

A CONTRA CORRIENTE



CÓMO RESOLVER
LOS PROBLEMAS
ANTES DE QUE
OCURRAN

DAN HEATH

Coautor de los *bestseller* del *New York Times*

Ideas que pegan y Cambia el chip

A CONTRA CORRIENTE



SOLUCIONES PRÁCTICAS
PARA PREVENIR PROBLEMAS

DAN HEATH



Upstream
A contracorriente

Copyright © 2020 Dan Heath
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-26-2

Edición en ebook
ISBN: 978-84-291-9616-0 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9617-7 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Betty Trabal
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Índice

1. Ir a contracorriente	1
-------------------------	---

PRIMERA PARTE

Tres barreras que nos impiden actuar a contracorriente

2. La ceguera ante el problema	21
3. La falta del sentido de propiedad	39
4. El efecto túnel	57

SEGUNDA PARTE

Siete preguntas para líderes que actúan a contracorriente

5. ¿Cómo reunir a la gente adecuada?	75
6. ¿Cómo transformar el sistema?	97
7. ¿Cómo encontrar un punto de apoyo?	115
8. ¿Cómo detectar una alarma temprana?	135
9. ¿Cómo saber si has tenido éxito?	153
10. ¿Cómo evitar causar daños?	171
11. ¿Quién pagará aquello que no ocurre?	189

ÍNDICE

TERCERA PARTE

Aún más a contracorriente

12. El problema de Chicken Little: las amenazas distantes e improbables	207
13. Tú, a contracorriente	229
Siguiendo pasos	245
Apéndice 1: Ampliar los programas en el sector social	249
Agradecimientos	251
Notas	253
Índice	299
Sobre el autor	309

CAPÍTULO 4

El efecto túnel

John Thompson, medio jubilado y viviendo en Goderich, Ontario, se olvidaba de las gotas que tenía que ponerse dos veces al día para el glaucoma. Entonces decidió dejarlas en el alféizar de la ventana, encima del fregadero de la cocina, para verlas cuando se hiciera el café por la mañana. «Dejaba las gotas en el lado izquierdo del alféizar para acordarme de que eran para la mañana», dijo. «Después de ponérmelas, las dejaba en el lado derecho, y así sabía que me las había puesto por la mañana y que me las tenía que volver a poner por la noche. Después, por la noche, volvía a dejarlas en el lado izquierdo del alféizar». El sistema de la ventana de Thompson eliminó el problema.

Rich Marisa tuvo una revelación similar en su vida personal. «A mi mujer le molestaba mucho que me dejara las luces encendidas, especialmente la del recibidor», dijo Rich, un programador informático que vive cerca de Ithaca, Nueva York. Las luces del pasillo eran una fuente irrelevante de fricción entre la pareja, ese tipo de trivialidades por las que las parejas siempre discuten («Has vuelto a dejar la tapa del lavabo levantada...»).

Entonces Rich se dio cuenta de que podía evitar esas discusiones pidiendo el divorcio.

¡No! ¡Es broma! Perdón. Esto fue lo que hizo: «Me hice cargo de la situación y compré un temporizador de luz. Ahora pulso el

A CONTRACORRIENTE

botón y tengo cinco minutos de luz, después la luz se apaga sola, y solucionado el problema», dijo.

Para mi estudio busqué historias de este tipo: personas que dejan de reaccionar ante los problemas y empiezan a prevenirlos. Las encontraba tremendamente motivadoras. Empecé a microanalizar mi propia vida, en busca de esas cosas que me irritan y que podían desaparecer con un poco de magia proactiva.

Yo, por ejemplo, solía hacerme muchos líos con el cable de mi portátil. El tema es que, a pesar de tener un despacho perfecto con una mesa perfecta, normalmente trabajo mejor en las cafeterías. Estoy siempre desenchufando el cable, enrollándolo y enchufándolo en otro sitio. Al final —te sorprenderá— ¡he decidido comprarme otro cable! Ahora uno está siempre enchufado en mi despacho, y el otro está en mi mochila.

Esas son victorias fáciles, porque simplemente se trata de reconocer que hay un problema y planificar una solución. En las entrevistas que realicé descubrí que a la mayoría de la gente le cuesta pensar en ejemplos personales —por cierto, esto no lo digo para presumir: recuerda que estuve años enchufando, enrollando y desenchufando cables de alimentación, y no reaccioné hasta que decidí *escribir un libro sobre cómo ir a contracorriente*—. Esto plantea la siguiente pregunta: si pensar a contracorriente es tan simple y tan efectivo para acabar con problemas recurrentes, ¿por qué es tan poco frecuente?

Piensa en lo fácil que habría sido que descarrilara mi pensamiento a contracorriente. Si alguien en mi familia hubiera estado enfermo o si hubiera estado angustiado por el trabajo o por una relación, no habría estado pensando en hacer pequeñas mejoras. Pero creo que todo esto es intuitivo: cabría esperar que los grandes problemas en la vida desplazaran a los pequeños. No tenemos el ancho de banda para solucionar todos los problemas.

Pero el tema del «ancho de banda» es más engañoso: los investigadores han descubierto que cuando los recursos *escasean* —el dinero, el tiempo o el ancho de banda mental— el peligro no es que los grandes problemas desplacen a los pequeños, sino que los

El efecto túnel

pequeños desplacen a los grandes. Imaginemos a una madre soltera que apenas puede pagar las facturas cada mes y que ha agotado su tarjeta de crédito. Su hijo necesita 150 dólares para jugar en la liga de baloncesto del barrio. No puede decirle que no porque es una de las pocas oportunidades abiertas para él en el barrio, pero no tiene dinero y todavía le faltan diez días para que le paguen. Pide entonces un préstamo de urgencia, el cual tiene que devolver en un mes con un 20 % de interés (el equivalente al 240 % APR) y, si no lo paga, el préstamo se renovará y los intereses aumentarán. No es una gran cantidad de dinero, pero podría ser una deuda suficientemente elevada para hacer tambalear su precaria economía.

Un asesor financiero diría que esa mujer ha tomado una mala decisión financiera, pero su hijo ha podido aprovechar esa oportunidad y ella ha comprado unos cuantos días o semanas de tiempo para maniobrar. La crisis llegará, pero hoy no. Los psicólogos Eldar Shafir y Sendhil Mullainathan, en su libro *Scarcity*, llaman a esto «el efecto túnel»: cuando las personas están haciendo malabarismos con muchos problemas, dejan de intentar resolverlos. Adoptan la visión túnel. Dejan de planificar a largo plazo, dejan de priorizar estratégicamente los problemas. Por esto, el efecto túnel es la tercera barrera ante el pensamiento a contracorriente, porque nos confina en el pensamiento reactivo a corto plazo. En el túnel, solamente existe la posibilidad de ir *hacia delante*.

Suele decirse que una cadena de malas decisiones puede llevar a la gente a la pobreza. En algunos casos así es —piensa en un atleta de élite con un gran sueldo que años después se declara en bancarrota—. Pero Shafir y Mullainathan afirman convencidos que la causalidad es al revés; es decir, que es la pobreza la que nos lleva a tomar malas decisiones económicas. Los autores escriben que: «La precariedad nos lleva a ser menos perspicaces, menos progresistas, menos controlados. Y los efectos son importantes. Ser pobre, por ejemplo, reduce la capacidad cognitiva de una persona más que estar toda una noche sin dormir. No es que los pobres tengan menos ancho de banda como personas, sino que la experiencia de la pobreza

A CONTRACORRIENTE

reduce el ancho de banda de cualquier persona». Cuando escasean los recursos, cualquier problema es una fuente de ansiedad. No hay forma de utilizar el dinero como amortiguador; para hacer el mantenimiento del coche, para pagar una visita al dentista o para tomarse un par de días libres en el trabajo para estar con un pariente enfermo. La vida se convierte en un continuo juego de malabares.

Los que sufren el efecto túnel no pueden pensar sistémicamente. No pueden evitar los problemas, se limitan a reaccionar ante ellos. Y el efecto túnel no es algo en lo que se caiga por la escasez de dinero únicamente, también puede ocurrir por la escasez de tiempo.

«La escasez, y el efecto túnel en particular, te lleva a posponer cosas que son importantes pero no urgentes —limpiar tu oficina, hacerte una colonoscopia, escribir tu testamento— y que son fáciles de descuidar», escriben Shafir y Mullainathan. «Sus costes son inmediatos, importantes y fáciles de aplazar, y sus beneficios se quedan fuera del túnel esperando el momento en que todas las cosas urgentes se hayan realizado».

Pero es evidente que las cosas urgentes nunca se acaban y, de repente, nos encontramos con que tenemos setenta años y todavía no hemos hecho el testamento. Este problema del efecto túnel afecta también a las organizaciones. Anita Tucker, una ingeniera industrial que en una ocasión apoyó las operaciones de una planta de glaseado de General Mills, hizo su tesis en Harvard acompañando a 22 enfermeros de 8 hospitales durante casi 200 horas. Descubrió que los enfermeros eran, esencialmente, profesionales que resolvían problemas. De promedio, cada 90 minutos ocurría un problema inesperado. Como ejemplo representativo, después de un fin de semana de tres días en el que algunas personas de la lavandería habían estado de vacaciones, una enfermera se dio cuenta de que su unidad se había quedado sin toallas. Entonces, tomó algunas toallas de la unidad de al lado y pidió a la secretaria que llamara a la lavandería para pedir más.

Sobre el autor

DAN HEATH y su hermano Chip han escrito cuatro libros que el *New York Times* ha calificado de bestsellers: *Made to Stick*, *Switch*, *Decisive* y *The Power of Moments*. Heath forma parte del centro CASE de la Universidad Duke que ayuda a los emprendedores que luchan por el bien social. Vive en Durham, Carolina del Norte. De los libros de los hermanos Heath se han vendido más de tres millones de copias en todo el mundo y han sido traducidos a treinta y tres idiomas.

El autor de *bestsellers* del *New York Times*, Dan Heath, explica cómo evitar los problemas antes de que ocurran, y lo hace basándose en los conocimientos adquiridos en cientos de entrevistas a personas que resuelven los problemas de una forma poco convencional.

En la vida, a menudo nos quedamos atascados en un ciclo de reacción. Apagamos los fuegos. Tratamos las emergencias. Nos quedamos atrapados corriente abajo, intentando solventar un problema tras otro, pero nunca intentamos ir a contracorriente para arreglar los sistemas que causan esos problemas. Los policías detienen a los ladrones, los médicos tratan a los pacientes con enfermedades crónicas, y las personas que atienden las llamadas de los clientes responden a sus quejas. Pero muchos delitos, enfermedades crónicas y quejas de los clientes se pueden evitar. ¿Por qué entonces centramos tanto nuestra atención en la reacción en lugar de hacerlo en la prevención?

A *CONTRACORRIENTE* analiza las fuerzas psicológicas que nos impulsan hacia la reacción; entre ellas, la “ceguera ante los problemas”, que hace que no nos demos cuenta de los serios problemas que nos rodean. Y Dan Heath nos presenta a los pensadores que han superado estos obstáculos y han conseguido grandes victorias cambiando su mentalidad a una de pensamiento a contracorriente. Una web de viajes online consiguió evitar 20 millones de llamadas al año al servicio de atención al cliente haciendo algunos sencillos retoques en su sistema de reservas online. Un distrito escolar de una ciudad importante consiguió reducir a la mitad el índice de abandono después de descubrir que podía predecir qué estudiantes iban a abandonar sus estudios antes del bachillerato. Un país europeo eliminó el abuso de las drogas y el alcohol por parte de los jóvenes cambiando deliberadamente su cultura. Y un sistema de urgencias sanitarias aceleró el tiempo de respuesta de sus ambulancias utilizando datos para predecir de dónde vendrían las llamadas de emergencia; y a partir de esa información, adelantaba el despliegue de su red de ambulancias para que estuvieran cerca de esas zonas.

A *CONTRACORRIENTE* ofrece soluciones prácticas para prevenir los problemas en lugar de reaccionar a ellos. ¿Cuántos problemas en nuestras vidas y en nuestra sociedad estamos tolerando por el mero hecho de olvidar que podemos anticiparnos y evitar que se originen?



DAN HEATH y su hermano, Chip, han escrito cuatro *bestsellers* del *New York Times*: *Ideas que pegan*, *Cambia el chip*, *Decídetes* y *Momentos mágicos*. Heath es investigador principal del centro CASE de la Universidad de Duke, que apoya a los emprendedores que luchan por el bien social. Vive en Durham, Carolina del Norte. Se han vendido más de 3 millones de copias de los libros de los hermanos Heath y se han traducido a 33 idiomas.

© HEATH BROTHERS