

TITULO: **El momento humano en el trabajo**

AUTOR: **Edward Hallowell - (Traducción: Estudio del Dr.Penna, Lic.Corina Winkel)**

E-MAIL: ehallowell@aol.com

El e-mail (correo electrónico) y el voice mail (correo de voz) son eficientes pero el contacto cara-a-cara todavía es esencial para una comunicación verdadera.

El gerente de finanzas (CFO) de una firma de consultoría internacional sostiene el teléfono celular mientras espera el transporte para ir de Nueva York a Boston. Escucha los mensajes que han sido apilados desde que llamó tres horas antes. Luego de cerrar su teléfono, se sienta a esperar su vuelo y empieza a pensar. Un empleado valioso pidió ser transferido a otra división. Las preguntas empiezan a dar vueltas en su cabeza: Qué pasa si el empleado se queja que el CFO es un jefe mediocre? Qué pasa si el empleado planea llevarse al equipo con él? Qué pasa si..., qué pasa si...? El CFO se pierde en una enredadera de resultados improbables, que lo mantendrá atrapado durante todo el vuelo de regreso a Boston. Apenas llegue a casa enviará un e-mail al empleado y esperará ansiosamente una respuesta que cuando llegue al día siguiente, seguramente lo enojará aún más por su ambigüedad. Esto provocará más pensamientos, dificultándole concentrarse en el trabajo.

En una compañía electrónica, un talentoso gerente de marca está creciendo de manera cada vez más alienada. El problema empezó cuando su jefe de división no devolvió una llamada telefónica por unos días. Dijo que nunca había recibido el mensaje. Luego, el gerente se dió cuenta de que no había sido invitado a una importante reunión con una nueva agencia de publicidad. Qué es lo que anda mal con mi performance? se pregunta. El hombre quiere elevar la inquietud al gerente de división, pero la oportunidad parece nunca aparecer. Toda la comunicación entre ellos es por memos, e-mail, voice mail, que intercambian a menudo. Pero casi nunca se encuentran. Por un lado, sus oficinas están a 50 millas de distancia, y por otro lado, ambos están frecuentemente en la calle. Durante los raros momentos que se ven en persona - corriendo por un pasillo o en el estacionamiento - resulta inapropiado o imposible discutir asuntos complejos. Y así se van acumulando y guardando los temas entre ellos.

En ambos escenarios, la ansiedad de los ejecutivos tiene un antídoto simple: una conversación cara-a-cara. Ambos hombres se están volviendo locos sin ninguna razón. Pero para darse cuenta de ello, necesitan reconectarse con sus socios (sin querer) del crimen (emocional) - y necesitan hacerlo en persona.

Necesitan experimentar lo que yo llamo el *momento* humano: un auténtico encuentro psicológico que sólo puede ocurrir cuando dos personas comparten el mismo espacio físico. Le he puesto un nombre al momento humano porque creo que ha empezado a desaparecer de la vida moderna - y siento que estamos a punto de descubrir el poder destructivo de su ausencia.

El momento humano tiene dos pre-requisitos: la presencia física de las personas y su atención intelectual y emocional. La presencia física sola no es suficiente, puedes viajar hombro-a-hombro con alguien por seis horas en un avión y no tener un sólo momento humano en todo el viaje. Y la atención sola tampoco es suficiente. Puedes prestarle atención a alguien en el teléfono, por ejemplo, pero de alguna manera a la conversación telefónica le falta el poder de los verdaderos momentos humanos.

Los momentos humanos requieren energía. A menudo este es el motivo por el cual son evitados. El momento humano puede ser visto como otro impuesto en nuestras vidas. Pero un momento humano no tiene que ser emocionalmente extenuante o revelador de cuestiones personales. De hecho, el momento humano puede ser rápido, ejecutivo, y breve. Una conversación de cinco minutos puede constituir un momento humano significativo. Para que funcione el momento humano ud. debe dejar a un lado aquello que estaba haciendo, dejar el memo que se encontraba leyendo, desenchufarse de su computadora, abandonar el sueño en el que se hallaba inmerso, y focalizarse en la persona con quien está. Generalmente cuando usted lo hace, la otra persona sentirá la energía y responderá de la misma manera. Juntos, crearán rápidamente un campo de fuerzas de un poder excepcional.

Los efectos positivos de un momento humano pueden durar aún hasta después de que las personas involucradas se hayan despedido y alejado. Las personas comienzan a pensar en modos nuevos y creativos; la actividad mental es estimulada. Pero como ocurre con el ejercicio físico, que también produce efectos duraderos, los beneficios de un momento humano no duran eternamente. Hacer una carrera de diez millas el día lunes es fantástico, pero sólo si también nada el miércoles y juega tenis el sábado. En otras palabras, debe tener momentos humanos regularmente para que tengan un impacto significativo en su vida. Para la mayoría de la gente, no es difícil de lograr.

Sin embargo soy consciente de que los momentos humanos están desapareciendo y que esta tendencia será acompañada por extensas y preocupantes consecuencias. Y no lo digo como un ejecutivo sino como un psiquiatra que ha tratado pacientes con desórdenes de ansiedad por 20 años. A raíz del lugar donde ejerzo y por la naturaleza de mi expertise, muchos de mis pacientes son ejecutivos que - para el mundo externo - son imágenes del éxito. Pero puedo decirle sin dudar que toda persona que veo está experimentando alguna deficiencia de contacto humano. La gente se siente sola, aislada, o confundida en el trabajo. El tratamiento que doy invariablemente implica rellenar sus vidas con momentos humanos.

El Momento Humano que Desaparece.

Los seres humanos son resistentes. Pueden lidiar con casi todo siempre y cuando no se encuentren demasiado aislados. Pero mis pacientes, así como mis conocidos del mundo de los negocios, me cuentan que mientras sube la marea de la hiper-conexión electrónica, el panorama laboral - en cierta medida - cambia para peor. Como me dijo Ray, un gerente de sistemas de una gran compañía de inversión: "No hablo con la gente tanto como solía hacerlo. Y a veces, los resultados son muy nocivos."

Ray no se estaba quejando pero estaba preocupado. "Me he dado cuenta de que te puedes tropezar con grandes malos-entendidos por el uso del e-mail. Los sentimientos de la gente pueden ser heridos y uno puede recibir información errónea."

A modo de ejemplo, me contó la siguiente historia. "Un tipo me mandó un e-mail que decía, *‘No pudimos acceder a la siguiente aplicación y necesitamos saber por qué’* y lo mandó con copia a su supervisor, únicamente para mostrarle al supervisor que estaba haciendo algo para resolver el problema. Lo que me molestó fue esa línea, "y necesitamos saber por qué". Si me hubiese hablado cara-a-cara hubiésemos podido resolver el problema, pero no, recibí este e-mail con este tono imperativo y con copia al supervisor. Mi respuesta inmediata fue "pagarle con la misma moneda". Entonces escribí un e-mail de carácter autoritario, con copia a un grupo de otra gente, incluyendo a su supervisor, explicando que ya había presentado este aspecto del cambio organizacional, y si él hubiese ido a la reunión donde fue discutido hubiese estado al tanto y ni siquiera habría tratado de acceder a la aplicación. Me convertí en el adversario del tipo en vez de resolver el problema. Pero me sentí conducido a ello."

La historia de Ray ilustra cómo dejar a un lado el momento humano lleva a disfuncionalidades en las organizaciones. Cuando los momentos humanos son pocos y espaciados, la hipersensibilidad, la desconfianza en uno mismo, y aún la agresividad, y la falta de cortesía pueden ser observadas en las mejores personas. Empleados productivos comenzarán a sentirse mal, lo cual los conducirán a trabajar por debajo de su capacidad o a pensar en buscar otro trabajo. La ironía es que esta clase de alienación en el lugar de trabajo no deriva de la falta de comunicación sino de un exceso de mala comunicación. El remedio no es librarse de la electrónica sino recomponer el momento humano donde sea necesario.

La ausencia del momento humano - en una escala organizacional - puede causar un gran daño. Los trabajadores, lenta pero seguramente, van perdiendo el sentido de cohesión. Empieza con una persona pero la desconfianza, la falta de respeto y la insatisfacción en el trabajo son contagiosas. Pronto habrá cinco o diez personas como Ray y sus socio del e-mail, y luego más. Seguramente, tales personas conforman la mayoría. La cultura de la organización se vuelve poco amigable e intolerante. La gente buena se va. Los que se quedan están descontentos. Poner a un lado las preocupaciones sobre la salud mental, no es

bueno para el negocio. Más aún, las situaciones pueden ser cada vez más corrosivas.

Seguramente, las personas se han sentido solas o aisladas en el trabajo en el pasado. Las fábricas de Henry Ford no eran para enamorarse. Sin embargo, desde 1950 en adelante, los ejecutivos y los gerentes medios han creído que hablarían unos con otros en la oficina - por motivos laborales o personales - y aún que jugarían juntos al final del día. Y cuando llegó el momento de conectarse con clientes distantes o proveedores o colegas, la gente se subió a los aviones. Los encuentros se daban personalmente. Sí, era costoso y consumía tiempo. Pero promovían la confianza. No casualmente, la gente se divertía más.

Pero en los últimos diez años aproximadamente, los cambios tecnológicos hicieron que mucha interacción cara-a-cara sea innecesaria. Me refiero al voice mail y al e-mail principalmente - medios de comunicación que son one-way y electrónicos. La interacción cara-a-cara también cayó víctima de la "virtualidad" - mucha gente trabaja en su casa o en alguna forma se encuentra fuera de la oficina. Ciertamente no intentaré argumentar que estos cambios son malos e incluso nadie planea reducir los encuentros cara-a-cara, simplemente está pasando en forma natural, así como es inevitable el fluir del agua desde una montaña. Tenemos la tecnología, por lo tanto la usamos.

En gran parte hace nuestras vidas mucho mejores. Yo disfruto de la eficiencia y la libertad que me dan el voice mail y el e-mail. Me comunico con gente cuando quiero, desde cualquier lugar. Mientras viajo, me mantengo actualizado de los mensajes de mis pacientes y con la oficina a través del voice mail y desde las habitaciones de los hoteles me conecto a Internet para recibir el correo electrónico todos los días. Como la mayoría de la gente, no sé cómo me he podido arreglar sin estas herramientas.

Pero los problemas que se generan cuando se pierde el momento humano no pueden ser ignorados. La gente necesita del contacto humano para sobrevivir. Lo necesitan para mantener la agilidad mental y el bienestar emocional. Realizo esta afirmación habiendo escuchado y aconsejado a miles de pacientes, cuyos trabajos han sido privados de momentos humanos. Y me baso en fuertes evidencias provenientes del campo de la ciencia del cerebro (ver el cuadro "La Química Cerebral del Momento Humano.")

Preocupación Tóxica

Qué ocurre con la psicología de la mente cuando se desvance - o al menos se debilita - el momento humano? En el peor de los casos, la paranoia llena el vacío. En mi práctica, esto ha sido muy raro. Generalmente, el momento humano es reemplazado por preocupación. Esto es así porque la comunicación electrónica desplaza muchas de las claves que típicamente mitigan la preocupación. Estas claves - lenguaje corporal, tono de voz, y expresión facial -

son especialmente importantes entre la gente sofisticada que se inclina a usar el lenguaje subliminal, la ironía, y el humor.

No toda preocupación es mala, por supuesto. Algunos de mis pacientes me cuentan que en los negocios, la preocupación puede ser una gran herramienta. Es una voz interior alertándote que el problema - un nuevo competidor o una nueva tecnología que sacudirá su industria - está en camino. La "preocupación buena" lo conduce a un planeamiento constructivo y una acción correctiva; es esencial para tener éxito en cualquier esfuerzo.

La "preocupación tóxica" es absolutamente otra cuestión. Es ansiedad que no tiene bases en la realidad. Inmoviliza al que sufre y lo lleva hacia la indecisión o la acción destructiva. Es como estar en la oscuridad. Todos nos sentimos paranoicos en la oscuridad. Pruebe un experimento. Entre a una habitación a la noche y apague las luces. Todo su cuerpo responderá. Aún si ud. conoce bien la habitación, probablemente sentirá los cabellos en la nuca erizarse un poco mientras se pregunta quién estará escondido en el rincón. El momento humano es como una luz en otro tipo de habitación oscura: ilumina los rincones oscuros y disuelve sospechas y miedos. Sin él, la preocupación tóxica crece.

La preocupación tóxica se encuentra dentro de las más debilitadoras consecuencias de la desaparición de los momentos humanos, pero más comunes son los pequeños malos-entendidos. Un mensaje de e-mail es malinterpretado. Un mensaje por voice mail es enviado a la persona equivocada. Alguien se ofende porque no fue incluido en una lista de circulación. Fue un accidente? Este tipo de problemas pueden ser tolerados por la mayoría de la gente ocasionalmente - como ya he dicho, la gente es resistente. Pero mientras el número de los momentos humanos decrece, el número de pequeñas equivocaciones y malos-entendidos suele crecer. Se van acumulando hasta que no hay nada de pequeño en ellos. La gente comienza a preguntarse si pueden confiar en sus organizaciones y, como siempre, comienzan a preguntarse sobre sus propias motivaciones, su desempeño y lo que valen.

Consideremos a Harry, un socio de una firma de abogados de Boston. Harry estaba representando a un banco en una negociación inmobiliaria complicada con el inversor de una propiedad comercial. Muchos de los detalles del acuerdo fueron trabajados vía e-mail entre Harry y el asesor del inversor.

En un momento clave, cuando surgió una cuestión técnica acerca de las tarifas de los intereses, el asesor del inversor envió a Harry un e-mail diciendo "Por supuesto que su cliente no captará nada de este asunto porque no entenderá de qué estamos hablando". Cuando el cliente de Harry leyó este mensaje se enfureció mucho y casi cancela el acuerdo. Tratando de arreglar las cosas, Harry se encontró con el abogado del inversor que estaba anonadado al escuchar de qué manera fue malinterpretado su mensaje. "Trataba de ser irónico! expresó el abogado horrorizado. "Su cliente es un experto en el tema - al decir que no sabría de qué estamos hablando era justamente mi forma de ser gracioso. No puedo creer este malentendido!".

Cuando vino a verme, Harry trataba de entenderse a sí mismo, preguntándose si había tenido algún deseo inconsciente de fracasar porque permitió que el mensaje fuera visto por su cliente. Pero el verdadero problema estaba en el medio de comunicación, y no en el inconsciente de Harry.

El acuerdo de Harry fue salvado, pero a veces los malos entendidos por la ausencia de momentos humanos provocan daños permanentes. Recientemente traté a un hombre - llamémoslo Charles - que vino a verme porque se despertaba en mitad de la noche. Estaba preocupado por la compañía que acababa de vender por 20 millones de dólares.

"Qué pasa?" le pregunté.

"He intentado quedarme en la compañía por lo menos por un par de años, pero me preocupa pensar que no va a ser posible. No puedo lidiar con el COO. Él está en Texas, donde está el directorio, y yo estoy en Massachusetts y me sigue mandando e-mails con listas de cosas que quiere que haga. Puede parecer una pequeñez sin importancia pero la forma en que escribe me vuelve loco. Cuando vendí la compañía sabía que mi rol cambiaría, pero esto es totalmente degradante."

"Me puede dar un ejemplo?", le pregunté.

"Seguro. El día lunes encendí mi computadora y recibí un e-mail que simplemente decía, *"Útima comunicación inaceptable. Rehacer."* Le contesté solicitando especificaciones. Me volvió a enviar un e-mail que decía *"No tengo tiempo para explicar. No puede deducirlo?"*. De repente me siento como un niño de tercer grado. Pero traté de pasarlo por alto. Al día siguiente me envió un e-mail *"Su gente, allí, tiene que hacer más horas los fines de semana"*. A partir de entonces comencé a perder el sueño."

"Es esta la manera que tienen de librarse de usted?, le pregunté.

"Así parece, pero el hecho es que me necesitan. Lo saben. Pero no puedo lidiar con esto."

"Puede hablar con el COO?" le pregunté.

"Es evasivo. Cuando nos encontramos es correcto pero vago. Todo su daño lo hace a través del e-mail."

A pesar de que Charles estaba decidido a hacer la transición y quedarse en la nueva compañía resolvió rendirse dado que se sentía extraño con los directores, especialmente con el COO. Y comenzó a pensar seriamente acerca del propósito de la compañía, temas de los que se sentía seguro cuando hizo el arreglo. "Me convertí en un guerrero en vez de un solucionador de problemas," me dijo Charles. "Nunca me había comportado de esta manera".

Cuando Charles envió su carta de renuncia llovieron evidencias de que la compañía realmente quería que se quedara. Recibió docenas de mensajes por

e-mail y llamadas telefónicas de gente que le rogaba que lo reconsiderara. Pero para entonces el daño ya estaba hecho. El corazón de Charles no estaba allí. Estaba interesado en nuevas ideas para otros negocios y capitalistas aventurados se le habían acercado en el minuto que enunció palabras de insatisfacción. Los intentos de la compañía por que se quedara probaron ser demasiado pequeños, demasiado tarde.

Cuando discutimos su renuncia, Charles me comentó qué fácil habría sido para la nueva compañía retenerlo, si sólo hubiese sido tratado con un mínimo de respeto por el COO. "Realmente mis problemas aparecieron con esas interacciones por e-mail", dijo.

Parecía ser que el COO no podía manejar sus sentimientos de competitividad y en vez de manejarlos cara-a-cara con Charles, se las agarraba con él vía e-mail. Utilizaba dicha forma de acercarse como un arma disparadora de sus emociones negativas y de enojo. En persona, se habría atendido a las convenciones sociales. Sus oscuros sentimientos hubiesen sido forzados a salir a la luz.

De esta manera, el momento humano es un regulador: cuando se lo quita, las personas son controladas por sus instintos primitivos. Así como en el anonimato del automóvil, donde personas estables pueden comportarse como locos maniáticos, también puede pasar frente al teclado: personas correctas y amables pueden convertirse en personas rudas e impulsivas.

Menos dramáticas pero más comunes son las instancias en que las personas vienen a verme porque se sienten exhaustos por todas las interacciones no-humanas que llenan sus días. "Siento como si fuera a tener muerte-cerebral", me dijo Lynn, una ejecutiva de una compañía de salud. Me consultó porque creía que estaba perdiendo la memoria. En las reuniones las palabras no le salían con la rapidez de antes y decisiones que antes las tomaba en un instante ahora le llevaban horas o días. Lynn se vanagloriaba de su aguda mente. Ahora sentía como si su cabeza fuera tragada por la niebla. Pero era lo suficientemente sabia para darse cuenta de que sus problemas podrían estar conectados con el cambio de textura de su trabajo. "Hago entre un 30% y 40% de mi trabajo dejando mensajes de correo de voz, en el teléfono, o mandando e-mails," comentó. "Solía ser sólo el 10%. Veo y hablo con gente cada vez en meno medida.

Algunas pruebas simples llevadas a cabo en mi oficina revelaron que el cerebro de Lynn estaba en muy buena forma. Sin embargo, tenía razón. Sus hábitos laborales estaban disminuyendo la performance de su cerebro. Su mente, al igual que sus músculos, necesitan del descanso y la variación para desempeñarse en su pico máximo. Lynn actuaba como si hubiese corrido una maratón en el desierto. No sorprende que le doliera el cuerpo y su mente estuviera adormecida. Quedarse frente a la pantalla, on-line, o en el teléfono por largos períodos - como cualquier otra actividad larga y monótona - agota. El cerebro se vuelve hambriento de combustible: descanso y contacto humano. Esta es la razón por la cual castigos como el exilio y confinamientos solitarios son tan dolorosos. Todo el café del mundo no puede hacer nada por el estado

de muerte cerebral que sienten muchas personas en trabajos como el de Lynn a las tres de la tarde.

El antídoto contra la condición de Lynn era claro. Necesitaba diversidad en su vida laboral. Le sugerí que refrescara su mente con un poco de ejercicio o, mejor aún, que buscara regularmente conversar con seres humanos reales. Lo hizo y hoy cuenta que tanto su performance laboral como mental han mejorado muchísimo. Pero estoy preocupado por todos los ejecutivos que no han buscado ayuda como lo hizo Lynn. A pesar de que la mayoría de los ejecutivos asisten a bastantes reuniones y funciones sociales para prevenir convertirse en zombies, el anonimato y la monotonía de la tecnología pueden - y lo harán - disminuir la *stamina* cerebral. Y por ello los individuos y las organizaciones, ambos, pagarán un precio.

Alta Tecnología, Alto Contacto

Un paciente que era CEO me dijo una vez, "La Alta Tecnología requiere de un Alto Contacto." Cuando le pregunté qué quería decir, me explicó que su compañía había tenido un problema. Cada vez que convertían una nueva parte de sus operaciones en una modalidad virtual - moviendo a toda la gente de ventas completamente al campo, por ejemplo, la cultura de la compañía sufría. Entonces había desarrollado una política que requería que todos los empleados "virtuales" vengan a la oficina por lo menos una vez al mes para vivenciar un tiempo desestructurado cara-a-cara.

"Es lo mismo que ocurrió cuando los bancos introdujeron ATMs", dijo el CEO. "Una vez que la gente dejó de conocer a Alice detrás del contador o cualquiera de los agentes detrás de las paredes de vidrio, todo el proceso de préstamo se volvió más difícil para ambos, bancos y clientes. No había familiaridad, no había confianza.

"Yo amo los ATMs", le contesté.

"Yo también. Todos lo hacen", dijo el CEO. "Pero los bancos han estado compitiendo durante años hasta la actualidad para volver a captar a sus clientes en una relación. Ya ve, para hacer bien los negocios, no puede tener alta tecnología sin alto contacto. Tienen que trabajar juntos."

El CEO tenía razón. Pero combinar alta tecnología con alto contacto es más fácil de decir que de hacer, según mis pacientes. La tecnología siempre parece tomar la delantera. Sin embargo, recientemente, encontré dos ejemplos de momentos humanos y virtuales trabajando juntos y reforzándose uno a otro hasta lograr un gran efecto.

Jack es un importante inversor en bienes raíces de Boston. En la última década, sus oficinas e intereses se globalizaron. Maneja sus operaciones desde una suite de oficinas ubicadas en la planta baja de un edificio de Back Bay al que llama la "baticueva". Como antiguo jugador de fútbol de Yale que

es, Jack considera el trabajo en equipo como la clave del éxito de su compañía. Cuando le pregunté cómo se arreglaba ante el reciente crecimiento de su compañía, su creciente diversificación y la expansión del número de personas que trabajaban para él, su respuesta fue: "Pizza de los Jueves".

"Alrededor de diez años atrás, me dí cuenta que no estaba viendo a la gente tan a menudo como antes," me explicó Jack. "Corría de un lado a otro y así lo hacían los demás. Nunca teníamos la oportunidad de sentarnos y hablar. " Jack estaba preocupado por el impacto de la desconectividad en su negocio, donde compartir información es crítico, entonces comenzó el ritual de los días jueves: pizza-almuerzo gratis en la oficina. "Sé que no es una técnica avanzada de management, pero funciona," dijo Jack. "Los jueves nos sentamos alrededor de la gran mesa en mi oficina y hablamos. No hay agenda. El grupo promedia las 15 personas y todas las semanas cambia la gente, pero hay un grupo de 5 o 6 personas que proveen la continuidad. Se encuentran aún cuando yo no estoy. Todos ansiamos ir, no como una reunión de negocios sino como una oportunidad para para conversar de manera informal. La gente se encuentra y se pone al día, hace brainstorming (lluvia de ideas), aporta material que no sería discutido en otro lugar y funciona. " Según Jack, los almuerzos de pizza son en gran parte responsables de la alta moral de la organización y de su fuerza competitiva.

El almuerzo de pizza de Jack es una manera simple de mantener el momento humano en el trabajo. A veces, sin embargo, reinstalar el momento humano puede ser más complejo. Considere el caso de David, que dirige una firma de consultoría que asesora a mueblerías independientes. Alrededor de una década atrás encontró que muchos de sus clientes estaban cada vez más aislados, luego de la consolidación de la industria, quedando sólo uno o dos independientes en cada ciudad. Los representantes de ventas de las grandes fábricas no los tratarían más personalmente. Tenían que ordenar por teléfono o a través de Internet. "Uno solía enterarse qué estaba ocurriendo en el mercado por medio de los representantes de ventas que pasaban por el local. Y muchas de esas relaciones eran muy cercanas", explicaba David. "Una vez que se fueron los representantes de ventas, los independientes se sintieron completamente aislados."

En respuesta a este problema, David decidió empezar lo que él llamó "grupos de performance" - grupos de minoristas independientes de distintas partes del país que se reunirían tres veces en el año para hablar de negocios y ofrecer apoyo unos a otros. Cuando presentó esta idea a sus colegas en la firma de consultoría, dudaron. Les preocupaba que el proyecto podía fracasar dada la famosa naturaleza cerrada y privada de los minoristas de muebles independientes.

Pero la necesidad por el momento humano era fuerte. Hoy, existen seis grupos de minoristas de muebles independientes, con diez personas cada uno. Se encuentran en sesiones de dos días con minoristas en ciudades que no compiten. "Hemos tenido gente en nuestros grupos que dicen que sus padres se revolverían en su tumba si supieran que estaban compartiendo las finanzas de sus compañías con otros minoristas", me contó David. "Pero compartir

dichas finanzas genera confianza y unidad. Esta gente comparte sus mejores ideas, hacen benchmarking de desempeño y se dan unos a otros el soporte que necesitan.

Las sesiones pueden ser muy emotivas, según David. "Hemos tenido tipos que se ponen a llorar cuando personas del grupo los han mirado y les han dicho, *"Despida a su hijo"*. Pero los grupos los pusieron en contacto con gente que conoce el negocio y puede ayudar a resolver los problemas." Han creado un momento humano.

Es importante notar que los encuentros cara-a-cara de los grupos son aumentados por la comunicación electrónica. Los grupos de performance utilizan el e-mail y otros medios electrónicos para soportar y expandir lo que hacen en los grupos. Pero David cree que las reuniones en persona son indispensables. "Pienso que un sentido de cuidado se desarrolla cuando uno está tratando a otro cara-a-cara. En Internet uno tiende a ser muy preciso con las preguntas y respuestas y no puede registrar las emociones de las personas. La gente no se "abre" en Internet como lo hace en persona. Cuando usted conversa con alguien, puede ver a través de la expresión de su cara que ha tocado un punto muy sensible. Puede ser una señal de evitar dicho tema o puede ser una señal de continuar. No puede descifrar esto a través de la computadora." Pero David cree firmemente que Internet es valioso. De hecho, actualmente está creando un chat room (habitación de conversación virtual) para cada grupo. Utilizando un código para entrar, los miembros podrán "hablar" entre reunión y reunión, sosteniendo y construyendo la importante relación que se forjó cara-a-cara.

Los grupos de performance en el negocio de las mueblerías minoritas parecen ser un ejemplo brillante de la utilización apropiada del momento humano - hasta estratégicamente. Obviamente, no queremos atrasar el reloj y deshechar las eficiencias que hemos alcanzado a través del uso de las comunicaciones electrónicas, pero necesitamos aprender cómo manejar los problemas ocultos que pueden generar.

De hecho, el uso estratégico del momento humano puede ayudar a reducir la confusión y la ambigüedad de las comunicaciones electrónicas, desarrollar confianza y confidencialidad como sólo las reuniones en persona pueden hacerlo y reducir la preocupación tóxica, la fatiga mental, y la desconexión, asociadas al uso excesivo de la electrónica.

La tecnología ha creado un magnífico mundo nuevo, lleno de oportunidades. Ha abierto una economía global, basada en el conocimiento y ha desencadenado a las personas de sus escritorios. Todos estamos en deuda - y nunca vamos a volver atrás. Pero no podemos avanzar exitosamente sin preservar el momento humano. El precio que pagamos por no hacerlo es demasiado alto, tanto para los individuos como para las personas, indistintamente. El momento humano provee el placer y el color del cuadro de nuestras vidas diarias; nos recompone, nos fortalece y nos completa. Por suerte, siempre y cuando organicemos nuestras vidas apropiadamente, el

momento humano debería ser fácil de preservar. Todo lo que debemos hacer es prestarle atención - y hacer que ocurra.

"La Química Cerebral del Momento Humano"

La evidencia anecdótica recogida a lo largo de mi trabajo como psiquiatra e investigador durante 20 años sugiere fuertemente que un déficit de momento humano daña la salud emocional de una persona.

En la década de los `40, el psicoanalista francés Rene Spitz demostró que los niños que no eran sostenidos en brazos, acariciados, abrazados - aún si tenían padres que los vestían y alimentaban - sufrían de desarrollo neurológico retardado. En 1951, investigadores de McGill University descubrieron que la falta de contacto normal con el mundo externo producía un daño en el sentido de la realidad de los adultos. En el estudio, 14 hombres y mujeres fueron ubicados en tanques de privación sensorial; durante horas, todos ellos reportaron un sentido de la realidad alterado, insomnio - e incluso alucinaciones.

Estudios más recientes han examinado situaciones menos extremas con iguales resultados. Entre 1965 y 1974, dos epidemiólogos estudiaron el estilo de vida y la salud de 4.725 residentes de Alameda County, California. Encontraron que las cifras de mortalidad eran tres veces más altas para gente aislada socialmente que para aquellos con fuertes conexiones con otros. Un estudio similar de residentes de Seattle, publicado en 1997, encontró que la gente casada con una fuerte red social tenía costos de cuidado de la salud más bajos y menos visitas de primeros auxilios que aquellos que estaban más aislados. Aún otros estudios han demostrado que relaciones sociales de apoyo promueven la respuesta del sistema inmunológico y prolongan la vida luego de un ataque cardíaco.

Considere también el estudio de la Fundación MacArthur de una década de duración sobre el envejecimiento en los Estados Unidos, que fue recientemente completado por un equipo de eminentes científicos de todo el país. Demostró que los dos indicadores top del bienestar a medida que la gente envejece son: la frecuencia de visitas a amigos y la frecuencia de asistencia a reuniones de organizaciones. El estudio también descubrió que, a pesar de que aquellos que tenían creencias religiosas en promedio viven más años que aquellos que no creen, a la gente que realmente asiste a los servicios religiosos le va mejor que a los que creen pero no van a los servicios.

Más recientemente, investigadores de Carnegie Mellon University examinaron cómo la gente era afectada permaneciendo durante cierto tiempo on-line (conectado a Internet). Contrariamente a sus expectativas, encontraron niveles de depresión y soledad más altos en la gente que pasa algunas horas por semana conectados a Internet. Una vez más, esto sugiere que el mundo electrónico, mientras que es útil en muchos aspectos, no es un sustituto adecuado para el mundo del contacto humano.

Qué es exactamente la química en el trabajo en estos estudios de la función cerebral? Los científicos aún no conocen la historia completa, pero sí saben que el contacto positivo de humano a humano reduce los niveles de sangre de las hormonas del stress *epinephrine*, *norepinephrine* y *cortisol*.

La naturaleza también nos equipa con hormonas que promueven la confianza y sentimientos de unidad y amistad: *oxytocin* y *vasopressing*. Más abundantes en las madres que amamantan, estas hormonas están siempre presentes en algún nivel en todos nosotros, pero aumentan cuando sentimos empatía por otra persona - particularmente cuando nos encontramos cara-a-cara con alguien. Ha sido demostrado que estas hormonas se encuentran en niveles de supresión cuando la gente está físicamente separada y esta es una de las razones por las cuales es más fácil dirigirse a otra persona en forma agresiva por e-mail que personalmente. Además, los científicos plantean la hipótesis el contacto en-persona estimula dos importantes neurotransmisores: dopamine, que incrementa la atención y el placer y serotonin que reduce el miedo y la preocupación.

La ciencia, en otros términos, cuenta la misma historia que mis pacientes. Negar el momento humano es peligroso para el cerebro.

Edward M. Hallowell es psiquiatra y ejerce en Concord, Massachusetts. Es profesor de psiquiatría en Harvard Medical School. Puede ser contactado en ehallowell@aol.com.