la palma de su mano. ¿Semanas? ¿Meses?

Solo dos horas. Fue el tiempo medio para llegar al Paso 14, y sorprendentemente, *todos* los participantes lo consiguieron. ¡Gente que al empezar no podía estar a menos de tres metros del terrario! Y lo que es más impresionante, seis meses después aún eran capaces de tocar la araña.

“Antes del tratamiento, algunos participantes ni siquiera podían pisar la hierba por su miedo a las arañas, o debían pasar días fuera de casa o de su habitación si sospechaban que dentro podía haber una araña”, relataba la autora principal, Katherina Hauner.

A menudo copiamos la “terapia de exposición” en nuestras vidas. Pensemos en un padre que intenta convencer a un niño nervioso de que se relaje con un perrito afectuoso. “Mira qué está haciendo este beagle, es tan bobo... ¿Quieres ver cómo muerde su juguete?... Ahora se ha sentado... ¿Quieres acariciarle el lomo peludo?... Le encantan los regalitos... ¿Quieres darle uno?” Y pronto nuestro hijo tiene un nuevo mejor amigo.

Gestionar el miedo —el objetivo de la terapia de exposición— es una parte esencial de la valentía. El manifestante pro derechos civiles y el agente que desactiva explosivos deben ser capaces de controlar sus miedos para hacerlo bien. Pero la valentía no es solo un miedo superado. También es saber cómo actuar en el momento.

Recordemos que James Lawson había orientado a los universitarios acerca de “cómo evitar infringir las leyes sobre merodeo, cómo aproximarse y alejarse de las barras de los restaurantes, ordenadamente por turnos, cómo ocupar los asientos de los estudiantes que debían ir al servicio”, etcétera. Sus talleres no eran solo para curtirse emocionalmente, sino que eran sobre ensayos mentales. Los participantes tenían que prever cómo reaccionarían ante determinadas situaciones. En cierto modo, estaban encontrando respuestas para, llegado el momento, poder actuar con rapidez y sin pensar.

El psicólogo Peter Gollwitzer ha estudiado la forma como esta carga previa afecta nuestro comportamiento. Su investigación muestra que la gente que asume compromisos mentales de antemano —si pasa X, entonces haré Y— es mucho más probable que actúe para alcanzar sus objetivos, que la gente que carece de esos proyectos mentales. Alguien que se ha comprometido a beber menos alcohol, por ejemplo, podría decidir: “Cuando un camarero me pregunte si quiero algo más, pediré un agua con gas”. Es mucho más probable que esa persona rehúse una segunda copa, que alguien que *comparte el mismo objetivo* pero no tiene un plan de antemano.

Gollwitzer llama estos planes “propósitos de implementación”,⁴ y a menudo el desencadenante del plan es tan simple como un momento y un lugar: *cuando salga hoy del trabajo, voy a ir directo al gimnasio*. La probabilidad de éxito es impresionante. Fijar propósitos de implementación multiplicó por más del doble el número de alumnos que entregaron determinados trabajos a tiempo; dobló el número de mujeres que realizaron autoexploraciones del pecho en meses determinados, y redujo a la mitad el tiempo de recuperación de pacientes con prótesis de cadera o rodilla (entre muchos otros ejemplos). Cargar una respuesta previa da poder.

Esta preparación previa es algo de lo que suelen carecer las situaciones empresariales que exigen valentía. Un compañero de trabajo o un cliente menosprecia a alguien, o hace un comentario subido de tono, o sugiere algo poco ético, y nos pilla tan por sorpresa que no hacemos nada. Diez minutos después, nos culpamos por no haber actuado. Hemos perdido nuestra oportunidad.

Estas oportunidades perdidas hicieron que Mary Gentile reconsiderara la forma de enseñar ética en los colegios. Gentile, una catedrática de la Darden School of Business, en la Universidad de Virginia, se dio cuenta de que la enseñanza de ética estaba dominada por la pregunta “¿qué es lo correcto?” Pero la gente suele saber qué es lo correcto. Lo difícil es actuar según este criterio.⁵

“Todos podemos hacer una lista de por qué resulta difícil”, afirmaba Gentile. “Nos sentimos solos; nos preguntamos si estamos siendo ingenuos; nos preguntamos si estamos desinformados (o queremos creer que quizá lo estamos); nos preguntamos si nuestro jefe se mostrará receptivo; prevemos que sufriremos ‘rechazo’ si planteamos la cuestión y no sabemos qué vamos a decir cuando esto ocurra; nos preocupa que nos marginen, o peor aún, que parezca que no sabemos ‘jugar en equipo’”.

Gentile estaba convencida de que la enseñanza de la ética debía centrarse no en ¿QUÉ es lo correcto? sino en ¿CÓMO puedo hacer lo correcto? Desarrolló un temario llamado Giving Voice to Values (Dar voz a los valores), que se ha empleado en más de mil colegios y organizaciones.

El foco de su estrategia es la práctica. Se identifican situaciones en las que podría plantearse un problema ético. Se prevén las racionalizaciones que oiremos para el comportamiento. Entonces, se anotan las posibles respuestas o acciones. Y, finalmente, se practica esa respuesta con compañeros.

Los jefes que quieren inculcar una cultura empresarial ética —y no solo llenarse la boca con una estéril “declaración de principios”— se inspirarán en Gentile y convertirán la práctica en una prioridad. Porque las situaciones que llevan a comportamientos indebidos son predecibles: una constante presión por obtener resultados, combinado con una gerencia que mira hacia otro lado, conducirá a tomar atajos o a un fraude descarado (por ejemplo, los escándalos del sector bancario). Contabilidad confusa y más apremio por terminar las cosas llevará a accidentes (por ejemplo, vertidos de crudo catastróficos). La parcialidad, intolerancia o machismo de un jefe, arraigando en un entorno permisivo, conducirá inevitablemente al acoso.

No se trata de anomalías; son probabilidades. Se pueden prever y combatir.

“Del mismo modo que un deportista practica sus movimientos para mandarlos a la memoria muscular, la cuestión aquí es que expresar nuestros valores se convierta en la postura en automático”, afirmaba Gentile.

3.

En el seminario de la Universidad Yeshiva, los alumnos representaban situaciones difíciles con actores, simulando momentos de apuro a los que podrían enfrentarse como rabinos con los fieles. Como señaló Paul Vitello en el *New York Times*,⁶ las situaciones que representaron son complejas y conmovedoras: hablar con un adolescente con tendencias suicidas; reconfortar a una anciana frustrada por las humillaciones e invisibilidad de la vejez; asesorar a víctimas que sufrieron abuso sexual en su infancia; decirle a un hombre que su mujer ha muerto de un aneurisma cuando visitaba la sinagoga.

El último supuesto se presentó a Benjamin Houben, un estudiante de veinticuatro años. Vitello describe así la escena: “Para prepararse para la escena, [Houben] se detuvo fuera del aula, intentando reflejar el sentimiento de pérdida. Entró en el aula, con un aire de luto que esperaba que transmitiera lo que iba a decir. Pero el actor no se lo iba a poner fácil. Espero a que le diera la noticia, y entonces se derrumbó con ‘gran maestría’, dijo Houben, cuya cara pareció apagarse solo con recordar la escena... Lo que aprendió de la simulación fue que la gente quizá no te crea cuando se lo cuentas. Quizá necesiten un buen rato para amortiguar el golpe. Y luego, empeora”.

Inicialmente, en los ejercicios de escenificación no había actores; los alumnos interactuaban entre ellos. Pero había un problema. “No era lo bastante real” explicaba el rabino Menachem Penner, decano del seminario. “Era instructivo pero no vivencial. Era la diferencia entre leer algo de un libro y vivirlo. Los actores crearon el nivel de tensión que lo hacía realmente efectivo”.

Por esta razón, un elemento fundamental para practicar la valentía es asegurarse de que la práctica exija valentía. En los ensayos de Nashville, los cómplices de James Lawson insultaban a los manifestantes universitarios. Se burlaban de ellos, los empujaban. Y los alumnos del seminario del rabino Penner deben enfrentarse a fieles que gritan, lloran y se derrumban. En el fondo, los alumnos saben que no es “real”, pero el momento parece real.

Los alumnos ganan confianza ensayando conversaciones tensas y delicadas. “Hemos detectado que cuando los alumnos practican, aunque sea una vez, se muestran mucho más tranquilos y preparados para cuando deben hacerlo en la vida real”, afirmaba el rabino Penner. Se necesita valor para ofrecer consejo en situaciones tan traumáticas, y esta valentía se refuerza con la práctica.

Generalmente, en las empresas, los empleados no deben enfrentarse a situaciones tan graves, pero en algún momento todos deberán lidiar con una conversación angustiosa.

¿Cómo hacer frente a un jefe dictatorial? ¿Cómo decir “no” a un cliente importante? ¿Cómo despedir a un empleado que podría reaccionar mal? ¿Cómo despedir a un empleado leal cuya labor ya no es necesaria? Cada sector tiene su propio repertorio de choques emotivos: el personal del mostrador de una compañía aérea que debe ayudar a un pasajero furioso que ha perdido su vuelo de conexión por un minuto y medio. Un profesor que debe decir a los padres de un alumno que su hijo no se comporta adecuadamente. Un asesor financiero que debe informar a una viuda de edad avanzada que ha perdido una quinta parte de sus ahorros por una corrección del mercado de valores.

La práctica calma la ansiedad que puede nublar nuestra mente en momentos complicados. Cuando nos falta práctica, nuestras buenas intenciones a menudo flaquean. Como ejemplo, analizaremos el programa de prevención de drogas D.A.R.E. (Formación para combatir la drogadicción, por su sigla en inglés), iniciado en 1983, que invita a policías a las escuelas para informar a los alumnos sobre los efectos nocivos de las drogas y para fomentar un estilo de vida sin drogas. Es una intervención admirable y bienintencionada, y muy popular. Es el programa de prevención de drogas más utilizado de Estados Unidos. Pero las pruebas de varios estudios son claras: no funciona. Un meta análisis reveló que era igual de probable que consumieran drogas los adolescentes que participaban en la D.A.R.E. que los que no.

¿Por qué no funciona la D.A.R.E.? El trabajo de Pim Cuijpers, que estudió qué garantizaba el éxito de los programas de prevención de drogas, presenta algunas pistas sobre los defectos del programa. El estudio de Cuijpers había llegado a una simple conclusión: los programas que reducen el consumo de drogas emplean métodos *interactivos*, mientras que los ineficaces, no. Es decir, para rechazar las drogas, los estudiantes necesitan tener la oportunidad de practicar la valentía. Lo difícil no es saber qué es lo correcto; lo difícil es hacerlo. Llegará el día, en una fiesta, en que a un adolescente de dieciséis años le ofrezcan alcohol o marihuana. Si no han ensayado lo que van a hacer o decir en ese momento, es posible que su determinación se venga abajo.⁷

De lo que quizá no se den cuenta los adolescentes es de que al rechazar las drogas o el alcohol, harán que para otros también sea más fácil resistirse. Un acto de valentía puede reafirmar la voluntad de otros. Un directivo nos dio un ejemplo de cómo actúa a este respecto en su empresa. “Cuando nos reunimos, suelo tener un ‘infiltrado’ entre los presentes que debe hacer una pregunta delicada” dijo.⁸ “Siempre es una pregunta que sabemos que la gente se está planteando y de la que hablan, pero que temen llevar a la oficina del gerente. Lo hago para ‘descorchar la botella’ y demostrar que es seguro”. Y hace bien en preocuparse de que la gente no diga nada: un estudio reveló que el 85 % de los trabajadores se sentían “incapaces de plantear un tema o una preocupación a sus jefes, aunque pensarán que el tema era importante”.⁹

Las pruebas respaldan su solución; el cómplice con una pregunta delicada. Hay un estudio clásico, realizado por Charlan Nemeth y Cynthia Chiles, que demuestra que un acto de valentía fomenta otro. Supongamos que somos un participante del estudio. Nos

ponen en un grupo con otras tres personas, y un investigador enseña al grupo una serie de veinte láminas. Tras presentar cada una, el investigador se para a preguntar a cada miembro del grupo de qué color es la lámina. Fácil: todas las láminas son azules, y los cuatro contestan “azul”, las veinte veces que les preguntan.¹⁰

Luego, el grupo se disuelve y nos ponen en otro grupo de cuatro, con la misma tarea. Esta vez, no obstante, la primera lámina es roja. Curiosamente, los otros tres integrantes del grupo dicen “naranja”. ¿Qué diremos? Realmente parece roja, ¿pero podríamos estar equivocados? Esto ocurre otras diecinueve veces; los compañeros siempre contestan “naranja” y, cada vez, nos miran para ver qué contestamos.

Si el lector piensa que se mantendrá firme, quizá esté en lo cierto, pero será minoría. La mayoría de los participantes del estudio cedieron. En promedio, contestaron a catorce de las veinte láminas rojas como “naranja”, amoldándose a la percepción incorrecta de la mayoría. (Las tres personas del grupo que afirmaban que las láminas rojas eran “naranjas” eran, como se habrán imaginado, cómplices de los investigadores).

Otro grupo de participantes inició la misma secuencia pero con una gran diferencia: esta vez, los investigadores también añadieron un cómplice al primer grupo (el que veía láminas azules). Tenía instrucciones de contestar “verde” a todas las láminas azules”. Llamémoslo el “tipo valiente, pero equivocado”. Claro que los otros tres participantes (normales) se mostraron desconcertados ante su aparente daltonismo, pero se mantuvieron firmes sin problema, contestando “azul” a todas las láminas azules.

El cambio más significativo llegó con el segundo grupo. A los participantes se les mostraron las láminas rojas, y, tal como se ha descrito anteriormente, los tres cómplices contestaron repetidamente “naranja”. Pero esta vez, ¡los participantes se mantuvieron firmes! Desafiaron a la mayoría, calificando diecisiete de las veinte láminas como rojas.

Señalemos que fueron valientes a pesar de no haber practicado ellos mismos la valentía. Solo la habían *presenciado*. El tipo valiente pero equivocado estaba dispuesto a expresar su opinión; aunque se equivocara acerca del color. La discrepancia reafirmó la determinación de los demás participantes. Como escribieron los investigadores, “exponerse a una opinión minoritaria discrepante, aunque esa opinión sea errónea, contribuye a la independencia”.

Las malas noticias son que nuestro instinto natural es ceder ante la opinión de la mayoría. Si todo el mundo dice que la lámina roja es naranja, pensamos que nos equivocamos, y también decimos que es naranja. La buena noticia es que con que solo una persona sea lo bastante valiente para contravenir a la mayoría, nos envalentonamos. Ya no estamos solos. No estamos locos. Y sentimos que podemos llamar “rojo” al rojo.

Resumiendo, el valor se pega. Desde las protestas históricas a los actos cotidianos, desde el movimiento pro derechos civiles a un empleado que plantea una pregunta delicada, es la lección que hemos aprendido: cuesta ser valiente, pero es más fácil cuando hemos ensayado, y cuando uno se pone de pie, otros se suman.

Pensemos en ello: nuestro momento de valentía puede ser un momento decisivo para otra persona; un mensaje para ellos de que rojo es rojo, que lo que está mal, está mal, y

que se puede enderezar si luchamos, juntos.

MOMENTOS DE ORGULLO

REPASO RELÁMPAGO

1. Los momentos de orgullo conmemoran los logros de las personas. Sentimos que nuestro pecho se hincha y que elevamos el mentón.
2. Hay tres principios prácticos que podemos usar para crear más momentos de orgullos: (1) reconocer a los demás, (2) multiplicar hitos relevantes y (3) practicar el valor. El primer principio crea momentos decisivos para otros; los otros dos permiten crear momentos decisivos para uno mismo.
3. Invertimos muy poco en el reconocimiento.
 - *Wiley, investigador: el 80 % de jefes afirma expresar reconocimiento a menudo, pero menos del 20 % de los empleados están de acuerdo.*
4. El reconocimiento eficaz es personal, no programado. (“El empleado del mes” no basta).
 - *Risinger de Eli Lilly usaba “recompensas a medida” (ejemplo: auriculares Bose) para demostrar a su equipo: He visto lo que han hecho y se lo agradezco.*
5. El reconocimiento se caracteriza por una disyuntiva: Un pequeño esfuerzo conlleva una gran recompensa para el destinatario.
 - *La vida de Kira Sloop, la alumna de secundaria, cambió gracias a una profesora de música que le dijo que su voz era preciosa.*
6. Para crear momentos de orgullos para uno mismo, deberíamos multiplicar los hitos relevantes; redefinir un trayecto largo para que conste de muchas “líneas de meta”.
 - *Kamb, un escritor, ideó formas de “pasar de nivel” —por ejemplo “Aprender a tocar Concerning Hobbits de La Comunidad del Anillo”— hacia su objetivo a largo plazo; dominar el fiddle.*
7. También podemos sacar a relucir hitos que habrían pasado desapercibidos.
 - *¿Y si cada jugador de un equipo juvenil tuviera un video del “antes y después” de sus progresos?*
 - *Los objetivos empresariales basados en cifras están bien como herramientas de responsabilidad, pero los jefes inteligentes sacan a relucir más hitos motivadores en el trayecto hacia la meta.*
8. Momentos en los que mostrar valentía nos enorgullece. Nunca sabemos

cuándo será necesario ser valiente, pero podemos ensayar para asegurarnos de que estamos listos.

- *Los manifestantes que participaron en las sentadas en las barras en Nashville no solo demostraron su valentía, sino que la ensayaron.*
9. Ensayar la valentía nos permite “cargar de antemano” nuestras respuestas.
 - *El enfoque de la ética según Gentile dice que normalmente sabemos QUÉ es lo correcto, pero no sabemos CÓMO actuar.*
 10. La valentía se pega; nuestros momentos de acción pueden ser un momento decisivo para otros.

Caso 4¹¹

El jefe tiene un destello de percepción: soy un capullo

La situación: el director financiero de una empresa —llamémosle Mark— acaba de analizar los resultados de su evaluación 360. Los resultados no son buenos. Mark sabe que no es apreciado en la empresa. Él se enorgullece de ser un jefe tipo “digamos las cosas como son”. “Ser el jefe no es ganar un concurso de popularidad”, diría él. Aun así, le han sorprendido los comentarios. La gente no le considera un jefe sensato. Lo ven como un auténtico fastidio. Han dicho que casi nunca escucha. Que interrumpe a menudo a la gente para dar su opinión. Que es despectivo con las opiniones de los demás. Y que nunca se disculpa ni admite sus errores. Hay una frase en concreto que lo mortifica: “De hecho, Mark es el único de los altos directivos de la empresa sin opciones de convertirse en consejero delegado, por la sencilla razón de que es la función más destacada, y nadie seguiría a Mark”.

El deseo: Mark ha tropezado con la verdad. (La evaluación 360 ofreció una [1] percepción clara, [2] comprimida en el tiempo y [3] que advierte el propio interesado, es decir, él). La actitud defensiva inicial cuando empezó a leer la evaluación (“pura envidia de compañeros celosos”) al terminar se había venido abajo. Se dio cuenta de que sus colegas tienen razón. Se ha comportado como un imbécil. Y también ve que no tiene opciones de convertirse en consejero delegado—ni en su empresa ni en ninguna— hasta que mejore. Así que cambiará. ¿Pero cómo?

¿Cómo creamos un momento decisivo?

¿Qué es el momento? Aquí no hay un momento natural, y eso es parte del problema. El célebre *coach* de ejecutivos Marshall Goldsmith afirmó que algunos de sus clientes consiguen corregir su mal comportamiento, ¡pero nadie se da cuenta! Sus clientes ya han quedado retratados ante sus colegas como imbéciles. Así que Goldsmith aprendió a exigir a sus clientes que convocaran reuniones con sus compañeros, en las que los jefes se disculparían por su comportamiento, prometerían cambiar y pediría a sus colegas que los ayudaran a hacerlo. Siguiendo el ejemplo de Goldsmith, Mark programa una reunión para hacer exactamente eso. Es un momento decisivo; señala una transición del “viejo yo” al “nuevo yo”.

Añadir ELEVACIÓN:

1: La reunión de Mark no es un pico; no conlleva mucha emoción positiva. Sin embargo, el carácter confesional de la reunión (a) *sube la vara* y (b) *se salta el guion*, que son dos de los tres atributos de un momento de elevación.

Añadir PERCEPCIÓN:

1: Tropezar con la verdad. El momento cumbre de percepción es cuando Mark recibe la evaluación 360; es el primer momento decisivo que conduce a un segundo momento (la reunión).

2: Tensar para percibir. El foco de la reunión es la promesa de Mark de reinventarse. Supone un riesgo para él; quiere cambiar pero no sabe si será capaz (y francamente, sus colegas se muestran escépticos). Tanto si lo logra como si no, aprenderá algo sobre sí mismo.

Añadir ORGULLO:

1: Mark debería sentirse orgulloso de la propia reunión. Se necesita valor para responsabilizarse del mal comportamiento de uno mismo. Más allá de la reunión, puede sentar las bases para *futuros* momentos de orgullo.

2: Practicar la valentía. Aunque Mark pida ayuda a sus colegas, sabe que les costará expresarse. No es nada fácil llamar “imbécil” a alguien en su cara. Imaginemos que Mark proporciona a sus colegas un *discurso* de crítica: “Hoy los he reunido porque quiero que este sea el momento en el que dejo de actuar como el Antiguo Mark —el imbecil que no escucha— y empiezo a actuar como el Nuevo Mark. Pondré todo mi empeño, pero si me encuentran actuando como el Antiguo Mark, les agradecería mucho que me lo dijeran”. ¿Cómo podría ayudar ese discurso? Recordemos la investigación de Mary Gentile sobre situaciones de ética dudosa. En su opinión, lo que es difícil de ser valiente no es saber *qué* debemos hacer, sino saber *cómo* responder. Por ello, es conveniente cargar de antemano nuestras respuestas, para estar listos cuando llegue el momento. Con el discurso “Antiguo Mark / Nuevo Mark”, está ayudando a sus compañeros a cargar de antemano sus respuestas para los momentos en que Mark tenga un lapsus con su antiguo comportamiento (gracias a Tasha Eurich por esta idea).

3: Multiplicar hitos. Imaginemos que Mark fija un objetivo que es participar en diez reuniones consecutivas sin interrumpir a nadie, y pide a sus colegas que lo controlen. Podría ser un modo de introducir un elemento más lúdico a una situación algo tensa, y, si logra su objetivo, será un momento que merecerá la

pena celebrar.

Añadir CONEXIÓN:

1: Estrechar vínculos. La reunión de Mark es un magnífico ejemplo de cómo mostrar vulnerabilidad, lo cual constituye un prerrequisito para la proximidad. Que sus colegas lo vean bajar la guardia, les permite verlo como un ser humano con defectos; no como un completo imbécil.

2: Crear sentido compartido. La reunión proporciona un momento de sincronización; todos sus compañeros lo presencian juntos. Afina la línea divisoria y refuerza la seriedad del compromiso de Mark.

Reflexiones finales: la percepción clave aquí es que un jefe impopular necesita crear un momento. Como señala Goldsmith, aunque un jefe logre cambiar su comportamiento, puede que esto no arregle sus problemas interpersonales, porque sus compañeros podrían no darse cuenta. El momento crea un punto de reinicio.

Momentos de ELEVACIÓN

Momentos de PERCEPCIÓN

Momentos de ORGULLO

Momentos de CONEXIÓN

INTRODUCCIÓN A MOMENTOS DE CONEXIÓN

Pensemos en los muchos momentos decisivos que hemos descubierto hasta ahora: el Día de los fichajes, la ceremonia de la “boda inversa”, el Juicio de la naturaleza humana, las sentadas en las barras de Nashville, la intervención STLC contra la defecación al aire libre, y la Experiencia del Primer Día de John Deere. Como ya sabemos, existen momentos de elevación, percepción y orgullo. Pero también hay momentos *sociales*. Son más memorables porque otras personas están presentes.

Los momentos de conexión afianzan nuestras relaciones con los demás: has conocido a alguien hace solo 24 horas, pero ya le has contado alguno de tus mayores secretos. Pasas por una mala experiencia con otros, y sales adelante con vínculos que durarán para siempre. Nuestro matrimonio pasa por un bache, hasta que un día nuestra pareja hace algo tan considerado que no podemos imaginar llegar a querer a otra persona.

No todos los momentos sociales son momentos decisivos, naturalmente. Pensemos en la última presentación en Power-Point a la que asistimos en el trabajo en una reunión de equipo; posiblemente no fuera un momento cumbre de conexión. Así que, ¿qué tienen ciertos momentos que *fortalecen* las relaciones? ¿Y cómo creamos más? Primero examinaremos las relaciones grupales: equipos en las empresas intentando redescubrir su propósito, fieles que participan en rituales sagrados y grupos de amigos que se ríen. (Después del próximo capítulo, el lector nunca volverá a pensar lo mismo acerca de reírse). Cuando los miembros de un grupo se unen más, es gracias a momentos que *crean un sentido compartido* (Capítulo 10).

Luego, en el Capítulo 11, analizaremos las relaciones personales, incluido el trabajo de un psicólogo que ha identificado una especie de “salsa secreta” para relaciones eficaces de todo tipo: maridos y mujeres, empresas y clientes, profesores y padres, médicos y pacientes. También veremos algo aparentemente impensable: desconocidos que se hacen íntimos en 45 minutos, como resultado de formular una serie de preguntas cuidadosamente estructuradas (que podemos descargar).

En esta parte final del marco general, analizaremos momentos inolvidables que nos conectan.

CAPÍTULO 10

CREAR UN SENTIDO COMPARTIDO

1.

En 1998, Sonia Rhodes salió del hospital con su padre convaleciente, que había pasado ocho días ingresado por un grave sangrado gástrico. Se sentía profundamente agradecida con los médicos y enfermeras que le habían salvado la vida. No obstante, estaba desconcertada por el trato que había recibido como paciente.¹

Compartía su minúscula habitación con un extraño. El personal del hospital entraba y salía de la habitación, a menudo sin decir ni quien era. “¿Será un médico? ¿Una enfermera? ¿Alguien que le trae la comida? ¿Qué le cambia las sábanas? No tenías ni idea”, relataba. Casi nunca se presentaban; y aún era más inusual que explicaran lo que estaban haciendo.

En plena recuperación, el padre sufrió una caída que se podría haber evitado. Un trabajador le había pedido que se levantara a pesar de estar mareado tras haber recibido ocho unidades de sangre. Inicialmente, Rhodes quería estar junto a su padre, para reconfortarle, pero en lugar de ello se vio obligada a ser su protectora: “Sentía que, como miembro de la familia, estaba allí para protegerle de toda la gente que entraba. ‘¿Y tú quién eres? ¿Qué llevas en la mano?’”.

La mayoría de interacciones con los cuidadores parecían carecer de un mínimo calor humano. “Trataban a mi padre como si fuera un endeble anciano... Y yo quería decirles: ‘¡Es físico y dirige una empresa que fabrica satélites!’”.

La experiencia afectó mucho a Rhodes, y no solo porque era la hija de un paciente. También era una ejecutiva de Sharp HealthCare, el equipo que gestionaba el hospital donde atendían a su padre. La publicidad sobre Sharp ponía por las nubes la calidad de la atención que cabía esperar. De hecho, su propio equipo era responsable del número de teléfono de los anuncios; al que llamaban los pacientes para informarse. Tras la experiencia de su padre, Rhodes se preguntaba: “En Sharp, ¿realmente somos quien decimos ser?”

Empezó a luchar tenazmente para mejorar la experiencia del paciente, no la atención médica, que era de primera, sino la experiencia del *servicio*. Afirmó que sabía que mejorarlo “definiría su labor profesional para el resto de su vida”.

Durante un año luchó para llamar la atención sobre sus ideas. Finalmente, consiguió reunirse con Michael Murphy, el consejero delegado de Sharp. Aunque Murphy había pasado gran parte de su carrera en la sección financiera del negocio, tenía el

presentimiento de que Rhodes estaba en lo cierto, y se comprometió a transformar Sharp. Murphy retó a su equipo a averiguar todo lo que pudieran sobre cómo ofrecer un servicio de primera.

Durante unos ocho meses, que empezaron en otoño de 2000, un equipo de ejecutivos, entre los que se contaban Murphy y Rhodes, viajaron juntos, visitando lo mejor en experiencia del servicio: el Ritz-Carlton, Disney, General Electric y Southwest Airlines. Consultaron con expertos: Studer Group y los coautores James Gilmore y Joseph Pine (que escribieron el influyente libro *La economía de la experiencia*).

Un tema recurrente de las visitas les sorprendió: no puedes ofrecer una experiencia de paciente excelente sin ofrecer primero una experiencia de *empleado* excelente. Y en Sharp los resultados para el “compromiso de los empleados” eran flojos en comparación con los del Ritz y Southwest.

Murphy y sus ejecutivos habían empezado la investigación centrándose estrictamente en los pacientes, pero ahora ampliaban su misión. Consensuaron una nueva visión estratégica para Sharp: transformar la experiencia de la atención sanitaria y hacer de Sharp:

- El mejor lugar de trabajo para los empleados
- El mejor lugar de ejercicio de su profesión para los médicos
- El mejor lugar de atención para los pacientes
- En definitiva, el mejor sistema de asistencia sanitaria de la Tierra

Llamaron a esta visión Sharp Experience. ¿Cómo con seguirían que la gente se lo tomara en serio, y no pensara que era el nuevo capricho de dirección en forma de plan de gestión? Pensaron en un “circo” en el que un equipo de ejecutivos, incluido Murphy, visitaría todos los centros sanitarios de Sharp y compartiría la nueva visión. Pero vieron que necesitarían un año, siendo realistas. “Y para cuando visitemos el centro número treinta, el primero ya no confiará en nosotros”, dijo Rhodes.

Entonces alguien sugirió: ¿por qué no los reunimos a todos?

Parecía algo disparatado. Sharp tenía doce mil empleados. No había ninguna sala de actos en San Diego donde cupieran todos. Y difícilmente podrían posponer las emergencias de los pacientes (en aras de debatir cómo atenderlos mejor).

Pero el equipo de Sharp continuó hablando y la respuesta tomó forma: organizarían tres sesiones independientes en dos días, lo cual les permitiría instalarse cómodamente en el Centro de Convenciones de San Diego, a la vez que mantenían un mínimo de personal en todos los centros para que los pacientes no tuvieran que esperar. La logística era abrumadora: entre otras cosas, necesitarían disponer prácticamente de todos los autobuses de alquiler existentes. (De hecho, acabaron trayendo autobuses de Los Ángeles e incluso de la lejana Arizona).

El 10 de octubre de 2001, Sharp celebró su asamblea de todo el personal. Los pasillos estaban llenos de empleados que habían llegado en autobús, tranvía, tren y

barco. Murphy paseaba nervioso entre bastidores. “No soy el tipo de persona a quien le gusta subirse a un gran escenario”, afirmaba. Pero cuando apareció en el escenario, habló con franqueza del reto que tenían por delante.

“Esta nueva andadura requiere valentía”, dijo. “Estamos trazando un nuevo rumbo porque creemos que debemos hacerlo para ser los mejores”. Instó a su equipo a volver a comprometerse con la pasión y el propósito que los había llevado a trabajar en la atención sanitaria. Y sobre todo, los retó a actuar, a apropiarse de la misión: “Si podemos tomar cuatro fases de un proceso y reducirlo a una, ¡hagámoslo! Si los empleados tienen grandes ideas para mejorar algo, ¡escuchémoslos! Si un paciente se queja de algo, convirtámoslo en una prioridad, ¡y arreglemos el problema!”.

Murphy compartió la visión de Sharp Experience: crear el mejor lugar de trabajo para los empleados, de ejercicio de su profesión para los médicos, de atención para los pacientes, y, en definitiva, “el mejor sistema de asistencia sanitaria de la Tierra”. Algunos empleados se burlaron de la osadía de la frase, pero el discurso los conmovió. “Lo habitual era recibir cambios por correo electrónico, el viernes al mediodía”, afirmaba Kathy Rodean, una enfermera que acudió a la asamblea. Pero Murphy no dijo en ningún momento: “‘Es nuestra misión y queremos que formen parte de ella, para poder llegar a donde queremos ir’. Era una filosofía muy diferente que realmente unió al personal”.

Tras el discurso, se dio la oportunidad al personal de presentarse voluntario para uno de los cien “equipos de actuación” en áreas como satisfacción del empleado, satisfacción del paciente y gratificación y reconocimiento. La respuesta fue extraordinaria: *1.600 personas* se ofrecieron voluntarias, y acordaron asumir con más trabajo en apoyo de su misión.

“Al terminar la primera sesión, la gente lloraba, se abrazaba, chocaba las manos... Incluso a los detractores se les salían las lágrimas”, contaba Rhodes. Un ejecutivo que se había mostrado escéptico sobre el valor del acto le dijo después: “Debemos hacerlo cada trimestre”. De hecho, decidieron organizar otra asamblea de todo el personal al año siguiente, y al otro; se ha convertido en una apreciada tradición anual.

Esa asamblea inició algo grande en Sharp. Espoleado por los equipos de actuación, el cambio parecía tomar todos los frentes al mismo tiempo. Los sistemas de medición cambiaron, las políticas cambiaron, los hábitos cambiaron. Y, en consecuencia, la experiencia del paciente empezó a cambiar. El personal de Sharp halló modos de ofrecer un servicio excelente.

La cuadrilla de jardinería se dio cuenta de que algunos pacientes no recibían visitas o flores, así que empezaron a podar rosas, y a poner las flores en pequeños jarrones, que llevaban a las habitaciones (llamaron al programa *Una flor, un amigo*). Se formó a los cuidadores para recibir a los pacientes, presentarse, y explicar sus funciones, lo cual resolvía el problema que había frustrado a Rhodes durante el ingreso de su padre. En el Sharp Coronado Hospital, los pacientes a quienes les daban de alta en el hospital recibían una barra de pan de plátano, “horneado con amor”. Y tras regresar a casa, muchos pacientes se sorprendieron de recibir tarjetas escritas a mano del personal que los había cuidado, agradeciéndoles por haber podido formar parte de su cuidado.

En los cinco años posteriores a la primera asamblea de todo el personal, los índices de satisfacción del paciente de la unidad hospitalaria de Sharp se dispararon en el rango nacional de porcentajes desde menos de veinte hasta noventa.² La satisfacción de los médicos subió hasta el 80 %. La satisfacción del personal subió un 13 % y la rotación bajó un 14 %. Los ingresos netos aumentaron en quinientos millones de dólares. En 2007, Sharp ganó el Malcolm Baldrige National Quality Award, el principal reconocimiento presidencial a nivel nacional de la calidad y la excelencia en la gestión.*

¿La transformación se produjo en un día en el centro de convenciones? Más bien no. Hicieron falta muchos años y el esfuerzo de miles de personas. Pero la Asamblea de todo el personal fue el primer momento decisivo del cambio.

Y fue un momento con una naturaleza diferente a la de otros que hemos analizado. En el apartado anterior hemos visto que los momentos de orgullo llegan cuando uno destaca individualmente. Como resultado de logros o actos de valentía, *uno* se siente *especial*. Pero para los grupos, los momentos decisivos se presentan cuando *creamos un sentido compartido*; haciendo hincapié en la misión que nos une y desbanca nuestras diferencias. *Nos hace sentir unidos*.

¿Cómo diseñamos momentos que unen a grupos de personas? Los directivos de Sharp utilizaron tres estrategias: crear un momento sincronizado, apelar a una lucha común y conectar con un sentido. Exploraremos las tres y cómo pueden aplicarse a grupos que van desde devotos religiosos a socorristas o empleados de limpieza de hospitales.

2.

Pensemos en la última vez que nos reímos en grupo. ¿Por qué nos reíamos? La respuesta es muy obvia: porque alguien dijo algo gracioso.

En realidad, esa respuesta obvia es bastante errónea. El investigador Robert Provine y tres colaboradores pasearon por campus universitarios y aceras de la ciudad, escuchando conversaciones ajenas. Cuando alguien se reía, anotaban lo que habían dicho justo antes de reírse.

Provine descubrió que menos del 20 % de los comentarios que provocaban la risa eran remotamente graciosos. En contraposición a los chistes de los cómicos que nos hacen reír, la mayoría de las risas venían tras “expresiones banales” como “Mira, es Andre”, o “¿Estás seguro?” o “Encantada de conocerte, también”. Puede que ni las frases más graciosas que anotaran nos arranquen una sonrisa: dos frases estrella fueron “No es necesario que bebas, solo paga nuestras bebidas” y “¿Solo sales con gente de tu especie?”

¿Así que por qué nos reímos? Provine descubrió que la risa era treinta veces más común en entornos sociales que privados. Es una reacción *social*. “La risa tiene que ver más con relaciones que con humor”, concluyó Provine. Nos reímos para mantener el

grupo unido. Nuestra risa dice, “Estoy contigo. Formo parte de tu grupo”. En los grupos, estamos analizando constantemente las reacciones y sentimientos del grupo. Nuestras palabras y miradas son una especie de sonar social. “¿Sigues ahí? ¿Estás oyendo lo mismo que yo? ¿Tus reacciones son como las mías?”. Reírse en grupo es otra forma de mandar señales positivas de un lado a otro. Estamos sincronizando nuestras reacciones.³

Este efecto de “sincronización” explica por qué era tan importante organizar la Asamblea de todo el personal de Sharp de forma presencial, juntando a todo el mundo en el mismo momento, (o respetando al máximo esta idea sin descuidar la atención de los pacientes). “La *magnitud* de un grupo nunca podrá reproducirse a través de un memorando”, afirmaba Rhodes. “Cuando tienes a cuatro mil cuidadores sentados entre el público, que cada día se levantan para ayudar a cuidar a personas, para curarlas, es algo muy fuerte. Es físico... Ponía los pelos de punta. Fue una experiencia compartida”.

El personal que acudió a la asamblea asimiló algunos mensajes cruciales en ese acto: *Es importante* (nuestros jefes no alquilarían todos los autobuses de la ciudad para algo trivial). *Es real* (no pueden retractarse de lo que han dicho cuando lo hemos oído cuatro mil personas). *Estamos juntos en esto* (veo un montón de caras a mi alrededor, y todos estamos en el mismo equipo). *Y lo que hacemos, importa* (hemos reafirmado nuestro compromiso con un propósito; cuidar de quienes lo necesiten. Y eso es más importante que cualquiera de nosotros).

Observemos cuántos momentos pico son, igual que la asamblea de Sharp, momentos sociales compartidos: bodas, fiestas de cumpleaños, fiestas de jubilación, bautizos, festivales, graduaciones, ritos de iniciación, conciertos, competiciones y demás. O pensemos en los mítines políticos y manifestaciones; ansiamos el contacto *personal*, la reafirmación social, aunque sea con extraños. Tomar las calles juntos indica: *Es algo importante. Es algo real. Estamos juntos en esto. Y lo que hacemos, importa.*

Las voces “racionales” de las empresas se pronunciarán en contra de los momentos de sincronización. Es demasiado caro reunirlos a todos. Demasiado complicado. ¿No bastaría con un seminario en línea? ¿No podríamos limitarnos a mandar lo más destacado por correo electrónico? (Recordemos a la enfermera de Sharp que decía: “Lo habitual era recibir cambios por correo electrónico, el viernes al mediodía”).

El contacto remoto es perfectamente aceptable para la comunicación y colaboración del día a día. Pero un momento estelar necesita ser compartido en persona (al fin y al cabo, nadie se conecta a una boda o graduación). La presencia de otros convierte ideas abstractas en realidades sociales.

3.

El antropólogo Dimitris Xygalatas⁴ estudió dos rituales llevados a cabo durante el festival hindú de Thaipusam, en isla Mauricio. En el ritual más moderado, de “menor suplicio”, los devotos rezaban y salmodiaban durante varias horas en el interior y el exterior de un templo hindú. En el ritual de “mayor suplicio”, los devotos participaban en “una

perforación del cuerpo con múltiples agujas y pinchos, sosteniendo pesadas estructuras de bambú, y arrastrando carros sujetos con ganchos en la piel durante más de cuatro horas antes de subir a una montaña descalzos hasta el templo de Murugan”.

Posteriormente, Xygalatas y su equipo ofreció a ambos grupos de devotos —los de menor y mayor suplicio— doscientas rupias (unos dos días de salario) por completar un cuestionario. Cuando recibían el dinero, se les ofrecía la posibilidad de donarlo anónimamente al templo. Los devotos de menor suplicio donaron un promedio de unas 81 rupias. Los devotos de mayor suplicio se mostraron mucho más generosos, donando un promedio de 133 rupias, o dos tercios más que el otro grupo. Más interesante aún resultó el comportamiento de un tercer grupo, los “observadores del mayor suplicio”; gente que había acompañado a los devotos más sufridores, pero sin haber sufrido en sus carnes el dolor físico. Fueron incluso más generosos, donando un promedio de 161 rupias (el 80 % del total recibido por la encuesta).

Los investigadores concluyeron que el dolor percibido fomenta el comportamiento “prosocial”, o comportamiento voluntario para beneficiar a otros. Sostenían que los rituales extremos, en particular la experiencia compartida del dolor, pueden entenderse como “tecnología social para unir grupos”.

Estos rituales tan extremos se sitúan en una punta de un espectro que tiene, en su polo opuesto, actividades de habilidad y destreza organizadas por empresas, que simulan peligro para generar unidad dentro de los equipos de trabajo. A simple vista, estas experiencias parecen muy diferentes: una es horrible y psicológicamente insoportable y la otra es un ritual religioso sagrado. Lo que comparten es la *lucha*.

Si un grupo de personas desarrolla un vínculo rápidamente, es muy probable que sus miembros hayan luchado juntos. Un estudio descubrió que cuando se pedía a extraños que realizaran una tarea dolorosa juntos —en un caso, sumergir las manos en cubos de hielo para llevar a cabo una “tarea de clasificación”—, establecieron un vínculo más fuerte que los extraños que realizaron la misma tarea con agua a temperatura ambiente. ¡Y este vínculo se estableció a pesar de que la tarea era banal! (Las novatadas de las hermandades son un buen ejemplo de rituales de adhesión inútiles y dolorosos).

Imaginemos el vínculo que se establece entre personas que luchan juntas por una tarea que *significa algo*: activistas que luchan para impedir la tala de un bosque. Cofundadores de una empresa que luchan por seguir pagando las nóminas. Misioneros, en una parte remota del mundo, que sufren el rechazo diario de su fe.

¿Cuál es la lección práctica, aquí? ¿Deberíamos endosar adversidades a nuestros empleados en aras de crear momentos decisivos? No exactamente. Pero merece la pena señalar que la gente *elegirá* luchar —ni evitarlo ni resistirse— si reúne las condiciones adecuadas. Las condiciones son: la tarea significa algo para ellos, tienen cierta autonomía para llevarla a cabo y ellos deciden si participan o no.

Son las condiciones que Sharp respetó al hacer un llamamiento a los voluntarios para unirse a “equipos de actuación” para mejorar la experiencia del paciente. La labor tenía sentido: dar un mejor servicio a los pacientes. Los equipos gozaban de autonomía, y se les solía encargar que formularan las políticas del sistema sanitario en un ámbito

concreto. La participación era voluntaria. Y hubo voluntarios: se presentaron mil seiscientas personas. Un colectivo dispuesto a luchar unido.

Si queremos formar parte de un grupo más cohesionado que el cemento, debemos hacernos cargo de una tarea muy exigente que tenga sentido. Todos los integrantes del grupo la recordarán durante el resto de su vida.

4.

Para crear momentos de conexión, podemos reunir a la gente en un momento de sincronización. Podemos invitarlos a tomar parte en una lucha con sentido. La estrategia final se centra en conectarlos a un sentido más amplio. En muchas empresas, nuestras obligaciones diarias —los correos electrónicos, las reuniones, las listas de tareas pendientes— pueden insensibilizarnos ante el sentido de nuestro trabajo. Y este sentido puede marcar la diferencia entre un gran empleado y uno mediocre.

En el libro de próxima publicación *Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More*, Universidad de California, el catedrático de Berkeley Morten Hansen hizo un estudio de cinco mil empleados y jefes para comprender de qué están hechos los empleados estrella. Entre otras cosas, descubrió que el 17 % de los empleados estaban “totalmente de acuerdo” con esta afirmación: “Lo que hago en mi trabajo supone una importante contribución a la sociedad, por encima de ganar dinero”. Estas personas con un fuerte sentido de propósito solían obtener las mejores valoraciones por parte de sus jefes.

En su estudio, Hansen también exploró la distinción entre *propósito* y *pasión*.⁵ El propósito se define como la sensación de que aportamos algo a otros, que nuestro trabajo tiene un sentido más amplio. La pasión es la sensación de emoción o entusiasmo que tenemos por nuestro trabajo. Hansen tenía curiosidad por saber cuál tendría mayor repercusión en el rendimiento profesional.

Agrupó a los empleados por categorías. Por ejemplo, a los que eran poco apasionados y no tenían un propósito claro, los jefes los situaban en un rendimiento promedio del 10 %:

	PROPÓSITO CLARO	SIN PROPÓSITO
MUCHA PASIÓN		
POCA PASIÓN		10 %

Resulta desastroso pero no sorprendente: si a uno no le entusiasma su trabajo y no le ve ningún sentido, es poco probable que obtenga resultados. Lo opuesto también resultó ser cierto. Las personas entusiastas y con un propósito claro, eran empleados estrella:

	PROPÓSITO CLARO	SIN PROPÓSITO
--	-----------------	---------------

MUCHA PASIÓN	80 %	
POCA PASIÓN		10 %

De nuevo, predecible. Pero, ¿y si los empleados destacaban solo en un aspecto: pasión o propósito? ¿Quién rendiría más, el entusiasta o el intencionado? Empecemos por el entusiasta:

	PROPÓSITO CLARO	SIN PROPÓSITO
MUCHA PASIÓN	80 %	20 %
POCA PASIÓN		10 %

He aquí un hallazgo sorprendente: las personas a quienes les apasiona su trabajo — por el que expresaron mucho entusiasmo— continuaban mostrando un rendimiento bajo si carecían de un propósito. Y he aquí la pieza final del rompecabezas:

	PROPÓSITO CLARO	SIN PROPÓSITO
MUCHA PASIÓN	80 %	20 %
POCA PASIÓN	64 %	10 %

La conclusión es clara. El propósito vence al entusiasmo. Presentadores de graduaciones tomen nota: el mejor consejo no es “¡Lucha por tu pasión!”, sino “¡Lucha por tu propósito!” (incluso mejor, ¡intenta combinarlos!).

La pasión es individualista. Nos puede estimular, pero también aislar, porque mi pasión no es la de otro. En cambio, el propósito se puede compartir. Puede entrelazar grupos.

¿Cómo encontramos el propósito? La catedrática de Yale Amy Wrzesniewski, que estudia cómo la gente da sentido a su trabajo, afirma que mucha gente cree que necesita *encontrar* su vocación, como si “existiera una entidad mágica en el mundo esperando a ser descubierta”. Ella cree que el propósito no se descubre, se *cultiva*.⁶

Los dirigentes de empresas deberían aprender a cultivar propósitos; para unir a personas que de otro modo se mueven en distintas direcciones, en busca de diferentes pasiones. Los propósitos se pueden cultivar en un momento de percepción y conexión. Analicemos un estudio sobre socorristas dirigido por Adam Grant, de Wharton.⁷ En un centro recreativo comunitario del Medio Oeste, Grant dividió a treinta y dos socorristas en dos grupos. El primer grupo, el grupo del beneficio personal, leyó cuatro historias que contaban como otros socorristas se habían beneficiado, en el futuro, de las habilidades adquiridas en su trabajo. El segundo grupo, el grupo del sentido, leyó cuatro historias sobre socorristas que rescataban a nadadores en apuros.

La diferencia entre ambos grupos fue asombrosa. El grupo del sentido decidió voluntariamente trabajar un 43 % más durante las semanas que siguieron a la intervención. Las historias habían aumentado su interés por el trabajo.

Además, se pidió a los jefes de los socorristas, que no sabían qué historias había leído cada grupo, que evaluaran su “comportamiento de ayuda” en las siguientes semanas. El comportamiento de ayuda se entendía como “acciones realizadas voluntariamente en beneficio de otro”. Dicho comportamiento para el grupo de sentido mejoró un 21 %. En cambio, no se registró ningún repunte en el comportamiento de ayuda o en las horas trabajadas del grupo del beneficio personal.

Tengamos en cuenta que estas diferencias de comportamiento se produjeron tras una elocuente sesión de treinta minutos, en la que los socorristas leyeron cuatro historias y las comentaron. En realidad, un “momento decisivo” en minúsculas. Pero la repercusión fue real.

Esta intervención refleja una estrategia que llamaremos “conectar con el sentido”; hallar formas de recordar a la gente sus propósitos.

Intervenciones parecidas en otros ámbitos han resultado igual de efectivas. Cuando se mostraron a los radiólogos fotos de los pacientes a los que realizaban pruebas de rayos X, aumentaron tanto la cantidad total de radiografías como la precisión de estas. Cuando las enfermeras que preparan los paquetes quirúrgicos conocieron a un cuidador que iba a utilizarlos, trabajaron un 64 % más que un grupo de control y cometieron un 15 % menos de errores. Conectar con el sentido importa.⁸

Pero no todos salvamos vidas o cuidamos pacientes. A veces el propósito puede ser menos tangible. ¿Cuál es el “propósito” del equipo de material publicitario, de los administradores de servidores, o del grupo de prestaciones de RH?

Todos tienen un propósito, naturalmente. A veces resulta útil seguir preguntándose “¿por qué?”. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Quizá necesitemos varios “por qué” para obtener el sentido. Por ejemplo, pensemos en un empleado de la limpieza de un hospital:⁹

- ¿Por qué limpias habitaciones de hospital? “Porque es lo que me manda hacer mi jefe”.
- ¿Por qué? “Porque impide que se ensucien las habitaciones”.
- ¿Por qué es algo importante? “Porque así las habitaciones son más higiénicas y más agradables”.
- ¿Por qué tiene su importancia? “Porque hace que los pacientes estén sanos y felices”.

Sabemos que hemos terminado cuando llegamos a la *contribución*. ¿Quién se beneficia de nuestro trabajo, y cómo estamos contribuyendo? El personal de la limpieza contribuye a la salud y felicidad de los pacientes. El equipo de material publicitario quizá esté contribuyendo a la confianza y al éxito del equipo comercial sobre el terreno. El

equipo de prestaciones quizá esté contribuyendo a la seguridad económica y tranquilidad del resto de empleados.

Comprender nuestra contribución final nos permite rebasar la lista de tareas. La lista de tareas del personal de limpieza de un hospital, por ejemplo, es bastante concreta: barrer, fregar, limpiar, desinfectar, reponer. Pero comprender el propósito del trabajo hace posible innovar e improvisar. Un limpiador estudiado por Amy Wrzesniewski decidió entablar conversación con cualquier paciente que parecía tener ganas de hablar. El limpiador se había dado cuenta de que muchos pacientes no tenían con quien hablar. Esto es un propósito. “Combatir la soledad de los pacientes” no formaba parte de su lista de tareas, pero reforzaba su contribución al bienestar y felicidad de los pacientes.

Sentir que tenemos un propósito parece llevar el comportamiento “por encima y más allá”. En Sharp, como vimos, una vez los empleados reconectaron con el sentido de su labor, empezaron a ir más allá de las funciones de su puesto para crear momentos extraordinarios para los pacientes. Una paciente con cáncer se estaba sometiendo a su quinta o sexta sesión de quimioterapia, pero no estaba respondiendo al tratamiento. La paciente quería organizar una fiesta a su nuera por el futuro nacimiento de su bebé, pero sabía que no iba a salir del hospital antes de que naciera el bebé. Así que el personal hizo posible que organizara la fiesta en el hospital. Reservaron un bonito jardín para ella y la animaron a decorar y distribuir el espacio a su gusto. “Uno de los últimos recuerdos que tendrá su nuera es que, antes de morir, su suegra le organizó la fiesta que había planeado”, relataba Deborah Baehrens, jefa de cuidados intensivos en el Sharp Memorial Hospital.¹⁰

Fue un momento extraordinario para la paciente, pero es fácil imaginar lo que significó para el personal que lo hizo posible. Ese día llegaron a casa agotados pero satisfechos. *Hoy hemos hecho algo que importa.*

Se trata de un momento de sentido compartido. No infunde el orgullo del logro individual, sino el profundo sentido de conexión que surge de supeditarnos a una misión mucho mayor.

Tras la Asamblea de todo el personal en San Diego, tras las risas compartidas en la oficina, tras el ritual religioso en Mauricio, tras la fiesta en el jardín por el futuro bebé, la gente está fuertemente conectada, pues se dan cuenta de que lo que están haciendo es importante y prioritario, y más grande que cualquiera de ellos.

* En 2016, lo que habría sido la 16ª asamblea consecutiva se canceló ante la amenaza de huelga del sindicato de enfermeras. Finalmente, no hubo huelga. Dos observaciones: (1) un grupo de enfermeras que protestaban exhibieron una pancarta con el lema “Somos la Experiencia Sharp”. Una de sus exigencias era aumentos salariales para mantener a las enfermeras jefe, consideradas las mejores para ofrecer la Experiencia Sharp. Nuestra conclusión es que la amenaza de huelga era más una táctica de negociación habitual que un replanteamiento de lo que había logrado Sharp en los quince años previos. (2) Los momentos con sentido importan. Nosotros habríamos aconsejado al equipo directivo que hiciera todo lo posible por sacar adelante la asamblea, a pesar de la posible huelga, por ser algo sagrado, igual que países en conflicto compiten juntos en las olimpiadas. La asamblea es un momento de propósito compartido. El bienestar de los pacientes debería vencer incluso una discrepancia importante entre las partes de Sharp.

CAPÍTULO 11

ESTRECHAR VÍNCULOS

1.

Stanton Elementary School, en Washington, D.C., era una mala escuela. “Era la peor escuela de primaria de uno de los peores distritos del país, así que quizá era la peor escuela del país”, afirmaba Susan Stevenson, antigua directora general de la entidad educativa Flamboyant Foundation.¹

En 2010, la escuela había obtenido tan malos resultados que el distrito decidió “recomponerla”, despidiendo a su director y al equipo administrativo para empezar de cero. En junio, Carlie John Fisherow, de veintiocho años, fue designada para liderar la transformación.

Lo que vio al entrar en la escuela la dejó pensativa. Paredes de hormigón, enormes y pesadas puertas, rejas en las ventanas, huecos de escalera deprimentes, iluminación insuficiente, y todo el edificio pintado de un horrible tono amarillo, como sucio. Un profesor contratado por Fisherow dijo: “No me recordaba para nada una escuela. Más bien me recordaba una de aquellas tristes historias de orfanatos”.

La remodelación tendría que esperar. El primer punto del orden del día era lidiar con el caos reinante tras la toma de poder por parte del distrito. La decisión de pasar la gestión de Stanton a Scholar Academies, que administra escuelas charter, se había anunciado a finales del curso escolar. Muchos padres estaban enfadados por el anuncio tardío y lo percibían como una falta de profesionalismo. Los profesores estaban indignados y perplejos porque no tenían ni idea de que sus trabajos peligraran.

Fisherow comprendía su enfado, pero tenía muy poco tiempo para aplacar tanta frustración, ya que debía tomar decisiones sobre el personal de inmediato. La última semana lectiva, su equipo entrevistó a todos los profesores y al personal que trabajaba en Stanton. Las entrevistas, que se realizaron en la biblioteca de la escuela, se veían interrumpidas a menudo por niños “que balanceaban estanterías, se insultaban y levantaban sillas amenazando con lanzárselas a otros niños”, relataba Fisherow.

Al final, el nuevo equipo directivo se quedó con solo nueve de los cuarenta y nueve empleados de la escuela. Una vez seleccionado el nuevo personal, el equipo remodeló el deprimente espacio de la escuela: lo dejaron como una tacita de porcelana, bajaron los techos para mejorar la acústica, duplicaron las luces de los pasillos, colgaron banderines de la escuela y lemas motivadores por todas partes, y añadieron una refrescante capa de pintura verde Kelly.

Cuando los alumnos de Stanton cruzaron la puerta el primer día de curso, en otoño de 2010, entraron a lo que era, a todos los efectos, una escuela nueva. Tenía una directora nueva, nuevo personal, un nuevo plan de estudios y una nueva capa de pintura. Fisherow y su equipo confiaban en poder efectuar un gran cambio para sus alumnos, incluso en un año.

Pero justo después de comenzar las clases se dieron cuenta de lo complicado que resultaría ese cambio. En la primera semana de curso, Fisherow descubrió un nuevo término, *elopement*, que se refería a los alumnos que salían de las aulas sin permiso. En Stanton el *elopement* era algo contagioso. Muchas aulas de la escuela tenían puertas de vaivén, tipo salón del oeste, y Fisherow relataba: “Los chicos se pasaban el día entrando y saliendo de las aulas... iban al vestíbulo, al pasillo, al hueco de la escalera, a la cafetería, al gimnasio...”.

El personal era incapaz de tomar el control de la escuela. Durante el primer año se alcanzó la impactante cantidad de 321 expulsiones, muchas de las cuales entre el mismo subgrupo de alumnos indisciplinados. El 28 % de los alumnos se consideraron “ausentes”, lo cual significaba que habían faltado diez días o más sin justificación.

“El curso fue una locura. Era como estar en las trincheras. Nos sentíamos como si estuviéramos en guerra”, afirmaba Fisherow. Ninguno de sus planes estaba funcionando. Como dijo un observador sobre Stanton, durante el curso escolar 2010-11 “la escuela fue de ‘muy mal’ a ‘peor’”. Luego, a mitad de curso, Fisherow se cayó por las escaleras en la escuela y se rompió la pierna.

“Para primavera, estábamos dispuestos a hacer lo que fuera”, relata Fisherow. “Estábamos desesperados por probar algo diferente. Cuando estás hundido, te muestras abierto a todo tipo de ideas”.

Buscando soluciones, Fisherow se reunió con un representante de la Flamboyant Foundation, una fundación familiar dedicada a mejorar las escuelas. Flamboyant era conocida por hacer hincapié en el “compromiso de la familia”, así que animaban a los padres a desempeñar un papel más activo y de apoyo en la educación de sus hijos. Fisherow sabía que eso era un punto débil en Stanton. “Puedes pintar y poner luces y banderines, y contratar un gran equipo, pero si no hay confianza con la gente a la que brindas el servicio, todo eso no importa”, afirmaba.

En el sistema educativo de D.C. había precedentes de desconfianza entre padres y profesores. Susan Stevenson, la directora ejecutiva de la fundación, organizó grupos de discusión con ciento cincuenta familias del distrito. “Lo que descubrimos fue realmente desalentador”, concluía. Los padres pensaban que los profesores éramos ineficaces e indiferentes; que estábamos allí solo para cobrar. Muchos de los padres también habían estudiado en escuelas públicas de D.C., y a menudo se mostraban resentidos con su propia experiencia educativa.

A los profesores les parecía que los padres no valoraban la educación. Casi nunca acudían a actos de la escuela. Ya era difícil que se presentaran a las reuniones entre padres y maestros para hablar de sus hijos. (Entretanto, los padres habían llegado a la conclusión opuesta; creían que los profesores no mostraban interés por sus hijos. Así que

no valía la pena malgastar el tiempo acudiendo a actos o reuniones).

Stevenson sabía de un programa en Sacramento, California, diseñado para fomentar la implicación parental. Había obtenido resultados prometedores en los primeros ensayos, y quería probar el programa en D.C. con varias escuelas. Fisherow dijo que “prácticamente suplicaron a Flamboyen que los aceptara como escuela piloto”.

Durante el curso escolar, Fisherow reunió al equipo docente para conocer cómo iba a funcionar el programa piloto. Estaba nerviosa: “Llegados a ese punto, mi equipo estaba harto, muy harto. Una capacitación de dos horas un jueves por la noche... Pensé, *No va a salir bien*”.

En la reunión, los asesores de la fundación desvelaron la principal actividad de su plan: una “visita a domicilio”, en la que los profesores iban a ver a los padres, antes de empezar el nuevo curso escolar, para hablar de sus hijos.

El concepto “visita a domicilio” no era desconocido para los profesores. Muchas escuelas charter, por ejemplo, las incluyen. Pero el objetivo de dichas visitas suele ser pedir a los padres que firmen un “contrato” en el que se comprometen a apoyar a sus hijos de varias formas.

El planteamiento que tenía la Flamboyen Foundation sobre las visitas a domicilio era bastante diferente. Los profesores tenían prohibido llevar ningún papel a las visitas; ni contratos para firmar, ni información para repasar. Su función era simplemente hacer preguntas y escuchar las respuestas. Dichas preguntas estaban estipuladas:

“Hábleme de las experiencias escolares de su hijo. Y hábleme de la suya”.

“Hábleme de sus esperanzas y sueños para el futuro de su hijo”. “¿A qué quiere que se dedique su hijo algún día?”.

“¿Qué necesito hacer para ayudar a su hijo a aprender de forma más eficaz?”.

Melissa Bryant, una profesora de Matemáticas de Cuarto que estaba allí esa noche, dijo: “Mi primera reacción fue ‘¡Qué tontería!’”. Bryant ya había enseñado en algunos barrios conflictivos antes de llegar a Stanton —South Philly, Harlem, Bedford-Stuyvesant— y se mostraba escéptica de la eficacia de una visita domiciliaria.

Pero entonces hablaron dos padres. Flamboyen los había traído de Sacramento, donde habían recibido visitas a domicilio como parte del programa allí. Hablaron sobre lo que las visitas habían significado para ellos: era la primera vez que alguien les había preguntado sobre *sus* sueños para sus hijos. Normalmente, cuando llamaban de la escuela era para rellenar formularios, hablar de problemas de disciplina o colaborar con tiempo de voluntariado. Pero la visita a domicilio era diferente. El profesor estaba en la sala de su casa, *escuchándolos*.

Al escuchar a los padres, la actitud de Bryant cambió. “Decimos que valoramos a los padres, pero nunca los escuchamos *de verdad*”, declaró. “Se me puso la piel de gallina. Pensé, ‘vaya, debemos hacer más’”.

El estudio de Flamboyen sugería que las visitas a domicilio podían tener una enorme repercusión en el compromiso parental, lo que a su vez podía mejorar los resultados de los alumnos. “Fue como una revelación”, dijo Fisherow. “Pensamos: esto puede tener

una gran repercusión, y lo podemos hacer”.

Unos quince profesores aceptaron realizar visitas a domicilio ese verano. Al principio costó avanzar, dado que los padres se mostraban escépticos. Pero pronto las visitas empezaron a verse como algo positivo en la comunidad. “Los padres *querían* las visitas”, afirmaba Bryant. “Los oías decir, ‘¿Has recibido la visita? Yo ya la he recibido’”. Una madre enfadada por no haber recibido aún la visita incluso paró a una profesora por la calle para preguntarle cuándo sería su turno.

El primer día de clase en otoño de 2011, el ambiente en

Stanton era a todas luces diferente. En primer lugar, muchos alumnos ya sabían cómo eran sus profesores y cómo se llamaban; los habían visto en sus salones, hablando con sus madres. Y la familiaridad y la confianza básicas dieron lugar a un mejor comportamiento. Un día, un problema en la cafetería ocasionó que unos cien alumnos tuvieran que formar una fila en las escaleras. El año anterior, habría sido un desmadre. Ese año, hubo silencio y orden.

“Nuestra escuela *pareció* una escuela de inmediato”, afirmaba Fisherow. “No podía creer que hubiera funcionado tan rápido”.

No obstante, el momento realmente pasmoso tuvo lugar al mes de empezar el curso, en la velada “Vuelta al Cole” que se celebraba todos los años. Se invitaba a los padres a visitar la escuela, conocer a los profesores de sus hijos, ver sus clases. Según Bryant, la participación parental solía ser decepcionante: “Cada año —no solo en Stanton, sino en todos los colegios en los que había estado— era un día para hacer limpieza en el aula. No aparece nadie salvo los tres padres de siempre, con los que ya has hablado, porque vienen a todos los actos”.

El año anterior solo habían venido veinticinco padres. Este año, con el optimismo de que las visitas a las familias marcaran la diferencia, el personal dispuso cincuenta sillas en la sala.

Quince minutos antes de la hora en que debía empezar el programa, las cincuenta sillas se habían llenado. Así que añadieron otras cien. En diez minutos más, para su asombro, también se llenaron todas las sillas. El profesorado se había sentado, así que dejó libre sus asientos para que cupieran más padres. Cuando Fisherow finalmente subió al escenario para dar la bienvenida al público, solo cabía gente de pie. ¡Habían venido más de doscientos padres!

Bryant contó que hubo un momento en que se miraron unos a otros. “Era como estar en *La dimensión desconocida*”.

Los momentos asombrosos continuaron sucediendo. La asistencia de padres a las reuniones con los profesores subió del 12 % del año anterior al 73 % en 2011-12. El absentismo cayó del 28 % al 11 %. El rendimiento escolar también mejoró: el número de alumnos calificados como “competentes” en el examen de lectura del Sistema de Evaluación Global (CAS) de Washington se dobló y pasó del 9 % al 18 %, y la competencia en Matemáticas se triplicó, del 9 % al 28 %. Las expulsiones eran anecdóticas, ya que pasaron de 321 a 24.

Y el compromiso de las familias tampoco fue una breve “luna de miel”. De hecho, se fortaleció con el tiempo. Año tras año, los éxitos se acrecentaban: más visitas a domicilio, más participación parental, mejor comportamiento, mejores resultados en los exámenes. Para el curso escolar 2013-14, los resultados de competencias CAS en Stanton se habían encumbrado al 28 % en Lectura y al 38 % en Matemáticas.

Un alumno promedio de tercero de primaria de Washington D.C. podía pasar siete horas al día en el colegio, lo cual multiplicado por 180 días lectivos asciende a 1260 horas por curso. La repercusión de una visita a domicilio de una hora debería haber pasado totalmente desapercibida. Sin embargo, esa hora sentó un precedente que se extendió a todo el curso. He aquí un momento decisivo.

¿Cómo una intervención tan breve podía tener una repercusión tan grande? Estamos acostumbrados a pensar en las relaciones en términos de tiempo: cuanto más duradera sea una relación, más estrecha será. Pero las relaciones no se desarrollan en incrementos constantes y predecibles. No hay garantías de que vayan a estrecharse con el tiempo. Cuando tenemos la misma charla con nuestro tío cada Navidad, no es de extrañar que tras diez años no nos sintamos más unidos. En cambio, ¿no han conocido alguna vez a alguien y sintieron al instante que les gustaba y que parecía de confianza?

Lo que veremos es que, si podemos crear el tipo de momento apropiado, las relaciones pueden cambiar en un instante. Es lo que ocurrió en Stanton, y puede ocurrir en otras relaciones en el trabajo y en casa.

¿Qué tienen determinados momentos que estrechan nuestros vínculos con los demás?

2.

El psicólogo social Harry T. Reis ha dedicado su carrera a estudiar ese misterio. En 2007, publicó un controvertido artículo titulado “Steps Toward the Ripening of Relationship Science” (“Pasos para afianzar la ciencia de las relaciones interpersonales”).² Es un título modesto para lo que es, en realidad, un intento de escalar una especie de Everest teórico.

Reis reta a sus colegas investigadores a trabajar en una teoría universal que explique las relaciones. ¿Por qué algunas relaciones perduran y otras se acaban? ¿Por qué surge la cercanía con determinadas personas y con otras, no? ¿Cuál es, en definitiva, el “sistema de circuitos” de una relación fructífera?

Reis presenta su candidato para el “principio organizativo fundamental” de la ciencia de las relaciones; un concepto que podría aglutinar la extensa y dispersa bibliografía de investigación. Puede plasmarse en una frase: nuestras relaciones son más fuertes cuando *percibimos* que nuestros *semejantes* se muestran *receptivos* (el término usado frecuentemente es “receptividad percibida”).

La receptividad comprende tres cosas:

Comprensión: mi semejante sabe cómo me veo y lo que es importante para mí.

Aprobación: mi semejante respeta quien soy y lo que quiero.

Afecto: mi semejante adopta medidas activas y de apoyo para ayudarme a satisfacer mis necesidades.

Reparemos en cómo gran parte de la fórmula consiste en la *sintonización*. Queremos que los demás nos vean como nos vemos nosotros mismos, queremos que nos acepten y que nos ayuden a conseguir lo que queremos. Es increíblemente egoísta, francamente; ¡yo, yo, yo! Es egoísmo recíproco, de hecho, dado que la otra persona espera lo mismo.

¿En qué consiste la no receptividad? Entra alguien por la puerta, afligido, y la otra persona ni siquiera se da cuenta (anti-comprensión). Cuando uno describe un nuevo interés o pasión, nuestro interlocutor parece poco interesado o despectivo (anti-aprobación). En una situación en la que un abrazo o un comentario tranquilizador ayudaría mucho, obtenemos un rostro inexpresivo (anti-afecto). La ausencia de respuesta es corrosiva. Nos priva de nuestra individualidad; no se nos ve o trata como si fuéramos especiales.*

Los estudios demuestran que un trato receptivo lleva a los niños a sentirse apoyados; hace que la gente se sienta más satisfecha con sus amigos, y une más a las parejas. La receptividad guarda relación con la seguridad afectiva, la autoestima, el bienestar emocional y una larga lista de otros atributos positivos (incluso niveles más saludables de cortisol diurno,³ que suena como un hechizo de Harry Potter pero en realidad es una hormona del estrés).

Así que cuando preguntamos qué hizo que las visitas a domicilio de la Stanton Elementary School fueran tan eficaces, la respuesta es sencilla: la receptividad. Echemos otro vistazo a las cuatro preguntas que los profesores hicieron a los padres:

- Hábleme de las experiencias escolares de su hijo. Y hábleme de la suya. (*Comprensión*)
- Hábleme de sus esperanzas y sueños para el futuro de su hijo. (*Aprobación*)
- ¿A qué quiere que se dedique su hijo algún día? (*Aprobación*)
- ¿Qué necesito hacer para ayudar a su hijo a aprender de forma más eficaz? (*Afecto*)

Recordemos que la Flamboyant Foundation prohibió a los profesores llevar documentos a las visitas. Ahora queda claro por qué: los documentos genéricos despersonalizan. *Aquí tiene el mismo folleto que entregamos a todo el mundo.* La receptividad no es compatible con un plan preestablecido.

Reis estaba en lo cierto respecto al gran alcance del concepto de receptividad. En el mundo empresarial, la firma Gallup ha desarrollado una serie de preguntas para valorar la satisfacción de los empleados en el trabajo.⁴ Gallup ha averiguado que las respuestas positivas a las preguntas guardan relación con casi todos los objetivos de los que se preocuparía un jefe tipo: implicación de los empleados, permanencia, productividad, y rentabilidad; incluso la satisfacción de los clientes. Gallup descubrió que las seis

preguntas más reveladoras son las que aparecen a continuación. Cabe señalar que las tres últimas podrían haber sido planteadas por el propio Reis:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Dispongo del material y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer cada día?
4. ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho? (*Aprobación*)
5. ¿A mi jefe, o a alguien del trabajo, le parezco importarle como persona? (*Afecto*)
6. ¿Hay alguien en el trabajo que favorezca mi desarrollo? (*Comprensión. Afecto*)

¿Recuerdan a Keith Risinger, el jefe de ventas que enseñó a Bob Hughes a escuchar más y luego lo premió con unos auriculares Bose para celebrar sus progresos? Es un buen ejemplo de jefe receptivo. Presta atención a los miembros de su equipo, invierte tiempo en ellos y reconoce sus logros. Tal como sugiere el estudio de Gallup, la receptividad es igual de importante en el trabajo que en casa.

El concepto tiene una fuerza parecida en el sistema de asistencia sanitaria. La receptividad se está convirtiendo en una parte *esperada* de la atención al paciente. Sistemas sanitarios de todo el mundo (como Sharp en el capítulo anterior) han convertido el trato más respetuoso de los pacientes en una prioridad institucional.

El Instituto para la Mejora en Salud (IHI), una organización sin ánimo de lucro conocida por su labor de salvar vidas mediante la reducción de errores e infecciones en hospitales, ha liderado en los últimos años la iniciativa de la atención centrada en el paciente. La exconsejera delegada de IHI, Maureen Bisognano, tenía un vínculo personal con el tema. Bisognano, la mayor de nueve hermanos, tenía un hermano más joven llamado Johnny. Era guapo e inteligente, y en su adolescencia adoraba su trabajo extra como recogepeletas de los Boston Celtics.⁵

Cuando tenía diecisiete años, le diagnosticaron la enfermedad de Hodgkin. La enfermedad avanzaba rápido, y Johnny pasó varios años entrando y saliendo de hospitales. Maureen lo visitaba a menudo, y recuerda la procesión de médicos por su habitación. “Hablaban encima de él y acerca de él, pero casi nunca con él”, afirmaba.

A los veinte años, Johnny estaba en las fases finales de la enfermedad. Fue al apartamento de Maureen y le dijo: “No lo voy a conseguir”. Ella no sabía qué decir ni que hacer. “Él estaba listo para afrontar la muerte, pero yo no”, relataba.

En esa época —antes de que los cuidados paliativos se generalizaran— incluso un paciente terminal recibía un tratamiento invasivo (*sobre todo* un paciente terminal). Johnny pasaba gran parte del tiempo en el hospital siendo monitorizado, explorado y tratado por cuidadores con buenas intenciones pero indiferentes; nunca le preguntaron acerca de su punto de vista.

Hasta un día en el Peter Bent Brigham Hospital (ahora Brigham and Women’s Hospital), cuando un médico lo visitó. Maureen estaba sentada al lado de la cama de

Johnny. El médico se dirigió a su hermano y dijo: “Johnny, ¿tú qué quieres?”

“Yo quiero irme a casa”, respondió Johnny.

Lo que ocurrió después asombró a Maureen. El médico le pidió su chaqueta. La cogió y se la puso por encima a Johnny, y luego lo llevó de la cama del hospital al coche de Maureen.

Johnny regresó a la casa de la familia y pasó sus últimos días en compañía de la gente que más le quería. Murió pocos días después de su cumpleaños veintiuno.

Décadas después, Maureen Bisognano leyó un artículo en el *New England Journal of Medicine* que le recordó la experiencia de su hermano. Los autores, Michael J. Barry y Susan Edgman-Levitan, habían escrito: “Los médicos, a su vez, deben renunciar a su papel como autoridad única y paternalista y prepararse para convertirse en orientadores o compañeros más eficaces; aprender, en otras palabras, cómo preguntar ‘¿Qué es importante para ti?’, además de ‘¿Cuál es el problema?’”.

Esa pregunta, “¿Qué es importante para ti?”, fue como si le hubiera caído un rayo. En el fondo, era la misma pregunta que el médico comprensivo le había hecho a su hermano. También era una pregunta —ahora se daba cuenta— que capturaba la esencia de la atención centrada en el paciente. En ponencias ante cientos de cuidadores, los exhortaría a preguntar a sus pacientes, “no solo ‘¿Cuál es el problema?’, sino también ‘¿Qué es importante para ti?’”. Era una llamada desesperada por obtener más receptividad.

La pregunta caló de inmediato en muchos médicos y enfermeras. Tras oír hablar a Bisognano en París en 2014, Jen Rodgers, una enfermera de una unidad pediátrica en Escocia, se llevó la pregunta a casa. Dio cartulinas y rotuladores a los niños de su sección y los animó a dibujar en una página titulada “Lo que es importante para mí”.

Uno de esos niños era Kendra, de siete años, que había ingresado en la unidad infantil para una operación.⁶ Era autista y nunca había pronunciado una palabra. Su padre estaba con ella para ayudarla a comunicarse con el personal.

Pero a las veinticuatro horas del ingreso, el padre de Kendra sufrió lo que parecía un paro cardíaco. Tuvieron que trasladarlo a otro hospital, y Kendra se quedó sola, aterrada y sin poder hablar por sí misma.

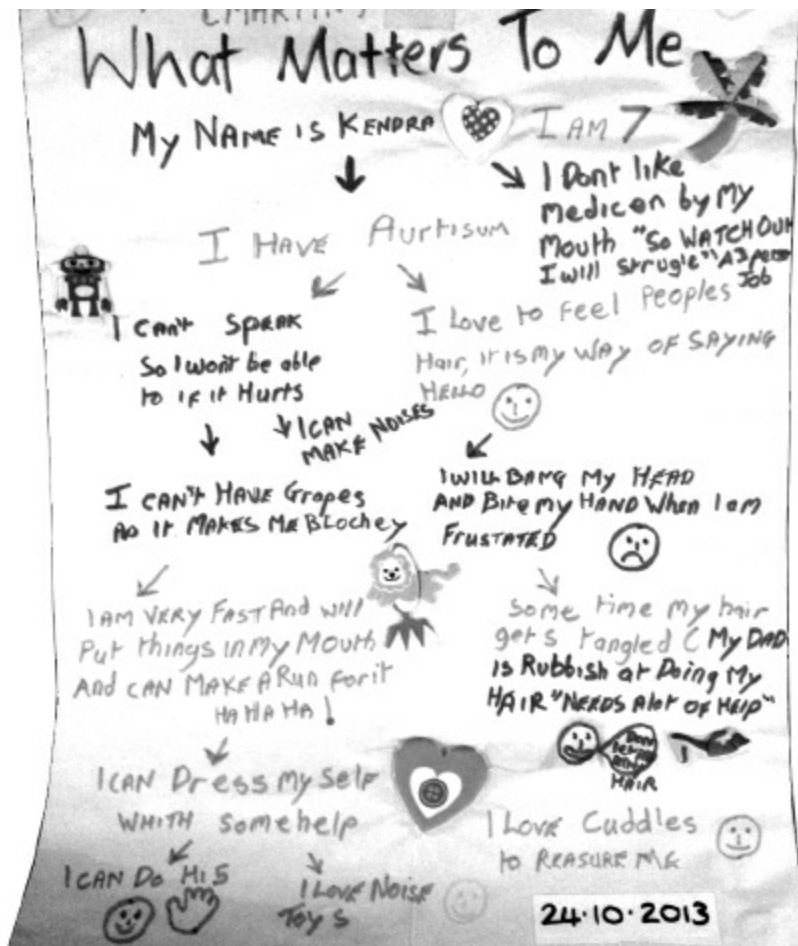
Pero había completado su dibujo “Lo que es importante para mí”, y este abrió una puerta a su mundo. “Me llamo Kendra”, escribió. “Soy autista. No puedo hablar así que no podré decir si me duele algo. No me gusta tomar medicamentos vía oral, así que cuidado porque forcejearé. Me encanta tocar el pelo de la gente, es mi forma de decir ‘hola’”. (Véase su dibujo en la página siguiente).

Sus enfermeras utilizaron su dibujo como guía para atenderla. Sin el dibujo, afirmaba Rodgers, las enfermeras podrían haber malinterpretado fácilmente su comportamiento. Imagine-mos ocuparse de una niña a la que cuesta entender que les agarra el pelo y forcejea cuando le dan medicación vía oral. Podrían haberla considerado agresiva. Y habría tenido que permanecer en su habitación, lo cual le habría provocado aún más estrés.

Su padre se recuperó rápido y volvió con ella al cabo de pocos días. Entretanto, las enfermeras habían cuidado a Kendra respetando sus peticiones. La reconfortaban. (“Me encantan los abrazos para tranquilizarme” había escrito). Evitaban la medicación vía oral cuando era posible, porque sabían que no le gustaba. Dejaban que les tocara el pelo, y le peinaban el suyo. (“Mi papá no sabe peinarme”). Su relación se había transformado por completo gracias a una simple pregunta: “¿Qué es importante para ti?”.

Rodgers afirmó que la experiencia con Kendra convenció a algunos colegas escépticos de que merecía la pena preguntar siempre. Hoy, el dibujo “¿Qué es importante para ti?” se ha convertido en una práctica estándar en todas las unidades pediátricas de Escocia.

Y gracias a la defensa de Maureen Bisognano y el IHI, médicos y enfermeras de todo el mundo han adoptado esta pregunta. Como vimos con las visitas a domicilio de Stanton, con el tipo de momento apropiado, las relaciones pueden cambiar en un instante.



3.

La receptividad es importante en las complejas y emotivas relaciones entre cuidadores y

pacientes, pero también desempeña su papel en interacciones más mundanas y cotidianas. Cuando nos exaspera un mal servicio, por ejemplo, lo más probable es que se deba a una falta de receptividad. Estamos sentados en la mesa de un restaurante y nadie se da cuenta hasta pasados diez minutos. En el mostrador de la compañía de alquiler de coches nos preguntan si queremos contratar un seguro extra, a pesar de que nunca lo hemos hecho. Nos dejan en espera mucho rato y, cuando finalmente contesta un gestor, nos *vemos obligados a probar nuestra identidad*.

He aquí una manía nuestra: reservamos muchos vuelos, y siempre ordenamos los resultados por duración, en la página de Internet (queremos el más corto). Llevamos casi veinte años ordenando los resultados por duración. Sin embargo, no hay ninguna página web de viajes que haya guardado nuestra preferencia ni una sola vez. En cambio, Chip clicó por error en un enlace de Hello Kitty hace unos meses, y siguen acosándolo en Internet con anuncios de maletas con preciosos gatitos. ¿Por qué Internet tiene memoria fotográfica cuando clicamos anuncios y amnesia sobre lo que realmente nos importa?

Lo que conecta estas molestias, naturalmente, es la falta de comprensión, aprobación y afecto. Odiamos que nos traten de manera impersonal: *No eres especial. Eres un número más*.

Analistas de la Corporate Executive Board (CEB) estudiaron llamadas de atención al cliente y la posterior valoración de estas por parte de los clientes. Para sorpresa de los investigadores, solo la mitad de la valoración se atribuía a la llamada concreta que acababan de realizar. La otra mitad reflejaba la forma como los habían tratado anteriormente. (Por ejemplo, si el cliente había llamado seis veces antes para que le resolvieran un problema, no importaba que la séptima se hubiera gestionado a la perfección).

El equipo de la CEB les preguntó a los clientes acerca de su trato previo. La mayoría de gestores de *call centers* tenían el instinto de *esquivar* el historial del cliente. Si veían en los registros que habían transferido mucho al cliente, no lo mencionaban. ¿Por qué sacar el tema? Es como meter el dedo en la llaga, imaginaban. Mejor resolver el problema lo antes posible.

Así que la CEB realizó una serie de estudios sobre el arte de “gestionar el historial de llamadas previas”. En un *call center*, los investigadores asignaron aleatoriamente a unos gestores para ignorar el historial del cliente y a otro para traerlo a colación. Por ejemplo, pongamos que un cliente había llamado repetidas veces por problemas con la batería de una tableta nueva. Comparemos las respuestas de los gestores:

GESTOR # 1 IGNORA EL HISTORIAL: Gracias por su compra. Entiendo que tiene un problema con la batería. Empecemos por el principio y vayamos a “Ajustes” de su tableta para asegurarnos de que no está usando ninguna función que gaste su batería más rápido de lo normal.

GESTOR # 2 GESTIONA EL HISTORIAL: Gracias por su compra. Entiendo que tiene un problema con la batería... Hmm, según nuestro sistema, parece que ha llamado varias veces por este problema, ¿es así? Bien, gracias,

¿Puede decirme lo que ha probado ya, y lo que ha funcionado o no para ayudar a prolongar la duración de la batería? Así podemos seguir desde aquí, sin tener que repetir cosas que ya ha probado.

Gestionar el historial es receptivo: demuestra comprensión y aprobación de una experiencia de cliente previa frustrante. Primero, el efecto que tuvo en las llamadas fue asombroso: los clientes valoraron la calidad de su experiencia con el gestor # 2 como casi el doble de satisfactoria que con el # 1, y su percepción del esfuerzo que tuvieron que llevar a cabo para resolver el problema cayó un 84 %.⁷

En su artículo de referencia sobre receptividad, Harry Reis se había propuesto explicar un “principio organizativo fundamental” de las relaciones. Su principal interés era saber qué fortalece los vínculos personales. Pero hemos visto el amplio alcance del principio: puede explicar no solo lo que hace más felices a los cónyuges en un matrimonio, sino también lo que hace que los empleados se sientan percibidos y valorados, lo que hace que los pacientes se sientan respetados en cuanto al trato, e incluso lo que satisface a los clientes en una llamada de atención al cliente.

Si queremos más momentos de conexión, debemos ser más receptivos con los demás.

4.

La receptividad no lleva necesariamente a la proximidad. Los gestores telefónicos que gestionaron el bagaje fueron receptivos, a fin de cuentas, pero no hubo ninguna despedida entre lágrimas al final de la llamada. No obstante, cuando la receptividad se combina con franqueza, la proximidad puede surgir con rapidez.

Así es como ocurre: una persona revela algo y espera a ver si la otra persona compartirá algo a cambio. La reciprocidad, si surge, es una señal de comprensión, aprobación y afecto. *Te he oído, comprendo y acepto lo que estás diciendo, y me importas lo suficiente como para revelarte algo sobre mí mismo.* Una persona no receptiva —pongamos alguien sentado en el asiento de al lado en un avión, que se pone los audífonos poco después de hacerle un comentario— pone fin a la reciprocidad, congelando la relación.⁸

Alternar los turnos de palabra puede resultar sumamente simple. En un estudio llevado a cabo en una parada de autobús, un investigador se dirigía a extraños con uno de estos dos comentarios preestablecidos. El comentario “menos íntimo” era: “Bueno, ya he terminado por hoy. ¿Y usted?”.

El comentario “más íntimo” muestra lo fácil que puede resultar iniciar un ciclo de turnos. Lo único que tuvo que decir el investigador fue: “Me alegra que haya acabado el día; he tenido un día frenético. ¿Y usted?” ¡He aquí el comentario *íntimo*! A esa escala, un apretón de manos quizá se calificaría como X. Aun así, ese pedacito de revelación suscitó comentarios mucho más íntimos a su vez.

INVESTIGADOR: Me alegra que haya acabado el día; he tenido un día frenético. ¿Y usted?

SUJETO (mujer joven): No, he tenido un gran día.

INVESTIGADOR: ¿Un gran día?

SUJETO: Oh, un día espléndido. He salido con alguien que me gusta mucho, así que ha sido un gran día.

En este contexto, el investigador revela algo personal, el sujeto le corresponde, y el investigador responde de nuevo, profundizando en el intercambio. Seguro que todos tenemos alguna relación con la dinámica contraria, en la que nuestras respuestas también pueden estar programadas: “¿Mucho trabajo, Dave?”, “No, no demasiado”. “Pues, vaya”, “Otro día de trabajo”.

“Bueno, está bien”, “Vale, nos vemos”. Es una relación estancada.

La proximidad crece al turnarse. Para un ejemplo fascinante de ello, analizaremos un estudio del psicólogo social Art Aron y cuatro colegas llamado “La generación experimental de la cercanía interpersonal”.⁹ (Lo cual, por cierto, habría sido un estupendo título alternativo para *El soltero*^{*}).

En el estudio, algunos alumnos universitarios de la clase de Psicología se ofrecieron voluntarios para formar pareja con otro alumno de la clase al que no conocían. Cada pareja recibió treinta y seis preguntas numeradas en trocitos de papel dentro de un sobre, que debían sacar una por una y contestar ambos miembros de la pareja.

El ejercicio se dividió en tres rondas de quince minutos cada una. A medida que avanzaban, las preguntas eran cada vez más íntimas. A continuación se incluyen tres preguntas de muestra de cada ronda:

RONDA 1

Pregunta 1: Si pudieras elegir a cualquier persona en el mundo, ¿a quién invitarías a cenar?

Pregunta 4: ¿En qué consistiría un día “perfecto” para ti?

Pregunta 8: Nombra tres cosas que tú y tu pareja parecen tener en común.

RONDA 2

Pregunta 13: Si una bola de cristal te pudiera decir la verdad acerca de ti mismo, de tu vida, tu futuro, o cualquier otra cosa, ¿qué querrías saber?

Pregunta 15: ¿Cuál es el mayor logro de tu vida?

Pregunta 21: ¿Qué papel juegan en tu vida el amor y el cariño?

RONDA 3

Pregunta 26: Completa esta frase: “Ojalá tuviera a alguien con quien pudiera compartir...”

Pregunta 28: Dile a tu pareja lo que te gusta de él/ ella; sé totalmente honesto esta vez, y di cosas que quizá no le dirías a alguien que acabas de conocer.

Pregunta 33: Si fueras a morir esta noche sin poder comunicarte con nadie, ¿qué te sabría más mal no haberle dicho a alguien? ¿Por qué no se lo has dicho todavía?

Al final, se separó a la pareja y se les pidió que completaran una breve encuesta que incluía la escala IOS (Inclusión del otro en el yo), que mide la intimidad. El resultado promedio de la IOS fue de 3,82; la escala tiene un máximo de 7.

¿Cuán alto es 3,82? Pongamos que los investigadores pidieran a otro grupo de estudiantes del campus que valoraran su “relación más estrecha, intensa, compleja e íntima”, —posiblemente su novio o novia, su madre o su mejor amigo— con la misma escala IOS. Y el 30 % de esos estudiantes calificaran su “relación más íntima” con *menos de 3,82*.

Pensemos en ello. Dos extraños se sientan y hablan durante 45 minutos; un almuerzo rápido o una llamada larga del servicio técnico. Sin embargo, al terminar, se sienten igual de cercanos a ese extraño de lo que el 30 % de universitarios se siente de la persona con quien mantienen la *relación más íntima de su vida*.

Se trata de alquimia interpersonal.

Las 36 preguntas de Art Aron se han hecho famosas; incluso hay una aplicación para descargarlas y probarlas con una pareja (se llama “36 Questions”). Pero, en cierto modo, las preguntas son irrelevantes. No son esas preguntas en concreto lo que crea la proximidad; es la sucesión de turnos. Otras 36 preguntas distintas podrían funcionar igual de bien, siempre que se ajustaran al ciclo creciente de vulnerabilidad creado por Aron.

El descubrimiento clave, no obstante, es que *ese ciclo no empezara de forma natural*. Debemos empezar.

Para explorar esta cuestión con más detalle, propusimos a un grupo de lectores el siguiente reto: “En algún momento de la próxima semana, cuando mantengas una conversación con un amigo o familiar, ve más allá de las trivialidades. Comparte algo real; quizá un reto, una batalla que estés librando en casa o en el trabajo. Muéstrate vulnerable y confía en que la otra persona responda, lo cual te permitirá llevar la conversación a un nivel más elevado”.

La gente se sorprendió con la respuesta. A continuación se incluye el relato de un hombre llamado Mike Elam.¹⁰

Mantuve una conversación con un colega gerente en la oficina, que empezó como una puesta al día sobre un proyecto, pero fui más allá. Antes de esa reunión, éramos solo compañeros de trabajo, y sabíamos muy poco el uno del otro, aparte de nuestros cargos en la empresa. Me enteré de que a finales de año se trasladaba a la zona de Phoenix y de que continuaría trabajando en el proyecto a distancia. La razón del traslado eran los problemas de salud de su esposo. Luego hablamos de eso porque el marido tiene esclerosis múltiple y aquí tenía problemas para desplazarse en invierno y en su casa de varias plantas, así que habían

decidido mudarse. Luego hablamos de las dificultades y tribulaciones de poner a punto su actual vivienda para venderla y del proceso de embalarlo todo para mudarse, etc.

La primera pregunta no tenía por qué ser demasiado profunda o personal, sino que fue como “pelar una cebolla”, profundizando con cada intercambio, y cuando terminamos, habíamos avanzado mucho. El ejercicio cambió por completo la dinámica de mis conversaciones de trabajo y de mi relación con esa persona.

Las relaciones no se afianzan de forma natural. Si no hay acción, se estancan. Como relata Elam más arriba, “éramos solo compañeros de trabajo y sabíamos muy poco el uno del otro, aparte de nuestros cargos en la empresa”. Era una relación congelada. Pero, como hemos visto, actuar con receptividad hacia los demás puede crear vínculos más estrechos: vínculos entre profesores y padres, médicos y pacientes, gestores de *call center* y clientes, compañeros de trabajo, e incluso extraños en un experimento de laboratorio. Y esos lazos pueden continuar estrechándose a una velocidad asombrosa.

Un momento decisivo de conexión puede ser a la vez breve y extraordinario.

MOMENTOS DE CONEXIÓN

REPASO RELÁMPAGO

1. Los momentos de conexión nos unen a los demás. Sentimos afecto, unidad, empatía, aprobación.
Para suscitar momentos de conexión en grupo, debemos crear un sentido compartido. Esto se puede conseguir mediante tres estrategias: (1) creando un momento de sincronización; (2) espoleando la lucha compartida, y (3) conectando con el sentido.
 - *El renovado compromiso de Sharp a la experiencia del cliente tenía los tres elementos: (1) la Asamblea de todo el personal; (2) los “Equipos de actuación” de voluntarios, y (3) un llamamiento para mejorar sustancialmente la forma de cuidar a los pacientes.*
2. Los grupos se unen cuando luchan juntos. La gente aplaude una lucha cuando ellos deciden participar, cuando tienen autonomía para actuar y cuando la misión tiene sentido.
 - *El estudio sobre devotos religiosos de Xygalatas, concluye que la experiencia compartida de dolor puede entenderse como una “tecnología social para unir grupos”.*
3. “Conectar con el sentido” reconecta a las personas con el propósito de su esfuerzo. Esto resulta motivador y fomenta un trabajo “por encima y más allá”.
 - *Estudio de Hansen: cuando hablamos de rendimiento, un propósito firme supera una gran pasión.*
4. Solemos pensar que las relaciones individuales se vuelven más estrechas con el tiempo. Pero no siempre es así. A veces una relación prolongada se estanca. Pero con el momento apropiado algunas relaciones pueden afianzarse rápidamente.
 - *Fisherow y su equipo dieron un vuelco a la problemática Stanton Elementary School confiando, en parte, en visitas a domicilio padres-profesores antes de empezar el curso.*
5. Según el psicólogo Harry Reis, lo que afianza las relaciones individuales es la “receptividad”: comprensión, aprobación y efecto mutuos.
 - *Los profesores de Stanton mostraron receptividad al escuchar las esperanzas de los padres para sus hijos.*
 - *En la atención sanitaria, los cuidadores están remplazando la pregunta “¿Qué problema hay?” por “¿Qué es importante para ti?”.*

- *Los gestores de atención al cliente que “gestionan el historial” validan las experiencias previas del cliente.*
6. La receptividad combinada con franqueza lleva a la proximidad. Esto ocurre a través de la “sucesión de turnos”.
- *El experimento de las 36 Preguntas de Art Aron lleva a completos extraños a convertirse en íntimos amigos; ¡en cuarenta y cinco minutos!*

Caso 5¹¹

¿Cómo combatir la mentalidad de “silo”?

La situación: En la cena, el vicepresidente de ventas y el vicepresidente de marketing de una gran empresa finalmente han reconocido algo que ambos saben desde hace tiempo: sus departamentos tienen una relación disfuncional. Aunque marketing y ventas deberían trabajar codo con codo, sus equipos han estado trabajando de forma aislada. El equipo de marketing crea un sofisticado material promocional y publicidad, y luego el equipo de ventas se queja de que el material no refleja lo que los clientes piensan sobre los productos de la empresa. Ventas insiste que los productos se venderían mejor a un precio inferior, pero marketing aduce que el equipo de ventas prefiere llegar a acuerdos rápidos en lugar de hablar con más detalle de las virtudes del producto. Si bien esta historia es ficticia, abundan los conflictos de este tipo.

El deseo: Los directivos están hartos de la falta de colaboración. Sus equipos no están en guerra de verdad; solo están demasiado cómodos en su propio terreno. Los dos responsables están decididos a conseguir que sus equipos trabajen juntos de forma más eficaz, pero saben que requerirá ir contracorriente.

¿Cómo creamos un momento decisivo?

¿Cuál es el momento? Es necesario crear el momento. Los vicepresidentes programan una reunión de dos días fuera de la empresa. La cuestión es: ¿cómo pueden diseñar una reunión que se convierta en un momento decisivo para sus equipos?

Añadir ELEVACIÓN:

1: Saltarse el guion. La propia reunión en el exterior se salta el guion. Supone un cambio de entorno, una alteración de las rutinas.

2: Potenciar el atractivo sensorial, subir la vara. Cuando empieza la reunión, se lleva a los participantes al exterior, a un auténtico coche de Fórmula Uno en el aparcamiento. Se forman los equipos —con personal de ventas y de marketing entremezclado— y se los prepara para que actúen como un “equipo de boxes”, de aquellos de las carreras de automóviles. Los equipos compiten

para ver quién puede cambiar los neumáticos más rápido. Con cada intento, los equipos mejoran su colaboración. Es pura diversión. Al final, los equipos están riéndose y haciendo el payaso; pero muy serios cuando les toca ser el equipo de boxes. Luego, de vuelta a la sala de reuniones, los equipos comentan la experiencia y lo que significa para una colaboración eficaz.

Añadir PERCEPCIÓN:

1: Tropezar con la verdad. Los responsables sorprenden al grupo invitando a un cliente que se dirigirá a ellos. El cliente habla del efecto “latigazo” de interactuar con los equipos de marketing y ventas. “Es como si estuviera hablando con dos empresas diferentes” declara.

2: Tropezar con la verdad y tensar para percibir. Antes de la reunión, dos miembros del equipo de marketing y dos comerciales se “integraron” en el otro equipo durante una semana. Luego, en la reunión externa, comparten lo que han aprendido: los de marketing insertados en ventas presentan “Lo que marketing no entiende de ventas”, y sus colegas presentan “Lo que ventas no entiende de marketing”.

Añadir ORGULLO:

1: Reconocer a los demás. Por norma general, los departamentos no han trabajado bien juntos, pero ha habido excepciones. Las personas que ha creado estos “espacios” prometedores reciben un Premio a la química de equipo; un paquete de Mentos y una Coca Cola Light (si el combinado les parece raro, búsquenlo en Google). Tras la reunión, los dos responsables guardaron provisiones de Mentos y Coca Cola en sus despachos para poner más premios espontáneamente cuando sus equipos se lo merezcan.

2: Practicar la valentía. Una razón por la que los equipos de ventas y marketing no colaboran es que su comunicación suele ser pasivo-agresiva. Son educados unos con otros cuando están cara a cara; luego, se quejan a sus equipos y dan largas. Así que en la reunión, la gente practica “conversaciones cruciales”. La sesión tiene tanto éxito, que el término *conversación trascendental* se convierte en una especie de broma interna. De vuelta a la oficina, la gente a menudo se dirigen unos a otros diciendo: “¿Podríamos tener una conversación trascendental?” (pero es solo medio en broma, ya que el humor atenúa la dificultad de entablar conversación).

3: Multiplicar hitos significativos. Los dos equipos se fijan objetivos; momentos que celebrarán. Los momentos que eligen incluyen: (1) la primera vez que un empleado de ventas intercambie más correos electrónicos durante

una semana con el equipo de marketing que con el equipo de ventas; (2) la primera vez que alguien de uno de los equipos presione para que el otro consiga más recursos, y (3) la primera vez que alguien resuelva un problema para el otro equipo.

Añadir CONEXIÓN:

1: Cabe señalar que muchas de las actividades analizadas resultarían eficaces para crear conexiones, incluida la experiencia del equipo de boxes, las presentaciones tras la inserción, y la práctica de “conversaciones cruciales”. A menudo el mismo “momento” incluirá más de un elemento de un momento decisivo.

2: Crear un sentido compartido. El gesto de celebrar una reunión en el exterior es una señal potente en sí misma. Reunir físicamente a todo el mundo, fuera de la oficina, transmite el mensaje: *Estamos juntos en esto*. Es un momento de sincronización.

3: Crear un sentido compartido. Al final de la reunión, los responsables retan a sus equipos a colaborar en un plan para abordar un posible cliente. Deben formular el plan y presentarlo a los dos vicepresidentes en dos horas. Es una misión complicada, pero es precisamente la dificultad lo que ayuda a unir los miembros de equipos.

Reflexiones finales: Las dos cosas que queremos subrayar de este caso: (1) Crear un momento es fundamental en una situación compleja y partidista como esta. El momento es una línea divisoria que anuncia: antes de la reunión estábamos aislados. Después de la reunión, nos comprometemos a trabajar juntos. El contexto compartido da un impulso social al objetivo: *Si me comporto mal, puedes advertírmelo, porque sabes que yo sé que me he comprometido a hacerlo mejor*. (2) La razón por la que mucha gente odió las reuniones es que se excluye deliberadamente la emoción. Los participantes se sientan y escuchan presentaciones programadas. Pero esto es una opción, no algo inevitable. Es igual de fácil dirigir una reunión con dramatismo, sentido y conexión. Para unir dos equipos, no basta con hablar de unidad. Deben *sentir* la unidad. Es lo que lo convierte en un momento decisivo.

* Para otro ejemplo de no receptividad, basta con fijarse en nuestros adolescentes. Le dices algo y, o bien no se da cuenta o parece ser incapaz de traducir tus claras instrucciones en acciones coherentes (anti-comprensión). Cuando intentas aclarar lo que le estás pidiendo, el adolescente frunce el ceño (anti-aprobación). En una situación en la que un neutral “Ok, ya entendi” sería de gran ayuda, uno recibe la frase sumaria, “¡Lo que sea!” (“Lo que sea” es anti-todo).

* Bromas aparte, *El soltero* y programas parecidos son expertos en generar amor instantáneo (momentos de

conexión), por razones que pronto veremos. Pero señalemos lo fácil que les resulta a los productores idear momentos de elevación: un paisaje bonito y comida deliciosa (atractivo sensorial), más experiencias nuevas (saltarse el guion) y entusiasmo competitivo (subir la vara). Creación de picos en toda regla.

CAPÍTULO 12

HACER QUE LOS MOMENTOS IMPORTEN

1.

Una vez nos damos cuenta de lo importantes que pueden ser los momentos, es fácil detectar oportunidades de darles forma. Pensemos en una alumna de bachillerato que espera que le comuniquen en qué universidad la han admitido. Hace años, la decisión habría llegado por correo postal; ahora puede que llegue por correo electrónico. Pero la emoción es la misma. Cuando llega el momento, se le revuelve el estómago. Toma aire, abre la carta, y escanea frenéticamente en busca de palabras o frases clave, y —¡allí está!— la amable palabra *¡Felicidades!* Pega un grito de alegría y vuelve a leerla. Siete veces.

He aquí un momentazo de orgullo y elevación. Pero, sinceramente, la universidad no hace mucho por contribuir a la importancia del momento. ¿Una carta? ¿Un correo electrónico? ¿Eso es todo? Pensemos que, para los adolescentes, la espera es un ejemplo clásico de transición. ¿Cómo intensificar el pico?

Con solo aplicar las herramientas de este libro se nos ocurren muchas sugerencias:

- Incluir una camiseta de la universidad, una sudadera o un sombrero. ¿No haría que el alumno se sintiera de inmediato como parte de una gran familia? (*potenciar el atractivo sensorial*). A su favor, el MIT fue aún más lejos, enviando su paquete de admisión en un tubo que contenía un afiche, un imán de nevera y, lo mejor de todo, ¡confeti! (*saltarse el guion*).¹
- Animar a los alumnos a colgar una imagen suya con el material promocional de la universidad en las redes sociales con un *hashtag* que les permita conectar con otros admitidos (*crear un sentido compartido*).
- Dar la noticia en un video personalizado del director de admisiones, que se mande directamente al teléfono del alumno: “¡Katie, solo quería decirte lo contentos que estamos de que te hayas unido a nuestro curso!” (*estrechar vínculos a través de la receptividad*). Ahora, obviamente, la universidad Ohio State no puede mandar tantos mensajes de video, pero universidades más pequeñas sí podrían hacerlo y, ¿no deberían explotar esa ventaja?

- Anticiparse con un mensaje de texto a los alumnos anunciando que su decisión estará disponible online exactamente a las 17:58 p.m., y que deberán conectarse con el siguiente código secreto (*subir la vara*).
- Que un estudiante de primer año les mande un mensaje de texto la noche después de la admisión, felicitándolos y preguntando si tienen alguna duda (*estrechar vínculos a través de la receptividad*).
- Incluir una serie de fotos de momentos estelares de un estudiante de primer curso: *10 cosas que debes probar en tu primer semestre* (la colección de películas extranjeras de la biblioteca, la pared de escalada del gimnasio, el partido de bienvenida o el archivo de cartas de amor literarias del museo...). (*multiplicar hitos*).

Así es como imaginamos que pueden usar las ideas de este libro. Poniendo como objetivo un momento concreto y aceptando el reto: *¿Cómo puedo elevarlo? ¿Suscitar la percepción? ¿Potenciar el sentido de conexión?* La vida está llena de momentos “carta tipo en un sobre”, esperando ser transformados en algo especial.

Un poco de atención y energía pueden transformar un momento corriente en uno extraordinario. Hemos visto graduaciones de instituto transformadas en momentos decisivos; ¡no solo para los graduados, sino para los alumnos más jóvenes del público! (Día de los fichajes del *YES Prep*). Hemos visto una piscina de hotel del montón que se vuelve mágica gracias a Helados línea directa. Hemos visto la fuerza de pequeños gestos: una profesora elogiando a una alumna, una pareja registrando sus discusiones en un diario, un pastor brindando la oportunidad de officiar la misa de la Vigilia de Pascua a un aprendiz. Y hemos visto que a menudo los grandes cambios dependen de un único momento: el personal de Sharp que se reúne y conecta de nuevo bajo un mismo techo; los profesores de Stanton visitan a los padres a domicilio —y los *escuchan* de verdad— por primera vez. Un experto de STLC hace girar un pelo en un vaso de agua mientras una multitud lo contempla horrorizada.

¿Pero cuál es la *recompensa* para todos esos momentos? ¿Se puede cuantificar? ¿Se refleja en el resultado? Sí; pensemos en todos los resultados tangibles generados por momentos mejores: más ingresos (datos Forrester, Southwest Airlines); mayor satisfacción y fidelización del cliente (MagicCastle); empleados más motivados (datos sobre reconocimiento); empleados más *eficaces* (propósito frente a pasión), y también muchos más resultados de carácter más personal, como más felicidad (visitas de agradecimiento); relaciones más estrechas (receptividad); autotransformaciones (momentos Cenicienta / Patito Feo en el colegio, tensar para percibir).

Los momentos decisivos llevan a numerosos desenlaces positivos y cuantificables, pero a nuestro juicio no son un medio para alcanzar un fin, sino que son el fin. Crear más experiencias memorables y trascendentes constituye un objetivo encomiable —para el trabajo, para la gente que nos importa y para uno mismo— independientemente de las repercusiones secundarias. ¿Qué profesor no querría dar una clase sobre la que los alumnos continuaran reflexionando años después? ¿Qué responsable de servicios no

querría crear una experiencia pico para los clientes? ¿Qué padres no querrían generar recuerdos que sus hijos conservaran durante décadas?

Nuestras buenas intenciones para crear esos momentos a menudo se ven frustradas por problemas y presiones aparentemente urgentes. Los directores de las escuelas insisten en el inminente examen estatal, así que el profesor deja de planificar su clase especial y enseña solo para el examen. Algunos clientes se quejan de un “bache”, así que el jefe aplaza el momento pico que estaba planeando y se esfuerza por responder.

A corto plazo, priorizamos la resolución de problemas ante la creación de momentos, y esa elección parece que nos compensa. Pero, con el tiempo, resulta contraproducente. Bronnie Ware, una enfermera de cuidados paliativos que atiende a pacientes en sus últimas semanas de vida, escribió un emotivo artículo titulado “Arrepentimientos de los moribundos”.² Ware compartió las cinco cosas de las que más se arrepentían las personas que llegó a conocer:

1. Ojalá hubiera tenido el valor de vivir una vida siendo fiel a mí mismo, no la vida que otros esperaban de mí. (“Mucha gente no había cumplido ni la mitad de sus sueños y moría sabiendo que era por decisiones que habían tomado o que no había podido tomar”).
2. Ojalá no hubiera trabajado tanto.
3. Ojalá hubiera tenido el valor de expresar mis sentimientos. (“Mucha gente había reprimido sus sentimientos por caer bien a los demás”).
4. Ojalá hubiera estado en contacto con mis amigos.
5. Ojalá me hubiera permitido ser más feliz. (“Muchos no se dieron cuenta hasta el final de que la felicidad es una elección. Se habían estancado en viejos patrones y hábitos”).

Lo asombroso es que muchos principios que hemos descubierto servirían como antídotos a esos arrepentimientos habituales:

1. Forzarnos para descubrir hasta dónde podemos llegar;
2. Crear picos deliberadamente (o *Momentos perfectos*, parafraseando a Eugene O’Kelly) en nuestra vida privada;
3. Practicar la valentía hablando con franqueza, y buscar personas receptivas con nosotros desde el principio;
4. El valor de la conexión (y la dificultad de crear picos);
5. Crear momentos de elevación y saltarse el guion para dejar atrás viejos patrones y hábitos.

Los pacientes de Ware eran personas que habían permitido que las exigencias del presente interfirieran en sus esperanzas futuras. En la vida, nos esforzamos tanto por resolver problemas que nos olvidamos de introducir picos.

2.

Por último, nos gustaría compartir un “momento de percepción” de cosecha propia que se produjo durante nuestra investigación. Empezó con una historia que nos contó una mujer llamada Julie Kasten.³

Kasten contó que en 1999 estaba sentada en su cubículo, en su oficina de Washington, D.C., escuchando a escondidas a la mujer del cubículo contiguo.

Kasten, de veinticuatro años, trabajaba para una respetada firma de consultoría. Se había incorporado a la empresa hacía unos dieciocho meses, atraída por la oportunidad de trabajar en comunicación publicitaria. El cubículo contiguo estaba reservado para el uso de ejecutivos de fuera de la ciudad de paso por la oficina de D.C. Kasten no conocía a la mujer que estaba en el cubículo ese día. Sin embargo, la mujer le cambió la vida.

“Vestía elegante... Traje de chaqueta, hecho a la medida, refinada. Sobresalía entre los demás visitantes”, afirmaba Kasten. “Se pasó gran parte de su estancia al teléfono. Y lo que me impactó fue su *entusiasmo*.”

“Sabía que estaba mirando las paredes blancas a su alrededor; igual que yo. Pero era tan hábil haciendo lo que hacía, y obviamente disfrutaba haciéndolo”.

Karen vio que aquella mujer estaba haciendo el mismo trabajo que haría ella algún día si progresaba en la empresa.

El siguiente pensamiento de Kasten le vino como un rayo. *Si progresar en mi puesto significa esto, no lo quiero. A ella le emociona el tema del que habla, pero a mí me aburre solemnemente.*

“Me imaginé siendo como ella”, afirmaba Kasten, “pero hablando de otra cosa”.

En ese momento, supo que iba a dejar su trabajo.

Kasten empezó a planear su salida. Unos meses después concertó una visita con un orientador profesional, con la esperanza de dar con un trabajo que se ajustara mejor a sus intereses. Y entonces su vida cambió por segunda vez. El orientador escuchó sus aspiraciones y le ofreció algunas herramientas —tests de personalidad y evaluaciones de competencias— para determinar el tipo de trabajo que quería hacer. Provisto de esta información, el orientador le sugirió algunas profesiones que podían satisfacerla. Pero Kasten ya se había decidido. Recuerda que miró al orientador y pensó: “Quiero hacer lo que haces tú”.

Unos meses después, en otoño de 1999, Kasten se matriculó en una escuela de posgrado para convertirse en orientadora. En 2016, llevaba catorce años trabajando como orientadora profesional.

Dos momentos relámpago cambiaron la trayectoria profesional de Kasten. Ninguno de los dos estaba previsto. Simplemente ocurrieron, ella actuó, y, en un instante, su vida era distinta.

La experiencia de Kasten fue un momento típico de “cristalización del descontento”,

como hemos descrito en el Capítulo 5. Nos impresionó lo repentino de sus conclusiones, y estábamos interesados en recopilar otros momentos de cristalización. Así que mandamos la historia de Kasten a los suscriptores de nuestro boletín de novedades, preguntando si alguien había vivido algo parecido. Nuestra pregunta tocó la fibra sensible. Recibimos más de cuatrocientas respuestas, entre otras, historias muy personales de matrimonios que se disolvían y redescubrían el amor; de personas que dejaban su trabajo y se dedicaban a algo nuevo.* He aquí una muestra:

- Suresh Mistry trabajaba como director adjunto de Lloyds Bank en Londres. Cada día se sentaba en su despacho con su informe “improcedente” con un listado de clientes que se habían quedado al descubierto o habían superado el límite de crédito. Él debía decidir si devolver los cheques o dejarlo correr. Delante de él se sentaba su jefe, con su propio informe “improcedente”. “La única diferencia era que las cifras de su listado tenían un cero de más”, escribió Mistry. “Yo lidiaba con miles de libras. Él con cientos de miles. Entonces miré al director del departamento en su oficina de cristal. Estaba sentado detrás de un gran escritorio con una hoja de papel delante. Pues sí, ¡han acertado! Era otro listado, con cifras millonarias. Vi mi futuro ante mí, y fue desesperante”. Al cabo de una semana, Mistry había solicitado un nuevo puesto en ventas y marketing, un campo que le atraía desde hacía más de veinte años.
- Warren Talbot y su mujer, Betsy —ambos de treinta y siete años— estaban cenando con unos amigos en un restaurante de Seattle. Alguien preguntó: “¿Qué harían si supieran que no van a llegar a los cuarenta años?”. Warren y su mujer se miraron, y sin haberlo hablado, dijeron: “Recorreríamos el mundo”. La pregunta no resultó ser tan banal para ellos; los Talbot tenían un amigo íntimo ingresado en el hospital tras sufrir un aneurisma cerebral. Eran conscientes de lo corta que puede ser la vida. A la mañana siguiente, fijaron una fecha a dos años vista —1 de octubre de 2010— para empezar su vuelta al mundo. Durante esos dos años, planificaron y ahorraron, vendieron todas sus posesiones, y luego partieron desde Seattle exactamente en la fecha prevista. Su primera parada: una casa de adobe en el norte de Ecuador. “Estuvimos viajando a tiempo completo durante más de tres años”, nos escribieron los Talbot, “y ahora tenemos una casa en las montañas del sur de España que usamos como base de operaciones, y seguimos explorando. Los dos tenemos cuarenta y cinco años, y no hemos lamentado ni por un segundo la decisión que tomamos aquella noche de hace ocho años”.
- Nancy Schaufele era una ama de casa de casi treinta años, con dos niños pequeños. A su marido le acababan de diagnosticar un cáncer. Una mañana estaba sentada en el porche, tomando un café, preparándose para el día que empezaba. “Y entonces me vino como un rayo”, escribió. “Probablemente

tendría que criar a dos niños sola. Sin nada; sin formación, sin estudios, sin marido. Fue un momento, *¡Dios mío!* Como si me alcanzara un rayo”. Decidió volver a estudiar, para adquirir las competencias necesarias para poder trabajar. Pero cuando fue a matricularse, dijo: “Me flaquearon las piernas”. Estaba nerviosa, intimidada. Consiguió llegar a la secretaría, rompió a llorar y se fue a casa. “Cuando llegué a casa y entré por la puerta vi a mi hija de dos años jugando con su padre. Recuerdo que me hice esta dura pregunta: ‘¿Cómo iba a animar a mi hija a aspirar a más, si yo ni siquiera era capaz de matricularme en un curso universitario?’. Me di la vuelta y regresé a la universidad”. Terminó la universidad y un posgrado, montó un negocio, lo vendió, y ahora asesora a empresarias y emprendedoras.

Cuando empezamos a leer estas impactantes historias, pensamos que leíamos acerca de revelaciones. Momentos “eureka”. Pero a medida que leíamos más, nos dimos cuenta de que no eran historias sobre percepciones repentinas. Eran historias sobre *actuar*.⁴

Julie Kasten se reunió con un orientador profesional. Suresh Mistry solicitó un nuevo puesto. Warren Talbot y su mujer fijaron una fecha para recorrer el mundo. Nancy Schaufele se dio la vuelta y regresó para matricularse en la universidad.

A menudo, lo que parece un momento casual es en realidad un momento con intención. Cuando Kasten, Mistry y los demás experimentaron lo que parecía la sacudida de una percepción, de hecho pensamos que fue un latigazo causado por *ser conscientes de que podían ACTUAR*, y entonces, deliberadamente, dar un nuevo rumbo a su vida. No estaban *recibiendo* un momento; lo estaban *aprovechando*.

Y esto es una diferencia fundamental. Algunos momentos decisivos son orquestados. Pero en muchos otros que hemos analizado *nos sumergimos*: los empleados de un hotel se enteran de que un niño se ha olvidado su jirafa de peluche y deciden hacer algo especial por él. Un hombre decide ir más allá de las conversaciones triviales con sus compañeros de trabajo, y se da cuenta de lo mucho que tienen en común. Un mentor decide pasar toda la noche con su interno de psiquiatría que ha vivido una tragedia.

Es lo que esperamos que saquen de este libro: estén atentos a la promesa de que los momentos aguardan. No es necesario que estos momentos se “fabriquen”. Sí, hemos analizado momentos cuya planificación requirió mucho tiempo y dinero: la Asamblea de todo el personal de Sharp. El Día de los fichajes. El Juicio de la naturaleza humana. Y, sí, a menudo se necesita un gran esfuerzo para elevar un momento adecuadamente; importa que el Juicio se celebrara en un juzgado y no en la cafetería del instituto. ¡Pero claro, estos acontecimientos se dan una vez al año!

Sin embargo, muchos de los momentos de este libro son gratuitos y no fabricados; los tipos de momentos que surgen a diario. Felicitamos a un compañero por como ha gestionado la urgencia de un cliente (*reconocer a los demás*). Preguntamos a nuestros hijos durante la cena: “¿En qué han fallado esta semana?” (*tensar para percibir*). Decidimos salir con un compañero después del trabajo para tomar algo (*saltarse el guion*).

A menudo los momentos más valiosos son los que cuestan menos. En junio de 2007, Wendy, la hija de tres años de Darcy Daniel, tuvo dolor de estómago. Un médico en la localidad rural de Vermont donde vivían descubrió que padecía una grave infección de *E. coli*, lo cual desencadenó varias complicaciones médicas: sus riñones fallaron y pasó varias semanas con diálisis. Debido a los terribles dolores de estómago tuvieron que extirparle parte del colon, dos veces. Las infecciones causadas por las continuas intervenciones le produjeron una insuficiencia cardíaca; entró en paro y tuvieron que reanimarla. Necesitaba urgentemente un trasplante de riñón, pero ninguna de las personas que se ofreció era compatible.

Pasó Halloween en el hospital; la cubrieron con el disfraz, porque tenía tantos tubos que resultaba imposible ponérselo. Y pasó Acción de Gracias. Un día de diciembre, poco antes de Navidad, empezó a nevar. Para un niño de Vermont, era cruel tener que ver la nieve a través de la ventana. A Wendy le encantaba hacer muñecos de nieve, montar en trineo. Llevaba dos meses sin poder salir.

Cori Fogarty, su enfermera, y su colaboradora de atención al paciente, Jessica Marsh, idearon un plan. Si Wendy no podía jugar en la nieve, le llevarían la nieve. Pero no era tan sencillo. Debido al problema cardíaco de Wendy, el personal controlaba cada mililitro de agua que consumía. Así que Jessica salió y llenó una cubeta médica con nieve, la pesó, dejó que se derritiera, y luego la vertió en una probeta graduada. Así ya podían calcular el peso de la nieve en su volumen equivalente de agua. Entonces salieron y volvieron a llenar la cubeta con la cantidad exacta de nieve que si Wendy se comía — como suelen hacer los niños de tres años— no le haría ningún daño.

Cuando llevaron la cubeta con nieve a la habitación de Wendy, se le iluminó la cara. “Nunca he visto tanta alegría en la cara de un niño”, afirmaba Marsh.

“¿Te lo puedes imaginar?”, decía Darcy, “una niña que solo ha visto una habitación de hospital durante meses, que solo conocía los sonidos de las máquinas y avisadores, del televisor, del silbido de la ventilación mecánica, que solo conocía la esterilidad de las bandejas de comida, la cama de hospital con funda de plástico, el estetoscopio que colgaba por encima de su cabeza, que le lleven una cubeta con nieve?... Fue felicidad, alegría. Pensó que era lo mejor del mundo... Le recordaba su casa”.

Finalmente la larga pesadilla de Wendy acabó. Se sometió a un exitoso trasplante de riñón y, desde entonces, se ha convertido en una joven sana, juega al fútbol, corre triatlones y gana medallas en las Olimpiadas de Trasplantados. Afortunadamente, ella ha olvidado gran parte de su calvario médico. Pero su madre no.

Darcy escribió en una entrada de un blog años más tarde sobre la cubeta de nieve: “Es por esos momentos de ternura y espontaneidad por lo que estamos agradecidos. Es fácil olvidar la monotonía de los días interminables que se juntaban los unos con los otros durante su recuperación, pero ese momento único de luminosidad, es un momento que nunca olvidaremos”.⁵

He aquí el aspecto de un momento decisivo. Un estallido de magia —atento, alegre, emotivo— hecho realidad gracias a dos cuidadoras que pensaron que una niña enferma

merecía evadirse.

Y el costo para todos nosotros es desafiar la olvidable monotonía del trabajo y la vida cotidianos creando algunos momentos preciosos.

¿Y si todas las empresas del mundo ofrecieran a sus nuevos empleados una experiencia del primer día inolvidable?

¿Y si todos los alumnos tuvieran una experiencia académica tan memorable como el baile de graduación?

Y si le preguntaran a cada paciente, “¿Qué es importante para ti?”

¿Y si llamáramos a ese viejo amigo ahora mismo y finalmente hiciéramos realidad ese viaje por carretera?

¿Y si no solo *recordáramos* los momentos decisivos de nuestras vidas, sino que los *creáramos*?

Podemos ser los creadores de momentos que aportan elevación y percepción y orgullo y conexión. Esos minutos, horas y días extraordinarios son lo que da sentido a la vida. Y son nuestros para crearlos.

* Si piensan que tenemos un pelotón de lectores entusiastas que responden a todas nuestras peticiones, permítannos remitirlos a una publicación en nuestro boletín anterior en el que pedimos historias de toma de decisiones, y recibimos exactamente dos respuestas, una de las cuales era una prueba desesperada de Dan para comprobar si el método de encuesta funcionaba correctamente.

¿QUIEREN MÁS?

Si han terminado *Momentos mágicos* y tienen ganas de más, consulten nuestra página web: <http://www.thepowerofmoments.com>. Cuando se suscriban al *newsletter* (el boletín de información periódico), tendrán acceso inmediato a materiales *gratuitos* como estos:

- **Esquema de 1 Página.** Un esquema imprimible del marco general Elevación-Percepción-Orgullo-Conexión, perfecto para guardar cerca del escritorio.
- **The Book Club Guide.** Si están leyendo *Momentos mágicos* como parte de un club de lectura, esta guía ofrece propuestas de preguntas y temas para dirigir el debate.
- **Lista de lecturas recomendadas.** Naturalmente, todas nuestras fuentes están disponibles en las notas finales de este libro.
Pero en esta lista compartimos los ocho libros y artículos que consideramos más fascinantes o útiles.
- **The Power of Moments for Friends and Family.** Una serie inspiradora y amplia de ejemplos que indican cómo compartir más momentos especiales con la gente más cercana. Incluye: ideas para cumpleaños y aniversarios, más preguntas del tipo Art Aron, ejemplos reales de “Sorpresa del sábado” (véase Capítulo 4), tradiciones de otras culturas que deberíamos adoptar, etcétera.
- **Podcasts de Momentos Mágicos.** Podcasts cortos, grabados por los autores, que tratan los siguientes temas con más detalle:
 - *Momentos decisivos en educación*
 - *Momentos decisivos en salud*
 - *Momentos decisivos en experiencias de cliente*
 - *Momentos decisivos para empleados*

ANEXO

AFRONTAR MOMENTOS TRAUMÁTICOS

Sentimos que estés en esta situación. Sea lo que sea que tengas que afrontar, debes saber que otras personas han pasado por lo mismo, y sus experiencias pueden darte motivos para tener esperanza, incluso en medio de una situación traumática.

Los momentos traumáticos causan un profundo dolor y sufrimiento; lo que resulta menos intuitivo es que también, en algunos casos, generan un crecimiento positivo, un fenómeno llamado “crecimiento postraumático”. Este crecimiento no hace que la tragedia sea menos trágica, ni cura el dolor subyacente, pero los investigadores Richard Tedeschi y Lawrence Calhoun han descubierto que “un gran sufrimiento puede aportar un gran bien”.

El crecimiento postraumático se ha documentado entre personas que han perdido a un cónyuge; veteranos de guerra; refugiados obligados a abandonar su país de origen; pacientes con VIH o cáncer; padres con hijos muy enfermos, y personas que han sufrido agresiones o abusos sexuales. Algunos estudios han descubierto que quienes sobreviven a situaciones traumáticas presentan cambios personales positivos a un nivel *superior* que personas que no se han enfrentado a dichas situaciones.

Lo que viene a continuación son cinco recomendaciones para encontrar un gran bien en un momento de gran sufrimiento. Las recomendaciones se basan en los cinco ámbitos en los que las personas que sobreviven a situaciones traumáticas suelen presentar un crecimiento positivo. (Estos cinco ámbitos se han extraído del proyecto de los investigadores en crecimiento postraumático Tedeschi y Calhoun). Este anexo se basa en gran medida en un artículo revisado por los propios autores (véase la referencia al final del Anexo). Todas las citas son del artículo revisado.

Buscar pequeños picos. La gente que ha vivido situaciones traumáticas suele manifestar que tiene una mayor capacidad para disfrutar de las cosas pequeñas de la vida, que antes quizá ignoraba: un jardín bonito, una taza de buen café, pasar una mañana con un niño pequeño. Hamilton Jordan, exasesor presidencial de Bill Clinton, relataba:

Tras mi primer cáncer, incluso las alegrías más triviales de la vida adquirirían un sentido especial; contemplar una bonita puesta de sol, el abrazo de un niño, unas risas con [mi mujer] Dorothy. Esta sensación no se ha disipado con el tiempo. Tras mi segundo y tercer cáncer, las pequeñas alegrías de la vida están en todas partes y son infinitas, ya que valoro a mi familia y amigos y contemplo el resto de mi vida, una vida que

desde luego, no doy por sentada.

La catedrática de Geología Sally Walker, que sobrevivió a un accidente de avión en el que murieron ochenta y tres personas, relataba: “Cuando volví a casa, el cielo era más luminoso, me fijaba en la textura de las aceras. Era como estar en una película... [Ahora] Todo es un regalo”.

En el Capítulo 3, contamos la historia de Eugene O’Kelly, a quien le diagnosticaron un cáncer cerebral terminal y le dieron tres meses de vida. Su respuesta fue empezar a crear una serie de “momentos perfectos” que pudiera compartir con sus seres queridos; por ejemplo, disfrutar de una buena comida y luego pasear por Central Park. Se sorprendió de cómo estos momentos especiales le permitieron vivir “un mes en una semana”.

Celebrar y respetar las relaciones. Un progenitor, describiendo la muerte de su hijo, dijo: “Cuando murió apareció un montón de gente”, para ayudar. Sintió un aprecio renovado por sus amigos. Quería aún más a su marido.

No todos los amigos son igual de activos cuando deben tender su mano. Muchas personas que pasan por situaciones traumáticas han señalado que en los momentos difíciles es cuando descubres quiénes son tus verdaderos amigos. Si renunciamos a las personas que no nos apoyan e invertimos más dedicación a quienes sí lo hacen, a menudo salimos del bache sintiéndonos más seguros y cuidados. La gente también considera que ha adquirido más compasión y empatía hacia otras personas que están afligidas o sufren.

En el Capítulo 11, analizamos modos de crear relaciones más estrechas, lo cual incluye la idea de “receptividad”, que dice que las relaciones se afianzan cuando ambas partes se comprenden, se aprueban y muestran afecto mutuo. Los sobrevivientes de situaciones traumáticas están en buena posición para ser receptivos con los demás; pueden entender por lo que están pasando otras personas que también sufren, y están en condiciones de legitimar sus pensamientos y reacciones porque han lidiado con la tragedia. Pueden proporcionar afecto de modos que podrían ser más complicados para otros. Por ejemplo, muchos padres que han perdido a un hijo se encuentran con que sus amigos a la larga dejan de mencionar al hijo, porque temen que al mencionarlo activen recuerdos dolorosos. Pero los padres que han perdido a un hijo saben que siempre lo tienen en mente. Así que un comentario tipo “A Mark le habrían encantado estas vacaciones / partido de fútbol / coche nuevo” es más posible que sea percibido como considerado y entrañable que como algo que reabre una vieja herida.

Reconocer nuestra fuerza. Un progenitor afligido dijo: “Puedo afrontar mejor las cosas. Antes había cosas que me aterraban como si fuera una montaña que se me viniera encima, pero ahora ya no”. La gente utiliza las situaciones traumáticas para probar su capacidad de forzarse, soportar penurias y perseverar. Muchos afirmaban: “Si puedo soportar esto, entonces puedo soportar cualquier cosa”.

En el Capítulo 6, compartimos la historia de un joven psiquiatra, Michael Dinneen, que se culpaba del suicidio de un paciente ocurrido durante su guardia. Su mentor

permaneció con él toda la noche, ayudándole a ver que podía soportar el dolor y la falta de confianza en sí mismo. La experiencia motivó a Dinneen a convertirse a su vez en mentor; durante décadas ha sido un pilar para otros, demostrándoles que pueden superar la adversidad.

Identificar nuevas posibilidades. A veces, personas que pasan por situaciones traumáticas resulta que identifican nuevas posibilidades para su vida: nuevos trabajos, nuevas pasiones, nuevos rumbos.

Un estudio de Elaine Wethington, una socióloga de la salud en Cornell, reveló que un tercio de las personas que han sido despedidas, al describir el hecho consideran que ha tenido consecuencias positivas en su vida. Y casi el 45 % de personas que han padecido una enfermedad grave ¡dijo lo mismo! Esto no invalida la experiencia de los dos tercios restantes, que afirmaron que ser despedido tuvo un efecto negativo. Pero algunas personas consideran que cuando una puerta se cierra, se abre otra.

Buscar la percepción espiritual. Muchos supervivientes de situaciones traumáticas encuentran consuelo en la práctica espiritual durante su lucha. Una persona dijo: “Creo que Dios me guio. Hace cinco o seis años no tenía estas creencias. Y ahora no sé qué haría sin Él”. Los investigadores Tedeschi y Calhoun señalan que incluso las personas no religiosas pueden experimentar “un mayor compromiso al formularse preguntas existenciales elementales, y que este compromiso se puede percibirse como un crecimiento”.

Nada de lo que se ha mencionado más arriba pretende insinuar que enfrentarse a situaciones traumáticas sea fácil, o que deberíamos centrar nuestras energías en el propio “crecimiento”. Una cita del rabino Harold Kushner, que perdió a un hijo, refleja lo que significa aceptar el crecimiento a la vez que se desea que nunca se hubiera producido:

Soy una persona más sensible, un rabino más eficaz, un consejero más comprensivo debido a la vida y muerte de Aaron, de lo que jamás habría sido sin ello. Y renunciaría a todos esos logros en un segundo si eso me devolviera a mi hijo. Si pudiera elegir, renunciaría a todo el crecimiento y fondo espiritual adquiridos por el camino debido a las experiencias... Pero no puedo elegir.

Otras lecturas recomendadas

Para saber más sobre la investigación académica en la que se basa este anexo, véase: Richard G. Tedeschi y Lawrence G. Calhoun (2004), “Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence”, *Psychological Inquiry* 15: 1–18. Los investigadores disponen de un test de crecimiento postraumático, llamado Posttraumatic Growth Inventory (PTGI, Inventario de Crecimiento Postraumático), disponible *online*. También recomendamos el excelente *Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy*, de Adam Grant y Sheryl Sandberg. Versión castellana de Alfonso Barguño Viana y María Serrano Giménez, *Afrontar la adversidad, desarrollar la resiliencia y alcanzar la felicidad*, Editorial Conecta, 2017. Véase también:

- Jane McGonigal (2015). *Super Better: The Power of Living Gamefully*. New

York: Penguin.

- James Pennebaker y John Evans (2014). *Expressive Writing: Words That Heal*. Enumclaw, WA: Idyll Arbor.

AGRADECIMIENTOS

Estamos sumamente agradecidos con los lectores que aportaron comentarios en los primeros borradores de este libro. Pues les pedimos un compromiso nada despreciable; dedicar horas a leer un libro a medias y compartir con nosotros lo que funcionaba y lo que no. Sus comentarios dieron lugar a algunos cambios considerables y a numerosos cambios menores, todos positivos (entre otros, ahorrar a otros lectores muchos chistes flojos). Gracias, también, a las personas que se unieron a nosotros en los grupos de discusión de Washington, D.C., Atlanta y Nueva York. El libro mejoró mucho gracias a sus ideas; confiamos que estén de acuerdo.

Un sentido agradecimiento a aquellos que nos señalaron ideas o historias que pasaron a formar parte del libro: a Joe McCannon por subrayar la idea de “lucha compartida”; a Nella Garcia y Mark DiBella por compartir la historia del Día de los fichajes; a Cheryl Ferguson, Addie Simmons y Victor Mata por compartir parte de su tiempo el Día de los Fichajes de Preuniversitarios 2016; a Angela Duckworth y Lauren Eskreis-Winkler por las inspiraciones y consejos sobre investigación; a Fred Houston por compartir la tradición de jubilación de Deloitte. A Patricia Dinneen por la conexión con Michael Palmer; a Robert Heuermann por el apunte sobre la “inerte barra de carbón”; a William Fultz por la idea del cofre del tesoro; a Matt Dixon por el análisis de la idea de ataque/defensa del capítulo 3; al rabino Naphtali Lavenda por compartir la historia de las representaciones rabínicas; a Megan Burns por animarnos a ahondar en los datos de Forrester y a Laura Tramm y Roxana Strohmenger por ayudarnos con el análisis; a Frank Tooley, Katie Boynton y Mike Overly por ayudarnos a resolver el misterio de las instrucciones de seguridad en los vuelos, y por batallar con la burocracia de Southwest (¡hola, departamento legal!) para obtener permiso para contar la historia, y a Eli Finkel por su identificación implacable de la “receptividad” como el ingrediente fundamental que faltaba en nuestro borrador inicial sobre la conexión.

También hubo varias personas que nos ayudaron a lo largo del camino con múltiples conversaciones sobre muchos aspectos de los momentos decisivos. Gracias a Soon Yu, Paul Maloney, Darren Ross, Nick Stroud, Bridget Stalkamp y Megan Burns.

Gracias a Lorna Lippes y Maya Valluru por su ayuda con la investigación (y en especial por su arduo trabajo con los cientos de comentarios en línea sobre experiencias de servicios). Unas notas de agradecimiento muy especiales para Christy Darnell, por gestionar los comentarios de los lectores, para Dave Vance por sus inspiraciones cómicas y para Peter Griffin por su magia con la edición.

Nos sentimos muy afortunados de tener colaboradores como Christy Fletcher y su equipo en Fletcher & Company, así como nuestro nuevo equipo en Simon & Schuster,

donde nos hemos reencontrado con nuestro primer editor, Ben Loehnen. Ben, gracias por darnos nuestra primera oportunidad en este sector, y ahora la cuarta.

Nuestro trabajo no sería posible sin el amor y el apoyo de nuestra (¡sumamente receptiva!) familia. Te queremos, papá, mamá, Susan, Susan Joy, Emory, Aubrey, Amanda, Josephine, Oksana, Hunter y Darby.

NOTAS

Capítulo 1: Momentos decisivos

- 1 Historia basada en las entrevistas de Dan con Donald Kamentz en febrero de 2015 y con Chris Barbic en mayo de 2016, e intercambio de correos electrónicos con ambos. También en la entrevista de Dan con Mayra Valle en julio de 2016, y la asistencia al Día de los fichajes en mayo de 2016 en Houston.
- 2 Estudio del agua helada, concepto del pico-fin y olvido de la duración, de D. Kahneman, B.L. Fredrickson, C.A. Schreiber, y D. A. Redelmeier (1993), “When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End”, *Psychological Science* 4: 401–5.
- 3 Daniel Kahneman, el psicólogo que ganó el Premio Nobel de Economía, empezó este trabajo con un aluvión de artículos interesantes en la década de 1990, entre otros sobre cómo se siente la gente al ver cortos, y cómo se sienten los pacientes ante las colonoscopias.

La investigación confirma sistemáticamente la importancia de los momentos extremos (picos y hoyos). Como señala Carey Morewedge en un análisis en el campo de la utilidad prevista, cuando se pide a los fans del béisbol que recuerden un partido de béisbol, suelen rememorar el partido más extraordinario que recuerdan. Cuando se pide a los pacientes de colonoscopias que rememoren el procedimiento, hacen hincapié en el momento más doloroso. Cuando se pide a unos viajeros que realizan una ruta de tres semanas en bicicleta por California que rememoren la excursión, suelen centrarse en los mejores momentos.

Como sugerimos en el primer capítulo, creemos que es más útil pensar en términos de “picos y transiciones” que de “picos y finales”. Una razón es la vaguedad entre finales y principios a la que nos hemos referido. Otra son los numerosos estudios existentes sobre la importancia de los principios. Señalamos que el 40 % de los recuerdos de la universidad proceden del mes de septiembre; otro dato es que las primeras seis semanas del primer año generan más recuerdos a largo plazo que todo el tercer año (lo cual sugiere un modo inmediato de reducir los costos de la universidad).

En términos más generales, existen pruebas de que la información procedente del principio de una experiencia recibe más atención y consideración. Los recuerdos suelen mostrar efectos de origen (más memoria para cosas al principio de una secuencia) y efectos de inmediatez (más memoria al final). El trabajo sobre percepciones de los demás muestra que la información al inicio de la interacción tiene demasiado peso.

Para un buen resumen de la investigación sobre la utilidad prevista, véase Carey K. Morewedge (2015), “Utility: Anticipated, Experienced, and Remembered” en Gideon Keren y George Wu, eds., *The Wiley Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making*, pp. 295–30. Malden, MA:Wiley.

El estudio sobre colonoscopias es de Daniel Kahneman y Donald A. Redelmeier (1996), “Patients’ Memories of Painful Medical Treatments: Real-time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures”, *Pain* 66 (1): 3–8. El trabajo con agua fría se recoge en el artículo de Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber y Donald A. Redelmeier (1993), “When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End”, *Psychological Science*, 4 (6): 401–5. La investigación sobre recuerdos de acontecimientos en el instituto se resume en el artículo de David B. Pillemer (2000), “Momentous Events, Vivid Memories: How Unforgettable Moments Help Us Understand the Meaning of Our Lives”. Cambridge, MA: Harvard University Press. La relevancia de septiembre en los recuerdos del instituto es de la p.126.

- 4 Descripción del Magic Castle de visitas en persona de Chip y Dan, y conversaciones entre Chip y Darren Ross, director de operaciones y director general, en Magic Castle Hotel LLC. Estadísticas sobre reseñas consultadas el 20 de enero de 2017: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g32655-d84502-Reviews-Magic_Castle_Hotel-Los_Angeles_California.html.

Capítulo 2: Pensar en momentos

- 1 <https://www.globalciti-zen.org/en/content/13-amazing-coming-of-age-traditions-from-around-th/>.
- 2 Relato procedente de las entrevistas de Dan con Lani Lorenz Fry, enero de 2016 (y sucesivos intercambios de correos electrónicos); Lewis Carbone, diciembre 2015; y Mukul Varshney (delegación India), enero 2016.
- 3 De la entrevista de Dan con Doka, en enero de 2016.
- 4 Cita de Katherine Milkman de una entrevista con Stephen Dubner en el *podcast* de Freakonomics, <http://freakonomics.com/2015/03/13/when-willpower-isnt-enough-full-transcript/>. Datos del gimnasio en “The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior”, *Management Science* 60 (10): 2563–82, “The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior”, *Management Science* 60 (10): 2563–82, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.1901>. Datos del gimnasio en Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, y Jason Riis (2014).
- 5 Adam L. Alter y Hal E. Hershfield (2014), “People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age”, *PNAS* 111, <http://www.pnas.org/content/111/48/17066>.

- 6 De la experiencia del autor (Dan). Chip continúa intentando acumular suficientes millas para su insignia Koala. Para más ejemplos de las insignias Fitbit, véase <http://www.developgoodhabits.com/fitbit-badge-list/>.
- 7 Eric A. Taub (27 de octubre de 2016), “Let the Lessee Beware: Car Leases Can Be the Most Binding of Contracts”, *New York Times*, -<https://www.nytimes.com/2016/10/28/automobiles/let-the-lessee-beware-car-leases-can-be-the-most-binding-of-contracts.html>.
- 8 Leonard L. Berry, Scott W. Davis, y Jody Wilmet (octubre, 2015), “When the Customer Is Stressed”, *Harvard Business Review*.
- 9 Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault (1990), “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, *Journal of Marketing* 54: 71–84.
- 10 La historia de Dietz sobre la IRM de su charla TED (disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=jajduxPD6H4>), más entrevista de Dan con Dietz en julio de 2016. La cita de conseguir que los niños se suban a la mesa en un minuto, en lugar de diez, procedía de la entrevista, igual que la cita sobre Bobby y el funicular. Las demás citas proceden de TED Talk. Algunas descripciones extraídas de documentos compartidos por Dietz. La estadística del 80 %, y la reducción de la necesidad de sedación en el Hospital de Niños, proceden de <http://www.jsonline.com/business/by-turning-medical-scans-into-adventures-geases-childrens-fears-b99647870z1-366161191.html>.
- 11 De la comunicación de Chip con Michael Reimer, octubre de 2016.
- 12 Transcrito de <https://www.youtube.com/watch?v=2Ya2nY12y3Q>.
- 13 Dan asistió en junio de 2016 en Washington, D.C.

Capítulo 3: Crear picos

- 1 Historia extraída de entrevistas de Dan y posteriores intercambios de correos electrónicos en enero de 2016 con Greg Jouriles, Susan Bedford, Jeff Gilbert y Greg Lance, y de documentos compartidos por ellos, más transcripción de la participación de Greg Lance en la clase de Chip en noviembre de 2009. Chip y Dan presenciaron el Juicio en diciembre de 2016.
- 2 <http://www2.ed.gov/about/offices/list/ovae/pi/hs/hsfacts.html>.
- 3 De la entrevista de Chip con Darren Ross en junio de 2015.
- 4 Matthew Dixon, Nick Toman, y Rick Delisi escribieron un inteligente y práctico libro titulado *The Effortless Experience*, que informa sobre los resultados de un estudio de 97.000 interacciones de atención al cliente vía teléfono o web. (Dan escribió el prólogo del libro). Los autores descubrieron que “prácticamente no existe ninguna diferencia entre la fidelidad de aquellos clientes cuyas expectativas se ven superadas y aquellos cuyas expectativas simplemente se cumplen”. Y añaden que

“las empresas tienden a subestimar los beneficios de simplemente cumplir con las expectativas de los clientes”. Es decir, si un cliente llama porque tiene un problema con su tarjeta de crédito o su servicio de cable, solo quiere que se lo arreglen, y rápido. No quiere quedar “encantado”. Es absolutamente satisfactorio resolver el problema sin transferirlo a otra dependencia o hacerle repetir la historia. Es una situación en la que ser “en gran parte olvidable” es algo bueno. Así que, si nuestro trabajo implica resolver problemas de los clientes de forma remota (vía telefónica o web), hay que olvidarse de construir picos. Por el contrario, hay que centrarse en llenar hoyos; esos retrasos o transferencias que molestan al cliente. Y para descubrir formas prácticas de llenar esos hoyos, ¡lean el libro! Matthew Dixon, Nick Toman y Rick Delisi (2013), *The Effortless Experience*. New York: Portfolio.

- 5 De la llamada de Dan a Len Berry, agosto de 2016.
- 6 La encuesta sobre experiencia del cliente se describe en el trabajo de Rick Parrish con Harley Manning, Roxana Strohmer, Gabriella Zoia, y Rachel Birrell (2016), “The US Customer Experience Index”, 2016, Forrester. CX Index es una marca registrada de Forrester Research, Inc.
- 7 R. F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer y K. D. Vohs (2001), “Bad Is Stronger than Good”, *Review of General Psychology* 5:323– 70.
- 8 Andrew M. Francis y Hugo M. Mialon (2014), “‘A Diamond Is Forever’ and Other Fairy Tales: The Relationship Between Wedding Expenses and Marriage Duration”, Social Science Research Network, https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=2501480. En posteriores capítulos, trataremos los “momentos de conexión”. Estos investigadores también descubrieron que tener más invitados en una boda comportaba una menor probabilidad de ruptura.
- 9 Eugene O’Kelly y Andrew Postman (2005). Versión castellana de Francisco García Lorenzana, *Momentos perfectos: Cómo mi muerte inminente me transformó la vida*. Alienta Editorial, Barcelona, 2007.

Capítulo 4: Saltarse el guion

- 1 Historia de Joshie de http://www.huffingtonpost.com/chrisburn/stuffed-giraffe-shows-what_b_1524038.html.
- 2 Los ejemplos de la hamburguesa y la fiesta de cumpleaños son de un libro de dos psicólogos que estudiaron ampliamente la repercusión de los guiones: Roger C. Schank y Robert P. Abelson (1977), *Scripts, Plans, and Knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 3 Consideramos un aspecto relacionado en nuestro libro *Ideas que pegan*, que explica cómo hacer que la comunicación sea más pegajosa. *Ideas que pegan* analizaba la diferencia entre “sorpresa artificiosa” y “sorpresa auténtica” en el contexto de producir mensajes inesperados. Una sorpresa auténtica es la que contribuye a captar la atención hacia el mensaje clave que se está expresando (a diferencia de un chiste

- fácil o una artimaña, que capta la atención pero es irrelevante). De igual modo, en este capítulo recomendamos la “sorpresa estratégica”, que se genera saltándose un guion conocido para así reforzar nuestros objetivos (como con la historia del Ritz).
- 4 Estadística de John C. Crotts y Vincent P. Magnini (2011), “The Customer Delight Construct: Is Surprise Essential?” *Annals of Tourism Research* 38 (2): 719–22. Citado en Tania Luna y Lee Ann Renninger (2015). *Surprise: Embrace the Unpredictable and Engineer the Unexpected*. New York: Penguin Books, p.137.
 - 5 La cita “una sonrisa en la cara” es de Matt Watkinson (2013), *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. Harlow, England: Pearson, p.107. Las demás citas son de <http://www.standard.co.uk/news/london/pret-a-manger-staff-give-free-coffee-to-their-favourite-customers-sandwich-chain-boss-reveals-10191611.html>.
 - 6 Las bromas sobre seguridad en los vuelos están en placas con forma de nube en una pared de la sede central de Southwest, en Dallas, cerca de la cafetería. El precio de venta de un Boeing 737-800 es de 72 millones de dólares, pero las líneas aéreas no se rigen por estos precios. El precio que realmente pagan es alto secreto, pero de vez en cuando se filtra alguna que otra operación; un bloguero mencionó algunos ejemplos recientes enterrados en informes financieros, y el precio actual parece ser de unos 50 millones de dólares: <http://blog.seattlepi.com/aerospace/2009/07/01/how-much-is-a-shiny-new-boeing-737-worthnot-72-million/>. Chip hizo un taller para Southwest en julio de 2016. Las estadísticas en el análisis de las instrucciones de seguridad son de Frank Tooley, Katie Boynton, y Mike Overly, entre agosto de 2016 y enero de 2017.
 - 7 De la entrevista de Dan con Scott Beck, octubre de 2015.
 - 8 Respuestas de varias encuestas, marzo de 2016.
 - 9 Los detalles sobre las reuniones proceden de las entrevistas de Chip con Stephen Dull en julio de 2016, y con Soon Yu en julio, agosto y diciembre de 2016. Total transparencia: Chip fue invitado a dar varios discursos y talleres pagados en VF Corporation; así conoció a Soon Yu y se enteró de esta historia. La historia de la mochila de JanSport se cuenta en un video interno “Aspecto positivo”. (Por coherencia con las recomendaciones de nuestro libro *Switch*, VF hizo un esfuerzo por promocionar situaciones positivas en las que ya se percibía el cambio; en las que la gente ya se había beneficiado claramente de salir al exterior.)
 - 10 Estimación de Dull, obtenida con la transferencia de las previsiones de cada uno de los responsables de proyectos que debían justificar su impacto comercial ante los directivos de VF. Las previsiones suelen ser extremadamente optimistas, así que Dull, Yu y su equipo adoptaron un enfoque conservador, y contabilizaron solo las previsiones de ingresos de los tres primeros años para la mayoría de productos. El total ascendía a más de 1.600 millones de dólares. También siguieron la pista de ingresos procedentes de ideas ya en el mercado, y en el momento de publicar este libro, VF había lanzado al mercado alrededor de un tercio de la cartera de posibles ingresos de 1.600 millones de dólares.

- 11 Dorte Berntsen y David M. Rubin (2004), “Cultural Life Scripts Structure Recall from Autobiographical Memory”, *Memory & Cognition* 32 (3): 427–42. La cita de Hammond es de Claudia Hammond (2012). *Time Warped: Unlocking the Mysteries of Time Perception*. Toronto: House of Anansi Press.
- 12 El efecto bicho raro es de un estudio de Vani Pariyadath y David Eagleman (2007), “The Effect of Predictability on Subjective Duration” *PLoS ONE* 2 (11), <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0001264>. Eagleman explica el efecto bicho raro como resultado del aburrimiento en esta entrada de blog: http://blogs.nature.com/news/2011/11/on_stretching_time.html.
- 13 Descripción del estudio y resultado de Bulkhard Bilger, “The Possibilian”, *New Yorker*, 25 de abril de 2011.
- 14 Encontrado en la introducción a Luna y Renninger, *Surprise*, p.xx.
- 15 Este supuesto se basa en una conversación entre el reverendo Frey y Dan en julio de 2016.

Capítulo 5: Tropezar con la verdad

- 1 Hitos médicos más relevantes según el *BMJ*. Sarah Boseley (19 de enero de 2007). “Sanitation Rated the Greatest Medical Advance in 150 Years”, <http://www.theguardian.com/society/2007/jan/19/health.medicineandhealth3>.
- 2 Organización Mundial de la Salud, http://www.who.int/water_sanitation_health/mdgl/en/.
- 3 “La mierda importa”, video, https://www.youtube.com/watch?v=_NSwL1TCaoY#t=11.
- 4 De la página de inicio de STLC (CLTS), <http://www.clts-foundation.org/>.
- 5 Gran parte de la descripción de la caminata es del manual de STLC, que puede descargarse en el siguiente enlace, sazo nado con una entrevista entre Dan y Kar en enero de 2016. Kamal Kar (2008). *Handbook on Community-Led Total Sanitation*. <http://www.communityledtotalsanitation.org/sites/communityledtotalsanitation.org/file>
- 6 El descenso de la defecación al aire libre es del informe anual de STLC, 2014–15, y del informe de STLC “Igniting Action/Asia”.
- 7 Cita de la entrevista de Dan con Kar.
- 8 Historia de <http://fortune.com/microsoft-fortune-500-cloud-computing/>.
- 9 Dan entrevistó a Michael Palmer en junio de 2015 y asistió al curso CD en julio de 2015. Las citas del profesor son de ese taller. Dan también entrevistó a Christ (enero de 2016) y a Lawrence (agosto de 2015). Los datos de evaluación del curso y la cita “mejora exponencial” son de <http://cte.virginia.edu/programs/course-design-institute/testimonials/>.

Capítulo 6: Tensar para percibir

- 1 Dan entrevistó a Chadwell en julio de 2016. Gracias a Brian Kurth de PivotPlanet por la introducción.
- 2 Rick Harrington y Donald A. Loffredo (2011), “Insight, Rumination, and Self-Reflection as Predictors of Well-Being” *Journal of Psychology* 145 (1). Un agradecimiento a Tasha Eurich por inspirarnos a consultar esta bibliografía. Si lo encuentran interesante, pueden consultar el libro de Tasha sobre autoconocimiento (2017), *Insight: Why We’re Not as Self-Aware as We Think, and How Seeing Ourselves Clearly Helps Us Succeed at Work and in Life*. New York: Crown Business.
- 3 Respuesta a una encuesta realizada por los autores en diciembre de 2015
- 4 *Reflecting or ruminating*. Véanse los capítulos 5 y 6 del libro de Tasha Eurich, *Insight* (citado más arriba).
- 5 Nos impresionó dar con esta concisa frase acción/percepción, pero tras buscar en Google vimos que Steve Chalke ya lo decía hace nueve años.
- 6 Dan entrevistó a Dineen sobre esta historia en junio de 2015, y a Ridenour en junio de 2016.
- 7 Honig aportó esta historia en marzo de 2016 e hicimos un seguimiento por correo electrónico en enero de 2017.
- 8 Nivel de exigencia alto + confianza. Proyecto de investigación en David Scott Yeager et al. (2014), “Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide”, *Journal of Experimental Psychology* 143 (2): 804–24.
- 9 Esta historia se extrajo originalmente de la respuesta a una encuesta remitida por Dale Phelps en marzo de 2016 y posteriores entrevistas de Dan con Phelps y Ranjani Sreenivasan en agosto de 2016.
- 10 Blakely, Spanx. Gran parte de la historia de Blakely, incluyendo las citas, procede de su capítulo en el libro de Gillian Zoe Segal (2015). *Getting There: A Book of Mentors*. New York: Abrams Image. La cronología de eventos en el supuesto práctico procede de <http://www.spanx.com/years-of-great-rears>. La frase “me hice inmune a la palabra ‘no’” es de una conferencia que Blakely dio en el *Inc. Women’s Summit*, en marzo de 2016. Es perspicaz y gracioso. <http://www.inc.com/sara-blakely/how-spanx-founder-turned-5000-dollars-into-a-billion-dollar-undergarment-business.html>.
- 11 Caso 3: Panda Garden House. El nombre está inspirado en un ejemplar del *Washington Post* que analizaba los nombres de casi todos los restaurantes chinos del país. Como escribieron los autores, “Los estadounidenses están entrenados para esperar que se sirva comida china en establecimientos con nombres como *Bufé Dragón Dorado*. Si alguien abriera un restaurante chino llamado *Dorchester Meadows*, probablemente fracasaría”. De Roberto A. Ferdman y Christopher

Ingraham (8 de abril 2016), “We Analyzed the Names of Almost Every Chinese Restaurant in America. This Is What We Learned”, Wonkblog, https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/04/08/we-analyzed-the-names-of-almost-every-chinese-restaurant-in-america-this-is-what-we-learned/?utm_term=.e32614cde10a.

Capítulo 7: Reconocer a los demás

- 1 La historia es de las entrevistas de Dan con Solo en Agosto de 2015 y enero de 2016.
- 2 Gad Yair (2009), “Cinderellas and Ugly Ducklings: Positive Turning Points in Students’ Educational Careers—Exploratory Evidence and a Future Agenda”, *British Educational Research Journal* 35 (3): 351–70.
- 3 Carolyn Wiley (1997), “What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, *International Journal of Manpower* 18 (3): 263–80.
- 4 Bob Nelson (1997), *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman.
- 5 Consejo de Luthans Stajkovic (2009), “Provide Recognition for Performance Improvement”. En *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. West Sussex: Wiley, pp. 239–52.
- 6 Ambos supuestos proceden de un grupo de personas que se registraron en MTurk de Amazon para participar en estudios de investigación.
- 7 Historia de Risinger de las entrevistas con Chip y Risinger en enero de 2016 y octubre de 2014, y Dan y Risinger en enero de 2016. Dan entrevistó a Hughes en enero de 2016. Dato interesante sobre Hughes: es jugador de softball profesional; famoso, de hecho. Su condición de profesional le impide jugar en ligas *amateur* de softball, así que nada de ideas para el equipo de la oficina.
- 8 Dan entrevistó a Ahmad y Pace en julio de 2016, y a Julie Prieto en mayo de 2016 y septiembre de 2016. Barbara Cvenic facilitó información en octubre de 2016 sobre el efecto positivo de dar las gracias en posteriores donaciones. Gracias también a Missy Sherburne y Cesar Bocanegra por sazonar la historia.
- 9 Correo electrónico de Julia Prieto en agosto de 2016: “Nuestro ejercicio fiscal envuelto con el total de correo saliente asciende a 90 422. Ese total multiplicado por el promedio de ‘gracias’ de cada sobre (11) nos sitúa en 994 642”.
- 10 Versión del ejercicio disponible en <https://www.brainpickings.org/2014/02/18/martin-seligman-gratitude-visit-three-blessings/>.
- 11 Glassman grabó el intercambio, que se llevó a cabo a través de Internet, así que se pueden ver las emociones que ambos experimentaron durante la llamada. Transcrito del video: <https://www.youtube.com/watch?v=oPuS7SITqgY>, consultado el 17 de julio de 2016. Los demás datos y la cita “casi intocable” son de la entrevista entre Dan y Glassman en julio de 2016.

- 12 M. E. P. Seligman, T. A. Steen, N. Park, y C. Peterson (2005). “Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions”, *American Psychologist* 60: 410–21.

Capítulo 8. Multiplicar hitos

- 1 Dan entrevistó a Josh Clark en mayo de 2016 y a Nancy Griffin (madre de Clark) en julio de 2016. La expresión “The Dreaded W5D3” es de una entrada del blog: <https://pleasurenotpunishment.wordpress.com/2012/03/17/the-dreaded-w5d3/>.
- 2 El hashtag #c25k de Instagram se ha usado para etiquetar más de 225 000 entradas. <https://www.instagram.com/explore/tags/c25k/?hl=en>, consultado el 10 de febrero de 2017.
- 3 “Malditos dragones”. La cita es de Steve Kamb (2016), *Level Up Your Life: How to Unlock Adventure and Happiness by Becoming the Hero of Your Own Story*. New York: Rodale, p.65.
- 4 Historia de Scott Ettl de la entrevista con Dan en julio de 2016.
- 5 Eric J. Allen, Patricia M. Dechow, Devin G. Pope, y George Wu (julio de 2014), “Reference-Dependent Preferences: Evidence from Marathon Runners”, NBER Working Paper No. 20343.
- 6 Citado en el blog: <https://www.scotthyong.com/blog/2007/10/18/the-art-of-the-finish-how-to-go-from-busy-to-accomplished/>.

Capítulo 9: Practicar la valentía

- 1 Este caso se basa en un episodio titulado *Ain't Scared of Your Jails*, de la brillante serie de PBS *Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years* (1995). Gran parte de la serie, incluido este episodio, puede encontrarse en YouTube. El material de vídeo de los talleres de Lawson empieza tras los cinco primeros minutos de *Ain't Scared of Your Jails*. La cita de Taylor Branch es de su informe definitivo sobre el movimiento de derechos civiles (1988), *Parting the Waters: America in the King Years 1954–63*. New York: Simon & Schuster, p. 286. Las cifras sobre detenciones son de la página 290. La cita de Lawson sobre la necesidad de “disciplina férrea y preparación” es de un documental sobre la historia de la estrategia de la acción no violenta, de Steve York, “A Force More Powerful”, International Center on Non violent Conflict, 1999, https://www.youtube.com/watch?v=_CGlnjfJvHg, consultado del 2 de marzo de 2017.
- 2 S. J. Rachman (1982, marzo), “Development of Courage in Military Personnel in Training and Performance in Combat Situations”, U.S. Army Research Report 1338.
- 3 Pasos 1, 3, 7, y 9 de Jayson L. Mystkowski et al. (2006), “Mental Reinstatement of Context and Return of Fear in Spider-Fearful Participants”, *Behavior Therapy* 37

- (1): 49–60. La estadística de dos horas es de Katherina K. Hauner et al. (2012), “Exposure Therapy Triggers Lasting Reorganization of Neural Fear Processing”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (23): 9203–08. La frase “no podían pisar la hierba por su miedo a las arañas” es de <http://www.livescience.com/20468-spider-phobia-cured-therapy.html>.
- 4 Peter M. Gollwitzer (1999), “Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans”, *American Psychologist* 54: 493–503.
 - 5 Procedente de una entrevista con Dan en junio de 2010. Las citas de Mary Gentile son de la sección de Preguntas y Respuestas de su página web: <http://www.givingvoicetoaluesthebook.com/about/>.
 - 6 El ejemplo es de Paul Vitello (10 de febrero de 2010). “Rabbis in Training Receive Lessons in Real-Life Trauma”, *New York Times*, <http://www.nytimes.com/2010/02/10/nyregion/10acting.html>, y entrevista de Dan en febrero de 2017 con el rabino Menachem Penner. Gracias al rabino Naphtali Lavenda por llamar nuestra atención sobre la historia.
 - 7 Explicación accesible y divulgativa del metaanálisis de Wei Pan en <http://www.scientificamerican.com/article/why-just-sayno-doesnt-work/>. El trabajo de Pim Cuijpers (2002) es “Effective Ingredients of School-Based Drug Prevention Programs: A Systematic Review”, *Addictive Behaviors* 27:1012.
 - 8 Una respuesta a la encuesta de uno de los autores en noviembre de 2016.
 - 9 Frances J. Milliken (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, disponible en <http://w4.stern.nyu.edu/emplibrary/Milliken.Frances.pdf>.
 - 10 Charlan Nemeth y Cynthia Chiles (1988), “Modelling Courage: The Role of Dissent in Fostering Independence”. *European Journal of Social Psychology* 18:275–80.
 - 11 Larissa McFarquhar (21 de noviembre de 2009), “The Better Boss”, *New Yorker*.

Capítulo 10: Crear un sentido compartido

- 1 Esta historia se basa en las entrevistas de Dan con Sonia Rhodes en septiembre de 2016 y febrero de 2017 y en la entrevista de Chip con Mike Murphy, en septiembre de 2016 y Lynn Skoczelas en junio de 2016. Un agradecimiento especial a Lynn Skoczelas, que organizó un grupo de discusión de medio día con más de veinte asistentes, todos trabajadores de Sharp, para hablar con Chip sobre la transformación de Sharp. Para un contexto más amplio, consultar la presentación de Rhodes, “Making Health Care Better: The Story of the Sharp Experience”, [https://www.oumedicine.com/docs/excel/sharpeexperience--sonia-rhodes-\(4-29-11\).pdf?sfvrsn=2](https://www.oumedicine.com/docs/excel/sharpeexperience--sonia-rhodes-(4-29-11).pdf?sfvrsn=2), consultada el 7 de marzo de 2017. La frase “el mejor sistema de asistencia sanitaria del universo” es de esta presentación. La historia también utiliza detalles de un libro de Rhodes y Gary Adamson (2009), *The Complete Guide to*

Transforming the Patient Experience. New York: Health Leaders Media.

- 2 Las estadísticas sobre satisfacción de pacientes y médicos, ingresos, etc., formaban parte de la aplicación del Baldrige Award y también se citan en D.G. Lofgren et al. (2007), “Marketing the Health Care Experience: Eight Steps to Infuse Brand Essence into Your Organization”, *Health Marketing Quarterly* 23 (3): p. 121.
- 3 La risa es social. La descripción y comentario del estudio de Provine es de un artículo del *Guardian* que escribió: <https://www.theguardian.com/books/2012/sep/02/why-we-laugh-psychology-provine>.
- 4 Dimitris Xygalatas et al. (2013), “Extreme Rituals Promote Prosociality”, *Psychological Science* 24: 1602. ¿Cómo supieron los investigadores quién daba qué, si los donativos eran “anónimos”? Numeraron sobres y cuestionarios para poder emparejarlos a la vez que mantenían el anonimato de los participantes. El resultado sobre los “observadores del mayor suplicio” aparece en Ronald Fischer y Dimitris Xygalatas (2014), “Extreme Rituals as Social Technologies”, *Journal of Cognition and Culture* 14:345–55. El resultado sobre desconocidos que realizan tareas de clasificación con agua helada se halla en Brock Bastian et al. (2014), “Pain as Social Glue: Shared Pain Increases Cooperation”, *Psychological Science* 25 (11): 2079–85.
- 5 El material sobre propósito/pasión de Hansen es de un borrador inicial de su próximo libro *Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More*.
- 6 “Entidad mágica... que espera ser descubierta”. Esta frase de Wrzesniewski es de Angela Duckworth (2016), *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner, p.153.
- 7 Adam M. Grant (2008), “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions”, *Journal of Applied Psychology* 93 (1): 108–24.
- 8 Adam M. Grant (2014), en la edición de Morten Ann Gernsbacher, *Psychology and the Real World*, 2a ed. New York: Worth.
- 9 Amy Wrzesniewski, Nicholas LoBuglio, Jane E. Dutton, y Justin M. Berg (2013), “Job-Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work”, *Advances in Positive Organizational Psychology* 1: 281–302.
- 10 Historia de una entrevista en grupo realizada por Chip en junio de 2016 a la que asistió Baehrens.

Capítulo 11: Estrechar vínculos

- 1 Historia de Stanton extraída de las entrevistas de Dan en enero de 2016 con Susan Stevenson, Carlie John Fisherow, Melissa Bryant, y Anna Gregory en el District of Columbia Public Schools (DCPS). También documentos facilitados por Stevenson.

Datos sobre expulsiones y absentismo proporcionados por la Flamboyant Foundation y verificados por Anna Gregory en el DCPS. DCPS proporcionó la definición de “absentismo”. Los datos sobre rendimiento de años posteriores constaban en documentos de Flamboyant, verificados por Fisherow o el DCPS. En concreto, los resultados de lectura y matemáticas son del DCPS: <https://assets.documentcloud.org/documents/1238775/2014-dc-cas-scores-by-school.pdf>.

- 2 H. T. Reis (2007), “Steps Toward the Ripening of Relationship Science”, *Personal Relationships* 14: 1–23. Este estudio surgió cuando Reis ganó una beca de “académico distinguido” entregado por una sociedad de Psicología para investigadores que estudian las relaciones cercanas. Este tipo de reconocimiento le facilitó poder subir a un escenario en una conferencia profesional para plantear el caso a sus colegas investigadores acerca de hacia dónde debía avanzar la investigación, y este trabajo es su respuesta.
- 3 El descubrimiento se recoge en <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26015413>.
- 4 Marcus Buckingham y Curt Coffman (1999), *First Break All the Rules*. New York: Simon & Schuster.
- 5 Historia de Bisognano de la entrevista con Dan en agosto de 2016, salvo que se indique lo contrario. Las citas “hablaban encima de él” y “no lo voy a conseguir” son de <http://theconversationproject.org/about/maureen-bisognano/>. La pregunta “Qué es importante para ti” es de Michael J. Barry y Susan Edgman-Levitan (2012), “Shared Decision Making - The Pinnacle of Patient-Centered Care”, *New England Journal of Medicine* 366:780–81. Total transparencia: después de escribir sobre otro aspecto del trabajo del IHI en un libro anterior, *Switch*, invitaron a Dan a dar varias ponencias pagadas en el IHI, y así es como conoció a Maureen Bisognano y descubrió esta historia.
- 6 Historia de la conversación de Dan con Jen Rodgers en febrero de 2017.
- 7 Datos de gestión del bagaje del documento de investigación proporcionado por la Junta Ejecutiva Corporativa. Contexto de la llamada de Dan a Matt Dixon y Eric Braun en agosto de 2016.
- 8 Z. Rubin (1974), “Lovers and Other Strangers: The Development of Intimacy in Encounters and Relationships: Experimental studies of self-disclosure between strangers at bus stops and in airport departure lounges can provide clues about the development of intimate relationships”, *American Scientist* 62 (2): 182–90.
- 9 A. Aron et al. (1997). “The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Findings”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 23:363–77.
- 10 De la respuesta de Elam a la encuesta en marzo de 2016 y posterior intercambio de correos electrónicos en agosto de 2016.
- 11 La experiencia del equipo de boxes no es inventada; se puede contratar a un

proveedor para disfrutar de la experiencia. Dan lo ha visto y es bastante bueno. Para más detalles, consultar <http://www.bobparker.ca/pitcrewblog/>. La expresión “conversaciones cruciales” se basa en un conocido y práctico libro de Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler (2002), *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. New York: McGraw-Hill Education. Versión en español de Martín Rodríguez-Courel, *Conversaciones cruciales, Nuevas claves para gestionar con éxito situaciones críticas*, Empresa Activa, 2016.

Capítulo 12: Hacer que los momentos importen

- 1 Disponible en <http://toastable.com/2010/lets-get-personal/>.
- 2 Disponible en <http://www.bronnieware.com/regrets-of-the-dying/>.
- 3 De la entrevista de Dan con Julie Kasten en junio de 2015.
- 4 Las historias se recopilaron en agosto-septiembre de 2016, después de enviar una *newsletter* a principios de agosto de 2016.
- 5 Historia extraída de la entrevista de Dan con Darcy Daniels, Jessica Marsh y Cori Fogarty, en octubre de 2016 y en la entrada del blog de Darcy <https://bravefragilewarriors.wordpress.com/2016/04/03/snow-day-in-the-hospital/>.



PAIDÓS

España

Barcelona

Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
Tel. + 34 93 496 70 01
Fax + 34 93 217 77 48
Mail: comunicacioneditorialplaneta@planeta.es
www.planeta.es

Madrid

Josefa Valcárcel, 42
28027 Madrid
Tel. + 34 91 423 03 03
Fax + 34 91 423 03 25
Mail: comunicacioneditorialplaneta@planeta.es
www.planeta.es

Argentina

Av. Independencia, 1682
C1100 Buenos Aires (Argentina)
Tel. (5411) 4124 91 00
Fax (5411) 4124 91 90
Mail: info@ar.planetadelibros.com
www.planetadelibros.com.ar

Brasil

R. Padre João Manuel, 100, 21o andar –
Edifício Horsa II
São Paulo – 01411-000 (Brasil)
Tel. (5511) 3087 88 88
Mail: atendimento@editoraplaneta.com.br
www.planetadelivros.com.br

Chile

Av. Andrés Bello 2115, piso 8
Providencia, Santiago (Chile)
Tel. (562) 2652 29 10
Mail: info@planeta.cl
www.planetadelibros.cl

Colombia

Calle 73 N.º 7-60, pisos 8 al 11
Bogotá, D.C. (Colombia)
Tel. (571) 607 99 97
Fax (571) 607 99 76
Mail: info@planetadelibros.com.co
www.planetadelibros.com.co

Ecuador

Whymper, N27-166, y Francisco de Orellana
Quito (Ecuador)
Tel. (5932) 290 89 99
Fax (5932) 250 72 34
Mail: planeta@access.net.ec
www.planetadelibros.com.ec

México

Masaryk 111, piso 2.º Colonia Polanco V
Sección Delegación Miguel Hidalgo 11560
México, D.F. (México)
Tel. (52) 55 3000 62 00
Fax (52) 55 5002 91 54
Mail: info@planetadelibros.com.mx
www.planetadelibros.com.mx

Perú

Av. Santa Cruz, 244 San Isidro, Lima (Perú)
Tel. (511) 440 98 98
Mail: info@eplaneta.com.pe
www.planetadelibros.com.pe

Portugal

Planeta Manuscrito
Rua do Loreto 16, 1ºD
1200-242 Lisboa
Tel. + 351 213 408 520
Fax + 351 213 408 526
Mail: info@planeta.pt
www.planeta.pt

Uruguay

Cuareim 1647
11.100 Montevideo (Uruguay)
Tel. (54) 11 2902 25 50
Fax (54) 11 2901 40 26
Mail: info@planeta.com.uy
www.planetadelibros.com.uy

Venezuela

Final Av. Libertador con calle Alameda,
Edificio Exa, piso 3, of. 302
El Rosal Chacao, Caracas (Venezuela)
Tel. (58212) 526 63 00
Mail: info@planetadelibros.com.ve
www.planetadelibros.com.ve



Chip Heath es catedrático en la Escuela de Posgrado de Administración de Empresa de Stanford, ingeniero industrial por la Texas A&M University y doctor en Psicología por Stanford. Imparte cursos sobre estrategia y empresas. Ha ayudado a más de 450 startups a pulir su estrategia y sus mensajes corporativos. Vive en Los Gatos, California.

Dan Heath es catedrático emérito en el centro CASE de la Universidad de Duke, que ayuda a emprendedores que luchan por el bien común. Fundó Thinkwell, una editorial innovadora de libros de texto multimedia, y ha sido investigador de la Harvard Business School. Vive en Durham, Carolina del Norte.

Considerados ambos como los principales divulgadores estadounidenses sobre temas relacionados con la gestión del cambio y la toma de decisiones, son autores de los bestsellers *Ideas que pegan* (Lid Editorial, 2011), *Cambia el chip* (Gestión 2000, 2011) y *Decídete* (Gestión 2000, 2014).

OTROS TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

Crear grandes opciones.

Una guía de pensamiento integrador para los líderes de hoy

Jennifer Riel y Roger L. Martin

Equipos extremos. Por qué Pixar, Airbnb y otras empresas de vanguardia triunfan donde la mayoría fracasan

Robert Bruce Shaw

Simple. Escape de las trampas de la complejidad y trabaje en lo que importa

Lisa Bodell

El ego es el enemigo

Ryan Holiday

Originales. Cómo los innovadores e inconformes mueven el mundo

Adam Grant

Superjefes. Cómo los líderes excepcionales inspiran el talento

Sydney Finkelstein

Enfócate. Consejos para alcanzar el éxito en un mundo disperso

Cal Newport

Crea esos momentos mágicos e inolvidables que transforman tu vida

¿Cómo es posible que dos desconocidos entren en una sala y 45 minutos después ya sean amigos íntimos? ¿Por qué tenemos algunos recuerdos imborrables de nuestra infancia o adolescencia? ¿A qué se debe que recordemos perfectamente eventos ocurridos hace años?

Chip y Dan Heath, autores superventas de *The New York Times* y *The Wall Street Journal*, nos enseñan en este libro que ciertas experiencias cambian nuestra vida y que no tienen por qué ser siempre producto del azar: podemos crearlas, si sabemos cómo.

Analizan por qué determinadas experiencias son como una sacudida, capaces de elevarnos y cambiarnos; y cómo podemos aprender a crear por nosotros mismos tales momentos extraordinarios en nuestra vida y en nuestro trabajo.

Aunque las vidas humanas son infinitamente variables, nuestros momentos positivos más memorables están dominados por cuatro elementos: elevación, percepción, orgullo y conexión. Si los interiorizamos, podremos crear más momentos relevantes.

¿Y si un profesor pudiera diseñar una lección sabiendo que los alumnos la recordarían veinte años después? ¿Y si un empresario supiera cómo crear una experiencia que deleitara a los clientes? ¿Y si tuviéramos más claro cómo crear recuerdos que fueran importantes para nuestros hijos?

Todo ello es posible y en *Momentos mágicos* Chip y Dan Heath nos explican cómo conseguirlo.

Chip y Dan Heath argumentan convincentemente que cualquier organización que cree momentos cumbre -para sus clientes, sus empleados o sus estudiantes- disfrutará de beneficios que van desde la lealtad fanática hasta el crecimiento de los ingresos. En esta entretenida e informativa lectura, explican cómo crear esos momentos y cómo convertirlos en una ventaja competitiva.

BizEd

Cada página de este excelente libro está repleta de ideas prácticas e historias memorables. Es tan relevante para directivos, empresarios y profesionales como lo es para maestros y padres. Yo ya he puesto muchas de sus nuevas sugerencias a trabajar. ¡No te lo pierdas!
Eric Ries, autor del bestseller *El método Lean Startup* y *El camino hacia el Lean Startup*



Índice

Página del título	2
Copyright	3
Dedicación	4
Contenido	5
Capítulo 1: Momentos decisivos	7
Capítulo 2: Pensar en momentos	17
Momentos de elevación	33
Capítulo 3: Crear picos	35
Capítulo 4: Saltarse el guion	50
Momentos de percepción	67
Capítulo 5: Tropezar con la verdad	69
Capítulo 6: Tensar para percibir	77
Momentos de orgullo	92
Capítulo 7: Reconocer a los demás	94
Capítulo 8: Multiplicar hitos	105
Capítulo 9: Practicar la valentía	115
Momentos de conexión	131
Capítulo 10: Crear un sentido compartido	132
Capítulo 11: Estrechar vínculos	143
Capítulo 12: Hacer que los momentos importen	163
¿Quieren más?	171
Anexo: Afrontar momentos traumáticos	172
Agradecimientos	176
Notas	178
Contraportada	196