

Una actualización de parte de los autores

La filosofía de *Fish!* ha ayudado a millones de personas, repartidas por decenas de miles de organizaciones de todo el mundo, desde empresas a escuelas y hospitales, a ofrecer un servicio increíble, fortalecer la confianza y el trabajo en equipo y aportar energía y pasión a su trabajo.

La belleza de la filosofía de *Fish!* es que puedes aplicarla a cualquier parte de tu vida. Te ayuda a ser más consciente de cómo influyen en otros tus decisiones, y proporciona un lenguaje común para que todo el mundo esté en la misma sintonía e impulsa las conversaciones hacia lo positivo.

Una filosofía cobra realidad cuando se vive. El mérito del éxito que ha tenido la filosofía de *Fish!* pertenece a las personas que la han aplicado de maneras que nunca habríamos podido imaginar. Como sus historias nos han enseñado e inspirado, hemos incluido unas cuantas al final de esta nueva edición ampliada, para que así puedas conocer algunas de las formas sorprendentes de cómo las personas insuflan vida a la filosofía de *Fish!*

Como autores, estamos profundamente agradecidos a los millones de personas que han leído *Fish!* y, lo que es más

importante, que han puesto en práctica sus lecciones. Les dedicamos esta nueva edición ampliada.

Steve, Harry y John

Prefacio

Ken Blanchard, Ph. D.,
coautor de *El ejecutivo al minuto*

Lo que tienes entre las manos es un relato clásico sobre cómo transformar tu trabajo en una pasión. Desde su primera edición en el año 2000, se han vendido más de cinco millones de ejemplares de *Fish!* en treinta y cinco idiomas, convirtiéndose en uno de los libros de empresa de mayor éxito de ventas de todos los tiempos. Es fácil comprender por qué. La filosofía de *Fish!*, con su narrativa cautivadora, sus consejos intemporales, su enfoque fácil de aplicar y su celo inspirador, es el mensaje perfecto para nuestros tiempos.

La historia que constituye el meollo de *Fish!*, que es la de una mujer que modifica su actitud sobre el trabajo y convierte su entorno laboral carente de vida en un lugar lleno de energía y diversión, nació de un vídeo increíble que produjo John Christensen sobre los pescaderos del famosísimo mercado de pescado Pike Place Fish Market de Seattle. Cada día, los pescaderos asombran a sus clientes con su atención exclusiva y sus gestos teatrales. Su atención al cliente, de fama mundial, ha convertido el Pike Place Fish Market en

uno de los espacios de venta al mayor (112 metros cuadrados) más exitosos de Estados Unidos.

La gente dedica en torno al 75 por ciento de su vida adulta, durante la vigilia, a actividades relacionadas con el trabajo: prepararse para ir a trabajar, dirigirse al trabajo (ida y vuelta), pensar en el trabajo y relajarse después de hacerlo. Si dedicamos tantísimo tiempo a esta parte de nuestras vidas, deberíamos poder disfrutar con ello y permitir que nos llenara de energía. Lamentablemente, demasiadas personas todavía tienen la actitud de «gracias a Dios que es viernes» respecto al trabajo, y el tiempo que le dedican es sólo para satisfacer sus necesidades en otras facetas de la vida.

Lo que deja claro este libro intemporal es que estar ahí para los clientes y los compañeros de trabajo, decidir pasarlo bien y mejorar el día de los demás conduce a la felicidad, el sentido y la realización personal. La filosofía de *Fish!* funciona para organizaciones grandes y pequeñas. Es tan eficaz en el sector público como en el privado. De hecho, los instrumentos poderosos que proporciona pueden estimular la vida en el hogar tanto como lo hacen en el trabajo.

Este libro no habla meramente de vender pescado; es una historia de amor. Compártelo con tus compañeros de trabajo. Practica las cuatro estrategias. Disponde a quedar asombrado por lo que sucede cuando conectas con la pasión, la energía y el entusiasmo que están a disposición de todos nosotros.

AMAR LO QUE HACES

Hoy día está de moda creer que nadie debería conformarse con hacer nada salvo lo que a uno realmente le gusta. Escribir poesía, recorrer el mundo en un barco de vela, pintar: haz lo que verdaderamente te gusta, y el dinero ya vendrá. Nos decimos que la vida es demasiado breve para malgastarla dedicando horas a un trabajo que no sea el ideal, y continuamos buscando el lugar de trabajo perfecto. El peligro es que si ese anhelo de alcanzar el trabajo ideal nos hace concentrarnos en el futuro, nos perderemos esa vida maravillosa que se nos brinda ahora, en este momento.

El hecho es que en el mundo real hay condiciones que nos impiden alcanzar ese trabajo ideal y perfecto. Muchos tenemos responsabilidades con la familia, o de otro tipo. Otros, todavía no hemos sentido la llamada de nuestra verdadera vocación. Algunos vivimos sometidos a tanta tensión que no disponemos, literalmente, de tiempo ni energía para buscar otro trabajo.

Fish! es una parábola, un relato inventado sobre la manera en que podemos descubrir la fuente profunda de energía, creatividad y pasión que existe dentro de todos nosotros cuando aprendemos a amar lo que hacemos, incluso si en ese momento no estamos haciendo exactamente lo que amamos.

Seattle, lunes por la mañana

Era un lunes húmedo, frío, oscuro y gris en Seattle, dentro y fuera. La mejor previsión del hombre del tiempo del Canal 4 mencionaba la posibilidad de que se abrieran algunos claros hacia el mediodía. En días así, Mary Jane Ramírez echaba de menos el sur de California.

«¡Cuántos cambios!», pensó mientras hacía repaso de los tres últimos años. Dan, su marido, había recibido una oferta interesante de Microrule, y ella había confiado en encontrar trabajo una vez instalados. En el plazo de cuatro semanas les habían notificado el traslado, habían hecho las maletas, cambiado de ciudad y encontrado una fantástica guardería para los niños. Su casa entró en el mercado inmobiliario de Los Ángeles en el momento adecuado y se vendió de inmediato. Tal y como esperaba, Mary Jane encontró rápidamente un puesto de supervisora en el área de servicios internos de First Guarantee Financial, una de las instituciones financieras más importantes de Seattle.

A Dan le encantaba su trabajo en Microrule. Por la noche, llegaba a casa pletórico de energía y con un montón de

historias de la gran empresa para la que trabajaba y el trabajo avanzado que hacían. A menudo, Dan y Mary Jane acosaban a los niños y luego se quedaban charlando hasta bien entrada la noche. Aunque Dan estaba entusiasmado con su nueva empresa, se interesaba igualmente por el día que había tenido ella y quería saber cosas acerca de los compañeros de trabajo y los retos que surgían en la vida laboral de su esposa. Era obvio, a primera vista, que eran grandes amigos. El espíritu de cada uno brillaba en presencia del otro.

La cuidadosa planificación de su futuro había anticipado todos los problemas menos uno. Doce meses después de haberse instalado en Seattle, Dan fue ingresado urgentemente aquejado de la rotura de un aneurisma, una «rareza genética», según dijeron, y falleció de un derrame interno sin haber recuperado la conciencia. No hubo ni avisos ni tiempo para despedidas.

«Este mes ha hecho dos años. Ni siquiera llevábamos un año entero en Seattle.»

Frenando estos pensamientos, mientras empezaban a aflorar los recuerdos, sintió cómo la invadía una ola de emoción. No continuó. «Este no es el momento de pensar en mi vida privada; todavía no he llegado a la mitad de la jornada, y estoy hasta arriba de trabajo.»

First Guarantee Financial

En los tres años que llevaba en First Guarantee Financial, Mary Jane se había ganado una gran fama de supervisora

competente. No era la primera en llegar ni la última en marcharse, pero su ética del trabajo le impedía que se le acumularan los encargos. De hecho, su manera seria y responsable de trabajar le acarrearba algún problemilla en la empresa, ya que mucha gente intentaba asegurarse de que fuera ella quien lo resolviera todo personalmente. Sabían que el trabajo quedaría terminado a tiempo y sería de óptima calidad.

También era buena jefa. Escuchaba con atención las preocupaciones y las ideas de sus empleados y, a cambio, era apreciada y respetada. No era raro encontrarla haciendo el trabajo de alguien con un hijo enfermo o con una cita importante. Y, como jefa en funciones, hizo que su departamento fuera uno de los que más rendían. Actuaba siempre de una manera relajada, que rara vez generaba tensiones, salvo las que implica hacer bien el trabajo. Los colaboradores y los empleados disfrutaban trabajando con ella. El pequeño grupo de Mary Jane se ganó la fama de ser un equipo con el que se podía contar.

En agudo contraste, había otro departamento más grande en la tercera planta que era a menudo motivo de conversación por la razón opuesta. Expresiones como «no responden», «son insoportables», «están en el limbo», «qué desagradables», «qué lentos», «qué pérdida de tiempo», «aquí todo es negativo» se utilizaban con frecuencia para describirlos. Eran el blanco de todos los odios. Por desgracia para la empresa, casi todos los departamentos tenían que tener contacto con la tercera planta porque allí se procesaba la mayoría de las tran-

sacciones del First Guarantee, y todo el mundo temía cualquier contacto con este departamento.

Los jefes se intercambiaban historias sobre el último fiasco con la tercera planta. Y los que la visitaban, la describían como un lugar tan muerto que te chupaba la vida. Mary Jane aún recordaba la carcajada general que estalló cuando uno de los jefes dijo que se merecía el Premio Nobel. Al preguntarle qué quería decir con eso, contestó: «Porque creo que he descubierto vida en la tercera planta». La gente se desternilló de la risa.

Algunas semanas después, Mary Jane aceptó, no sin cierta reticencia, un ascenso a jefa del departamento de procesamiento de datos de la tercera planta del First Guarantee. Aunque la empresa había puesto grandes esperanzas en ella, Mary Jane tenía muchas dudas sobre la conveniencia de aceptar o no el puesto. Se sentía muy a gusto en su trabajo actual, y sus ganas de correr riesgos habían disminuido después de la muerte de Dan. El departamento que había liderado había estado con ella durante los años duros que siguieron a la muerte de su marido y sentía que tenía un fuerte vínculo con ellos. Era duro abandonar a una gente con la que había compartido tantas cosas y en una época tan mala.

Mary Jane era muy consciente de la terrible reputación de la tercera planta. De hecho, si no hubiera sido por todos los gastos imprevistos de la hospitalización de Dan, seguramente habría rechazado el ascenso y el aumento de sueldo. Pero allí estaba ahora, en la infame tercera planta. Era la tercera persona que ocupaba el puesto en los últimos dos años.

La tercera planta

En las primeras cinco semanas en el nuevo puesto, Mary Jane se había esforzado en entender el trabajo y a la gente. Aunque se sorprendió un poco de que le cayera bien la mayoría de las personas que trabajaban allí, rápidamente se dio cuenta de que la reputación de la tercera planta era merecida. Había observado que Bob, un veterano que llevaba cinco años trabajando en ese departamento, dejaba que el teléfono sonara siete veces antes de cortar deliberadamente la comunicación, desconectando el cable. Había escuchado por casualidad a Martha contar lo que hacía cuando alguien de la empresa la atosigaba para que terminara un trabajo antes: poner el expediente debajo del resto «por error». Y siempre que iba a la sala de descanso, encontraba a alguien dormitando.

Casi todas las mañanas los teléfonos sonaban insistentemente, sin que nadie los descolgara, durante diez o quince minutos después del inicio oficial de la jornada, porque los empleados llegaban tarde. Cuando les preguntaba los motivos, las excusas eran tan numerosas como zafias. Allí todo discurría a cámara lenta. El nombre de «zombies» con el que los habían bautizado, les iba como anillo al dedo. Mary Jane no tenía la menor idea de lo que debía hacer, sólo sabía con absoluta certeza que debía hacer algo, y hacerlo pronto.

La noche anterior, después de acostar a los niños, había intentado analizar la situación describiéndola en su diario, así que se puso a repasar lo que había escrito:

Aunque el viernes hizo un día frío y espantoso fuera, comparado con la vista que tenía dentro, en mi despacho, lo de la calle era jauja. La ausencia de energía era total. A veces me cuesta creer que haya seres humanos en la tercera planta. Sólo cuando alguien explica lo que le ha regalado a un bebé o saca las fotos de una boda cobran vida. No les interesa absolutamente nada que esté relacionado con el trabajo.

Tengo bajo mi responsabilidad a treinta empleados que, por lo general, hacen una jornada corta y a ritmo lento por un sueldo diario bajo. Muchos llevan tantos años trabajando cada día a este ritmo tan lento que están completamente aburridos. Parecen buena gente, pero si alguna vez han estado motivados, eso ya pasó a la historia. En el departamento se respira una atmósfera tan rotundamente depresiva que los nuevos no tardan en perder la chispa rápidamente. Cuando me paseo entre las mesas, tengo la impresión de que me falta oxígeno y me cuesta respirar.

La semana pasada descubrí que cuatro empleados todavía no utilizan el programa de ordenador que se instaló hace dos años. Dicen que prefieren el antiguo. No sé qué más sorpresas me esperan.

Supongo que muchos departamentos de procesamiento de datos funcionan igual. Aquí no hay mucho con lo que entusiasmarse, sólo un montón de operaciones que deben procesarse. Pero no tiene por

qué ser así. Debe haber una manera de que entiendan que nuestro trabajo es crucial para la empresa. Gracias a nosotros, otros departamentos pueden atender a nuestros clientes.

Aunque nuestro trabajo sea vital dentro del funcionamiento global, ocurre entre bastidores y, básicamente, nadie le da importancia. Es una parte invisible de la organización, y ni aparecería en la pantalla de radar de la empresa si no fuera por lo malo que es. Y la verdad es que es malo.

No es el amor al trabajo lo que nos motiva a ninguno de los que formamos el departamento. No soy la única persona que tiene problemas económicos en la planta. Muchas mujeres y uno de los hombres viven solos con sus hijos. Jack acaba de llevarse a su padre enfermo a vivir con él. Bonnie y su marido tienen ahora dos nietos que viven con ellos. Todos estamos aquí por tres cosas: el sueldo, la seguridad y las ventajas.

Mary Jane sopesó la última frase que había escrito en su diario. Desde siempre, los puestos del departamento de procesamiento de datos eran para toda la vida. El sueldo no estaba mal y el trabajo era seguro. Mirando las mesas separadas por mamparas que se alineaban fuera de su despacho, se hizo varias preguntas: «¿Saben que esa seguridad con la que sueñan podría ser un espejismo? ¿Se dan cuenta de hasta qué punto las fuerzas del mercado están cambiando esta industria? ¿Comprenden que todos tendremos que cambiar

para competir en un mercado de servicios financieros que se consolida a gran velocidad? ¿Son conscientes de que, si no cambian, algún día tendrán que buscarse otro empleo?»

Conocía las respuestas. No, no, no, no. Los miembros de su departamento seguían actuando como siempre. Los habían dejado solos y apartados demasiado tiempo. Cumplían con su trabajo y confiaban en que llegara la jubilación antes que los cambios. ¿Y ella? ¿Tenía una visión diferente?

El teléfono sonó devolviéndola al presente. Los sesenta minutos que siguieron fueron una lucha incesante. Primero se enteró de que había desaparecido el expediente de un cliente importante y que se rumoreaba que había sido visto por última vez en la tercera planta. A continuación, un empleado de otro departamento, harto de que lo tuvieran horas esperando al teléfono, había acudido personalmente a la tercera planta y montado una escena desagradable. Al menos, había algo de energía con la que enfrentarse. Luego, alguien del departamento jurídico se quejó de que le habían colgado el teléfono tres veces. Y uno de los muchos empleados del departamento que estaba de baja, no había entregado un proyecto importante que tenía que estar listo hoy. Una vez que Mary Jane logró sortear la última andanada, cogió su almuerzo y se encaminó a la puerta.

El vertedero de energía tóxica

Mary Jane había empezado a salir a comer fuera de la empresa desde hacía cinco semanas. Sabía que los que comían

en la cafetería harían lo que hacían siempre, airear los pecados de la empresa y quejarse de la tercera planta, cosa que para ella se había convertido en algo demasiado personal. Le deprimía escuchar sus quejas, y necesitaba un poco de aire fresco.

Por lo general bajaba la colina y comía en el muelle. Allí, mientras saboreaba un panecillo, contemplaba el agua o veía entrar y salir de las tiendas a los turistas. Era una zona tranquila, y en Puget Sound podía mantener algo de contacto con la naturaleza.

Aquel día, aún no había dado ni dos pasos en dirección a la puerta cuando escuchó el inconfundible sonido de su teléfono sonando. «A lo mejor es la guardería. Stacey moqueaba esta mañana.»

—Mary Jane Ramírez —dijo jadeando.

—Mary Jane, soy Bill.

«¡Vaya! ¿Qué querrá?», se preguntó mientras escuchaba la voz de su jefe. Bill era otra de las razones por las que se lo pensó dos veces antes de aceptar el trabajo en la tercera planta. Tenía fama de ser un auténtico cabrón. Y, de momento, hacía honor a su reputación. Era de los que daban órdenes, interrumpían a mitad de la frase, y tenía la enojosa costumbre de preguntar sobre el estado de los proyectos con paternalismo. «Mary Jane, ¿tienes bajo control el proyecto Stanton?», como si ella no tuviera ni idea. Mary Jane era la tercera persona que ocupaba el puesto de jefe del departamento en dos años y por lo que empezaba a ver, los problemas no eran solamente del personal, sino también de Bill.

—Acabo de salir de una reunión que ha durado toda la mañana, con los jefes, y quiero que nos veamos esta tarde.

—Claro, Bill. ¿Hay algún problema?

—La dirección está convencida de que se acercan tiempos duros y que, para sobrevivir, todos tendremos que esforzarnos. O hay una mayor productividad de los empleados o tendremos que empezar a hacer cambios. Hemos hablado del efecto corrosivo de algunos departamentos donde la energía y la moral son tan bajas que acaban por contagiar a cualquiera.

Una sensación de terror se apoderó de Mary Jane.

—El gran jefe ha ido a una de esas conferencias sobre actitudes y entorno laboral y ha vuelto entusiasmado. A mí no me parece justo echar todas las culpas a la tercera planta, pero él parece estar convencido de que la tercera planta es el gran problema.

—¿Ha mencionado explícitamente la tercera planta?

—No sólo ha mencionado la tercera planta sino que le ha dado un nombre. La ha llamado un «vertedero de energía tóxica». No quiero que uno de mis departamentos se llame «vertedero de energía tóxica». ¡Es inaceptable! ¡Enojoso!

—¿Un vertedero de energía tóxica?

—Sí. Y me ha interrogado sobre lo que voy a hacer. Le he dicho que compartía su preocupación y que te había traído a ti para resolver el problema. Me ha dicho que quiere estar informado de los progresos. ¿Qué? ¿Ya está resuelto?

¿Qué si ya está resuelto? ¡Sólo llevo cinco semanas en el puesto!

—Todavía no —contestó.

—Bueno, tendrás que darte prisa, Mary Jane. Y si no puedes, necesito saberlo para hacer los cambios oportunos. El jefe está absolutamente convencido de que lo que necesitamos es más energía, pasión y espíritu en el trabajo. Yo no acabo de entender porqué. Lo que se hace allí no es componer música. Personalmente nunca he esperado mucho de un montón de oficinistas. Supongo que hace tanto tiempo que la tercera planta es el blanco de todas las bromas que piensa que si lo cambia, resolveremos el problema. ¿A qué hora podríamos quedar?

—¿Qué tal a las dos, Bill?

—¿Mejor a las dos y media?

—¡Claro!

Bill debió de notar la frustración en su voz.

«No te deprimas, Mary Jane. Es cuestión de ponerte a trabajar. —Es bastante insoportable—, pensó mientras colgaba el teléfono. ¡No te deprimas! Es mi jefe y el problema es real. ¡Pero menudo imbécil!»

Un cambio en la rutina

La mente de Mary Jane bullía mientras se dirigía hacia los ascensores por segunda vez. En lugar de bajar por la colina hacia la zona portuaria, como de costumbre, giró a la derecha por la calle Primera, pensando que necesitaba dar un paseo más largo. Las palabras «vertedero de energía tóxica» retumbaban en su cabeza.

«¡Vertedero de energía tóxica! ¿Qué vendrá después?» Iba caminando por la calle Primera cuando oyó una vocecita den-

tro de su cabeza que le susurraba, «la energía tóxica es lo que más aborreces de la tercera planta. Tienes que hacer algo».

El paseo impulsivo de Mary Jane la llevó hasta una parte de la ciudad desconocida para ella. Unas carcajadas atrajeron su atención y se sorprendió al ver el mercado público a su izquierda. Había oído hablar de él, pero, en su situación económica actual y con dos niños pequeños, procuraba evitar los mercados con renombre. Dado que tenía necesidad de vivir frugalmente hasta que pagara todas las facturas médicas, era más sencillo no visitarlo. Había pasado en coche por la zona, pero era la primera vez que lo hacía a pie.

Cuando se giró y caminó hacia Pike Place, se fijó en un grupo numeroso de gente bien vestida, que estaba apiñada delante de uno de los puestos de pescado, riendo. Al principio sintió que rechazaba la risa, preocupada como estaba. Ya iba a dar media vuelta cuando oyó una voz en su cabeza que le dijo: «No me vendría mal reírme un poco» y se acercó al grupo. Uno de los pescaderos gritó: «Buenas tardes, señoritos yogur». Docenas de personas bien vestidas levantaron sus vasos de yogur en el aire. «¡Señor! —pensó—, ¿dónde me he metido?»

Pike Place, el mundialmente famoso mercado de pescado

«¿Es un pescado lo que acabo de ver volando por los aires?» No sabía si le engañaba la vista; entonces, volvió a suceder. Uno de los trabajadores, inconfundible con su delantal blanco y unas botas negras de goma, cogió un pesca-

do grande y lo lanzó hacia un mostrador a seis metros de distancia, gritando: «Salmón volando rumbo a Minnesota». Entonces, el resto de sus compañeros gritó al unísono: «Salmón volando rumbo a Minnesota». En un alarde de destreza, el empleado de detrás del mostrador atrapó el salmón en el aire con una mano para seguidamente inclinar la cabeza saludando al público que aplaudía su destreza. La energía era notable.

A la derecha, otro empleado que movía la boca de un pez grande como si estuviera hablando, hacía las delicias de un niño pequeño. Otro pescadero, algo mayor y con algunas canas, se paseaba de un lado a otro gritando: «Preguntas, preguntas, respuestas a cualquier pregunta sobre pescados». En la caja, un empleado joven hacía malabarismos con unos cangrejos. Dos jubilados reían con ganas de la conversación que mantenía su pescadero con el pescado que habían elegido. El lugar resultaba increíble. Mary Jane notó que empezaba a relajarse mientras disfrutaba del espectáculo.

Miró a la gente que sostenía los vasos de yogur en el aire y pensó: «Oficinistas. ¿De verdad compran pescado a la hora del almuerzo, o sólo vienen a contemplar el espectáculo?»

Sin que se diera cuenta, uno de los pescaderos había reparado en ella. Había algo en su curiosidad y en su aire serio que le animó a acercársele.

—¿Qué pasa? ¿No tienes yogur?

Ella le miró y vio a un hombre joven y atractivo de pelo negro, largo y rizado. La miraba fijamente, con una gran sonrisa en la cara.

—Tengo un yogur en el bolso —tartamudeó señalando su bolso marrón—, pero no sé muy bien qué tengo que hacer.

—¿Has venido alguna vez por aquí?

—No. Suelo comer en el muelle.

—Te entiendo; se está muy tranquilo al lado del agua. Es todo lo contrario de este lugar, eso seguro. ¿Y por qué has venido hoy?

A su derecha, uno de los pescaderos gritaba con aire perdido: «¿Quién quiere comprar pescado?» Otro bromeaba con una mujer joven. Un cangrejo pasó volando por encima de la cabeza de Mary Jane.

—Seis cangrejos volando rumbo a Montana —gritó alguien.

—Seis cangrejos volando rumbo a Montana —corearon todos.

Otro empleado, que llevaba un gorro de lana, bailaba detrás de la caja. Mary Jane se sentía rodeada de una euforia controlada, como la de las atracciones de la feria, pero mejor. Sin embargo, el pescadero que había hablado con ella no parecía en absoluto distraído. Aguardaba tranquilo y pacientemente su respuesta. «Caramba —pensó—, parece que de verdad le interesa mi respuesta. Pero no voy a contarle a un desconocido mis problemas en el trabajo.» Sin embargo, eso fue precisamente lo que hizo.

Se llamaba Lonnie y escuchó con atención la descripción de la tercera planta. No reaccionó cuando uno de los pescados golpeó contra una cuerda y cayó al suelo junto a ellos. Escuchó atentamente la descripción que Mary Jane le hacía

de los numerosos problemas que había identificado en los empleados. Cuando acabó de contarle la historia, miró a Lonnie y le preguntó:

—¿Qué opinas de mi vertedero de energía tóxica?

—Menuda historia. Yo también he trabajado en lugares horrorosos. De hecho, este lugar era bastante lúgubre. ¿Qué notas en el mercado ahora?

—Ruido, acción, energía —contestó Mary Jane sin dudarle ni un momento.

—¿Y qué opinas de toda esta energía?

—Me gusta —contestó—. Me gusta mucho.

—A mí también. Me ha malcriado para toda la vida. Creo que no podría trabajar en un mercado típico después de haber probado esto. Como te decía, al principio no era así. Durante mucho tiempo fue también un vertedero de energía. Luego decidimos cambiar las cosas y este es el resultado. ¿Crees que con esta energía habría algún cambio en tu departamento?

—Desde luego que sí. Es lo que necesitamos en el vertedero —dijo sonriendo.

—Me gustaría explicarte qué es lo que hace, en mi opinión, que este mercado sea diferente. ¡Quién sabe! A lo mejor te doy ideas.

—Pero nosotros no podemos arrojarnos nada los unos a los otros. El trabajo es aburrido. La mayoría...

—No corras. No tenéis que lanzaros nada. Por supuesto que tu trabajo es diferente y parece que tienes un reto muy serio por delante. Me gustaría ayudarte. ¿Y si encuentras la manera de aplicar algunas de las lecciones que has aprendido en

tu primera visita al mundialmente famoso mercado de pescado de Pike Place? ¿La posibilidad de tener un departamento pletórico no es razón suficiente para que aprendas las lecciones?

—¡Sí! ¡Por supuesto! Pero ¿por qué quieres ayudarme?

—Formar parte de esta pequeña comunidad de pescadores y vivir lo que has vivido hoy aquí cambió mi vida. Te ahorraré los detalles, pero mi vida era un desastre cuando acepté este trabajo. Trabajar aquí me salvó literalmente la vida. Aunque suene un poco ingenuo, creo que tengo la obligación de buscar maneras de demostrar mi gratitud por la vida que disfruto. Tú me lo has puesto fácil contándome tu problema. Creo sinceramente que podrás encontrar algunas respuestas aquí. Hemos creado mucha energía.

Mientras decía la palabra *energía*, un cangrejo pasó volando y alguien gritó con acento tejano:

—Cinco cangrejos volando con destino a Wisconsin.

El coro repitió:

—Cinco cangrejos volando con destino a Wisconsin.

—De acuerdo —dijo ella, riendo en voz alta—. Si este mercado tiene algo, ese algo es energía. ¡Trato hecho! —Miró el reloj y calculó que tendría que volver de prisa para no llegar tarde. No tenía dudas de que sus salidas y entradas eran cronometradas por los empleados.

Lonnie captó el gesto y dijo:

—Oye, ¿por qué no vuelves mañana a la hora de comer, y te traes dos yogures? —Se giró e inmediatamente empezó a explicarle a un joven, vestido con una chaqueta vikinga, las diferencias entre un salmón de río y un salmón de vivero.

Segunda visita

El martes, a la hora de comer, Mary Jane se apresuró por la calle Primera, camino del mercado. Lonnie estaba esperándola; apareció inmediatamente entre la multitud y la condujo a través de una rampa, más allá de la franquicia de la tienda de camisetas.

—Hay unas mesas al final del pasillo —dijo, guiándola hasta una pequeña habitación acristalada con una magnífica vista del puerto y de Puget Sound. Lonnie se comió un panecillo y el yogur que le había traído Mary Jane, mientras ella se comía el suyo y se interesaba por el funcionamiento de la pescadería. Ser pescadero no sonaba muy atractivo después de que Lonnie le explicara cómo era un día típico; eso hizo que la actitud de los empleados de Pike Place aún le resultara más impresionante.

—Parece que tu trabajo y el mío tienen más cosas en común de lo que me imaginaba al principio —dijo ella, después de que Lonnie le describiera las aburridas tareas que tenía que realizar cada día.

Lonnie la miró.

—¿En serio?

—Sí. La mayor parte del trabajo que hacen mis empleados es, como mínimo, carente de interés y repetitivo. No obstante, es un trabajo importante. No vemos nunca al cliente, pero si cometemos un error, éste se enfada y se nos critica mucho. Si hacemos bien nuestro trabajo, nadie repara en él. En general, el trabajo es aburrido. Vosotros habéis

cogido un trabajo aburrido y habéis encontrado la manera de hacerlo interesante. Eso lo encuentro fascinante.

—¿Has pensando alguna vez que cualquier trabajo puede resultar aburrido para la persona que lo tiene que hacer? Algunos de los ejecutivos del yogur viajan por todo el mundo por negocios. A mí me parece muy atractivo, pero ellos me dicen que te cansas rápido. Supongo que en determinadas circunstancias, cualquier trabajo puede ser aburrido.

—Estoy de acuerdo con lo que dices. Hace muchos años, me surgió la oportunidad de hacer un trabajo con el que las adolescentes sueñan a menudo: me ofrecieron un contrato de modelo. Pero al acabar el mes, ya estaba muerta de aburrimiento. Te pasabas todo el día cruzada de brazos, esperando. O mira a los locutores, por ejemplo. Desde entonces, he aprendido que muchos no hacen otra cosa que leer el texto de otros. Esto también me parece aburrido, al menos a mí.

—Muy bien. Si estamos de acuerdo en que cualquier trabajo puede ser aburrido, ¿estamos de acuerdo en que cualquier trabajo se puede hacer con energía y entusiasmo?

—No estoy tan segura. ¿Puedes darme un ejemplo?

—Muy fácil. Date una vuelta por el mercado y mira las otras pescaderías. No es lo mismo. Son, ¿cómo los llamaste? Vertederos de energía tóxica. De hecho, su actitud hacia el trabajo nos beneficia mucho. Ya te dije que Pike Place antes no era así. Entonces descubrimos una cosa increíble. *Aunque no puedas escoger el trabajo en sí, siempre puedes elegir cómo lo vas a hacer.* Esa fue la gran lección que aprendimos

cuando creamos el mundialmente famoso mercado de pescado de Pike Place. *Podemos elegir la actitud que tenemos en nuestro trabajo.*

ELIGE TU ACTITUD

Mary Jane sacó una libreta y empezó a escribir:

*Aunque no puedas
escoger el trabajo,
siempre puedes
elegir cómo lo harás*

Luego pensó en las palabras que había escrito y preguntó:

—¿Por qué no se puede escoger el trabajo?

—Buena pregunta. Siempre puedes renunciar; en ese sentido sí que puedes escoger el trabajo que haces. Pero, a lo mejor no es la decisión más acertada porque tienes responsabilidades, o por otros motivos. A eso me refiero cuando hablo de escoger. Sin embargo, siempre tienes la opción de elegir la actitud que vas a adoptar en el trabajo.

»Te voy a contar una cosa de mi abuela. Ella siempre lo hacía todo con amor y buena cara. A todos sus nietos nos gustaba ayudarle en la cocina, porque fregar los platos con ella era muy divertido. Y de paso, sin darnos cuenta, aprendíamos mucho de cocina. Así, cuando éramos niños, tuvimos un privilegio muy especial: la compañía de un adulto que se preocupaba por nosotros.

»Ahora me doy cuenta de que a mi abuela no le gustaba fregar los platos. Ponía amor en hacerlo y nos contagiaba su espíritu.

»De la misma manera, mis amigos y yo nos dimos cuenta que cada día, al venir aquí, traíamos una actitud. Podemos venir de mal humor y tener un día deprimente. Podemos mostrarnos antipáticos e irritarnos con los compañeros y con los clientes. O traer una actitud alegre y desenfadada y pasar un día fantástico. Podemos elegir la clase de día que queremos pasar. Estuvimos mucho tiempo hablando de ello y nos dimos cuenta de que, ya que teníamos que trabajar, lo mejor era pasarlo lo mejor posible. ¿Le ves sentido?

—Mucho.

—De hecho, nos entusiasmos tanto con lo de elegir, que de paso decidimos hacernos mundialmente famosos. Pasar un día siendo «mundialmente famoso» es mucho más agradable que pasar un día siendo vulgar. ¿Ves lo que quiero decir? Trabajar en una pescadería no es fácil; hace frío, hay humedad, huele mal y te puedes resbalar. Pero podemos elegir qué actitud vamos a adoptar mientras hacemos el trabajo.

—Sí, me parece que lo entiendo. Tú eliges cada día la actitud que vas a tener en el trabajo. Esa elección determina tu comportamiento. Ya que estás aquí, ¿por qué no elegir ser una pescadería mundialmente famosa, en vez de ser una más? Parece tan sencillo.

—Es fácil de entender, pero no tan fácil de hacer. No creamos este lugar de la noche a la mañana; tardamos casi un año. Yo era un caso difícil. Digamos que era un resentido.

Mi vida personal estaba completamente descontrolada. Tampoco le daba muchas vueltas, pensaba que sabía muy bien lo que hacía. La vida era dura y yo respondía de la misma manera, siendo duro. Entonces, cuando decidimos crear un puesto de pescado diferente, me resistí a aceptar que yo podía elegir cómo vivir cada día. Había invertido demasiado en ser una víctima. Uno de los compañeros, mayor que yo, que también había pasado una mala racha, me llevó aparte y me lo explicó, de pescadero a pescadero. Pensé mucho en lo que me dijo y decidí probar. Ahora soy un «creyente». Cada persona puede escoger su actitud. Lo sé porque yo escojo la mía.

Mary Jane estaba impresionada por lo que estaba oyendo y también con la persona de quien lo estaba oyendo. Al levantar los ojos se encontró a Lonnie mirándola con curiosidad y se dio cuenta de que llevaba un rato soñando despierta.

—Lo siento. Lo probaré. ¿Qué otras cosas explican nuestro éxito?

—Hay cuatro ingredientes, pero este es el principal. Sin escoger la actitud, los otros son una pérdida de tiempo. Así que vamos a pararnos aquí y dejar el resto para después. Toma el primer ingrediente y mira qué puedes hacer con él en la tercera planta. Llámame cuando estés lista para hablar de los otros. ¿Tienes nuestro número?

—Está escrito por todas partes.

—Claro. No somos precisamente tímidos, ¿verdad? Hasta pronto y gracias por el yogur.

El coraje de cambiar

Las exigencias de su puesto tuvieron a Mary Jane ocupada en actividades rutinarias los dos días siguientes. O, al menos, esa era su excusa. Pero sus pensamientos volaban a menudo a la conversación que había mantenido con Lonnie y la idea de escoger la actitud que tienes en el trabajo. Se daba cuenta de que, aunque estaba de acuerdo con la filosofía del puesto de pescador, había algo que le impedía dar el paso. «En caso de duda, reúne más información», pensó.

El viernes decidió preguntar a Bill sobre la conferencia a la que había acudido su jefe, la que trataba de la influencia de las actitudes en el entorno laboral. Quería saber más sobre aquella experiencia. Aquella tarde le llamó.

—Bill, ¿cómo puedo documentarme sobre la conferencia acerca del entorno laboral a la que acudió el gran jefe?

—¿Para qué quieres documentarte? Era una de esas charlas inspiradas en la Nueva Era. Seguro que pasan la mayor parte del tiempo dándose baños calientes. ¿Qué sentido tiene perder el tiempo con eso?

Mary Jane notó que se estaba enfadando. Respiró hondo.

—Escucha, Bill, cuando acepté este trabajo, los dos sabíamos que había mucho que hacer. Ahora las expectativas son mayores y el tiempo se ha reducido. Los dos estamos metidos en esto hasta el fondo. ¿Me vas a ayudar o me lo vas a poner más difícil?

«No puedo creer que le haya hablado así —pensó—. ¡Pero qué bien me ha sentado!»

Bill respondió bien; era como si se sintiera más cómodo ante un enfrentamiento más directo.

—Vale, vale, será mejor que no nos pongamos nerviosos. Tengo una cinta en mi mesa que se supone que tenía que escuchar, pero no he tenido tiempo. Escúchala y cuéntame después lo que dice.

—Por supuesto, Bill. Pasaré a recogerla.

Una vuelta a casa memorable

En el viaje de vuelta a Bellevue desde el trabajo hubo varios atascos, pero Mary Jane ni se enteró. No dejaba de darle vueltas a su situación. «¿Cuándo perdí mi confianza? —se preguntó—. Decirle a Bill lo que pensaba ha sido la primera cosa valiente que he hecho en mucho tiempo. Dos años para ser exactos», calculó, y las piezas empezaron a encajar en el umbral de la conciencia. «Demasiadas cosas en las que pensar.» Sintiendo abrumada, introdujo la cinta de Bill en el radiocasete.

Desde los altavoces estéreo del coche le llegó una voz profunda y resonante que hipnotizaba. La cinta contenía la grabación de un verso de un poeta que llevó su poesía a su puesto de trabajo, convencido de que el lenguaje poético los ayudaría a solucionar mejor los temas del día. El poeta era David Whyte. Hablaba un poco y luego recitaba el poema. Sus poemas y sus historias le traspasaron. Aquellas frases le asaltaron.

Las necesidades de la organización y nuestras propias necesidades como trabajadores son las mismas: creatividad, pasión, flexibilidad, entusiasmo.

«Sí», pensó.

En verano, cuando aparcamos el coche delante del trabajo, dejamos las ventanillas un poco abiertas, no para proteger la tapicería del excesivo calor, sino porque sólo el 60% de nuestro ser entra en las oficinas y el resto se queda en el coche todo el día y tiene que poder respirar ahí dentro. ¿Qué pasaría si llevásemos todo nuestro ser al trabajo?

«¿Quién es este hombre?» Entonces, sin previo aviso, se notó que se emocionaba cuando escuchó a David Whyte recitar su poema *Fe*. Lo presentó ante el público diciendo que lo había escrito en una época en la que tenía muy poca fe en sí mismo: