

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

TAMBIÉN ESCRITOS POR CHIP Y DAN HEATH

Made to Stick:

Why Some Ideas Survive and Others Die

Switch:

How to Change Things When Change Is Hard

Decisive:

How to Make Better Choices in Life and Work

The Power of Moments:

Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact

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
Digitalización: reverté-aguilar

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.

55

Índice

[a Contracorriente](#)

[Página de título](#)

[Otros escritos](#)

[Portadilla](#)

[Copyright](#)

[Dedicatoria](#)

[Nota del autor sobre las fuentes](#)

[Capítulo 1. Ir a contracorriente](#)

[PRIMERA PARTE. Tres barreras que nos impiden actuar a contracorriente](#)

[Capítulo 2. La ceguera ante el problema](#)

[Capítulo 3. La falta del sentido de propiedad](#)

[Capítulo 4. El efecto túnel](#)

[SEGUNDA PARTE. Siete preguntas para líderes que actúan a contracorriente](#)

[Capítulo 5. ¿Cómo reunir a la gente adecuada?](#)

[Capítulo 6. ¿Cómo transformar el sistema?](#)

[Capítulo 7. ¿Cómo encontrar un punto de apoyo?](#)

[Capítulo 8. ¿Cómo detectar una alarma temprana?](#)

[Capítulo 9. ¿Cómo saber si has tenido éxito?](#)

[Capítulo 10. ¿Cómo evitar causar daños?](#)

[Capítulo 11. ¿Quién pagará aquello que no ocurre?](#)

[TERCERA PARTE. Aún más a contracorriente](#)

[Capítulo 12. El problema de Chicken Little: las amenazas distantes e improbables](#)

[Capítulo 13. Tú, a contracorriente](#)

[Siguientes pasos](#)

[Apéndice 1: Ampliar los programas en el sector social](#)

[Agradecimientos](#)

[Notas](#)

[Sobre el autor](#)

**A mi hermano Chip, que me sacó de
la Universidad de Derecho**

Nota del autor sobre las fuentes

Se realizaron más de 300 entrevistas para este libro. Si una cita aparece sin un número de referencia («Smith dijo»), se debe a que proviene de una de esas entrevistas. En las citas que proceden de otras fuentes, esa fuente se especifica («como dijo Smith al *New York Times*», etc.).

Cuando utilizo detalles o datos de otras fuentes, las cito en las notas finales. Si una historia determinada está basada en los informes de otra persona, la fuente se cita en el texto.

CAPÍTULO 1

Ir a contracorriente

Estás con un amigo haciendo un picnic a la orilla de un río cuando de repente oyes un grito que viene del agua —un niño se está ahogando—. Sin pensártelo dos veces te tiras al agua, agarras al niño y lo arrastras hasta la orilla. Cuando todavía estás recuperándote del susto, oyes a otro niño pidiendo ayuda. Tú y tu amigo os tiráis al agua para rescatarlo también. Después, oís a otro niño gritando, y a otro, y a otro... Entre los dos apenas podéis con todo. Entonces, de repente, ves que tu amigo sale del agua y parece que te está dejando solo. «¿Adónde vas?», le preguntas. Tu amigo responde: «Voy río arriba, a contracorriente, a ver al chico que está tirando al agua a estos niños».

—Una parábola de salud pública¹ (adaptada del original que se le atribuye comúnmente a Irving Zola)

En el año 2012, Ryan O’Neill, líder del equipo de experiencia del cliente de la web de viajes Expedia, había estado analizando algunos datos del centro de atención al cliente de la compañía y había descubierto una cifra tan inverosímil que parecía casi increíble. De cada cien

clientes² que reservaban un viaje en Expedia online — incluidos vuelos, hotel o alquiler de vehículo—, el 58 % de ellos hacía una llamada *a posteriori* para pedir ayuda.

El principal atractivo de una web de viajes online es, por supuesto, el autoservicio: que no necesites llamar a nadie. Imagínate una gasolinera en la que puedas pagar con tarjeta directamente en el surtidor, pero el 60 % de las veces algo sale mal y tienes que entrar en la tienda a pedir ayuda. Más o menos eso es lo que pasaba en Expedia.

Tradicionalmente, ese centro de atención al cliente era reconocido por su eficiencia y por la alta satisfacción del cliente. Los empleados estaban entrenados para satisfacer a sus clientes cuanto antes, porque las llamadas cortas minimizaban los gastos. «El objetivo que buscábamos era una cuestión de rentabilidad», dijo O’Neill. «Habíamos estado intentando reducir ese gasto. En vez de hacer llamadas de diez minutos, ¿podíamos reducirlas a dos minutos? Pero lo que realmente había que plantearse era: ¿Por qué dos minutos? ¿Por qué uno solo?».

Cuando te pasas años solucionando problemas, a veces te olvidas de que puedes prevenirlos. O’Neill compartió lo que iba descubriendo con su jefe, Tucker Moodey, líder del equipo de operaciones globales de clientes. Juntos profundizaron en una pregunta clave que nunca se habían planteado: ¿Por qué nos llaman tantos clientes? Elaboraron una lista de los asuntos sobre los que pedían ayuda los clientes.

La primera razón por la que llamaban resultó ser para pedir una copia de su itinerario. Solo en el año 2012 recibieron casi veinte millones de llamadas por ese motivo. ¡Veinte millones de llamadas! Es como si todos los habitantes de Florida llamaran a Expedia una vez al año.

Con un coste aproximado de 5 dólares por llamada, representaba un problema de 100 millones de dólares. ¿Por

qué los clientes no recibían su itinerario automáticamente? Las respuestas eran bastante sencillas: porque los clientes habían escrito mal su dirección de email, porque el itinerario acababa en la bandeja de spam o porque por error eliminaban el itinerario pensando que era una oferta de algo. Lo peor es que en la web no había una opción para que los clientes pudieran recuperar sus itinerarios.

O'Neill y Moodey mostraron sus datos a Dara Khosrowshahi, entonces consejera delegada de Expedia. «Tenemos que hacer algo con esto», dijo O'Neill. Khosrowshahi, además de estar de acuerdo en que debían concentrarse en reducir el volumen de llamadas, dijo que la experiencia del cliente tenía que ser la máxima prioridad³. Se creó una «sala de operaciones» en la que personas de diferentes grupos operativos se reunían diariamente y tenían un único cometido: *evitar que los clientes tengan que llamar*.

El grupo de la «sala de operaciones» desarrolló soluciones para todas las peticiones de ayuda de los clientes. Consiguieron bastante pronto soluciones para el problema principal, la petición de los itinerarios: añadieron una opción automática al sistema de buzón de voz de la compañía («pulsa 2 para que te reenvíen el itinerario»), cambiaron la manera de enviar los emails para evitar los filtros de spam y crearon una herramienta online para que los clientes pudieran descargarse el itinerario.

Actualmente, casi nadie llama para pedir su itinerario. Han conseguido eliminar veinte millones de llamadas relacionadas con ese tema. También se han terminado casi todas las llamadas relacionadas con los otros diez asuntos más habituales. Desde el año 2012, el porcentaje de clientes de Expedia que telefonea para pedir ayuda se ha reducido del 58 % a apenas el 15 %⁴.

En Expedia, su esfuerzo por reducir el volumen de llamadas fue una exitosa intervención *a contracorriente*. Las acciones que van a favor de la corriente reaccionan a los problemas cuando ya han ocurrido; en cambio, las acciones que van a contracorriente pretenden evitar que esos problemas ocurran. Puedes contestar a la llamada de un cliente que se queja de que no tiene el itinerario (a favor de la corriente) o puedes hacer innecesaria esa llamada asegurándote de que reciba su itinerario por adelantado (a contracorriente).

Evidentemente, todos preferiríamos vivir en un mundo que se mueva siguiendo la corriente, en el que pudiéramos evitar los problemas, en lugar de tener que resolverlos. ¿Qué es lo que nos impide evitar que sucedan algunos problemas? Analizando el éxito de Expedia, nos cuesta entender por qué tardaron tanto en actuar. ¿Cómo pudieron llegar hasta el punto de que veinte millones de personas tuvieran que llamar para solicitar sus itinerarios? ¿No deberían haberse disparado las alarmas mucho antes, por ejemplo, cuando habían recibido siete millones de llamadas?

Los ejecutivos de Expedia no eran ajenos al problema, sabían que el volumen de llamadas era enorme, pero simplemente estaban organizados para ignorar ese problema. En Expedia, igual que en muchas otras compañías, el personal trabaja dividido en equipos, y cada uno de ellos se encarga de sus propios asuntos. El equipo de marketing se encargaba de atraer a clientes a su web; el equipo de producto incitaba a los clientes a que hicieran una reserva; el equipo de tecnología se preocupaba de que los diferentes elementos de la web funcionaran sin problemas; y el equipo de atención al cliente trataba los problemas de los clientes de una forma rápida y satisfactoria.

Pero faltaba algo: un equipo que garantizara que los clientes *no tuvieran que llamar para pedir ayuda*. De hecho, ninguno de esos equipos ganaba nada por evitar las llamadas: nadie evaluaba la calidad de los servicios.

En cierta medida, los objetivos de cada uno de los equipos incitaban a que los clientes hicieran más llamadas. Para el equipo de producto, cuyo objetivo era incrementar al máximo el número de reservas, lo mejor era pedir a los clientes que escribieran su email solamente una vez; porque, si les pedían que lo hicieran una segunda vez, podrían hartarse. Podrían perder a una de cada cien personas que se sintieran lo suficientemente molestas como para abandonar la transacción. Pero el efecto colateral de esta decisión era que algunos clientes escribían mal su dirección de email y tenían que acabar llamando a la compañía para pedir su itinerario. Era un fallo del sistema. Esos clientes nunca habrían tenido que llamar. Al final, ambos equipos conseguían cumplir con sus objetivos: el equipo de producto cerraba una transacción, y el equipo de atención al cliente resolvía la llamada consecutiva rápidamente.

Mark Okerstrom, que fue director financiero de Expedia durante cinco años y que en el 2017 fue nombrado consejero delegado, dijo: «Cuando creamos organizaciones, hacemos todo lo posible para que las personas se enfoquen en un objetivo. Básicamente, les estamos dando permiso para que sean miopes. Estamos diciéndoles: «Este es tu problema. Define tu misión, crea tu estrategia y alinea tus recursos para solucionarlo. Y tienes el legítimo derecho de ignorar todo aquello que no se corresponda con ese objetivo».

Lo que quiere decir Okerstrom es que el enfoque es al mismo tiempo la fuerza y la debilidad de las organizaciones. La especialización inherente a las

organizaciones crea una gran eficiencia, pero también desalienta los esfuerzos para integrar otras maneras de trabajar nuevas y ventajosas: las acciones a *contracorriente*.

Y esto ocurre también en numerosos ámbitos de la sociedad. A menudo, nos quedamos atrapados en un círculo vicioso como respuesta. Apagamos incendios, hacemos frente a las emergencias, lidiamos con un problema tras otro; pero nunca nos detenemos a arreglar los sistemas que causan esos problemas.

Los médicos rehabilitan a los adictos a las drogas; los de recursos humanos seleccionan a profesionales para sustituir a los ejecutivos de talento que abandonan las empresas, y los pediatras recetan inhaladores a los niños que tienen problemas respiratorios. Y, obviamente, es maravilloso que los profesionales puedan solucionar esos problemas, pero ¿no sería mejor que los adictos nunca probaran las drogas, que los ejecutivos estuvieran tan contentos como para no marcharse de la empresa y que los niños no tuvieran asma? Entonces, ¿por qué nuestros esfuerzos están más orientados a la reacción que a la prevención?

En el año 2009 hablé con el subjefe de policía de una ciudad canadiense; fue una de las conversaciones que despertó mi interés por el pensamiento a contracorriente. El policía creía que las fuerzas policiales estaban mucho más orientadas a reaccionar ante los crímenes que a intentar evitarlos. «Muchos policías quieren jugar a polis y cacos», dijo. «Es más fácil decir “he arrestado a este chico” que decir “he estado un tiempo hablando con este chico rebelde”».

Me puso el ejemplo de dos policías⁵. El primero pasaba la mitad de su turno de pie en un cruce donde ocurrían muchos accidentes; su presencia visible hacía que los

conductores tuvieran más cuidado, y así se evitaban colisiones. El segundo policía se escondía en el cruce para pillar a los que hacían giros no permitidos. El primer policía hace mucho más por la seguridad pública, dijo el subjefe de policía; pero se recompensa más al segundo, porque puede mostrar las multas que ha puesto.

Una de las razones por las que preferimos reaccionar ante un problema antes que evitarlo es porque resulta más tangible. El trabajo a favor de la corriente es más fácil de ver y de medir que el trabajo a contracorriente, que está lleno de ambigüedades. Un día, una familia evita un accidente de coche gracias a la presencia del policía, que hace que el conductor sea más cauteloso, pero ni esa familia ni el policía son conscientes de lo que no ha ocurrido. ¿Cómo demostrar algo que *no* ha ocurrido? Como jefe de policía, lo único que puedes hacer es tener pruebas fehacientes de los accidentes ocurridos en el cruce y detectar el éxito cuando las cifras comienzan a reducirse. Pero, aunque estés seguro de que tus esfuerzos han valido la pena, nunca sabrás a *quién* has ayudado. Simplemente verás que las cifras se han reducido. Tus victorias son historias escritas con cifras, las protagonizan héroes invisibles que han salvado a víctimas invisibles.

En este libro defino los trabajos a contracorriente como aquellos que pretenden evitar los problemas antes de que ocurran o, como alternativa, que reducen sistemáticamente el daño que ocasionan. Enseñar a los niños a nadar, por ejemplo, es una manera excelente de evitar ahogamientos; aunque, en ocasiones, hasta los nadadores más expertos puedan correr el riesgo de ahogarse. Por ese motivo, para mí, un chaleco salvavidas también es una solución a contracorriente. A primera vista, los chalecos salvavidas parecen una solución reactiva: cualquiera que necesite un chaleco salvavidas es porque ya tiene un problema. Pero, si

el «problema» que queremos evitar es que *la gente se muera ahogada*, entonces el chaleco salvavidas puede evitarlo.

Una característica de los trabajos a contracorriente es que implica un pensamiento sistémico: puesto que las autoridades son conscientes del riesgo de ahogamiento, compran y distribuyen chalecos salvavidas en los lugares donde es posible que ocurra una emergencia. En cambio, un padre que se tira desesperadamente a una piscina para rescatar a su hijo que se está ahogando está llevando a cabo una acción reactiva —normalmente, existe una interacción entre la proactividad y la reactividad: después de que el padre haya salvado a su hijo, el parque acuático seguramente revisará el incidente y hará cambios para evitar que vuelva a ocurrir algo similar. El rescate a posteriori lleva a una mejora a contracorriente—.

Prefiero la palabra *a contracorriente* a las palabras *preventivo* o *proactivo* porque me gusta la forma en que la metáfora de la corriente nos impulsa a ampliar nuestro pensamiento sobre las soluciones. Este capítulo ha empezado con la historia de unos niños que se ahogaban, y en ella destacan dos posicionamientos: a contracorriente y a favor de la corriente. Pero, en realidad, también podemos intervenir en cualquiera de los puntos intermedios. En otras palabras, ir a contracorriente no supone un destino final, sino una dirección. Las lecciones de natación están ubicadas en una posición más elevada que los chalecos salvavidas. Y siempre hay una manera de remontar todavía más arriba la corriente; lo cual implica mayor complejidad.

Para estudiar el espectro de una acción a contracorriente voy a exponer un problema concreto. En el año 2013, unos ladrones entraron en casa de mis padres en College Station, Texas. Mis padres estaban dando un paseo por el barrio, y los ladrones aprovecharon su ausencia para entrar

por la puerta trasera y robar una cartera, dos iPhones y algunas joyas. Mis padres informaron a la policía, pero por desgracia nunca capturaron a los ladrones. La respuesta siguiendo la corriente fracasó.

¿Qué podría haber evitado ese robo? Unos segundos antes, una alarma ensordecedora; minutos antes, una evidencia de un sistema de alarma —como esas señales de las compañías de seguridad que ves en las fachadas de las casas; o quizá esto habría desviado su objetivo a la casa de otro vecino—. Horas antes, la presencia visible de la policía. Meses antes, si los ladrones hubieran sido arrestados previamente, podrían haber participado en algún tipo de terapia conductual⁶ para romper el ciclo de reincidencia. Años antes, tengamos en cuenta que ningún niño crece aspirando a robar casas. Por lo tanto, una solución muy a contracorriente ante el robo podría ser crear un contexto de comunidad dotado de tal cantidad de oportunidades que los robos serían innecesarios. Si esta idea te parece algo así como ultraoptimista, espérate a llegar al capítulo 5, donde hablo de que hay un país en el que prácticamente ha desaparecido el abuso del alcohol y las drogas por parte de los jóvenes simplemente adoptando una filosofía similar a la de las oportunidades.

¿Te imaginas evitar un robo *décadas* antes de que ocurra? Sí, es posible. Las posibilidades a contracorriente son interminables. El psicólogo y experto en desarrollo infantil Richard Tremblay afirma que el mejor momento para prevenir un futuro comportamiento agresivo es cuando el potencial delincuente aún está en el vientre materno⁷. Tremblay señala una serie de factores de riesgo⁸ que afectan a la madre y que predicen la agresividad física crónica de un niño: pobreza materna, tabaquismo, malnutrición, ira, depresión, malas relaciones maritales, una escasa educación y tener un bebé siendo adolescente.

Según Tremblay, todos estos factores suelen coincidir, pero lo más importante es que se pueden *cambiar*⁹. Actualmente, está trabajando en un programa que ayuda a mujeres embarazadas que se encuentran en situaciones de alto riesgo. «Para resolver el problema de las agresiones, que suele ser un problema masculino, tenemos que concentrarnos en las mujeres¹⁰», dijo Tremblay a *Nature*. «Si mejoras la calidad de vida de esas mujeres, mejorarás también la de las siguientes generaciones».

Si supiéramos que todas esas soluciones funcionan, preferiríamos las soluciones que van a contracorriente: aquellas que hacen que menos niños se conviertan en delincuentes. Es evidente que algunas soluciones a contracorriente son más deseables, pero el problema reside en que son más complejas y ambiguas. Piensa en ello: Tremblay está proponiendo mejorar al máximo el entorno de las mujeres embarazadas para reducir su propensión a los factores de riesgo —pobreza, ira o depresión—; lo cual quiere decir que, a su vez, el hijo de esas mujeres sea menos propenso a la agresividad y, por lo tanto, a la delincuencia. Es posible que dieciocho años después el hijo de esas mujeres acabe yendo a la universidad, en lugar de robando casas. Los esfuerzos a favor de la corriente son más limitados, rápidos y tangibles; en cambio, los esfuerzos a contra corriente son más amplios, lentos y difusos, pero cuando funcionan lo hacen *de verdad* y consiguen que se logren unas mejoras enormes y duraderas.

Entonces, ¿qué es lo correcto?, ¿ir a contracorriente o a favor de la corriente? ¿Deberíamos detener los robos mediante un sistema de alarma o alimentar bien a la madre del futuro «delincuente»? Lo primero y más importante que debemos plantearnos es por qué es necesario elegir. Si las empresas son capaces de crear múltiples niveles de protección para *evitar caídas de la red*, entonces

seguramente nosotros podemos invertir en múltiples niveles de protección contra la delincuencia y otros problemas importantes.

Si en un mundo con escasos recursos tuviéramos que elegir necesariamente un punto de intervención, esta sería la incómoda respuesta: no sabríamos cuál es el correcto. El mundo no tiene suficientes pruebas —por no hablar de voluntad— para elegir el punto correcto en la «corriente» de la delincuencia; en realidad, en la corriente de casi cualquier problema importante. Esta es una de las razones principales por las que he escrito este libro. Porque, aunque tenemos un amplio abanico de opciones disponibles para tratar los problemas del mundo, nos hemos limitado a un pequeño tramo de la corriente: la zona de respuesta. Reaccionar, reaccionar, reaccionar.

Gastamos miles de millones de dólares para recuperarnos de los huracanes y los terremotos; sin embargo, apenas dedicamos recursos para prepararnos ante esos desastres. Hay cientos de agencias y organizaciones cuya finalidad es la de ayudar a los sintecho, pero ¿cuántas hay que se dediquen a *evitar que la gente se quede sin hogar*? Cuando empieza a expandirse el ébola en un país extranjero se convierte en una prioridad internacional y, una vez pasada la epidemia, no conseguimos fondos para ayudar a los sistemas sanitarios locales y evitar así otra epidemia.

No quiero decir que una solución a contracorriente sea siempre la más adecuada, ni que tengamos que abandonar el trabajo a favor de la corriente, porque siempre necesitaremos que alguien esté en la otra orilla para rescatarnos. El tema es que nuestra atención es manifiestamente asimétrica. Estamos tan concentrados en salvar a los niños que se están ahogando en el río que jamás nos paramos a pensar por qué es necesario salvarlos.



En ningún otro sector es tan evidente la necesidad de un cambio como en el de la industria sanitaria, que con 3,5 billones de dólares constituye casi una quinta parte de la economía de Estados Unidos¹¹. El sistema de salud estadounidense está diseñado casi en su totalidad para reaccionar. Funciona como una tecla gigante para deshacer. ¿Arterias obstruidas? Las desbloquearemos. ¿Cadera rota? La sustituiremos. ¿Problemas de visión? Los corregiremos. Si todo sale bien, volverás a tu salud basal. Pero es difícil encontrar en el sistema a alguien cuyo trabajo consista en responder a *qué hacer para que estés más sano* —pregunta diferente a la de *cómo responder a los problemas que hacen que no estés sano*—.

¿Podría cambiar el sistema sanitario y funcionar a contracorriente, en lugar de limitarse a reaccionar? Para ello habría que hacer cambios importantes en la política, y la política de la sanidad es un asunto notoriamente partidista. Con la intención de conocer mejor los valores fundamentales de conservadores y liberales, una organización denominada The Health Initiative, liderada por Rebecca Onie y Rocco Perla, reunió a dos grupos focales en Charlotte¹², Carolina del Norte: uno formado por mujeres demócratas afroamericanas, y otro por mujeres republicanas blancas. A cada grupo se le formuló esta pregunta: «Si tuvieras cien dólares, ¿cómo los invertirías en la salud de tu comunidad?». Se les daba la opción de gastar los cien dólares en varias categorías.

Las demócratas afroamericanas destinaron casi un tercio de los fondos al sistema sanitario formal —hospitales y clínicas— y al resto a cosas que no tenían nada que ver con ello: 25 dólares a comida sana, 19 dólares a vivienda y 14 dólares al cuidado de los niños, por ejemplo. ¿Cómo

invertieron los fondos las mujeres republicanas blancas? Casi de la misma manera. Coincidieron prácticamente en todos los porcentajes. Los mismos resultados se obtuvieron con los otros grupos focales cuando se realizó el estudio por todo el país: con hombres, con latinos, con votantes indecisos y demás. «Las similitudes en los patrones de gasto eran sorprendentes»¹³, dijo Perla. «Eso nos dio mucho que pensar».

Lo cierto es que, aunque discutamos con gente que piensa diferente a nosotros, en el fondo todos estamos de acuerdo en cómo *deberíamos* gastar nuestros recursos. Desde el punto de vista político, todos pensamos que la mejor manera de «comprar salud» es invirtiendo dos tercios de nuestro presupuesto en sistemas que hagan que la gente esté sana —alimentación, vivienda, etc.— y un tercio en sistemas que curen a la gente. En otras palabras, muchos de nosotros pensamos que por cada dólar que gastamos en el cuidado sanitario siguiendo la corriente¹⁴ deberíamos gastar dos dólares a contracorriente.

Resulta que esta proporción es bastante parecida a la norma global de los países desarrollados. El modelo de gasto medio a lo largo del tiempo en otros países desarrollados es que por cada dólar que un país gasta en sanidad siguiendo la corriente gasta otros dos o tres a contracorriente. Hay un caso atípico entre esos países; y, sí, somos nosotros. En Estados Unidos, la proporción es 1:1; es decir, por cada dólar que invertimos en esfuerzos a contracorriente invertimos también uno en esfuerzos a favor de la corriente. Esta es la proporción más baja entre el gasto a contracorriente y el gasto a favor de la corriente de todos los países semejantes a Estados Unidos.

Estamos acostumbrados a oír que Estados Unidos «gasta demasiado» en sanidad. Es una afirmación demasiado simplista. Es cierto, gastamos mucho más en atención

médica formal como porcentaje del PIB que cualquier otro país desarrollado pero, si sumamos lo que otros países gastan en sanidad más lo que gastan en «asistencia social» —que es básicamente un gasto a contracorriente, que va desde la vivienda hasta las pensiones y las ayudas a los niños— resulta que el gasto de Estados Unidos es normal y corriente. Por lo que se refiere al gasto total, somos el noveno país de 34¹⁵, según los datos de un estudio de 2017 realizado por Elizabeth Bradley, Heahter Sipsma y Lauren Taylor.

Tal como indican Bradley y Taylor en un libro titulado *The American Health Care Paradox*, lo que de verdad distingue el enfoque de la sanidad de Estados Unidos no es tanto la *cantidad* del gasto como la *forma de gastarlo*. En comparación con otros países, los estadounidenses gastamos más dinero en curar las dolencias de la gente que en mantenerla sana. Vamos corriente abajo mientras otros países van corriente arriba.

De hecho, todavía es peor: ni siquiera nuestro gasto a *contracorriente* va tan corriente arriba como el de otros países. Según el informe de una investigación que hizo RAND¹⁶, otros países desarrollados gastan casi el triple que nosotros, como porcentaje del presupuesto a contracorriente, en apoyar a las familias —créditos para niños, asistencia infantil, etcétera—. Por otra parte, nosotros gastamos un 30 % más¹⁷ que ellos en la «tercera edad».

Una consecuencia de la inversión que hace el sistema sanitario estadounidense siguiendo la corriente es que es pionero en el tratamiento de pacientes con enfermedades graves, como el cáncer o las enfermedades cardíacas. Por eso los príncipes sauditas vuelan a Houston o a Boston para ser tratados de cáncer. Pero no solo se benefician de ello

los príncipes, sino todos los que padecen este tipo de enfermedades.

Estados Unidos es líder mundial en las prótesis de rodillas¹⁸, en las cirugías de *bypass*, en el número de gente que vive con un trasplante de riñón y en el porcentaje de personas mayores a las que se les ha puesto una prótesis de cadera en tan solo seis meses. Estos son los frutos de invertir en acciones a favor de la corriente.

¿Cuáles son el lado negativo o las desventajas de invertir a favor de la corriente? Veamos algunos datos de Noruega¹⁹, un país interesante con el que compararnos ya que, como porcentaje del PIB, nuestro gasto total en sanidad corriente arriba y corriente abajo es similar. Pero las prioridades de gasto de Noruega son totalmente diferentes²⁰ a las nuestras: por cada dólar que gastan siguiendo la corriente, gastan aproximadamente 2,50 dólares a contracorriente²¹.

¿Cuáles son las prioridades de gasto en Noruega? Pongamos como ejemplo el parto. Una mujer noruega embarazada no paga nada²² por sus visitas prenatales, ni por el parto, ni por las visitas posparto. Todo eso lo tiene cubierto.

Suponiendo que los padres estén empleados durante 6 de los 10 meses anteriores al nacimiento de su bebé, tendrán derecho a un permiso completo de paternidad²³. La madre deja de trabajar tres semanas antes de la fecha prevista para el parto. Después, ambos padres pueden tomarse un permiso de 15 semanas. Una vez finalizado ese periodo, la familia continúa teniendo una reserva adicional de 16 semanas y los padres se repartirán los días de permiso como les convenga. Y lo mejor de todo es que ese tiempo de permiso es remunerado. En total son 49 semanas —por cierto, si la madre o el padre no cumplen con el requisito

de tener trabajo, no reciben la paga del permiso, pero sí reciben un cheque de unos 9.000 dólares—.

Cuando el niño cumple un año se le adjudica una plaza en una buena guardería durante todo el día²⁴, y los padres pagan en proporción a sus ingresos una tarifa limitada a unos cientos de dólares al mes. Y a las familias se les paga una pequeña cantidad mensual —un poco más de 100 dólares por niño²⁵— hasta que el niño cumple dieciocho años. Ese dinero puede utilizarse para comprar pañales, comida o material escolar. O puede utilizarse para empezar a ahorrar para entrar la universidad; lo cual no es demasiado útil, ya que la enseñanza universitaria en Noruega es gratuita²⁶.

¿Qué población está más sana? ¿La noruega o la estadounidense? Las diferencias son enormes. En cuanto a mortalidad infantil²⁷, Noruega ocupa el 5º puesto mejor del mundo, y Estados Unidos ocupa el 34º. Esperanza de vida: Noruega 5º puesto, y Estados Unidos, el 29º. Nivel de estrés²⁸: Noruega ocupa el 1º puesto, y Estados Unidos, el 21º. Felicidad²⁹ —en esto seguro que los aventajamos—, pues no: Noruega ocupa el 3º puesto, y Estados Unidos, el 19º.³⁰

Recuerda que ambos países gastan casi lo mismo en salud —a contracorriente y a favor de la corriente— como porcentaje de su PIB. Noruega no está gastando más, sino que está gastando de diferente manera. Los estadounidenses suben los agudos, los noruegos suben los bajos. La elección de Estados Unidos como nación ha sido ser cada vez mejores en el rescate de niños que se ahogan en el río.

Se podrían elegir otras opciones.



Mi objetivo con este libro es convencerte de que deberíamos cambiar nuestras energías y dedicarlas más a realizar trabajos a contracorriente: tanto en el ámbito personal como en el organizacional, nacional y global. Podemos —y debemos— dejar de lidiar continuamente con los síntomas de los problemas y empezar a solucionarlos de una vez por todas.

Al mismo tiempo, debemos tener los ojos bien abiertos ante los desafíos a los que nos enfrentaremos mientras realizamos este cambio. Puede servirnos de ejemplo esta opción de la Ciudad de México. En 1989, las autoridades de la ciudad prohibieron a la población conducir³¹ un día por semana según el último dígito de su matrícula. Lo que pretendían era fomentar el uso del transporte público y mejorar así la calidad del aire. Fue un enorme esfuerzo a contracorriente para *prevenir* la contaminación del aire. Pero no funcionó: muchos mexicanos se compraron otro coche —normalmente, un viejo cacharro que les resultaba más barato— y así podían conducir cada día. La calidad del aire empeoró.

Unas buenas intenciones no garantizan nada.

Lo que me entusiasma de los esfuerzos a contracorriente es la forma en que reflejan lo mejor y lo peor de la humanidad. Ir a contracorriente es una declaración oficial: *No tengo que estar a merced de estas fuerzas: puedo controlarlas. Puedo modelar mi mundo.* Y en esta declaración están las semillas del heroísmo y la arrogancia.

A veces, este deseo de control nos lleva a éxitos sorprendentes. Recordemos la erradicación de la viruela, un virus que en el siglo xx mató a unos 300 millones de personas³² en todo el planeta. Gracias a un enorme esfuerzo mundial, la viruela fue poco a poco desapareciendo. El último ser humano infectado de forma natural con viruela fue Maow Maalin, un cocinero del

hospital de Merca, Somalia. En 1977, tras descubrir que estaba infectado, se realizó un esfuerzo frenético de dos semanas vacunando a 54.777 personas³³ de su comunidad para asegurar que la enfermedad no se expandiera más.³⁴ Y eso supuso el final de la viruela. No la tratamos, la vencimos. Es un buen ejemplo de un trabajo a contracorriente.

Pero ese deseo de control —puedo modelar esta situación a mi antojo— también nos puede incitar a actuar en situaciones que no dominamos del todo. Jugamos con sistemas que apenas conocemos y tropezamos con un laberinto de consecuencias imprevistas. No cabe la menor duda de que nuestros nobles esfuerzos por hacer un mundo mejor pueden fácilmente hacer un mundo peor.

Hay algunos problemas complicados que los líderes proactivos deberían desenredar. ¿Cómo detectar los problemas antes de que ocurran? ¿Cómo medir el éxito cuando el éxito está definido como cosas que *no ocurren*? Recuerda el caso del subjefe de policía que usaba su presencia para evitar accidentes en lugar de poner multas. Y, por cierto, ¿quién debería pagar esas cosas que no ocurren?

Más adelante hablaremos de tal complejidad y conoceremos a gente que ha conseguido superarla. Visitaremos la primera ciudad del mundo que ha eliminado la indigencia crónica. Estudiaremos una escuela que ha incrementado su índice de graduados en un 25 % concentrándose intensamente en un solo año de bachillerato. Y conoceremos una empresa de internet que ofrece servicios de suscripción y que ha descubierto cómo predecir qué clientes cancelarán su suscripción anual *antes de cuatro semanas después de haberla contratado*.

Nuestra exploración está dividida en tres etapas. En primer lugar, hablaremos de las tres fuerzas que nos

empujan a favor de la corriente y que, por lo tanto, dificultan nuestra habilidad de prevenir problemas. Después, en el centro del libro, estudiaremos las siete preguntas fundamentales que los líderes con iniciativa deberían plantearse. Estudiaremos acciones exitosas y acciones no exitosas para prevenir problemas para descubrir las estrategias que prosperan y las barreras a la proactividad. Por último, analizaremos el pensamiento «aún más a contracorriente»: ¿Qué hacer cuando te enfrentas a un problema que nunca has tenido y que quizás nunca volverás a tener?

La mayoría de nosotros estamos de acuerdo en que «más vale prevenir que curar», pero nuestras acciones no suelen respaldar estas palabras. La mayoría de nuestros esfuerzos en la sociedad están optimizados para ofrecer kilos de cura rápida y eficiente. Celebramos la respuesta, la recuperación o el rescate. Pero somos capaces de hacer cosas más grandes: menos deshacer y más superar. Lo que el mundo necesita es un tipo de héroes más tranquilos, que luchen por un mundo en el que los rescates dejen de ser necesarios. Tanto en nuestras vidas como en la sociedad, ¿cuántos problemas estamos dejando pasar simplemente porque nos hemos olvidado de que podemos solucionarlos?

PRIMERA PARTE

TRES BARRERAS QUE NOS IMPIDEN ACTUAR A CONTRACORRIENTE



2. LA CEGUERA ANTE EL PROBLEMA
3. LA FALTA DEL SENTIDO DE PROPIEDAD
4. EL EFECTO TÚNEL

CAPÍTULO 2

La ceguera ante el problema

En 1999, el doctor y entrenador deportivo Marcus Elliott¹ pasó a formar parte del personal de los New England Patriots, cuyos jugadores habían sufrido varias lesiones en los isquiotibiales. En aquel momento había una especie de mentalidad fatalista sobre las lesiones². La gente pensaba que las lesiones «formaban parte del deporte», dijo Elliott. «Es la propia naturaleza del deporte, y no son más que lesiones normales». El fútbol es un deporte duro y los jugadores se lesionan; es algo inevitable.

Elliott tenía una filosofía diferente. Él pensaba que la mayoría de las lesiones eran consecuencia de un mal entrenamiento. En general, los entrenamientos de los equipos de fútbol tienen como finalidad robustecer y fortalecer a los jugadores. Aunque la complejidad de los jugadores y la posición en la que juegan son muy diferentes, su entrenamiento casi siempre es el mismo. «Es algo así como ir a una visita al médico y, sin que te pregunte nada ni te haga ninguna prueba, te firme una receta», dijo. «No tiene sentido. Pero es así como el entrenamiento de los atletas profesionales se realiza... Hay un único programa de entrenamiento igual para todos».

Elliott cambió el método de los entrenamientos. A los jugadores que tenían más riesgo de sufrir lesiones en los