



«¡El cambio es difícil!»

Ésta es una opinión tan ampliamente aceptada, que no nos preguntamos si es realmente cierta o no. Y existen buenas razones del porqué muchos de nosotros vemos el cambio como una montaña que escalar. Consideremos las decisiones de Año Nuevo, que casi siempre fracasan. El promedio de estadounidenses que se plantean el mismo propósito durante diez años seguidos, sin tener éxito. En el transcurso de los cuatro meses siguientes, el 25 por ciento de las decisiones tomadas se abandonan. Y aquellos que consiguen tener éxito en mantener lo que han resuelto, habitualmente sólo lo hacen después de haber roto cinco o seis veces las promesas anuales.

El cambio organizacional en las empresas también es percibido como difícil. Los libros populares sobre negocios predicán soluciones rápidas para los directivos que buscan vías veloces para motivar al personal que se resiste. A menudo, esos libros adquieren la forma de fábulas comerciales, utilizando argumentos sencillos y animales avispadados para

transmitir su mensaje. Algunos se convierten en *bestsellers*, como *Nuestro iceberg se derrite*, de John Kotter, que condensa perfectamente el conocimiento predominante de este género: los empleados deben estar convencidos de que hay una emergencia inminente —una amenaza— a fin de que estén motivados para realizar algún cambio.

Pero, contrariamente a la opinión popular, el cambio —ya sea personal o en los negocios— no tiene por qué resultar terriblemente doloroso. Ni ocurrir obligatoriamente sólo como resultado del empleo de tácticas intimidatorias que nos conmocionen —a nosotros o a nuestros colegas— para convertirse en actos significativos. Las páginas que vais a leer destruirán el mito de que el cambio es duro, eliminando eficazmente los obstáculos que impiden a los individuos y a los equipos de trabajo obtener los resultados que buscan. Aprenderás que el cambio no tiene por qué ocurrir únicamente como una respuesta radical a una situación grave.

Este libro te mostrará cómo aprovechar el poder del kaizen: utilizando pequeños pasos para alcanzar objetivos importantes. El kaizen es una antigua filosofía encerrada en esta poderosa afirmación del *Gran libro del tao*: «Un viaje de mil millas co-

mienza con un pequeño paso». Pese a estar enraizado en una antigua filosofía, es igualmente práctico y efectivo cuando se aplica a nuestras agitadas vidas modernas.

El kaizen puede definirse de dos maneras:

- **uso de pasos muy pequeños para mejorar un hábito, un proceso o un producto**
- **uso de momentos muy pequeños para inspirar nuevos productos o inventos**

Te mostraré lo fácil que puede ser el cambio cuando se favorece la preferencia cerebral por el cambio. Descubrirás muchos ejemplos de cómo los pequeños pasos pueden hacer que logres cumplir con tus mayores sueños. Utilizando el kaizen, puedes cambiar malos hábitos como fumar o comer demasiado, y adquirir nuevos hábitos positivos, como hacer ejercicio o liberar la creatividad. En los negocios aprenderás cómo motivar y fortalecer a los empleados de maneras que les sirvan de inspiración. Pero antes vamos a analizar algunas creencias comunes sobre el cambio, y cómo el kaizen desmonta todos los obstáculos que podemos haber ido poniendo en nuestro camino durante años.

### ***Mito 1: El cambio es duro***

Veamos sólo un ejemplo de cómo el cambio puede ser fácil y requiere poco tiempo, autocontrol o disciplina. Una serie de estudios recientes han descubierto que la gente que pasa una gran parte del día sentada está en riesgo de sufrir un ataque al corazón e incluso puede morir de forma prematura. Algo paradójicamente, un estudio de la Clínica Mayo ha revelado que ir al gimnasio una hora al día no reduce los riesgos asociados a estar sentados durante seis horas diarias o más.

Pero esto parece contradecir todo lo que pensamos que sabemos acerca del ejercicio. Aunque la cuestión aquí no es el ejercicio, sino los prolongados períodos de sedentarismo. Cuando estamos sentados, nuestros músculos entran en modo de hibernación, provocando que nuestros cuerpos supriman una enzima (denominada KK1), que destruye parte de la grasa que hay en la sangre. Además, tanto nuestro ritmo metabólico como el ritmo de producción de colesterol bueno se ralentizan. La explicación a estos descubrimientos espectaculares es que el cuerpo necesita del flujo descendente de la gravedad. Sin éste, el corazón se ve comprometido, el volumen de sangre se reduce, los músculos comienzan a atrofiarse; incluso se ve afectada negativamente la masa ósea.

La solución para este cuadro terrible es el kaizen. Simplemente ponerte de pie, levantándote de tu asiento, duplica tu ritmo metabólico. Con sólo dar un paseo corto, habrás más que duplicado nuevamente el ritmo. La moraleja del cuento: la solución para los riesgos de la salud que representa estar sentados durante un tiempo excesivo no es tan enorme e incontrolable —es decir, pasar a diario una hora entera en el gimnasio—, sino pequeña y posible. Levantarte del escritorio cada hora o algo así, andar e incluso moverte, todo ayuda a que el organismo funcione eficazmente.

En nuestra cultura de «cuanto mayor, mejor», de películas de gran formato, raciones alimenticias superabundantes, y transformaciones extremas, es difícil creer que los pasos *pequeños* puedan conducir hacia grandes cambios. Pero la maravillosa realidad es que sí pueden.

*Mito 2: El tamaño del paso determina el tamaño de los resultados, de modo que hace falta dar grandes pasos para obtener grandes resultados*

Muchos artículos comerciales predicán el ampliamente aceptado concepto de que uno puede apostar poco (cambios progresivos, como los que promueve el kaizen), o apostar mucho (como la innovación); y

que es la innovación el camino para la supervivencia, el crecimiento y la creatividad. También en nuestra vida personal, a menudo apostamos mucho, poniendo todo nuestro dinero en la innovación —como en una dieta extrema o en un programa intenso de ejercicios— con la esperanza de conseguir un gran resultado. Pero las dietas extremas y los programas intensivos de ejercicios a menudo fracasan porque requieren una enorme cantidad de voluntad y con frecuencia la voluntad no es duradera. Considera que, desde hace muchos años, la Asociación Americana del Corazón recomienda hacer 30 minutos de ejercicio, por lo menos cinco días a la semana. Nadie que yo conozca tiene el tiempo (o empleadores tan generosos) que le permitiría cumplir con esta recomendación. ¿Quién tiene el tiempo necesario durante la jornada laboral para conducir hasta el gimnasio, cambiarse la ropa de trabajo, hacer ejercicio, ducharse, vestirse y conducir de vuelta al trabajo?

Una investigación de la Clínica Mayo demuestra que estando en movimiento a lo largo del día pueden conseguirse resultados espectaculares. Al hacer un seguimiento del nivel de actividad de sujetos que llevaban puestos podómetros, los investigadores descubrieron que las personas delgadas que

nunca habían puesto un pie en el gimnasio, simplemente se movían más durante el día. Andaban mientras hablaban por teléfono, aparcaban lejos de la entrada de una tienda, y estaban más tiempo de pie durante el día que los sujetos que tenían sobrepeso. Esto, en promedio, supone una diferencia diaria de 300 calorías, lo que en el transcurso de un año puede dar como resultado una diferencia de más de 13 kilos.

¿El kaizen para llevar? Mientras que en materia de ejercicio es mejor más que menos, las pequeñas cantidades son las que marcan la diferencia. En un estudio taiwanés que se realizó con 416.000 adultos, se descubrió que aquellos que hacían ejercicio durante 15 minutos al día vivían tres años más que aquellos que se ejercitaban durante menos tiempo. ¡Y esos 15 minutos de ejercicio no debían necesariamente ser hechos a la vez! Hacerlos durante 3 minutos por vez, hasta sumar los 15 minutos o más, puede suponer claros y espectaculares beneficios para la salud. Y estas estrategias no requieren de grandes inversiones de tiempo, energía, voluntad y disciplina. Ve a la página 21 para descubrir cómo una de mis clientes, Julie —una madre divorciada agobiada por sus obligaciones— consiguió incluir el ejercicio en su agenda. Incorporarse al ejercicio fue

tan fácil y poco traumático, que Julie supo que no podía fracasar. Eso es el kaizen en acción.

### *Mito 3: El kaizen es lento; la innovación es más rápida*

Quizás el ejemplo más impresionante de lo que puede ocurrir cuando se usa y abusa de la innovación es el caso de Toyota, una compañía que denomina al kaizen su alma. Durante la mayor parte de su historia posterior a la Segunda Guerra Mundial, Toyota ejemplifica la fabricación de automóviles de calidad. Los consumidores compran Toyota no por su diseño o prestigio, sino por su incomparable fiabilidad. Pero en 2002, la dirección de Toyota decidió que no era suficiente fabricar coches de la más alta calidad y que ofrecieran las mayores ventajas; quería que fuera la más importante empresa de coches del mundo. Y la compañía tuvo éxito. Construyó fábricas rápidamente y las dotó de la capacidad suficiente como para producir tres millones más de automóviles en sólo seis años. Pero la productividad llegó a costa de un precio elevado: los proveedores no podían mantener la calidad por la cual Toyota era conocida, y las nuevas fábricas no tenían tiempo para desarrollar una cultura kaizen. La consecuencia fue más de nueve millones de productos retira-



dos del mercado y alguna publicidad mercedamente negativa. Aquí tenemos un memorando interno, previo a que la crisis se hiciera pública:

*«Hacemos muchos coches en muchos sitios diferentes, con mucha gente. Nuestro mayor temor es que si seguimos creciendo, nuestra capacidad para mantener la disciplina del kaizen se perderá.»*

Teruo Suzuki

Director general de Recursos Humanos

Toyota reconoció a tiempo que abandonar el kaizen había alejado a la compañía de su compromiso con sus principios fundamentales. Desde la crisis, Toyota ralentizó la producción, dándoles a los directores locales en Estados Unidos una mayor responsabilidad sobre el control de calidad, y entrenando a los nuevos trabajadores en la cultura del kaizen. Toyota volvió a centrarse en la calidad, no en la cantidad como misión, poniendo el énfasis en corregir los defectos de producción, mientras éstos eran aún pequeños y fácilmente corregibles. Y así fue restaurada la reputación de calidad de Toyota.

La historia de la compañía ilustra de manera excelente las formas en las que el kaizen crea hábi-

tos que pueden durar toda una vida y ayudan a evitar las desagradables consecuencias de dar pasos que pueden ser vistos, retrospectivamente, como demasiado grandes para ser digeridos, tanto por el individuo como por el grupo de trabajo.

## **Kaizen: la faceta espiritual**

**A**ntes de invitarte a iniciar tu viaje a través de este libro y a experimentar el poder y las posibilidades del kaizen, querría cubrir otro aspecto: la espiritualidad. Con esto no me refiero necesariamente a una fe en Dios, sino a un sentido de finalidad o a un sentimiento de realización. El kaizen es tanto una filosofía o sistema de creencias como una estrategia para tener éxito en el cambio o en la mejora de un comportamiento. Hay dos elementos del espíritu o propósito en los cuales el kaizen tiene un papel esencial: el servicio y la gratitud. Tal como lo expresó el legendario entrenador de baloncesto de la UCLA (Universidad de California en Los Ángeles), John Wooden: «No puedes vivir un día perfecto sin hacer algo por alguien que nunca podrá retribuirte». Otras mentes privilegiadas han hablado sobre el elemento esencial del servicio:

*«La pregunta más persistente y urgente de la vida es: ¿qué estás haciendo por los demás?»*

Martin Luther King Jr.

*«No debemos permitir que alguien se aleje de nuestra presencia sin sentirse mejor y más feliz.»*

Madre Teresa

Servir es un aspecto esencial incluso cuando se aplica el kaizen a los negocios. En una cultura kaizen, a cada empleado se le demanda que cada día mire las maneras de mejorar el proceso o producto: bajando costes, incrementando la calidad, y siempre —repito, *siempre*— al servicio del cliente. Con mucha frecuencia, corporaciones exitosas como Amazon, Starbucks o Southwest Airlines se definen a sí mismas como principalmente dedicadas al servicio. Como dice Colleen Barrett, un ex consejero delegado de Southwest: «Estamos en el negocio del servicio al cliente; nos toca ofrecer transporte aéreo. Consideramos que nuestros empleados son nuestros primeros clientes, que nuestros clientes son los segundos y nuestros accionistas, los terceros». El kaizen requiere

que cada pequeño cambio sea en beneficio del cliente.

De lo que John Wooden, la Madre Teresa y Martin Luther King Jr. están hablando es acerca de la práctica diaria de buscar pequeñas maneras de contactar con la vida de la gente. Recuerda el último o los dos últimos días de tu vida: todas las personas con las que has interactuado, las que viven bajo tu mismo techo, aquellas que están en los otros coches que hay en la carretera, las personas que te atendieron en restaurantes o supermercados, la gente que estaba en los pasillos de los edificios por los que has pasado y aquellos con los que hablaste por teléfono. Si tuvieras la seguridad, al cien por cien, de que habrías podido cambiar su día —quizás mejorado sus vidas—, ¿habrías hecho una o dos cosas de manera distinta? Casi todos nosotros diríamos que sí. ¿Puedo convencerte de que si le cedes el paso a otro conductor para que se incorpore a tu carril, si le agradeces a un vendedor o le sonríes a alguien en un pasillo, puedes cambiar la vida de él o de ella? Por supuesto que no, pero si no pasas el día creyendo que los pequeños momentos y los pequeños gestos pueden afectar la vida de la gente, ¿cuál es la creencia alternativa?

Todos tenemos relaciones que situamos en la categoría de innovadoras: personas lo suficiente-

mente importantes para nuestras vidas que en nuestros mejores días reciben la amabilidad y la consideración que se merecen. ¿Cómo puedes hacer extensiva esa amabilidad de formas que pudieran enriquecer nuestros corazones y nuestras comunidades?

A menudo, la gratitud se considera un elemento del espíritu o propósito. Pero ¿a qué esperamos a sentirnos agradecidos? La innovación insta a las ganancias financieras, las promociones y los bienes, para alimentar los fuegos de la gratitud. Pero el kaizen nos invita a agradecer por la salud, por nuestro próximo aliento, por los momentos que pasamos con un amigo o colega. Cuando el famoso autor de canciones Warren Zevon sufría de un cáncer terminal, David Letterman le preguntó qué sabiduría había adquirido con su enfermedad. La respuesta de Zevon fue puro kaizen: «Disfruta de cada bocadillo».

Algunas citas sobre el servicio y la gratitud para iniciar nuestra exploración del kaizen:

*«Añoro cumplir una tarea grande y noble, pero mi principal obligación es cumplir pequeñas tareas como si fueran grandes y nobles.»*

Helen Keller

*«Tenemos que aprender a vivir felizmente en el momento presente, a tocar la paz y la alegría que están disponibles ahora.»*

Thich Nhat Hanh  
Maestro de budismo zen

*«Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de valor.»*

Albert Einstein

*«Prefiero decir, “él vivió siendo útil” que “él murió rico”.»*

Benjamin Franklin



# Un pequeño paso

Las corporaciones japonesas usan desde hace mucho tiempo la sutil técnica del kaizen para lograr sus objetivos comerciales y mantener la excelencia. Ahora, esa refinada estrategia puede ayudarte a *ti* a hacer realidad tus sueños personales.



a mayor parte de la psicología y la medicina están dedicadas a estudiar por qué las personas enferman o no funcionan bien en la vida. Pero a lo largo de mi carrera como psicólogo, siempre me he sentido intrigado por lo *opuesto* al fracaso. Cuando alguien que hace una dieta pierde cinco kilos y no los recupera,

quiero saber por qué. Si una persona encuentra el amor después de años de relaciones insatisfactorias, siento curiosidad acerca de las estrategias que han hecho posible esa felicidad. Cuando una corporación se mantiene en la cúspide durante cincuenta años, yo deseo entender las decisiones humanas que hay tras el éxito. Y así, ha habido dos preguntas que han ocupado mi vida profesional:

*¿Cómo logra tener éxito la gente?*

*¿Cómo mantienen su éxito las personas exitosas?*

Por supuesto, hay muchas maneras de lograr el éxito, ya que hay personas exitosas. Pero a lo largo de más de treinta y dos años de práctica, he tenido la satisfacción de observar que innumerables clientes utilizan un método inusual para crear cambios duraderos. Y lo que han utilizado son los mismos sencillos principios para mejorar sus vidas prácticamente en todos los aspectos. Han perdido peso (y no lo han recuperado); iniciaron un programa de ejercicios (y lo continuaron); abandonaron adicciones (para bien); crearon relaciones intensas (de las duraderas); se organizaron (y no dejaron de serlo por más ajeteo que hubiera); mejoraron sus carre-



ras (y continuaron haciéndolo, mucho después de que los informes sobre su desempeño profesional estuvieron archivados).

Si a ti te gustaría hacer un cambio —uno de los permanentes— tengo la esperanza de que sigas leyendo. Este método es una especie de secreto a voces, uno que ha circulado entre las compañías japonesas durante décadas y que utilizan a diario ciudadanos particulares de todo el mundo. Es una técnica natural y refinada para alcanzar objetivos y mantener la excelencia. Puede incluirse incluso en las agendas más apretadas. Y en este libro, yo compartiré esa estrategia contigo.

Pero en primer lugar quiero presentarte a Julie.

JULIE ESTABA SENTADA EN LA SALA, cabizbaja. Había ido al centro médico de la UCLA para recibir atención por tener la tensión alta y por su cansancio, pero la médica de familia residente y yo pudimos ver que estaban pasándole muchas más cosas. Julie era una madre divorciada con dos niños y, según admitía ella misma, se sentía un poco deprimida y bastante agobiada. Su sistema de apoyo era, en el mejor de los casos, inestable, y apenas si podía mantener su trabajo.

La joven médica y yo estábamos preocupados


por la salud de Julie a largo plazo. Su peso (le sobaban más de 15 kilos) y su creciente nivel de estrés la ponían en una situación de alto riesgo de sufrir diabetes, hipertensión, un ataque cardíaco y una depresión más profunda. Estaba claro que si Julie no hacía algunos cambios, iba encaminada hacia una espiral de enfermedad y desesperación.

Conocíamos una forma barata y contrastada de ayudar a Julie, y no era un frasco de pastillas o años de psicoterapia. Si lees los periódicos o miras las noticias, probablemente adivines de qué estoy hablando: el ejercicio. La actividad física regular podía mejorar prácticamente todos los problemas de salud de Julie, darle mayor resistencia para sostenerse durante sus extenuantes días y mejorar su ánimo.

Alguna vez, yo podría haberle ofrecido, con todo el celo de un nuevo converso, este tratamiento eficaz y gratuito: *¡Sal a correr! ¡Monta en bicicleta! ¡Alquila un vídeo de aerobio!* Podría haberle dicho: *¡Renuncia a la pausa del almuerzo, levántate una hora antes si hace falta, pero sencillamente levántate y asume un compromiso con tu salud cinco días a la semana!* Pero cuando observé los oscuros círculos bajo los ojos de Julie, mi corazón zozobró. Probablemente le habíamos dicho a cientos de pacientes

que hicieran ejercicio, pero muy pocos de entre ellos lo convirtieron en un hábito regular. Lo consideraron un consumo excesivo de tiempo, demasiado sudor, demasiado esfuerzo. Creo que la mayoría de ellos también estaban asustados por tener que romper sus cómodas rutinas, pese a que no todos los pacientes son conscientes de ese temor. Y ahí estaba sentada Julie, que trabajaba casi constantemente sólo para que sus hijos vivieran en una casa, limpios y alimentados. Su único consuelo era relajarse durante media hora o algo así en el sofá, la mayoría de las tardes. Yo podía predecir lo que ocurriría: la médica le diría que hiciera ejercicio, Julie se sentiría tan incomprendida («¿Cómo voy a encontrar tiempo para hacerlo? ¡No me has entendido en absoluto!»), como culpable. La médica residente se sentiría frustrada al ver que su consejo era ignorado una vez más y posiblemente comenzaría a volverse cínica, como les sucede, eventualmente, a tantos esperanzados jóvenes facultativos. ¿Cómo podría yo romper con ese desgraciado ciclo?

## Una carga cuesta arriba: la innovación

 uando la gente quiere cambiar, habitualmente se orienta hacia la estrategia de la *innovación*. Pese a que puedes pensar normalmente que la innovación es un tipo de descubrimiento creativo, yo utilizo el término aquí tal como se define en las escuelas empresariales, en las que el vocabulario sobre el éxito y el cambio es altamente especializado. De acuerdo a esa definición, la innovación es un proceso de cambio drástico. Idealmente sucede en un muy breve período de tiempo, produciendo un cambio espectacular. La innovación es rápida, grande y llamativa; alcanza el mayor resultado en la más breve cantidad de tiempo.

A pesar de que el término puede ser nuevo para ti, la idea que hay detrás probablemente te resulte bastante familiar. En el mundo corporativo, los ejemplos de innovación incluyen estrategias enormemente desagradables, tales como despidos masivos para incrementar los resultados financieros, al igual que enfoques más positivos, como pueden ser las grandes inversiones en costosas nuevas tecnologías. Los cambios radicales de la innovación también son la estrategia preferida para el cambio per-

sonal. Si Julie hubiera querido aplicar la innovación a sus problemas de sobrepeso, podría haberse embarcado en el tipo de programa de ejercicio riguroso que he mencionado. Ese programa habría requerido cambios serios de vida. Ella habría necesitado aumentar su ritmo cardíaco por lo menos durante media hora, cinco días a la semana. Habría tenido que hallar la disciplina para reorganizar su agenda, lidiar con algunas molestias musculares iniciales, quizás disponer de presupuesto para algo de ropa y calzado nuevos, y —sobre todo— tendría que comprometerse con su nueva programación durante esas duras primeras semanas o meses.

Otros ejemplos de innovación para realizar cambios personales incluyen:

- **dietas que requieren que dejes todos tus alimentos favoritos de una vez**
- **dejar de golpe una adicción**
- **planes de austeridad para liquidar deudas personales**
- **caer en situaciones de riesgo social para vencer la timidez**

A veces, la innovación produce sorprendentes resultados. La mayoría de nosotros puede recordar

haber hecho cambios exitosos a través del tipo de drásticos medios de la lista anterior, con efectos inmediatos. Con un muy merecido orgullo, puede que tú seas capaz de describir ejemplos de innovación en tu vida personal, como haber dejado de fumar un día y no volver a hacerlo nunca más.

Yo aplaudo la innovación como vía para hacer cambios... cuando funciona. Dar un giro a nuestras vidas en un santiamén puede ser motivo de confianza y autorrespeto. Pero yo he observado que mucha gente está paralizada en la creencia de que la innovación es la *única* manera de cambiar. Ignoramos un problema o un desafío tanto como nos sea posible y entonces, cuando nos vemos forzados por las circunstancias o por coacción, intentamos dar un gran salto hacia la mejora. Si el gran salto nos lleva a aterrizar sobre una pista de hierba, nos felicitamos, y con razón. Pero si resbalamos y caemos, el dolor y la vergüenza resultantes pueden ser devastadores.

Aunque seas una persona altamente disciplinada y exitosa, apuesto a que puedes recordar muchas veces en las que has probado la innovación y has fracasado, tanto si se trataba de una dieta extrema en la que te estrellaste o un caro «remedio» para curar una relación (quizás un viaje improvisado a París) que dejó a tu romance en el mismo estado de

mala salud. Ése es el problema de la innovación. Demasiado a menudo hallas el éxito en el corto plazo, sólo para descubrir que vuelves a caer en tus antiguas maneras de actuar, cuando tu estallido inicial de entusiasmo se desvanece. El cambio radical es como acometer cuesta arriba una empinada colina: puedes agotarte antes de alcanzar la cima, o si te pones a pensar en todo el trabajo que tienes por delante, renuncias antes de haber empezado.

Hay una alternativa a la innovación. Es un camino completamente distinto, uno que te eleva tan suavemente hacia arriba de la colina que apenas te das cuenta de que estás subiendo. Es grato de negociar y suave al pisar. Y todo lo que requiere es que pongas un pie delante del otro.

## Bienvenido al kaizen

**E**sta estrategia alternativa para el cambio se llama *kaizen*. El kaizen se resume en este familiar pero poderoso refrán:

*«Un viaje de mil millas comienza con un primer paso.»*

Lao Tzu

Pese al nombre extranjero, el kaizen —pequeños pasos para la mejora continua— fue inicialmente aplicado de forma sistemática en la época de la Gran Depresión estadounidense. Cuando Francia cayó en manos de la Alemania nazi en 1940, los líderes estadounidenses se dieron cuenta de la urgencia con la que los aliados necesitaban que les enviaran equipamiento militar. Además, se vieron obligados a reconocer que también los soldados estadounidenses podían ser enviados pronto al extranjero, y que necesitaban sus propios tanques, armas y suministros. Los fabricantes estadounidenses deberían profundizar en la calidad y la cantidad de producción de equipamiento, y rápido. Ese desafío se intensificó por la pérdida de muchos supervisores industriales cualificados de las fuerzas armadas estadounidenses, que estaban ocupados haciendo sus preparativos para la guerra.

Para superar la escasez de tiempo y las restricciones de personal, el gobierno de Estados Unidos creó unos cursos de dirección denominados Training Within Industry-TWI (Formación en la Industria), que ofreció a las corporaciones de todo Estados Unidos. Uno de esos cursos contenía las semillas de lo que, en otro momento y lugar, se hizo conocido como el kaizen. En vez de animar al cambio radical,



más innovador, para producir los resultados requeridos, el curso TWI exhortaba a los directivos a perseguir lo que se denomina «mejora continua». El manual del curso instaba a los supervisores a «buscar cientos de pequeñas cosas que tú puedas mejorar. No intentes planificar una estructura departamental completamente nueva o ir a por una gran instalación de nuevo equipamiento. No hay tiempo para esos grandes asuntos. Busca mejoras en las tareas ya existentes con tu equipamiento actual».

Uno de los más elocuentes abogados de la mejora continua en esa época fue el doctor W. Edwards Deming, un estadístico que trabajaba en un equipo de control de calidad, que ayudaba a los fabricantes estadounidenses cuando trataban de pisar terreno firme en tiempos de guerra. El doctor Deming instruyó a los directivos para que implicaran a cada uno de los empleados en el proceso de mejora. La intensa presión de tiempo convirtió al elitismo y al esnobismo en lujos inasequibles. *Todos*, desde aquellos que ocupaban los puestos más bajos hasta los hombres que ocupaban puestos relevantes, fueron animados a hallar pequeñas maneras de incrementar la calidad de sus productos y la eficiencia en su creación. En el suelo de las fábricas se colocaron buzones de sugerencias para que los trabajadores de

cadena de montaje pudieran sugerir maneras de mejorar la productividad, y los ejecutivos fueron obligados a tratar cada uno de esos comentarios con gran respeto.

Al principio, esta filosofía debió de haber parecido chocantemente inadecuada dadas las circunstancias, pero de algún modo esos pequeños pasos imprimieron una importante aceleración a la capacidad productiva de Estados Unidos. La calidad del equipamiento estadounidense y la velocidad de su producción fueron dos de los más importantes factores de la victoria aliada.

*«Cuando mejoras un poco cada día, al final ocurren grandes cosas. Cuando mejoras tu forma física un poco cada día, al final se produce una gran mejora en tu forma física. No mañana, ni al día siguiente, pero al final has hecho un notable progreso. No hay que buscar mejoras rápidas y espectaculares, sino mejoras pequeñas, día a día. Ésa es la única forma en que ocurren, y cuando lo hacen, permanecen.»*

John Wooden, uno de los más exitosos entrenadores de la historia de baloncesto universitario

Esta filosofía de los pequeños pasos hacia la mejora fue introducida en Japón después de la guerra, cuando las fuerzas de ocupación del general Douglas MacArthur comenzaron a reconstruir aquel país devastado. Si estás familiarizado con la superioridad corporativa japonesa de finales del siglo xx, puede que te sorprenda saber que muchas de sus empresas de posguerra estaban pobremente organizadas, con escasas prácticas de gestión y baja moral entre los empleados. El general MacArthur vio la necesidad de mejorar la eficiencia japonesa y elevar los estándares empresariales. Una economía japonesa próspera era del mayor interés para MacArthur, porque una sociedad fuerte podía representar un baluarte contra una posible amenaza de Corea del Norte y mantener a sus tropas permanentemente abastecidas. De modo que trajo a los expertos del TWI del gobierno de Estados Unidos, incluyendo a los que enfatizaban la importancia de dar pequeños pasos cotidianos hacia el cambio. Y al mismo tiempo que MacArthur seguía adelante con los pequeños pasos, la Fuerza Aérea de Estados Unidos impartía un curso de dirección y supervisión para empresarios japoneses, cerca de una de sus bases locales. El curso se llamaba Management Training Program-MTP (Programa de Formación para

Directivos) y sus principios eran casi idénticos a los desarrollados por el doctor Deming y sus colegas al inicio de la guerra. Se inscribieron miles de directivos de empresas japonesas.

Los japoneses fueron extraordinariamente receptivos a esa idea. Su base industrial estaba destruida, carecían de los recursos necesarios para realizar una reorganización profunda. Y los líderes de las empresas japonesas habían aprendido la lección de que su país había sido derrotado, en parte, por el equipamiento y la tecnología superiores de Estados Unidos; de manera que escucharon atentamente las lecciones estadounidenses sobre producción industrial. Ver a los empleados como un recurso para la creatividad y la mejora, y aprender a ser receptivos a las ideas de los subordinados era una noción desconocida (como lo había sido para los estadounidenses), pero los que se graduaron en estos programas le dieron una oportunidad. Esos empresarios, directivos y ejecutivos continuaron trabajando en la industria civil, donde difundieron con entusiasmo el evangelio de los pequeños pasos.

En Estados Unidos, las series de estrategias del doctor Deming para mejorar el proceso de fabricación fueron en gran parte olvidadas, una vez que las tropas hubieron vuelto a casa, y la producción vol-

vió a ser normal. En Japón, no obstante, sus conceptos ya formaban parte de la emergente cultura empresarial japonesa. Al final de los años 50, la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, invitó al doctor Deming, el impulsor del control de calidad en tiempo de guerra, para consultarle más sobre la eficiencia económica de su país y su producción. Como probablemente sabes, las empresas japonesas —que se reconstruyeron sobre la base de los pasos pequeños— rápidamente se dispararon hasta niveles inauditos de productividad. Los pequeños pasos fueron tan exitosos que los japoneses le pusieron un nombre propio: kaizen.

### **KAIZEN VERSUS INNOVACIÓN**

El kaizen y la innovación son las dos principales estrategias que la gente utiliza para generar cambio. Donde la innovación requiere una reforma de choque y radical, todo lo que el kaizen demanda es que des pequeños y cómodos pasos hacia la mejora.

En la década de 1980, el kaizen comenzó a cruzar de nuevo hacia Estados Unidos, principalmente en aplicaciones empresariales altamente técnicas. Yo encontré por primera vez el ejercicio industrial del kaizen en mi desempeño de consultor corporativo; como estudioso del éxito, me intrigó esa filosofía y comencé a estudiarla más profundamente. Durante décadas, estuve explorando la aplicación de los pequeños pasos del kaizen para conseguir el éxito *personal*. En mi trabajo de clínica con clientes individuales y como miembro de la Escuela de Medicina de la Universidad de California en Los Ángeles, tuve múltiples oportunidades de estar presente y oír los testimonios de gente que necesitaba cambiar su vida: abandonar un mal hábito, aliviar su soledad o acabar con una carrera profesional insatisfactoria. Cuando presto asistencia a corporaciones, mi trabajo podría describirse prácticamente como el de ayudar a los ejecutivos a lidiar con situaciones difíciles. Una y otra vez, he visto los valientes intentos de la gente para implementar planes revolucionarios de mejora. Algunos triunfan, pero la mayoría no lo hace. A menudo, estas almas frustradas se rinden, aceptando premios de consolación de la vida, en lugar de ir tras sus auténticas ambiciones. Habiendo encontrado el

ejercicio industrial del kaizen en mi trabajo corporativo, comencé a pensar si podría tener un espacio en la consulta del psicólogo, como estrategia no por su mero beneficio, sino para desarrollar el potencial conductual, cognoscitivo e incluso espiritual de personas como Julie.

## Pasos pequeños, saltos gigantescos

Julie me impactó como la perfecta candidata para el cambio, en su forma mínima y menos amenazante. Presté atención cuando Julie esperaba a oír lo que la residente tenía que decirle. Como yo había previsto, la residente le habló a Julie de la importancia de tomarse tiempo para ella y realizar algo de ejercicio. Justo cuando estaba tratando de decirle a Julie que empleara por lo menos treinta minutos, la mayoría de los días, en hacer arduos ejercicios aeróbicos —una recomendación que probablemente habría sido recibida con incredulidad y rabia— yo mismo me encontré interviniendo.

«¿Qué tal si sólo te pones a hacer marcha frente al televisor durante *un minuto* cada día?»

La residente me lanzó una mirada incrédula.

Pero Julie se iluminó un poco. Dijo: «Eso puedo intentarlo».

Cuando Julie regresó para una visita de seguimiento, informó que efectivamente había estado haciendo marcha frente al equipo de televisión cada noche. Claro que no iba a volverse mucho más sana con sólo sesenta segundos de ejercicio de baja intensidad. Pero durante su segunda visita, noté que la actitud de Julie había cambiado. En lugar de venir nuevamente desalentada, como ocurre con muchos otros que fracasan en el ejercicio, Julie estaba más animada, con menos resistencia en su lenguaje y su conducta.

«¿Qué más puedo hacer en un minuto al día?», quiso saber.

Yo estaba encantado. Un éxito pequeño, sí, pero mucho mejor que el generalizado desaliento que había visto tantas veces. Comenzamos a orientar lentamente a Julie hacia una vida más saludable, aumentando el hábito del ejercicio minuto a minuto. En el curso de unos pocos meses, Julie descubrió que su resistencia a un programa de entrenamiento más completo se había disuelto.

Ahora estaba ansiosa por adoptar plenamente los ejercicios aeróbicos, ¡que fue realizando de manera regular y entusiasta! Al mismo tiempo, yo in-



troduje pequeños pasos de kaizen para tratar a otros pacientes del centro médico, a clientes de mi consulta psicológica y a las corporaciones que me contrataban como consultor. Y me refiero a pasos *verdaderamente* pequeños, de los que parecen casi vergonzosamente triviales al principio. En lugar de animar a los clientes a dejar sus insatisfactorias carreras profesionales, podía dejar que emplearan unos segundos al día, imaginando los detalles del trabajo de sus sueños. Si un paciente deseaba suprimir la caféina, comenzábamos por beber un sorbo menos cada día. Un director frustrado podía realmente intentar dar premios más *pequeños*, no mayores a los empleados para aumentar su motivación.

Esta aplicación personal del kaizen transformó su naturaleza. Las empresas y las fábricas tienden a dejar que los pequeños pasos para la mejora se acumulen, para dar lugar a un cambio mayor. Pero la psicología del individuo es algo diferente. De hecho, un sorprendente número de clientes míos perciben de manera intuitiva lo que a mí me llevó años de observación para ver: que el cambio más sencillo ayuda a la mente humana a circunnavegar el miedo que bloquea el éxito y la creatividad. Igual que un alumno que está haciendo prácticas para sacarse el carnet de conducir, en un aparcamiento vacío, pri-

mero sólo sentándose en un coche y probando el equipamiento, y luego conduciendo unos pocos minutos cada vez, mis clientes aprendieron a dominar los pequeños pasos del cambio en un entorno seguro y sin amenazas.

A menudo, las personas descubren que sus mentes desarrollan un deseo por ese nuevo comportamiento, tanto si éste es hacer ejercicio de forma regular (como en el caso de Julie), como si es una dieta, la limpieza de sus escritorios, o pasar el tiempo en compañía de una persona querida y comprensiva, en lugar de junto a alguien destructivo. Eventualmente, mis clientes se sorprendieron al descubrir que habían logrado sus objetivos, sin un esfuerzo consciente adicional por su parte. ¿Cómo ocurrió? Creo que el enfoque kaizen es un método altamente efectivo para generar nuevas conexiones neuronales en el cerebro, una idea que abordaré con más detalle en el próximo capítulo. Como me dice a menudo uno de mis clientes: «¡Los pasos son tan pequeños que no puedo fallar!»

Debido a que la mayoría de la gente quiere mejorar su salud, sus relaciones o sus carreras profesionales, este libro dedica gran parte de su espacio a esas cuestiones. Pero los principios que expongo aquí pueden ser aplicados a cualquier proyecto de

cambio, tanto si el objetivo es dejar de comerse las uñas, como aprender a decir no a las demandas vanas que absorben todo tu tiempo. Tengo la esperanza de que tengas en cuenta la intención original de la filosofía de los pequeños pasos. El kaizen es una manera eficaz y agradable de alcanzar una meta específica, pero también es extensivo a un reto más profundo: cumplir con las demandas constantes de cambio de la vida, buscando una continua —pero siempre pequeña— mejora.

A lo largo de décadas de trabajo con gente de todas clases, con fortalezas y necesidades singulares, he desarrollado una teoría sobre *por qué* el kaizen funciona cuando cualquier otra cosa falla. He bosquejado esa teoría en el primer capítulo. Los capítulos siguientes están dedicados a la aplicación personal del kaizen y engloban seis estrategias diferentes. Esas estrategias incluyen:

- **hacer preguntas pequeñas para disipar temores e inspirar creatividad**
- **tener pensamientos pequeños para desarrollar nuevas habilidades y hábitos, sin mover un músculo**
- **realizar acciones pequeñas que garanticen el éxito**

- resolver problemas pequeños, incluso cuando te enfrentes a una crisis abrumadora
- concederte premios pequeños a ti mismo y a otros para producir los mejores resultados
- reconocer los pequeños pero cruciales momentos que los demás ignoran

No importa si tu interés en el kaizen es filosófico o práctico, si lo que tú quieres es cambiar el mundo o bajar unos cuantos kilos, este libro ahora te pertenece para que lo utilices de la manera que consideres conveniente. Ciertamente, no necesitas *probar* el total de las seis estrategias enumeradas arriba, si no te interesan. Yo siempre estoy encantado de que los clientes adopten una, dos o tres de estas técnicas, «cocinando» un menú altamente individualizado para el cambio. En los próximos capítulos, demostraré cómo combina la gente las técnicas del kaizen para obtener resultados personalizados, y te invito a pensar en estas estrategias con el mismo espíritu, utilizando las que te hablen más claramente a ti. En cada capítulo, hallarás instrucciones destacadas para una técnica específica de kaizen, junto con sugerencias para adaptar dichas técnicas a tus propias necesidades.

Te animo a leer estas páginas y a que trates de dar un pequeño paso o dos, aunque eso no signifi-

que nada más que cambiar lo que piensas acerca de tus colegas, durante escasos segundos al día o a hacer algo tan pequeño y aparentemente tan ridículo como usar el hilo dental en un solo diente cada noche. Únicamente recuerda: aunque los pasos puedan ser pequeños, aquello que queremos lograr no lo es. Comprometer tu vida en respetar y mantener tu salud física; con la pasión, el riesgo y la excelencia de una carrera profesional exigente; con la búsqueda de una relación satisfactoria con otro ser humano; o la continua revisión cada vez mayor de tus estándares personales, es empeñarse en objetivos poderosos, a menudo elusivos y, en ocasiones, temibles. Pero, por ahora, todo lo que necesitas hacer es dar un pequeño paso.