

## Informes de los equipos

Habían transcurrido seis semanas desde la primera reunión de los equipos. Y hoy era el día de las presentaciones. Mary Jane le preguntó a Bill si otros departamentos estarían dispuestos a ocuparse de las funciones esenciales durante la mañana para que pudiera reunirse todo el grupo; Bill la sorprendió ofreciéndose a colaborar personalmente, y también a organizar la sustitución de los empleados.

\_ No sé lo que estás haciendo \_dijo\_, pero ya siento un nivel nuevo de energía en la planta tercera. Sigue así y no dudes en contar conmigo para lo que sea.

Estaba un poco nerviosa. Se había reunido con todos los equipos al menos una vez, y había hecho todo lo posible por ayudarlos y apoyarlos sin asumir el mando. Aunque le habían pedido material para leer y el uso de la sala de conferencia en las últimas dos semanas, ningún equipo había pedido nada más. La verdad es que no tenía la menor idea de los detalles de ninguna de las cuatro presentaciones. Y hoy era el día elegido para acudir a un lugar neutral y escuchar las conclusiones de cada grupo.

A las nueve de la mañana, todos se dirigieron al Hotel Alexis, mientras Bill y los demás voluntarios llegaban para hacerse cargo de la oficina.

\_ Buena suerte \_ le deseó su jefe.

A su llegada al Alexis fueron conducidos a una sala que se llamaba “Mercado”.

“Apropiado”, pensó Mary Jane. Había decidido que el equipo encargado de “Escoger la actitud”, sería el último en hacer la presentación. Lo explicó a los equipos de esta manera:

\_ Quiero que lo último que discutamos sea el ingrediente sobre el que descansan los demás.

Al entrar en la sala, la embargó una ola de emoción. La sala era un mar de color, música y energía. Había globos atados a cada silla, y unos ramos de flores vistosos daban vida a la sala. “Han respondido al desafío \_ pensó\_. Han vuelto a dar cuerda a sus relojes”. La gran sorpresa del día aguardaba sentado al fondo, con el traje de faena. Lonnie se sentó a su lado y empezó la sesión.

## El equipo de “Jugar”

Uno de los miembros del equipo pidió silencio e invitó a todo el mundo a ponerse en pie y a seguir las instrucciones que iban a recibir. Todos lo hicieron, aunque se les notaba algo incómodos.

\_ Vamos a presentar nuestro informe en forma de juego en el que participaremos todos \_ dijo Betty, que era la portavoz del equipo de “Jugar”.

Su equipo había diseñado un juego que consistía en un recorrido compuesto de círculos hechos con papel de colores y desplegado en el suelo, de manera que se pudiera ir de un círculo a otro mientras sonaba la música. En cada círculo había escritas unas claves.

Cuando paraba la música, cada persona tenía que leer en voz alta el texto que estaba

escrito debajo de sus pies. Era una especie de juego de la oca. Las claves se podían resumir en dos grupos: uno era una lista de ventajas, y el otro una lista de ideas para poner en práctica. “Qué gran trabajo”, pensó Mary Jane.

### **Ventajas de jugar**

- La gente contenta trata bien a los demás.
- Pasarlo bien conduce a la creatividad.
- El tiempo pasa más rápido.
- Pasarlo bien es sano.
- El trabajo se convierte en recompensa en sí mismo y no en un camino a las recompensas.

### **Puesta en práctica de las ideas**

- Señales que digan: ESTÁS EN UNA ZONA DE RECREO; OJO CON LOS NIÑOS ADULTOS.
- Hacer un concurso para elegir el chiste del mes, que se publicará en el tablón de información.
- Añadir más color y crear un ambiente más interesante.
- Añadir más vida con plantas y un acuario.
- Celebrar acontecimientos especiales como invitar a un actor para que amenice la comida.
- Instalar lucecitas para encenderlas cuando haya que animarse o alguien tenga una buena idea.
- Hacer cursos de creatividad.
- Crear una zona de creatividad que llamaremos el cajón de arena.
- Formar un comité de juego permanente para que fluyan las ideas.

### **El equipo de “Alegrarles el día”**

A continuación le tocó el turno al equipo de “Alegrarles el día”.

\_ Que todo el mundo salga al pasillo o vaya a tomarse un café, mientras lo preparamos todo \_ fue la primera instrucción. Cuando todos volvieron a la sala, se formaron grupos pequeños, cada uno acompañado de un miembro del equipo. Stephanie explicó a todo el mundo lo que tenía que hacer mientras se colocaban en su sitio.

“Quiero que cada grupo dedique quince minutos a hacer una lista de estrategias para apoyar y mejorar el trabajo de un grupo clave de gente, nuestros clientes internos. Pero

antes quiero ofreceros unos datos. Estos son los resultados de un estudio sobre nuestros clientes que hemos realizado. Respirad hondo porque no os gustará lo que vais a ver. Apareció una dispositiva. Una ola de estupor llenó la habitación; se oyó un murmullo de asombro.

### **Resultados del estudio de clientes**

1. Nuestros clientes temen trabajar con nosotros. Nos llaman los “sonámbulos”, porque les damos la impresión de estar sedados. Preferirían discutir en vez de tener que enfrentarse al tratamiento impersonal que reciben.
2. El trabajo que hacemos es adecuado, pero rara vez nos ofrecemos a ir más allá y ayudar a los demás a atender a nuestros clientes externos. Hacemos nuestro trabajo y punto; nada más.
3. A menudo tratamos a nuestros clientes como si nos estuvieran interrumpiendo.
4. Con frecuencia enviamos a nuestros clientes de una persona a otra, sin mostrar interés alguno en resolver el problema. Parece que intentamos evitar responsabilidades.
5. Nuestros clientes hacen bromas de nuestras respuestas, o mejor dicho, de la falta de respuestas a cualquier problema que surge después de las 16.00 horas. Se ríen de la estampida hacia el ascensor que hay a las 16.30.
6. Nuestros clientes se cuestionan nuestro compromiso con la empresa.
7. Se alude a nosotros como “la última fase de la decadencia”.
8. Se está estudiando la posibilidad de contratar a una empresa de fuera para que haga nuestro trabajo.

Stephanie dijo:

\_ Nuestro equipo se sintió sorprendido y después enfadado ante estos resultados. Poco a poco nos dimos cuenta de que los cliente sienten lo que siente. Por muchas excusas que ofrezcamos o más vueltas que le demos, no podemos cambiar la manera en que sienten nuestros clientes internos. Es la realidad que ellos ven. La pregunta es: ¿qué vamos a hacer al respecto?

Otro miembro del equipo continuó con considerable pasión.

\_ Yo creo que no nos damos cuenta de lo importante que es nuestro papel en First Guarantee. Mucha gente cuenta con nosotros y nos mira mal cuando nos retrasamos o dejamos cosas sin resolver. El hecho de que muchos de nosotros tengamos otras obligaciones y de que no nos sintamos muy satisfechos en la escala de las compensaciones no es problema suyo. Ello sólo intentan servir a los clientes que pagan nuestro sueldo y nos ven como un impedimento para ofrecer un servicio de calidad. Luego prosiguió Stephanie.

\_ Necesitamos vuestras ideas y las necesitamos desesperadamente. Por favor, ayudadnos a salir del vertedero y a alegrarles el día a nuestros clientes. Cada grupo dispone de cuarenta y cinco minutos para encontrar cuantas más ideas, mejor. Haced el favor de tomar asiento y empezar. Un miembro de nuestro equipo anotará lo que digáis.

Hubo un silencio. A continuación los grupos empezaron a abordar el problema, todavía plétóricos de la energía generada por la primera presentación.

Pasado el tiempo, Stephanie dijo:

\_ Vamos a hacer una breve pausa para que las personas que han estado tomando notas puedan rehacerlas.

Diez minutos después volvieron a reunirse.

\_ Aquí tenemos un breve resumen de los resultados \_ dijo \_ y este premio es para los miembros de la mesa número cuatro.

Las personas de la mesa cuatro se levantaron y fueron a recoger las insignias de “Alegrarles el día”. Los demás recibieron insignias más pequeñas. A continuación, la atención se centró en el resumen.

### **Ventajas de “Alegrarles el día”**

- Es bueno para el negocio.
- Atender bien a nuestros clientes nos proporcionará la satisfacción que se siente cuando atiendes a otra persona. Hará que nuestra atención se centre en la manera de servir eficazmente a los demás, en vez de quedarnos sólo con nuestros problemas. Es saludable, nos sentiremos bien y desencadenará más energía.

### **Poner en marcha “Alegrarles el día”**

- Escalonar nuestro horario para ofrecer un servicio de 7.00 de la mañana a 6.00 de la tarde. Esto complacerá a nuestros clientes (y puede ser de ayuda a los que necesitamos empezar a diferentes horas).
- Montar grupos que estudien manera de ser más útiles a nuestros clientes. Por ejemplo, ¿deberíamos organizar grupos especiales que se concentren en categorías específicas de clientes?
- Organizar un premio mensual y otro anual por el servicio, basado en el número de clientes que digan que les hemos alegrado el día.
- Poner en marcha sesiones introspectivas en las que puedan participar nuestros clientes.
- Elegir un equipo especial cuya misión sea sorprender y deleitar a nuestros clientes.

- Pedir a nuestros clientes que vengan a jugar con nosotros una vez al mes.
- Estudiar lo que costaría poner en marcha la idea del “momento de la verdad”, que empezó SAS, las aerolíneas escandinavas. Intentaríamos convertir cada transacción con nuestros clientes en una transacción positiva.

Mary Jane disfrutaba en silencio. “Si se preocupan tanto, conseguiremos dar la vuelta al departamento. Stephanie está volcada y su grupo muestra el mismo entusiasmo. ¡Podemos hacerlo!” Miró a Lonnie por el rabillo del ojo y vio que tenía cara de satisfecho.

### **El equipo de “Estar presente”**

El equipo de “Estar presente” ofreció un enfoque totalmente diferente, lo que dio lugar a un grato cambio de ritmo. Con música suave de fondo, uno de los miembros del grupo dijo:

\_ Vamos a cerrar los ojos y a relajarnos durante un minuto. Respiremos hondo y dejémonos guiar por una serie de visualizaciones que nos ayudarán a estar totalmente presentes.

Cuando hubo acabado, la misma persona dijo:

\_ Ahora escucharemos los pensamientos que nos ofrecerán algunos miembros de nuestro grupo. Seguiremos relajados, intentando regular la respiración y mantener los ojos cerrados.

A continuación se hicieron una serie de lecturas inspiradoras. Una de ellas decía así:

*El pasado es historia.  
El futuro es un misterio.  
Hoy es un regalo,  
Por eso se le llama presente.*

John explicó una historia personal:

\_ Yo siempre estaba muy ocupado \_ dijo con voz triste \_, intentando que me llegara el dinero y complacer a todo el mundo. Un día mi hija me propuso ir al parque. Le contesté que me parecía una idea fantástica pero que tenía mucho que hacer en aquel momento. Le pedía que se esperara hasta después y que me dejara terminar lo que estaba haciendo. Pero siempre tenía que hacer algún trabajo muy apremiante y urgente y los días pasaban. Los días se convirtieron en semanas y las semanas en meses. Con la voz rota, contó que pasaron cuatro años y no fue nunca al parque. Su hija tiene ahora quince años y ya no está interesada en ir al parque, ni tampoco lo está en él. John hizo una pausa y respiró hondo.

\_ Hablando con uno de los pescaderos del tema de estar presente, me he dado cuenta de lo poco que estoy presente en casa y en el trabajo. El pescadero me invitó a visitar el mercado con toda mi familia. Mi hija no quería ir, pero finalmente la convencí para que lo hiciera. Lo pasamos muy bien, y me esforcé en estar presente con mis hijos. Mi esposa entró con mi hijo en una juguetería, yo me senté con mi hija y le dije lo mucho que lamentaba no haber estado más con ella. Le dije que esperaba que pudiera perdonarme y que, aunque no podía cambiar el pasado, quería que supiera que ahora iba a dedicarme a estar presente en el presente. Me contestó que no era un mal padre y que lo que tenía que hacer era animarme un poco.

“Me queda mucho camino por delante \_ continuó\_, pero estoy mejorando. Estar presente puede ayudarme a recuperar una cosa que no sabía que había perdido: la relación con mi hija.

Cuando John terminó, Lonnie le susurró a Mary Jane:

\_ El pescadero era Jacob. Está más contento que unas pascuas desde entonces. Es nuevo y fue su primera oportunidad de ayudar realmente a alguien.

Janet también se emocionó bastante describiendo a una compañera de trabajo que había tenido en otro empleo.

\_ Esa persona intentaba llamar mi atención \_ dijo\_, pero yo estaba distraída por mis temas personales y no llegamos a concretar. Entonces estalló el infierno. Parece ser que ella no podía más y estaba cubriendo la falta de progresos escribiendo informes imaginarios. Cuando todo salió a la luz, era demasiado tarde para corregirlo. Perdió su trabajo, la empresa perdió un cliente y un montón de dinero, y yo acabé perdiendo mi empleo porque fuimos incapaces de hacernos cargo de su trabajo. Todo esto se podría haber evitado si yo hubiera estado presente cuando una compañera me pedía ayuda. A continuación, Beth contó algo que le había pasado a ella un día que estaba sentada en su bicicleta estática, delante de la televisión, intentando leer cuando llegó su hijo y se sentó en el sofá. Enseguida supo que le ocurría algo.

\_ Una madre sabe esas cosas \_ dijo\_. En el pasado, habría seguido con lo mío mientras hablaba con él. Pero la experiencia y un divorcio me enseñaron que la eficiencia no es siempre la opción más sabia con los seres queridos. De manera que apagué la televisión, me bajé de la bicicleta, dejé las revistas y pasé la hora siguiente escuchando con atención las dificultades que tenía mi hijo. Y me alegré mucho de haber escogido la opción de estar totalmente presente.

Otros miembros del grupo contaron otras historias en las que se mezclaban lo personal y lo profesional. Luego reiteraron su compromiso de estar presentes unos con otros y con los clientes internos.

\_ Cuando estás presente, muestras consideración hacia la otra persona \_ añadió uno de los miembros del equipo.

También se comprometieron a estar totalmente presentes cuando discutieran un tema, ya fuera entre sí o con un cliente; escucharán con atención y no se permitirán distracciones. Se animarían unos a otros a preguntar:

\_ ¿Te parece bien que hablemos ahora? ¿Estás presente?

Para apoyarse mutuamente una frase a modo de pista. “Pareces distraído”, fue elegida como la pista especial para atraer la atención al tema del momento presente. Todo el mundo estuvo de acuerdo en no leer o contestar el correo electrónico mientras estuviera hablando por teléfono con un compañero o con un cliente.

### **El equipo de “Escoger la actitud”**

El último fue el equipo de “Escoger la actitud”.

Su informe verbal fue breve y conciso.

\_ Estas son las ventajas que nuestro equipo ha identificado como resultado de escoger la propia actitud.

“Primero, al aceptar que cada uno elige su actitud, demuestran un nivel de responsabilidad e iniciativa, que por sí solos llenarán la tercera planta de energía.

“Segundo, escoger tu actitud y actuar como víctima es absolutamente incompatible.

“Tercero, esperamos que la actitud que elijas sea mostrar lo mejor de ti mismo en el trabajo y disfrutar del trabajo que haces. Quizá no podemos hacer aquello que más nos gustaría en este momento, pero todos podemos escoger disfrutar de lo que hacemos. Podemos sacar nuestras mejores cualidades en el trabajo, si elegimos hacerlo. Si lo logramos, nuestra área de trabajo se convertirá en un oasis de energía, flexibilidad y creatividad en una industria dura.

### **Cómo poner en práctica la elección de la actitud**

Margaret, la platórica del equipo, sugirió que el plan de ejecución de “Elige tu actitud” era muy personal.

\_ Muchos de nosotros hemos perdido de vista la posibilidad de escoger. Debemos mostrarnos comprensivos con los compañeros, y al mismo tiempo trabajar juntos para alimentar nuestra capacidad de ejercitar la libre voluntad. Si no sabes que tienes oportunidades o no crees que las tienes, no las tienes. En nuestro grupo hay personas que han vivido experiencias muy difíciles. A algunos nos costará un poco interiorizar la idea de que podemos escoger nuestra actitud.

Otro miembro del equipo prosiguió.

\_ Hemos identificado dos maneras de aplicar “Escoge tu actitud” y ya hemos dado algunos pasos.

“Primero, hemos comprado para todo el mundo ejemplares de un libro titulado Personal Accountability: The Path to a Rewarding Work Life (Responsabilidad personal: el camino hacia una vida laboral satisfactoria). Una vez que todo el mundo lo haya leído, organizaremos grupos de discusión. Si funciona, celebraremos más reuniones para comentar Rabing Fans (Admiradores entusiastas), Los siete hábitos de la gente altamente

efectiva, Gung ho! (Dispuestos a todo) y Un camino sin huellas. Todos estos libros nos ayudarán a entender el concepto de escoger una actitud.

“Segundo, hemos preparado un menú de actitud para utilizarlo en la oficina. Ya habéis visto una versión parecida antes. No sabemos quién puso el primero en la puerta de la oficina, así que no podemos atribuírselo a nadie. Ahora, cada uno tendrá su menú personal para cada día.

Mary Jane miró su menú de actitud. Tenía dos lados. En uno había una cara enfurruñada y palabras como enfadado, desinteresado y amargado. En el otro, una cara sonriente con palabras como energético, cariñoso, vital, auxiliador y creativo. Y encima decía: LA ELECCIÓN ES TUYA. Era una bonita extensión del menú que colgaba de la puerta principal de la tercera planta. Mary Jane se puso de pie y empezó a felicitar a todos y cada uno de los miembros del equipo, seguida de Lonnie, que unos pasos más atrás, daba ánimos a su manera. Cuando terminó de hablar con todos, ya había pasado la hora de comer. Ahora sabía que, entre todos, limpiarían el vertedero de energía tóxica.

Lonnie acompañó a Mary Jane hasta el edificio de First Guarantee. No era de extrañar que atrajeran algunas miradas: una ejecutiva y un pescadero llevando a sus respectivos uniformes. Lo sorprendente era que muchos de ellos conocían a Lonnie.

\_ Entonces tu jefe no sabe nada de la oferta de trabajo, ¿verdad? \_ dijo Lonnie. Dos semanas antes, Mary Jane había recibido una llamada inesperada del principal competidor de First Guarantee, que había intentado convencerla para que trabajara con ellos.

\_ Creo que no. Me parece que hablaron con mi antigua jefa, una mujer que abandonó hace poco First Guarantee por un puesto maravilloso en Pórtland. Todavía no he dicho nada en el trabajo.

\_ No entendía por qué habías rechazado una oferta tan lucrativa, pero ahora veo el porqué. Estás implicada en este proceso y no puedes decepcionar a la gente, ¿verdad?

\_ En parte sí, Lonnie. Pero después de tantos esfuerzos para hacer de First Guarantee un lugar de trabajo mejor y más divertido, ¿para qué me voy a ir? Lo bueno empieza ahora.

### **Domingo, 7 de febrero: el Café, un año después**

Mary Jane abrió el libro El encanto de las cosas simples, y volvió al 7 de febrero.

“ El tiempo no pasa para estas notas \_ *pensó*\_. Hace un año yo estaba sentada aquí, sin saber si podría limpiar nunca el vertedero de energía tóxica. De hecho, fue aquí donde descubrí que yo era parte del problema y que necesitaba motivarme a mí misma antes de motivar al grupo.

“ Las reuniones de los comités que celebramos en el hotel fueron un gran comienzo. El personal estaba preparado para dar mucho más de sí, pero hizo falta la intervención de unos pescaderos para sacar esas capacidades a la luz. Hoy, la tercera planta es un lugar

completamente diferente y el problema ahora es que todos los empleados de la compañía quieren trabajar aquí. Supongo que la energía siempre estuvo allí. “Y fue una sorpresa que me concedieran el premio que cada año otorga la presidenta de la empresa, que por cierto no se esperaba que le pidiera tantas copias del trofeo: para mí, para Bill, para cada uno de los empleados del departamento, para Lonnie y para cada uno de los pescaderos. Disfruto viéndolo encima de la caja registradora en el famoso puesto de pescado de Pike Place y en un lugar destacado del salón de Lonnie”. Mary Jane abrió su diario y leyó una de las lecturas favoritas que había seleccionado, un pasaje escrito por John Gardner sobre el significado de la vida.

### **El significado**

*El significado no es algo que se encuentra por casualidad, como la Respuesta a un acertijo o el premio en La búsqueda de un tesoro. El significado es algo con lo que Vas construyendo tu vida. Lo Construyes con tu pasado, con tus afectos y lealtades, con la experiencia de la humanidad que se te ha transmitido, con tu talento y tu comprensión, con las cosas en las que crees, con las cosas y las personas que quieres, con los valores por los que estás dispuesto a sacrificar algo. Esos son los ingredientes. Tú eres el único que puedes juntarlos en ese modelo que será tu vida. Permite que la vida tenga dignidad y sentido para ti. Si los tiene, entonces importará menos de qué lado se incline la balanza particular del éxito o del fracaso.*

*John Gardner*

Mary Jane se secó las lágrimas de los ojos mientras cerraba el diario donde guardaba sus pensamientos y sus fuentes de inspiración.

\_ Lonnie, ¿puedo probar este bizcocho antes de que te lo acabes?

Lonnie, que había estado sentado cerca de ella, leyendo, empujó el plato en su dirección. Cuando Mary Jane alargó la mano para coger el bizcocho, se encontró en su lugar un diamante engarzado en un anillo de compromiso que descansaba en la enorme boca

abierta de la cabeza de un pez. Miró a Lonnie que, nervioso, la contemplaba con cara de interrogación. Ahogándose de risa, dijo:

\_ ¡Cómo eres, Lonnie! ¡Sí! ¡La respuesta es sí! Pero, dime, ¿no vas a dejar de jugar nunca?

Había hecho un día frío, oscuro y feo en Seattle. Sin embargo, ellos habían elegido que todo fuera muy diferente en su interior.

## **LA CEREMONIA DEL PREMIO DE LA PRESIDENTA**

La presidenta subió al podio y miró al público. Ojeó sus notas y luego, levantando la vista, dijo:

\_ no recuerdo un momento de mi vida en el que me haya sentido más orgullosa que hoy. Algo muy especial ha ocurrido en First Guarantee. En el departamento de procesamiento de datos de la tercera planta, Mary Jane Ramírez y los miembros de su equipo han redescubierto que tener un trabajo que satisfaga y recompense es una elección que podemos tomar todos los días cuando entramos a trabajar. Es tan sencillo como preguntarse: “¿Será un buen día?”, y responder: “¡Sí! ¡Yo elijo que hoy sea un gran día!” “Los empleados antiguos tienen el entusiasmo de los nuevos, y lo que se consideraba un trabajo rutinario se ha transformado en una actividad con un valor añadido. Tengo entendido que los ingredientes de esta transformación fueron descubiertos en una pescadería del mercado local. El equipo de la tercera planta observó que si es posible convertir un puesto del mercado de pescado en un lugar fantástico para trabajar, cualquier departamento de First Guarantee puede elegir hacer lo mismo aquí. “Los ingredientes de esta transformación están inscritos en una placa que se ha colgado a la entrada de la puerta principal del edificio y dice así:

### **Nuestro lugar de trabajo**

Cuando entre en este recinto para trabajar,  
Elija por favor la actitud de hacer  
Que hoy sea un gran día. Los compañeros,  
Los clientes, los miembros de equipo  
Y usted mismo lo agradecerán.  
Encuentre maneras de jugar. Podemos  
Tomarnos el trabajo muy en serio sin  
Estar serios. Esté atento para poder estar  
Presente cuando más le necesiten los  
Clientes y los miembros del equipo. Y si  
Siente que le falta energía, pruebe este  
Remedio: busque una persona que necesite  
Ayuda, una palabra de apoyo o sentirse  
Escuchada, y alégrole el día.