

**CHIP HEATH y DAN HEATH**

Autores de los bestsellers *CAMBIA EL CHIP* e *IDEAS QUE PEGAN*

# MOMENTOS MÁGICOS

Descubre  
la fórmula que  
te permitirá crear  
momentos inolvidables  
para tus amigos,  
tu familia y  
tus clientes



Cómo crear experiencias  
que nos cambien la vida

**DEUSTO**

# **Momentos mágicos**

Cómo crear experiencias  
que nos cambien la vida

**CHIP Y DAN HEATH**

Traducido por Sigrid Guitart



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The power of moments*

Publicado por Simon & Schuster, 2017

© Chip Heath y Dan Heath, 2017

© de la traducción: Sigrid Guitart, 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAPP, SLU., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-2927-1

Depósito legal: B. 18.849-2018

Primera edición: septiembre de 2018

Preimpresión: pleka sep

Impreso por Cayfosa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

## Sumario

---

Momentos decisivos .....	11
Pensar en momentos .....	25
<b>Elevación</b>	
Crear picos .....	49
Saltarse el guion .....	71
<b>Percepción</b>	
Tropezar con la verdad .....	97
Tensar para percibir .....	109
<b>Orgullo</b>	
Reconocer a los demás .....	135
Multiplicar hitos .....	151
Practicar la valentía .....	165
<b>Conexión</b>	
Crear un sentido compartido .....	189
Estrechar vínculos .....	205

Hacer que los momentos importen .....	231
¿Quéreis más? .....	243
Anexo .....	245
Agradecimientos.....	251
Notas.....	253

## Momentos decisivos

### 1

Chris Barbic y Donald Kamentz estaban sentados en un bar de Houston, recuperándose de otra jornada de catorce horas dirigiendo su nueva escuela semipública (*charter school*). Estaban tomando unas cervezas, viendo el canal ESPN y compartiendo una pizza Tombstone, lo único que se podía comer en ese bar. No tenían ni idea, aquella noche de octubre de 2000, de que estaban a escasos instantes de una revelación que afectaría a miles de vidas.

La ESPN informaba sobre el Día Nacional de los Fichajes, el primer día en que los jugadores de fútbol americano que acaban de graduarse en secundaria pueden firmar una «declaración de intenciones» vinculante para ir a una universidad determinada. Para los fans del fútbol americano universitario, es un gran día.

Viendo el exultante reportaje, Kamentz cayó en la cuenta de algo. «Me deja perplejo que celebremos así el deporte, y que no haya nada para celebrar los estudios de igual modo», dijo. Y los alumnos de su escuela —en su mayoría niños de familias hispanas con pocos recursos— se merecían celebrarlo. Muchos serían los primeros de sus familias en graduarse en el instituto.

Barbic había fundado una escuela para ocuparse de esos alumnos. Cada vez estaba más desencantado enseñando a alumnos de último curso en un colegio municipal. «Veo a demasiados de mis alumnos dirigirse al instituto entusiasmados con los estudios e ilusionados por cumplir sus sueños, y que al cabo de unos meses regresan sin rastro de esa luz en sus ojos.» Volvían al colegio de visita, y le contaban historias de bandas, drogas, embarazos. Esto le machacaba. Sabía que tenía dos opciones: dejar la enseñanza para sortearlo, o construir la escuela que esos alumnos se merecían. Así que, en 1998, Barbic fundó YES Prep. Y Donald Kamentz fue una de sus primeras incorporaciones.

Aquella noche en el bar, mientras veían las noticias sobre el Día de los Fichajes, les vino una inspiración repentina: ¿Por qué no creamos *nuestro propio «Día de los Fichajes»*, en el que *nuestros alumnos anuncien a qué universidad irán?* La ceremonia les permitiría honrar a todos los alumnos que se graduaran, puesto que una de las condiciones para graduarse en el YES Prep es que todos los alumnos soliciten plaza en la universidad y sean aceptados, aunque al final decidan no ir.

Su entusiasmo creció a medida que la idea iba tomando forma: lo llamarían el Día de los Fichajes de Preuniversitarios, y por un día, se trataría a los alumnos que se graduaban de secundaria con el mismo bombo y platillo que a los deportistas universitarios.

Unos seis meses después, el 30 de abril de 2001, celebraron el primer Día de los Fichajes de Preuniversitarios. Alrededor de 450 personas se hacinaron en un centro cívico al lado del campus: 17 preuniversitarios y sus familias, junto con el resto de alumnos del YES Prep, desde los pequeños hasta los de último curso.

Cada uno de los graduados subió al escenario, anunciando a qué universidad iría en otoño: «Me llamo Eddie Zapata, y en otoño iré a la Universidad Vanderbilt!». Y descubrían una camiseta o enseña con el emblema de la universidad elegida. Muchos de los alumnos habían mantenido su decisión en secreto, incluso para sus amigos, así que el suspense flotaba en el aire. Tras cada anuncio, los vítores llenaban la sala.

Más tarde, los alumnos se sentaban a una mesa, rodeados por sus familias, y firmaban cartas de inscripción, que confirmaban su matrícula para otoño. Barbic estaba embargado por la emoción del acto de la «firma»: «Es algo que me toca de cerca; los sacrificios que todo el mundo ha tenido que hacer para que los chicos lleguen hasta aquí. Nadie lo ha hecho solo. Se ha implicado mucha gente». Al final de la ceremonia, en la sala había muchos ojos rojos.

El Día de los Fichajes de Preuniversitarios se convirtió en el acontecimiento anual más importante de la red de institutos YES Prep. Para los graduados, el acto era una celebración, la guinda de sus logros. Pero tenía otro significado para los alumnos más jóvenes. En la tercera edición del Día de los Fichajes de Preuniversitarios, que se había ampliado y se celebraba en el auditorio de la Universidad de Houston, había una estudiante de sexto de primaria entre el público llamada Mayra Valle. Era su primera vez en el Día de los Fichajes de Preuniversitarios, y le causó una profunda impresión. Recuerda haber pensado, *Podría ser yo. Nadie de mi familia ha ido a la universidad. Quiero subir al escenario.*

En 2010, seis años más tarde, el último curso contaba ya con 126 graduados, y el Día de los Fichajes de Preuniversitarios había crecido tanto que se había trasladado a la pista de baloncesto de la Universidad Rice, ante 5.000 personas. Ese año, el 90 por ciento de los graduados eran los primeros de sus familias que irían a la universidad.

Al orador principal, el secretario de Educación de Estados Unidos, Arne Duncan, le emocionó lo que vio. Se apartó del discurso que había preparado y habló con franqueza: «Ningún partido de baloncesto, ningún partido de fútbol, puede compararse con la magnitud y trascendencia de lo que ha pasado hoy aquí. Gracias por inspirar no sólo a vuestros hermanos y hermanas, no sólo a alumnos de cursos inferiores, sino a todo el país».

Uno de los graduados era Mayra Valle. Seis años después de haber imaginado que subiría al escenario, había llegado su día. «Buenas tardes a todos, me llamo Mayra Valle», dijo con una inmensa sonrisa. «¡Y en otoño iré a la UNIVERSIDAD DE CONNECTICUT!» La universidad estaba entre las cincuenta mejores universidades de humanidades del país.

El público rugió.



## 2

Todos tenemos momentos decisivos en nuestras vidas; experiencias trascendentales que destacan en nuestra memoria. Muchas se deben en gran parte al azar: un encuentro fortuito con alguien que se convierte en el amor de nuestra vida. Un nuevo profesor que descubre un don que no sabíamos que teníamos. Una pérdida repentina que pone en entredicho las certezas de nuestra vida. Darse cuenta de que uno no quiere pasar ni un día más en su trabajo. Estos momentos parecen ser fruto del destino o el azar, o quizá de la intervención de un poder divino. No los podemos controlar.

Pero ¿es cierto? ¿Nuestros momentos decisivos deben *pasarnos sin más*?

El Día de los Fichajes de Preuniversitarios no pasó sin más. Chris Barbic y Donald Kamentz se propusieron *crear* un momento decisivo para sus alumnos. Cuando Mayra Valle y cientos de otros graduados de YES Prep subieron al escenario, avanzaron hacia un momento decisivo meticulosamente concebido, que no resultó ser menos especial por estar planificado. Es un momento que nunca olvidarán.

Los momentos decisivos moldean nuestras vidas, pero no hay que esperar a que ocurran. Podemos ser los autores. ¿Y si un profesor pudiera diseñar una lección sobre la que los alumnos continuaran reflexionando años después? ¿Y si un jefe supiera exactamente cómo convertir un momento de fracaso de un trabajador en un momento de mejora? ¿Y si tuviéramos una idea más clara de cómo crear recuerdos duraderos para nuestros hijos?

En este libro tenemos dos objetivos: primero, queremos examinar momentos decisivos e identificar los rasgos que tienen en común. ¿Qué, exactamente, convierte determinada experiencia en memorable y trascendental? Nuestra investigación revela que los momentos decisivos comparten una serie de elementos comunes.

Segundo, queremos mostrar al lector cómo puede *crear* momentos decisivos utilizando esos elementos. ¿Por qué querría-

mos crearlos? Para enriquecer nuestras vidas. Para conectar con otros. Para crear recuerdos. Para mejorar la experiencia de clientes, pacientes o trabajadores.

Nuestras vidas se miden en momentos, y los momentos decisivos que perduran en nuestros recuerdos. En las siguientes páginas, mostraremos cómo crear más momentos decisivos.

### 3

¿Por qué recordamos ciertas experiencias y olvidamos otras? En el caso del Día de los Fichajes la respuesta está muy clara: es una celebración a gran escala y muy emotiva. No es de extrañar que sea más memorable que una clase sobre multiplicación de fracciones. Pero para otras experiencias vitales, desde vacaciones a proyectos laborales, no está tan claro por qué recordamos lo que recordamos. Los psicólogos han hallado algunas respuestas desconcertantes a este rompecabezas de la memoria. Pongamos que el lector se lleva a su familia a Disney World. Durante la visita, se le manda un mensaje cada hora, pidiéndole que valore la experiencia en aquel momento en una escala del 1 al 10, en la que 1 es horrible y 10 es estupendo. Supongamos que se contacta 6 veces. Así es como se desarrolla el día:

9.00: Organizando a los niños para salir del hotel.

Se respira emoción en el ambiente. Puntuación: 6

10.00: Montando juntos en la atracción *It's a Small World*, con padres e hijos pensando que alguien estará disfrutando de ello. Puntuación: 5

11.00: Sintiendo un subidón de dopamina tras montar en la montaña rusa *Space Mountain*. Los chicos están suplicando montar otra vez. Puntuación: 10

12.00: Disfrutando de la cara comida del parque con los niños, que no disfrutarían tanto si supieran que se ha comprado con su fondo para la universidad. Puntuación: 7

13.00: Esperando 45 minutos para la nieve, con los sofocantes

35 grados de Florida Central. Intentando impedir que el niño chupe la barandilla. Puntuación: 3

14.00: Comprando sombreros con orejas de ratón de camino a la salida del parque. ¡Los niños están tan monos! Puntuación: 8

Para llegar a un resumen general del día, se podría calcular la media de las puntuaciones: 6,5. Un día bastante bueno.

Ahora, pongamos que volvemos a mandar un mensaje pasadas unas semanas, y pedimos al lector que valore su experiencia *global* en Disney. Una predicción razonable sería 6,5, dado que comprende todos los altibajos de aquel día.

Pero los psicólogos dirían que nada más lejos de la realidad. Ellos predecirían, analizando el día en Disney, ¡que la valoración global sería un 9! Esto se debe a que la investigación ha revelado que al recordar una experiencia, ignoramos gran parte de lo ocurrido y, por el contrario, nos centramos en unos momentos concretos. En particular, destacan dos momentos: montar en la Space Mountain y comprar los sombreros con orejas de ratón. Para comprender por qué estos dos momentos importan más que los otros, hay que explorar parte de la psicología subyacente.

Pensemos en un experimento en el cual se pedía a los participantes que se sometieran a tres pruebas dolorosas. En la primera sumergían las manos en cubos llenos de agua gélida, a 13 grados, durante 60 segundos. (Cabe señalar que el agua a 13 grados parece *mucho* más fría que el aire a 13.)

La segunda prueba era parecida, salvo que debían sumergir las manos durante 90 segundos en lugar de 60, y en los últimos 30 segundos el agua se calentaba hasta 15 grados. Este último medio minuto continuaba siendo desagradable, pero bastante menos para la mayoría de los participantes. (Debe tenerse en cuenta que los investigadores controlaban el tiempo meticulosamente, pero que a los participantes no se les decía cuánto tiempo había transcurrido.)

Para la tercera experiencia dolorosa los participantes debían escoger: ¿preferiría repetir la primera prueba o la segunda?

La respuesta es fácil: ambas pruebas consistían en 60 segun-

dos de idéntico dolor, y la segunda añadía otros 30 segundos de un dolor ligeramente rebajado. Así que es como preguntar: ¿preferiría que *le pegaran en la cara durante 60 segundos o 90?*

Sin embargo, el 69 por ciento eligió la prueba más larga.

Los psicólogos han desentrañado las razones de este sorprendente resultado. Cuando las personas analizan una experiencia, tienden a olvidar o ignorar su duración; un fenómeno llamado «olvido de la duración». En lugar de ello, parecen valorar la experiencia basándose en dos momentos cruciales: (1) el mejor o el peor momento, conocido como el «pico», y (2) el final. Los psicólogos lo llaman la «regla del pico-final».

Así que en los recuerdos de los participantes la diferencia entre 60 y 90 segundos desaparece. He aquí el olvido de la duración. Lo que destacó para ellos fue que la prueba más larga *acabó de forma más soportable* que la corta. (Por cierto, ambas pruebas tenían un momento de pico de dolor similar: en torno a los 60 segundos.)

Esta investigación explica por qué, al reflejar la experiencia en Disney, uno se acordará de la *Space Mountain* (el pico) y las orejas de ratón (el final). Todo lo demás tenderá a desvanecerse. Por consiguiente, el recuerdo de aquel día es mucho más favorable que la valoración hora a hora que se proporcionó.

La regla del pico-final es aplicable a muchos tipos de experiencias. La mayoría de los estudios competentes se centra en experiencias cortas y en un entorno de laboratorio: ver imágenes de una película, soportar ruidos molestos, etc. En períodos más largos los picos siguen importando, pero en cierto modo la importancia relativa de los «finales» se atenúa. Los comienzos también importan: cuando se preguntó a los exalumnos sobre sus recuerdos de la universidad, el 40 por ciento de esos recuerdos pertenecían ¡al mes de septiembre! Y los comienzos y los finales pueden desdibujarse; ¿si uno cambia de ciudad por un nuevo trabajo, se trata de un final, de un comienzo o de ambos? Por ello es preferible hablar de *transiciones*, lo cual engloba tanto finales como comienzos.

Lo que es indiscutible es que cuando analizamos nuestras experiencias, no calculamos la media de nuestras impresiones mi-

nuto a minuto. Más bien solemos recordar los momentos emblemáticos: los picos, los hoyos y las transiciones.

Se trata de una lección fundamental para todos aquellos que trabajan en el sector servicios (desde restaurantes a clínicas de salud, call centers o spas), en el que el éxito depende de la experiencia del cliente. Analicemos el Magic Castle Hotel, que en el momento de escribir esta obra era uno de los tres mejores hoteles de Los Ángeles, entre varios centenares. Superaba a competidores como el Four Seasons Hotel, en Beverly Hills, y el Ritz-Carlton Los Ángeles. Las opiniones del Magic Castle son impresionantes: de entre más de 2.900 opiniones en TripAdvisor, más del 93 por ciento de los usuarios valoran el hotel como «excelente» o «muy bueno».

Sin embargo, esta valoración resulta cuando menos sorprendente: si uno mirara las fotos del complejo en internet, nunca diría que es uno de los mejores hoteles de Los Ángeles. Un patio interior con una piscina que podría considerarse olímpica si las Olimpiadas se celebraran en nuestro patio trasero. Habitaciones anticuadas, mobiliario sobrio, muchas paredes desnudas. De hecho, incluso la palabra «hotel» parece demasiado; en realidad, el Magic Castle es un complejo de apartamentos de dos plantas reformado, de la década de los cincuenta, pintado de amarillo canario.

No se trata de si parece horrible; está bien. Parece un motel económico respetable. Pero no es el Four Seasons. Y tampoco es especialmente barato; los precios son parecidos a los hoteles Hilton o Marriott. ¿Cómo puede ser uno de los hoteles mejor valorados de Los Ángeles?

Empezemos por el teléfono rojo cereza colgado en una pared cerca de la piscina. Al descolgarlo, alguien responde: «Hola, Polos Línea Directa». Se hace un pedido, y al cabo de unos minutos un empleado con guantes blancos entrega al huésped su polo de cereza, naranja o uva junto a la piscina. En una bandeja de plata. Gratis.

Y también está la Carta de Tentempiés, una lista de delicias, que van desde Kit-Kats hasta cerveza de raíz o Cheetos, que se pueden pedir sin coste adicional. También hay una Carta de Jue-

gos de Mesa y una Carta de DVD, con un servicio de préstamo gratuito. Tres veces por semana hay magos que amenizan el desayuno con sus trucos. ¿Hemos mencionado que se puede mandar a lavar toda la ropa que uno quiera sin coste? La ropa se devuelve a lo largo del día, envuelta en papel y atada con un cordel y una ramita de lavanda. La operación es más pomposa y ceremoniosa que cuando un médico entrega a un recién nacido.

Las opiniones de los usuarios del Magic Castle Hotel son apasionadas. Lo que ha averiguado el Magic Castle es que, para satisfacer a los clientes, no es necesario obsesionarse con cada detalle. Los clientes perdonarán una piscina pequeña y unas habitaciones con una decoración mediocre, siempre y cuando disfruten de algunos momentos mágicos. Lo sorprendente de las grandes experiencias en el sector servicios es que *por lo general son poco memorables y muy de vez en cuando excepcionales*.

Entonces, cuando el cliente llama a «Polos Línea Directa» ¿se trata de un momento decisivo? En el contexto de una vida, obviamente no. (Cuesta imaginar un lamento en el lecho de muerte tipo: «Si hubiera elegido el de uva...».)

Pero ¿en el contexto de unas vacaciones? Por supuesto que es un momento decisivo. Cuando los turistas les hablen a sus amigos de las vacaciones en el Sur de California, les dirán: «Fuimos a Disneyland, y vimos el Paseo de la Fama, y nos alojamos en ese hotel, el Magic Castle, y no te lo vas a creer, pero hay un teléfono al lado de la piscina...». Polos Línea Directa es uno de los momentos que define el viaje. Y se trata de un momento diseñado, el tipo de momento que otros hoteles no logran sugerir (los patios de los Marriott están bien, pero nadie *alucina* con ellos ante sus amigos).

La cuestión es simple: algunos momentos son infinitamente más significativos que otros. Para los turistas, Polos Línea Directa constituye una experiencia de 15 minutos que sobresale en las dos semanas de vacaciones que la rodean. Para los alumnos del YES Prep, el Día de Fichajes de Preuniversitarios es una mañana que destaca en su trayecto de siete años.

Pero tendemos a ignorar esta verdad. No somos muy buenos *invirtiendo* en esos momentos. Por ejemplo, un profesor planifi-

ca su programa de historia semestral, pero cada período lectivo recibe más o menos la misma atención. No se intenta modelar unos cuantos momentos «pico». O un ejecutivo dirige su empresa durante un período de crecimiento acelerado, pero no hay mucha diferencia entre una semana y la siguiente. O pasamos un fin de semana tras otro con nuestros hijos, pero en nuestra memoria todos los fines de semana se mezclan.

¿Cómo podemos combatir esa monotonía y crear momentos que importen? Empecemos por lo esencial: ¿Cómo determinamos un «momento decisivo»? En el lenguaje cotidiano, el término se aplica de varias maneras. Algunos lo usan para referirse a momentos dramáticos en los que deben ponerse a prueba, por ejemplo un soldado que muestra valentía en una batalla. Otros usan el término de forma más amplia, casi como sinónimo de «grandes éxitos» (por ejemplo, una búsqueda del término en internet ofrece resultados como «Momentos estelares en la televisión de los setenta», que no deben de ser muchos, por cierto).

En el marco de este libro, un momento decisivo es una experiencia breve que resulta tanto memorable como significativa (aquí «breve» es relativo; un mes puede ser una experiencia breve en el espacio de una vida, y un minuto puede ser breve en el contexto de una llamada de asistencia al cliente). Debe de haber una docena de momentos en la vida que reflejan quiénes somos; se trata de Momentos Decisivos en mayúscula. Pero hay experiencias más modestas, como Polos Línea Directa, que constituyen momentos decisivos en el contexto de unas vacaciones o un semestre en el extranjero o un ciclo de desarrollo de producto.

¿De qué están hechos estos momentos, y cómo creamos más? En nuestro estudio hemos descubierto que los momentos decisivos se crean a partir de uno o más de los cuatro elementos siguientes:

**ELEVACIÓN:** los momentos decisivos sobresalen del día a día. No sólo generan felicidad transitoria, como al reírse del chiste de un amigo, sino también satisfacción memorable (al descolgar el teléfono rojo alguien dice: «Polos Línea Directa, enseguida le atendemos»). Para erigir momentos elevados debemos esti-

mular los placeres sensoriales (los polos deben servirse junto a la piscina en una bandeja de plata, naturalmente) y, si procede, añadir un elemento sorpresa. Veremos por qué la sorpresa puede deformar nuestras percepciones del tiempo, y por qué las experiencias más memorables de mucha gente se sitúan entre su adolescencia y sus veintitantos. Los momentos de elevación trascienden el curso normal de los acontecimientos; son literalmente extraordinarios.

**PERCEPCIÓN:** los momentos decisivos reconfiguran nuestra visión de nosotros mismos o del mundo. En pocos segundos o minutos nos damos cuenta de algo que puede influir en nuestras vidas durante décadas: *Ahora es el momento de poner en marcha este negocio*. O *Ésta es la persona con la que voy a casarme*. El psicólogo Roy Baumeister estudió cambios vitales precipitados por una «cristalización del descontento», momentos en los que la gente repentinamente veía las cosas tal como eran, como miembros de sectas que de repente descubrieran la verdad sobre su líder. Y si bien esos momentos de percepción a menudo parecen fortuitos, podemos diseñarlos; o al menos, sentar su base. En una historia célebremente asquerosa, veremos cómo algunos trabajadores humanitarios desencadenaron un cambio social al hacer que una comunidad «tropezara con la verdad».

**ORGULLO:** los momentos decisivos definen lo mejor de nosotros mismos; momentos de logros, momentos de valor. Para crear tales momentos, debemos entender algo acerca de la estructura del orgullo; cómo preparar una serie de hitos que se apoyan unos en otros en el recorrido hacia un objetivo mayor. Exploraremos por qué el programa *Couch to 5K* tuvo tanto éxito, y resultó mucho más efectivo popularizando el ejercicio que la simple obligación de «correr más». Y descubriremos aspectos inesperados sobre actos de valentía y los sorprendentes efectos dominó que generan.

**CONEXIÓN:** los momentos decisivos son sociales: bodas, graduaciones, bautizos, vacaciones, éxitos profesionales, ceremonias



de *bary bat mitzvah*, discursos, eventos deportivos. Estos momentos se potencian porque se comparten con otras personas. ¿Qué desencadena los momentos de conexión? Descubriremos un notable procedimiento de laboratorio que permite que dos personas entren en una habitación siendo completos desconocidos y al salir, 45 minutos más tarde, sean amigos íntimos. Y analizaremos lo que un científico social cree que es una especie de teoría unificada sobre qué fortalece las relaciones, ya sea el vínculo entre marido y mujer, entre médico y paciente, o incluso entre comprador y comerciante.

Los momentos decisivos suelen desencadenar emociones positivas —utilizaremos «momentos decisivos positivos» y «picos» indistintamente a lo largo del libro—, pero también hay categorías de momentos decisivos *negativos*, como los momentos de resentimiento: experiencias de vergüenza o de amargura que hacen que las personas juren, «¡Ya verán!». Existe otra categoría muy común: los momentos de conmoción, que nos dejan destrozados y lamentándonos. En las siguientes páginas descubriremos varias historias de gente que se enfrenta a conmociones, pero no se explorará esta categoría detenidamente, por la simple razón de que el libro se centra en crear más momentos positivos. Nadie quiere experimentar más momentos de pérdida. En el apéndice se incluyen algunos recursos que pueden resultar de utilidad para quienes hayan sufrido algún trauma.

Los momentos decisivos poseen al menos uno de los cuatro elementos anteriores, pero no necesariamente los cuatro. Muchos momentos de percepción, por ejemplo, son privados; no implican una conexión. Y un momento agradable, como llamar a Polos Línea Directa, no ofrece demasiada percepción u orgullo.

Algunos momentos decisivos potentes contienen los cuatro elementos. Imaginemos el Día de Fichajes de Preuniversitarios de YES Prep: la ELEVACIÓN de los alumnos al tener su momento en el escenario, la PERCEPCIÓN de un estudiante de último curso pensando *Podría ser yo*, el ORGULLO de ser aceptado en la universidad y la CONEXIÓN de compartir el día con

miles de personas que te apoyan (véase nota nemotécnica al pie para recordar este marco de momentos decisivos).\*

A veces estos elementos pueden ser muy personales. En algún lugar de nuestros hogares hay un cofre del tesoro, lleno de cosas que son valiosas para uno mismo y carecen de valor para cualquier otra persona. Puede ser un álbum de recortes, o un cajón de una cómoda, o una caja en una buhardilla. Quizá algunos estén colgados en la nevera para poder verlos todos los días. Sea cual sea nuestro cofre del tesoro, es posible que su contenido incluya los cuatro elementos mencionados:

- **ELEVACIÓN:** Una carta de amor. Un billete de avión. Una camiseta desgastada. Tarjetas caóticamente coloreadas por nuestros hijos que nos hacen sonreír.
- **PERCEPCIÓN:** Citas o artículos que nos emocionaron. Libros que cambiaron nuestra visión del mundo. Diarios que capturaron nuestros pensamientos.
- **ORGULLO:** Galardones, notas de reconocimiento, certificados, agradecimientos, premios. (Y cómo *duele*, de manera irracional, tirar un trofeo a la basura.)
- **CONEXIÓN:** Fotos de boda. Fotos de las vacaciones. Fotos de la familia. Fotos de Navidad con jerséis horriblos. Montones de fotos. Probablemente la primera cosa que uno cogería si se incendiara su casa.

\* Es posible que el lector se haya dado cuenta de que intercambiando el orden de Percepción y Orgullo (*Insight* y *Pride* en inglés) se obtiene un práctico acrónimo: EPIC. Los autores tienen sentimientos encontrados al respecto. Un acrónimo, en un libro como éste, fomenta la memorización a costa de cierta cursilería. Anteriormente, los autores adoptaron alegremente este intercambio, al haber usado dos acrónimos en otros libros, para ayudar a los lectores a recordar los marcos aplicables. En este caso, los autores han decidido lo contrario. Por una razón, no están aconsejando al lector que busque momentos «épicos». Algunas historias del libro se ciñen a esta descripción, pero muchas otras son pequeñas y personales, o dolorosas pero transformadoras. Épico parece demasiado pomposo y superficial al mismo tiempo. Además, y aquí hablamos de un defecto personal, uno no puede leer la palabra «épico» sin imaginar que la pronuncia un surfista colocado (seguro que el lector sabe a qué nos referimos). Así que, conclusión, si el acrónimo EPIC ayuda al lector a recordar los cuatro elementos, rogamos lo conserve con nuestros mejores deseos. Pero es la última vez que los autores lo mencionan.

Todos los artículos que estamos custodiando son, en definitiva, las reliquias de momentos decisivos de nuestras vidas. ¿Cómo nos sentimos al reflexionar sobre los contenidos del cofre del tesoro? ¿Y si pudiéramos transmitir ese mismo sentimiento a nuestros hijos, alumnos, compañeros de trabajo, clientes?

Los momentos importan. ¡Y qué oportunidad perdemos al dejarlos al azar! Los profesores pueden inspirar, los cuidadores pueden reconfortar, los trabajadores del sector servicios pueden satisfacer, los políticos pueden unir, y los directivos pueden motivar. Basta con un poco de clarividencia y reflexión.

Este libro trata del poder de los momentos y de la sabiduría para darles forma.