
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Reinicia



**Borra lo aprendido y piensa
la empresa de otra forma**

J. FRIED Y D. H. HANSSON



EMPRESA ACTIVA

Jason Fried y David Heinemeier Hansson

Reinicia

Borra lo aprendido y piensa la empresa
de otra forma

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España - Estados Unidos - México - Perú -
Uruguay - Venezuela



CAPÍTULO

INTRODUCCIÓN

Tenemos algo nuevo que explicar acerca de cómo crear, dirigir y expandir (o no expandir) una empresa.

Este libro no se basa en teorías académicas. Parte de nuestra propia experiencia. Llevamos más de diez años en el mundo de la empresa. En nuestro recorrido hemos sido testigos de dos recesiones, del estallido de una burbuja, y de profundas transformaciones en los modelos de negocio; hemos visto augurios de debacles anunciarse y olvidarse; y, a pesar de todo, nosotros hemos seguido siendo rentables en todo momento.

Somos una empresa pequeña por vocación que se dedica a diseñar software para que empresas y grupos pequeños puedan conseguir resultados de la manera más sencilla. Más de tres millones de personas en todo el mundo utilizan nuestros productos.

Empezamos en 1999 como una firma de consultoría de diseño de páginas web formada por tres personas. En 2004 el software de gestión de proyectos que utilizaba todo el sector no nos convencía, así que creamos el nuestro: Basecamp. Cuando enseñamos a nuestros clientes y colegas esta herramienta *online*, todos dijeron lo mismo: «Nosotros también la necesitamos en nuestra empresa».

Cinco años más tarde Basecamp genera millones de dólares en beneficios.

Ahora también vendemos además otros productos *online*. Highrise, que es nuestra herramienta de administración de contactos y un sencillo CRM (*customer relationship manager*), empleado por decenas de miles de pequeños negocios para gestionar a sus clientes potenciales, su relación con ellos y más de diez millones de contactos. Más de medio millón de personas se han suscrito a Backpack, nuestra propuesta de intranet y gestión compartida del conocimiento. Y se han llegado a enviar más de cien millones de mensajes a través de Campfire, que es nuestra herramienta de chat profesional. Fuimos nosotros también los que creamos y lanzamos como software de código abierto el protocolo de programación llamado Ruby on Rails, que da soporte a una gran parte del entorno Web 2.0.

Algunos nos identifican como una empresa de Internet, lo cual no nos hace ninguna gracia. Las empresas de Internet tienen fama de contratar personal de manera compulsiva, gastar como salvajes y arruinarse de forma espectacular. Nosotros no somos así. Somos pequeños —dieciséis personas en el momento de escribir este libro—, austeros y rentables.

Mucha gente dice que no podemos hacer lo que hacemos. Nos definen como una *chiripa*. Recomiendan a todo el mundo que haga oídos sordos a nuestros consejos. Ciertas personas nos han llegado a llamar irresponsables, imprudentes y —¡toma!— poco profesionales.

Algunos de nuestros críticos no comprenden cómo una empresa puede renegar del crecimiento, de las reuniones, los presupuestos, los consejos de administración, la publicidad, los vendedores, y «el mundo real», y a pesar de todo, tener éxito. Es su problema, no el nuestro. Dicen que lo que hay que hacer es intentar vender a las megaempresas. Olvídalo. Nosotros vendemos a las minicompañías.

Dicen que no se puede tener empleados que apenas se ven, repartidos en ocho ciudades de dos continentes. Dicen que no puedes sobrevivir sin proyecciones financieras y planes a cinco años vista. Se equivocan.

Dicen que necesitas una agencia de relaciones públicas para aparecer en *Time*, *BusinessWeek*, *Inc.*, *Fast Company*, *The New York Times*, *The Chicago Tribune*, *The Atlantic*, *Entrepreneur* y *Wired*. Se equivocan. Dicen que no

debes compartir tus fórmulas o exponer tus secretos y aun así derrotar a tus competidores. Se equivocan de nuevo.

Afirman que no se puede competir con los grandullones sin un suculento presupuesto de marketing y publicidad. Dicen que no podrás triunfar desarrollando productos que tienen menos aplicaciones que los de tu competidor. Dicen que no puedes improvisar mientras avanzas. Pero eso es exactamente lo que hemos hecho nosotros.

Dicen un montón de cosas. Nosotros decimos que se equivocan. Somos una prueba de ello. Y hemos escrito este libro para que tú también puedas demostrar que se equivocan.

Primero, empezaremos por desmontar el mundo de la empresa. Lo dejaremos sólo con las vigas a la vista y explicaremos por qué ha llegado la hora de desprenderse de las nociones tradicionales acerca de cómo se debe llevar una empresa. Y después volveremos a construirlo. Aprenderás cómo se da el primer paso, por qué realmente necesitas menos de lo que crees, cuándo abrir el negocio, cómo darte a conocer, a quién (y cómo) contratar y cómo mantenerlo todo bajo control.

Y ahora, manos a la obra.

CAPÍTULO

PRIMERO

HACER

HACER

HACER

RE HACER

HACER

HACER

HACER

La nueva realidad

Éste es un libro de empresa diferente para diferentes tipos de personas; desde los que jamás se han planteado empezar un negocio hasta los que ya tienen una empresa de éxito en marcha.

Es para los empresarios de raza, aquellos tipos impacientes con una personalidad tipo A del mundo de los negocios; personas que piensan que han nacido para emprender, dirigir y conquistar.

También es para los propietarios de pequeños negocios, menos vehementes. Individuos que quizá no posean una personalidad tipo A, pero que a pesar de todo han colocado sus negocios en el centro de sus vidas. Gente que está buscando una alternativa que les permita hacer más cosas, trabajar mejor y salirse con la suya.

Y es incluso para personas encerradas en sus trabajos que siempre han soñado con hacer algo por su cuenta. Quizá les guste lo que hacen, pero no soportan a su jefe. O quizás están sencillamente aburridos. Buscan trabajar en algo que realmente les guste y además vivir de ello.

Y por último, es para todos aquellos que nunca se han planteado establecerse por su cuenta y empezar un negocio. Quizá piensen que no han nacido para esto. O quizá crean que no disponen ni del dinero, ni del tiempo, ni de la convicción para conseguirlo. Quizá tengan miedo a colocarse en la primera línea de fuego. O quizá sencillamente piensen que *negocio* es una palabra fea. Cualesquiera que sean sus razones, este libro también es para ellos.

Hay una nueva realidad. Hoy todo el mundo puede montar una empresa. Las herramientas que antes estaban fuera de nuestro alcance hoy son accesibles para todos. Tecnologías que antes costaban fortunas ahora se compran por casi nada o son incluso gratuitas. Una persona puede hacer el trabajo de dos o tres, y en ocasiones, el de todo un departamento. Cantidad de proyectos que hace unos años eran imposibles hoy en día son fáciles de llevar a cabo.

No es necesario que trabajes todas las horas del mundo para lograr que tu proyecto funcione. Una jornada semanal de entre diez y cuarenta horas es

suficiente. No necesitas jugarte todos los ahorros de tu vida o entramparte hasta las cejas. Empezar un negocio y al mismo tiempo seguir con tu trabajo habitual puede aportarte los ingresos que necesitas. Ni siquiera precisas una oficina. Hoy en día puedes trabajar desde casa o colaborar con gente que no has visto en tu vida y que viven a miles de kilómetros de distancia.

Ha llegado la hora de «reiniciar» el concepto de trabajo. Empecemos.

CAPÍTULO

DESHECHOS

**IG
NORA**

**al MUNDO •
REAL**

Prescinde del mundo real

«Eso jamás funcionaría en el mundo real.» Esto es lo que te contestan siempre cuando le planteas a alguien una idea novedosa.

Ese mundo real parece un sitio muy deprimente para vivir. Es un lugar en el que cualquier idea nueva, cualquier enfoque novedoso o cualquier concepto ajeno *siempre* tiene las de perder.

Sólo tiene éxito lo que la gente ya conoce o hace, incluso si es ineficaz o presenta fallos.

Si rascas un poco descubrirás que los habitantes del «mundo real» son unos pesimistas. Esperan que los conceptos nuevos fracasen. Están convencidos de que la sociedad no está preparada ni es capaz de transformarse.

Y lo que es peor, quieren llevarnos a todos a su tumba. Si eres una persona optimista y ambiciosa intentarán convencerte de que tus ideas son imposibles. Dirán que estás perdiendo el tiempo.

No les hagas caso.

Ese mundo quizá sea real para ellos, pero tú no tienes por qué vivir en él.

Nosotros lo sabemos porque nuestra empresa suspende el examen de ese mundo real en todos los aspectos. En el mundo real no se puede tener más de una docena de empleados repartidos en ocho ciudades diferentes en dos continentes distintos. En el mundo real no se pueden conseguir millones de clientes sin contar con un solo vendedor o sin hacer publicidad. En el mundo real no puedes compartir con los demás tu receta para el éxito. Pero nosotros hemos hecho todas esas cosas y a pesar de todo hemos prosperado.

Ese mundo real no es un lugar, es una excusa. Es una justificación para no intentarlo. No tiene nada que ver contigo.

FRACASAR
NO ES
UN PEAJE OBLIGATORIO

Aprender de los errores está sobrevalorado

En el mundo de los negocios el fracaso se ha convertido en un peaje asumido. Siempre se dice que nueve de cada diez negocios fracasan. Se dice que las posibilidades de tu empresa son escasas o nulas. Se dice que el fracaso refuerza el carácter. La gente te recomienda: «Fracasa pronto y fracasa mucho».

Con tanto fracaso en el ambiente, se hace inevitable respirarlo. No lo hagas. No te dejes engañar por las estadísticas. Los fracasos de los demás son sólo eso, sus fracasos.

Si otros son incapaces de comercializar sus productos, a ti no te incumbe. Si otros son incapaces de desarrollar equipos de trabajo, eso no tiene nada que ver contigo. Si otros no saben determinar el precio adecuado para sus productos, allá ellos. Si otros no son capaces de ingresar más dinero del que gastan... bueno, ya lo has pillado.

Otro concepto equivocado muy común: necesitas aprender de tus fallos. Pero, ¿qué se puede aprender de los errores realmente? Quizás aprendas lo que *no* tienes que volver a hacer; pero, ¿qué valor tiene eso? Sigues sin saber qué es lo que *deberías* hacer.

Compara este resultado con lo que se aprende del éxito. El éxito te da armas de verdad. Cuando algo tiene éxito, sabes que ha funcionado, y lo puedes repetir. Y la próxima vez quizá lo hagas aún mejor.

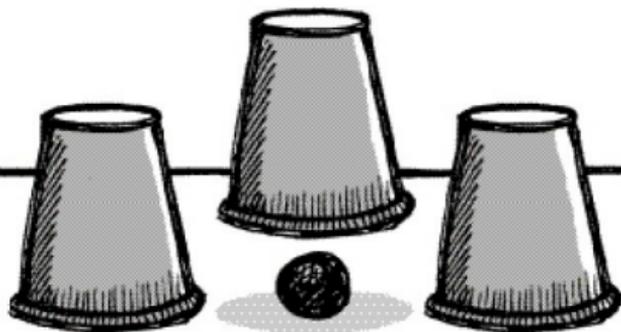
El fracaso no es un requisito para triunfar. Un estudio de la Harvard Business School reveló que los empresarios que han tenido éxito tienen muchas más posibilidades de volver a conquistarlo (el coeficiente de volver a triunfar en sus próximos negocios es de un 34%). Sin embargo, aquellos emprendedores que fallaron la primera vez tienen las mismas expectativas de prosperar que aquéllos que van a iniciar su primer negocio: sólo un 23%. Los que fracasaron con anterioridad tienen el mismo nivel de acierto que los que aún no lo han intentado nunca.^[*] Tener la experiencia del éxito es lo que cuenta de verdad.

Esto no debería sorprendernos; es así como funciona la naturaleza. La evolución no se fundamenta sobre los fracasos del pasado, sino que avanza a

partir de aquello que funciona bien. Tal como deberías hacer tú.

* Leslie Berlin, « Try , Try Again, or Maybe Not» , *The New York Times*, 21 de marzo de 2009.

**PLANEAR
ES CONJETURAR**



Planificar es conjeturar

La planificación a largo plazo en un negocio es una fantasía, a no ser que tú seas una pitonisa. Por la sencilla razón de que hay demasiados factores que se encuentran fuera de tu alcance: las condiciones del mercado, los competidores, los clientes, la economía, etc. Trazar un plan te hará creer que puedes decidir sobre cosas que están más allá de tu control.

Por qué no llamar a los planes lo que realmente son: conjeturas. En lugar de referirte a tu plan de negocio, llámalo tu conjetura de negocio; en lugar de hablar de tus planes financieros, di tus conjeturas financieras, y a tus planes estratégicos, denomínelos conjeturas estratégicas. Y a partir de este momento seguro que ya no te preocupan tanto. No vale la pena tanto estrés.

En el momento en el que conviertes tus conjeturas en planes estás entrando en un territorio peligroso. Cuando planificas, es el pasado el que guía el futuro. Los planes son como anteojeras. «Vamos hacia allí porque, bueno, dijimos que era allí donde íbamos.» Y ahí radica el problema: los planes no son compatibles con la improvisación.

Y tienes que ser capaz de improvisar. Tienes que ser capaz de aprovechar todas las oportunidades que se presenten en el camino. En ocasiones tienes que decir: «Tomamos una nueva dirección porque eso es lo coherente *hoy*».

Las circunstancias en las que trazas los planes a largo plazo tampoco son las adecuadas. Cuando estás haciendo algo dispones de mucha información, pero no *antes* de ponerte a ello. Y sin embargo, ¿cuándo se establece un plan? Por lo general es antes de empezar. Se trata precisamente del peor momento para tomar cualquier decisión importante.

Esto no quiere decir que no tengas que reflexionar acerca del futuro o anticiparte a cómo reaccionarás ante problemas futuros. Se trata de un ejercicio válido. Simplemente, no te sientas obligado a escribirlo ni te obsesiones con ello. De todas formas, si llegas a escribir un gran plan, lo más probable es que nunca más vuelvas a mirártelo. Los planes largos que ocupen más que unos pocos folios acabarán convirtiéndose en fósiles en tu archivador.

Deja de hacer conjeturas. Establece lo que vas a hacer esta semana, no este año. Determina cuál es tu siguiente máxima prioridad y acométela. Toma tus decisiones justo antes de hacer algo, y no con mucho tiempo de antelación.

Improvisar está bien. Sencillamente coge el primer avión y vete. Ya comprarás una camisa más bonita, la crema de afeitarse o el cepillo de dientes cuando estés allí.

Trabajar sin un plan puede dar miedo. Pero seguir a pies juntillas un plan que nada tiene que ver con la realidad da aún más miedo.

CRECER

CRECER

CRECER

CRECER

CRECER

CRECER



¿POR QUÉ?

¿Crecer, por qué?

La gente nos suele preguntar: «¿Qué dimensión tiene vuestra empresa?» Normalmente se trata de una conversación sin trascendencia. Pero siempre se espera algo trascendente. Cuanto más grande sea el número, más impresionante, profesional y poderoso pensarán que eres. «¡Vaya, estupendo!», dirán si tienes más de cien empleados. Pero si eres pequeño te responderán con un: «Oh... qué bien». La primera reacción es un cumplido, la segunda es una mera fórmula para parecer educado.

¿Por qué reaccionan así? ¿Por qué tienen que ir siempre juntos el crecimiento y los negocios? ¿Por qué la expansión tiene que ser el objetivo? ¿Qué hace que crecer sea tan atractivo, más allá del propio ego? (Necesitarás una respuesta mejor que la «economía de escalas».) ¿Qué tiene de malo buscar el tamaño ideal y quedarse ahí?

¿Acaso pensamos en las universidades de Oxford o Harvard y decimos: «Si se expandieran y abrieran sucursales y contrataran a miles de profesores más y se transformaran en globales y crearan campus en todo el mundo... entonces sí que serían grandes universidades»? Por supuesto que no. No es así como valoramos la excelencia de esas instituciones. Entonces, ¿por qué valoramos las empresas de este modo?

Quizás el tamaño adecuado para tu empresa es de cinco empleados. Quizás es de cuarenta. Quizá doscientos. O quizá seas tú con tu portátil. No saques antes de tiempo conclusiones acerca del tamaño que deberías tener. Crece poco a poco y toma el pulso de lo que sea más idóneo; contratar personal de forma prematura suele llevar a la tumba a muchas empresas. Y evita arranques expansivos, pueden acabar por impedir que conozcas cuál es tu tamaño ideal.

Ser pequeño no es simplemente un peldaño transitorio. Ser pequeño puede ser en sí mismo una meta excelente.

¿No te has fijado que mientras que las empresas pequeñas quieren ser mayores, las grandes aspiran a ser más ágiles y flexibles? Y no olvides que una vez que te has hecho grande es realmente muy difícil volver a encogerse sin despedir gente, desmoralizando a los empleados, y alterando completamente tu

manera de funcionar.

Tu objetivo no tiene por qué ser necesariamente crecer. Y no nos estamos refiriendo exclusivamente al número de empleados que tengas. Nos referimos también a tus gastos, el alquiler, las inversiones en tecnología, mobiliario, etc. Todas estas cosas no caen del cielo. Tú decides si las necesitas o no. Y si las acabas incorporando, te comportarán más quebraderos de cabeza. Si te embarcas en grandes gastos, acabarás constreñido a empujar una empresa muy compleja, que resulta mucho más difícil y estresante de gestionar.

Ser una empresa pequeña no tiene que acomplexarte. Cualquiera que dirija un negocio con futuro y que sea rentable, sea grande o pequeño, debería sentirse orgulloso de ello.



Adicto al trabajo

Nuestra cultura venera el culto al trabajo. Oímos hablar de gente que se deja las pestañas trabajando hasta las tantas. Se pasan la noche en blanco, para luego quedarse dormidos en la oficina. Se considera un honor echar hasta el último aliento en un proyecto. Nunca es suficiente.

Esta adicción no sólo es innecesaria, también es estúpida. Trabajar más horas no implica que estés más involucrado o que seas más productivo. Simplemente implica trabajar más horas.

Este tipo de adictos acaba provocando más problemas que los que puede resolver. En primer lugar, porque a la larga ese ritmo de trabajo no se puede mantener. Cuando se produzca la crisis por agotamiento, y seguro que se acabará produciendo, la situación será mucho peor.

Los adictos al trabajo se equivocan en su planteamiento. Intentan solucionar las cosas echándole muchas horas. Pretenden compensar su escaso esfuerzo intelectual con fuerza bruta. Y esto conlleva el empleo de métodos poco sofisticados.

Llegan incluso a provocar crisis. No se esfuerzan en buscar sistemas para ser más eficientes porque a ellos en realidad lo que les gusta es trabajar muchas horas. Les encanta sentirse héroes. Buscan problemas (generalmente sin darse cuenta) simplemente para poder seguir trabajando mucho.

Los adictos al trabajo logran que la gente que no se queda hasta tarde se sienta mal por trabajar «sólo» las horas realmente necesarias. Y esto comporta sentimiento de culpabilidad y desmoralización en toda la empresa. Además, crean una tendencia a «calentar la silla». La gente se queda más horas porque se siente obligada por ellos, a pesar de que no esté haciendo nada productivo.

Si no haces otra cosa que trabajar, es muy difícil que puedas tener opiniones equilibradas. Tus valores y tu capacidad para tomar decisiones acaban distorsionándose. Y terminas sencillamente agotado. Nadie toma decisiones inteligentes cuando está cansado.

Al final, los adictos al trabajo no generan más resultados que los que no lo

son. Quizá se escuden en que son perfeccionistas, pero esto sólo quiere decir que están malgastando su tiempo concentrándose en detalles insignificantes en lugar de avanzar con la siguiente tarea.

Los adictos al trabajo no son héroes. No invierten su tiempo, lo malgastan. El héroe de verdad se fue a su casa, porque fue capaz de encontrar una forma más eficiente de hacer su trabajo.

SÉ

un



ESTÁRTER

Basta de «empresarios»

Jubilemos el término *empresario*. Está obsoleto y cargado de prejuicios. Suena a club exclusivo. Todo el mundo debería tener el ánimo para empezar su propio negocio, y no sólo una casta que se autodenomina empresarios.

Hay un nuevo grupo de personas ahí fuera poniendo en marcha sus propios negocios. Y a pesar de que están generando beneficios, ellos no se consideran empresarios. Muchos de ellos ni siquiera se consideran propietarios del negocio. Sencillamente se dedican a hacer lo que les gusta y a ganar dinero con ello.

Así que por qué no sustituimos esa palabreja que suena tan bien por otra más próxima. En lugar de empresarios, podríamos llamarlo sencillamente «estárter». Cualquiera que abre su propio negocio es un estárter. No necesitas tener un MBA, un certificado, un bonito traje, un maletín o una inclinación por el riesgo superior a la media. Sencillamente necesitas una idea, un poco de confianza en ti mismo y un empujón para arrancar.

CAPÍTULO

ARRANCA

¡DEJA TU
HUELLA
EN EL 
Universo!



Deja tu huella en el universo

Para conseguir algo grande necesitas sentir que tú realmente marcas la diferencia. Que estás dejando una huella significativa en el universo. Que sin duda formas parte de algo relevante.

Esto no implica necesariamente que tengas que encontrar la cura contra el cáncer. Significa sencillamente que tu dedicación tiene un valor. Que te gustaría que tus clientes dijeran: «Esto me facilita la vida». Tienes que sentir que si un día dejaras lo que estás haciendo, la gente lo echaría en falta.

Deberías sentir una cierta urgencia en relación con lo que quieres hacer. No dispones de todo el tiempo del mundo. Se trata del trabajo de tu vida. ¿Quieres limitarte a desarrollar un producto similar a los otros o quieres revolucionar el panorama?

Lo que hagas será tu legado. No te sientes a esperar a que venga alguien a introducir los cambios que tú ambicionas. Y tampoco creas que se necesita mucha gente para marcar la diferencia.

Fíjate en Craigslist, que alteró completamente el negocio de los anuncios clasificados. Con sólo unas docenas de empleados, la empresa genera decenas de millones en ingresos, posee uno de los sitios en Internet más visitados e hizo temblar los cimientos del negocio de la prensa.

The Drudge Report, dirigido por Matt Drudge es simplemente una página en la Web impulsada por un tipo. Y sin embargo ha tenido una influencia enorme en el periodismo; productores de televisión, espacios radiofónicos y periodistas de prensa escrita lo consideran como la referencia obligada para nuevos reportajes. [\[*\]](#)

Si quieres hacer algo, haz algo que realmente importe. Estos tipos aparentemente insignificantes aparecieron de la nada y fueron capaces de destruir modelos de negocio que habían perdurado durante décadas. Tú puedes hacer lo mismos en tu sector.

* [Jim Rutenberg](#), « Clinton Finds Way to Play Along with Drudge », *The New York Times*, 22 de octubre de 2007.

EMPIEZA
POR TU
CASA

Empieza por tu casa

La forma más fácil y directa para desarrollar un gran producto o servicio es hacer algo que *tú* desees utilizar. Esto te permite diseñar lo que realmente conoces y determinar inmediatamente si lo que estás haciendo vale para algo o no.

En 37signals desarrollamos productos que nosotros necesitamos para nuestra propia empresa. Por ejemplo, buscábamos un sistema para saber con quién habíamos hablado, qué habíamos dicho, y cuándo teníamos que hacer un seguimiento. Así que desarrollamos Highrise, nuestro software de gestión de contactos. No hubo necesidad de organizar *focus groups*, estudios de mercado, o buscar intermediarios. Teníamos una necesidad en casa, y la solucionamos.

Cuando tienes que desarrollar un producto o un servicio, te enfrentas cada día con cientos de pequeñas decisiones. Si te estás ocupando de solucionar el problema de un tercero, te encuentras trabajando permanentemente a ciegas. En cambio, cuando lo que tienes frente a ti son tus propios problemas, de repente se hace la luz. Sabes perfectamente cuál es la respuesta adecuada.

El inventor James Dyson empezó por su propia casa.^[*] Mientras estaba aspirando en su hogar, se dio cuenta de que su aspiradora iba perdiendo progresivamente potencia de aspiración: el polvo taponaba los poros de la bolsa y bloqueaba el flujo de aire. No se trataba de un problema *imaginario* de un tercero; era un problema que experimentaba de primera mano. Así que decidió buscar una solución y desarrolló la primera aspiradora ciclónica sin bolsa.

A Vic Firth se le ocurrió la idea de fabricar unos palillos mejores cuando tocaba el timbal en la Orquesta Sinfónica de Boston. Los palillos que se podían conseguir en el mercado en ese momento no estaban a la altura de sus exigencias, así que empezó a fabricar y vender palillos desde el garaje de su casa. Un día tiró al suelo unos cuantos palillos y notó que sus sonidos eran muy diferentes. Así es como empezó a emparejar palillos en función del nivel de humedad, peso, densidad y tono para que fueran parejas idénticas. Este hallazgo se convirtió en el lema de sus productos: «la pareja perfecta». Hoy en día, la fábrica de Vic Firth produce más de ochenta y cinco mil palillos al día y posee

un 62% de participación en ese mercado. [**]

El entrenador de atletismo Bill Bowerman decidió que su equipo necesitaba un calzado más ligero y mejor. Así que fue a su taller y derritió caucho en una plancha para hacer gofres de su familia. Es así como nació la famosa *suela waffle* de Nike. [***]

Todos ellos empezaron por su propia casa y hallaron un mercado enorme formado por personas que necesitaban exactamente lo mismo. Eso es lo que tú deberías hacer.

Cuando te dedicas a fabricar lo que *tú* necesitas, puedes también evaluar la calidad del resultado de forma rápida y directa, sin necesidad de intermediarios.

Mary Kay Wagner, fundadora de Mary Kay Cosmetics, sabía que sus productos de cosmética eran buenos porque ella misma los empleaba. Los solía conseguir de un cosmetólogo de la zona que vendía preparados artesanales a pacientes, parientes y amigos. Cuando este cosmetólogo murió, Wagner compró las fórmulas a la familia. No tenía ninguna necesidad de organizar *focus groups* o investigaciones de mercado para saber que los productos eran buenos. Sólo tenía que fijarse en su propia piel. [****]

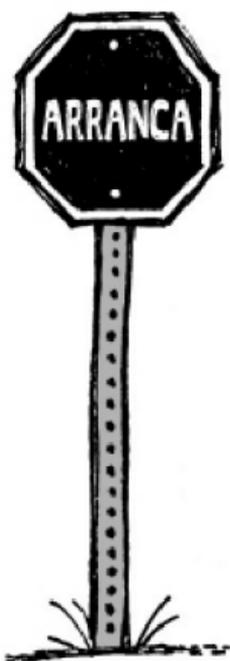
Y lo mejor de esta filosofía de «empezar por la propia casa» es que te permite enamorarte de lo que haces. Conoces de una manera muy íntima tanto el problema como su solución. No hay nada mejor que eso. Al fin y al cabo, te pasarás —¡ojalá!— muchos años trabajando en lo mismo. Puede que incluso lo que te queda de vida. Así que mejor que sea alguna cosa que realmente signifique algo para ti.

* « Fascinating Facts About James Dyson, Investor of the Dyson Vacuum Cleaner in 1978» , www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm

** Russ Mitchell, « The Beat Goes On» , CBS News, *Sunday Morning*, 29 de marzo de 2009, www.tinyurl.com/cd8gjqq

*** Eric Ransdell, « The Nike Story? Just Tell It!» , *Fast Company*, 19 de diciembre de 2007,

**** «Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics», *Journal of Business Leadership* 1, núm 1, primavera 1988; American National Business Hall of Fame, www.anbhf.org/laureates/mkas.html



Arranca con algo

Todos tenemos ese amigo que va diciendo: «Yo tuve la idea de eBay. ¡Si la hubiera desarrollado, ahora sería millonario!» Ese tipo de argumentación es patético e iluso. Tener la idea de eBay no tiene nada que ver con ir y crear eBay. Lo que importa es lo que haces, no lo que piensas o planeas.

¿Crees que tus ideas son tan maravillosas? Intenta venderlas y comprueba lo que te dan por ellas. Probablemente la respuesta sea *no mucho*. Hasta que no te pones en marcha, tu brillante idea es sólo eso, una idea. Y todo el mundo tiene alguna.

Stanley Kubrick daba el siguiente consejo a los aspirantes a director: «Toma una cámara y un rollo de película y filma algo, lo que sea».^[*] Kubrick sabía que cuando eres un recién llegado, necesitas empezar a crear. Lo más importante es comenzar. Así que toma la cámara, dale al Record y empieza a grabar.

Las ideas son baratas y las hay a cientos. La idea original de un negocio es una parte tan pequeña del mismo que casi no cuenta. La parte crucial es el cómo se ejecuta.

^{*} «Stanley Kubrick — Biography», IMDB, www.imdb.com/name/nm00040/bio



La falta de tiempo no es excusa

La excusa que siempre pone la gente es: «No tengo tiempo». Insisten en que les encantaría abrir un negocio, aprender a tocar un instrumento, comercializar un invento, escribir un libro, o lo que sea, pero que las horas del día no les dan para más.

¡Venga! Siempre hay tiempo suficiente si lo empleas bien. Y no pienses que tendrás que dejar tu trabajo. Consérvalo y empieza a plantear tu proyecto por la noche.

En lugar de ver un programa en la tele, o de jugar a *World of Warcraft*, ponte a desarrollar tu idea. En lugar de acostarte a las diez, acuéstate a las once.

No te estamos sugiriendo que pases la noche en vela o que tengas una jornada de trabajo de dieciséis horas, simplemente estamos proponiendo que busques unas cuantas horas extras a la semana. Con ese tiempo te bastará para poner en marcha algo.

Una vez que hayas hecho esto, podrás comprobar si tu ilusión e interés son reales o se trata de algo pasajero. Si no progresas, sencillamente continúa yendo a trabajar cada día como has estado haciendo toda tu vida. No has arriesgado o perdido nada, sólo unas cuantas horas de tu tiempo, lo que no es grave.

Si realmente quieres algo, encontrarás el tiempo, con independencia de tus obligaciones. Lo que ocurre es que mucha gente sencillamente no lo desea de verdad. Así que para defender su ego emplean la excusa del tiempo.

No uses excusas contigo mismo. Que tus sueños se hagan realidad es exclusivamente tu responsabilidad.

Además, el momento oportuno no llega nunca. Siempre serás demasiado joven, o viejo, o estarás demasiado ocupado o sin dinero o cualquier otra cosa. Si te emperas en buscar el momento justo para cada cosa, nunca llegará.

TRAZA una
RAYA



EN LA
ARENA

Traza una raya en la arena

Cuando empieces a avanzar, no pierdas nunca de vista el *porqué* de estar haciendo lo que estás haciendo. Las empresas fuera de serie tienen una manera de mirar propia y no sólo un producto o un servicio. Tienes que creer en algo. Necesitas un punto de referencia. Debes tener claro por lo que estás dispuesto a luchar. Y además necesitas demostrárselo al mundo.

La manera de atraer seguidores es tener una posición muy clara. Te señalarán y te defenderán. Y harán correr la voz, más lejos y con más fuerza que cualquier campaña de publicidad.

Pero las convicciones fuertes tienen un precio. Algunas personas te rechazarán. Te acusarán de ser arrogante y antipático. Así es la vida. Por cada persona que te admire, habrá otra que te deteste. Si lo que dices no molesta a nadie, probablemente es porque no estás poniendo toda la carne en el asador. (Y probablemente también porque estás resultando aburrido.)

A nosotros mucha gente nos detesta porque nuestros productos hacen menos cosas que los de la competencia. Se sienten ofendidos cuando nos negamos a incorporar sus pequeñas aplicaciones. Pero nosotros estamos tan orgullosos de lo que nuestros productos no hacen como de lo que hacen.

Nuestros diseños son simples porque creemos que la mayoría de los programas de software son demasiado complejos: demasiadas posibilidades, demasiados botones, demasiada confusión. Nosotros desarrollamos software que va en el sentido contrario. Si lo que hacemos nosotros no le va bien a todo el mundo, no pasa nada. Mientras haya clientes a los que les encante lo que hacemos, estamos dispuestos a perder otros. Esta es nuestra raya en la arena.

Cuando no tienes claro en lo que crees, todo deriva en una controversia. Todo es discutible. Por el contrario, cuando tienes las ideas claras, las decisiones son fáciles.

Por ejemplo, Whole Foods se concentra exclusivamente en vender productos naturales y orgánicos de la mejor calidad posible. No necesitan perder el tiempo para decidir una y otra vez lo que encaja y lo que no. Nadie se

plantea: «¿Deberíamos incorporar este producto que tiene aditivos artificiales?» No hay discusión. La respuesta está clara. Esta es la razón por la que allí no encontrarás una coca-cola o unos Snickers.

Esta postura implica que sus productos son más caros. Algunos detractores incluso denominan a la cadena Whole Paycheck^[*] y se ríen de los que compran allí. ¿Y qué? A Whole Foods las cosas le van muy bien.

Otro ejemplo podría ser Vinnie's Sub Shop, que está en la misma manzana de nuestra oficina en Chicago. Ponen en sus bocadillos un aceite de albahaca casero que es delicioso. Pero tienes que ir pronto. Si les preguntas a qué hora cierran, la mujer del mostrador te dirá: «Cerramos cuando se nos acaba el pan».

¿De verdad? «Pues sí. Recibimos el pan de una panadería del barrio por la mañana prontito, recién hecho. Cuando se nos acaba, normalmente entre las dos y las tres de la tarde, cerramos. Podríamos traer más pan a lo largo del día, pero ya no sería tan bueno como el que está recién hecho por la mañana. No tiene sentido vender una cuantos sándwiches más si el pan no es tan bueno. Por unos pocos dólares no compensa vender un producto del que no estaríamos plenamente orgullosos.»

¿Quién no prefiere comer en un sitio así antes que en cualquier cadena de sándwiches?

* Whole Paycheck es un juego de palabras que viene a significar que quien compra en estas tiendas se deja el sueldo del mes allí. (*N. del T.*)



VÍVELO 
DÉJALO



Declaración de la misión imposible

Existe una diferencia enorme entre creer en algo y tener tu declaración de la misión que *dice* que tú crees en algo. Ya sabes, esos carteles de «ofrecemos el mejor servicio» que están pensados sólo para colgarlos en la pared. Y que suenan falsos y totalmente alejados de la realidad.

Imagínate que estás sentado en una oficina de alquiler de coches. Hace frío en la sala. La moqueta está sucia. No hay nadie atendiendo en el mostrador. Y de pronto te fijas en un papel con un diseño en la cabecera, pegado en un tablero de anuncios. Es la declaración de la misión de la empresa: [\[*\]](#)

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes relacionadas con el alquiler de vehículos comerciales y camionetas, leasings, venta de coches y similares, todo ello superando sus expectativas en cuanto a servicio, calidad y coste.

Nos esforzamos por conquistar la fidelidad a largo plazo de nuestros clientes trabajando para dar más de lo que prometemos, siendo honestos y claros y haciendo todos los esfuerzos para ofrecer un servicio personalizado y excepcional que se traduzca en una agradable experiencia comercial.

Debemos motivar a nuestros empleados para que ofrezcan un servicio excepcional a nuestros clientes, apoyando su desarrollo, dándoles oportunidades para su crecimiento personal y recompensándoles adecuadamente por sus éxitos y aportaciones...

Y sigue con el rollo. Tú estás allí sentado, leyendo todas estas tonterías y preguntándote: «¿Esta gente se cree que soy idiota?» La palabrería escrita en ese papel no tiene nada que ver con lo que tú estás viviendo.

Es igual que cuando haces una llamada, te ponen en espera mientras una grabación va diciéndote cuánto te valora esa empresa como cliente. ¿Seguro? Entonces lo que quizá deberían hacer es contratar más personal de atención al

cliente para que yo no me tenga que pasar media hora al teléfono esperando que alguien me atienda.

O limitarse a no decir nada. Pero no me pongas una grabación que me dice lo mucho que me valoras. Es un robot. Yo ya sé distinguir entre el interés verdadero y un robot programado para decir cosas amables.

Defender algo no se limita a ponerlo en un papel. Se trata de creértelo y de vivirlo.

* Misión, Enterprise Rent-a-Car; http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html



La financiación externa es el Plan Z

Una de las primeras preguntas que probablemente te formules sea: ¿de dónde saco la inversión inicial? La gente piensa que la respuesta es pedir dinero prestado. Para montar una fábrica o un restaurante, es probable que necesites financiación externa. Pero muchas empresas no necesitan una infraestructura cara, especialmente en estos momentos.

Estamos en una economía de servicios. Las empresas de servicios (como por ejemplo consultores, creadores de software, diseñadores gráficos, y muchos otros) no necesitan gran cosa para arrancar. Si estás empezando un negocio de este tipo, evita recurrir a la financiación externa.

De hecho, independientemente del tipo de negocio que estés impulsando, intenta endeudarte al mínimo. Gastar el dinero de otros puede parecer una gran idea, pero también te impone unas cadenas muy pesadas. ¿Por qué razón?

Pierdes el control. Cuando recurres a terceros para que te financien, eres responsable frente a ellos. Esto al principio, mientras todo el mundo está de acuerdo, no representa ningún problema. ¿Pero qué pasa al cabo de un tiempo? ¿Te has metido en un negocio para acabar recibiendo órdenes de otros? Pide dinero y te acabará pasando esto.

«Recuperar la inversión» acaba anteponiéndose al desarrollo de una empresa de calidad. Los inversores quieren recuperar su dinero, y sin mucha demora (normalmente entre tres y cinco años). Las perspectivas a largo plazo sencillamente se aparcan cuando los interesados sólo quieren recuperar su inversión cuanto antes.

Gastar el dinero de otros puede crear adicción. No hay nada más sencillo que gastar el dinero de los demás. Pero eventualmente se termina y tienes que volver a pedir más. Y cada vez que lo haces, se quedan con una parte de tu empresa.

Normalmente no son acuerdos favorables. Cuando estás empezando no tienes mucha capacidad de negociación. Esta es la peor posición para entablar un acuerdo financiero.

Los clientes dejan de estar en el altar. Acabas desarrollando lo que los inversores quieren en lugar de lo que esperan los clientes.

Pedir dinero te distrae. Buscar financiación es una actividad difícil y absorbente. Supone meses de reuniones de tanteo, negociaciones legales, contratos, etc. Todo esto supone una distracción enorme, sobre todo cuando deberías concentrar todos tus esfuerzos en impulsar un proyecto realmente importante.

Sencillamente, no vale la pena. Solemos escuchar una y otra vez los lamentos de propietarios de negocios que han pasado por todo esto. La mayoría suele contar una versión muy similar de su experiencia con la resaca de la inversión externa: primero sientes la euforia de contar con la financiación. Pero luego empiezas a tener reuniones con tus inversores y/o con los consejos de administración y te empiezas a plantear, «Dios mío, ¿en qué lío me he metido?» Son ellos los que llevan la voz cantante.

Antes de ponerte estos grilletes, busca otras alternativas.

¿REALMENTE
NECESITAS?

Tienes menos necesidades de las que tú te crees

- ¿Realmente necesitas diez personas o con dos o tres puedes pasar de momento?
- ¿Realmente necesitas 500.000 dólares o te basta con 50.000 o con 5.000?
- ¿Realmente necesitas seis meses para ese proyecto, o puedes realizarlo en dos?
- ¿Realmente necesitas una gran oficina o de momento puedes compartir un despacho, o incluso trabajar desde casa?
- ¿Realmente necesitas un almacén o puedes alquilar espacios de almacenaje (o utilizar el garaje o el sótano) o incluso contratar fuera todo el servicio?
- ¿Realmente necesitas pagar publicidad y contratar una agencia de relaciones públicas o hay otras maneras de ganar notoriedad?
- ¿Realmente necesitas tener una fábrica o puedes conseguir que sea otro el que fabrique tus productos para ti?
- ¿Realmente necesitas un contable o puedes hacértelo tú mismo utilizando Quicken?
- ¿Realmente necesitas un departamento de tecnologías de la información o puedes contratar el servicio fuera?
- ¿Realmente necesitas una persona de atención al cliente a tiempo completo o puedes responder a los clientes tú mismo?

¿Realmente necesitas abrir una tienda o puedes vender tus productos por Internet?

¿Realmente necesitas unas preciosas tarjetas de visita, papel de carta y folletos o puedes ahorrártelos?

¿Lo ves? Quizá más adelante tengas que optar por un camino más ambicioso y más caro, pero no por ahora.

Ser austero no es un problema. Cuando lanzamos nuestro primer producto lo hicimos lo más barato posible. No alquilamos una oficina para nosotros, sino que compartíamos espacio con otra empresa. No disponíamos de un montón de servidores, sólo teníamos uno. No hicimos publicidad, simplemente nos promocionábamos compartiendo nuestras experiencias en la red. No contratamos a nadie para dar respuesta a los correos de los clientes, el fundador de la empresa los contestaba personalmente. Y todo funcionó perfectamente.

Con mucha frecuencia grandes empresas han tenido sus orígenes en garajes. También puede ser el caso de la tuya.



Arranca una empresa, no una *startup*

¡Ah, las *startups*! Es un tipo muy especial de empresas que recibe mucha atención (sobre todo en el sector tecnológico).

Una *startup* es un lugar mágico. Un lugar en el que los gastos parecen un problema ajeno. Un lugar en el que esa cosilla de nada llamada ingresos no es nunca una prioridad. Un lugar en el que puedes gastar el dinero de otro hasta que encuentres el modo de ganarte el tuyo. Un lugar en el que no rigen las leyes de la física de los negocios.

El problema con este lugar mágico consiste en que es una leyenda. La verdad es que todas las empresas, nuevas o antiguas, están sujetas a las mismas variables del mercado y a reglas económicas. Ingresos, gastos. Obtén beneficios o acabarás desapareciendo.

Las *startups* suelen intentar ignorar esta realidad. Están en manos de personas que buscan posponer lo inevitable, es decir, el momento en el que su empresa tiene que crecer, dar beneficios y convertirse en un negocio real y viable.

Cualquiera que en el mundo de los negocios se apunte al «ya veremos en el futuro de dónde salen los beneficios» está haciendo el ridículo. Es como intentar construir un cohete partiendo de la idea de que «Podemos suponer que la fuerza de la gravedad no existe». *Una empresa sin un planteamiento de cómo llegará a dar beneficios no es una empresa, es un hobby.*

Así que no emplees el planteamiento de las *startups* como una muleta. Los negocios que van en serio tienen que enfrentarse a cosas como facturas y salarios. Los negocios que van en serio se preocupan de los beneficios desde el primer día. Los negocios que van en serio no enmascaran problemas de fondo diciendo: «No importa, somos una *startup*». Empieza como un negocio que va en serio y tendrás muchas más posibilidades de triunfar.

necesitas una
ESTRATEGIA
de **COMPROMISO**
→ NO UNA ←
ESTRATEGIA
DE SALIDA

Crear para vender es crear para cerrar

Otra frase que se escucha con frecuencia: «¿Cuál es tu estrategia de salida?» Esto se oye incluso cuando uno está empezando. ¿Qué le pasa a la gente que no puede ni siquiera empezar algo sin plantearse cómo va a salir? ¿Qué prisa tienen? Si lo que te preocupa es cómo escapar antes incluso de haberte lanzado es que tus prioridades están desenfocadas.

¿Empezarías una nueva relación planteándote la ruptura? ¿Escribirías las capitulaciones prematrimoniales el día de la primera cita? ¿Te reunirías con un abogado experto en divorcios el mismo día de la boda? Sería ridículo, ¿verdad?

Necesitas una estrategia de compromiso, no una estrategia de huida. Deberías concentrarte en definir cómo hacer crecer tu proyecto y triunfar, y no en cómo saltar del barco. Si toda tu estrategia se basa en la salida, lo más probable es que no llegues muy lejos.

Ves a muchos aspirantes a empresario que colocan todas sus esperanzas en vender su negocio. En realidad la posibilidad de que alguien se lo compre es muy pequeña. Existe la remota posibilidad de que reciban una gran oferta. ¿Quizás una entre mil? ¿O una entre diez mil?

Además, cuando creas una empresa con la intención de venderla, pones el acento en cosas erróneas. En lugar de concentrarte en lograr que tus clientes te aprecien, lo que te preocupa es quién te va a absorber. Y esa es una prioridad equivocada.

Pero supongamos que haces oídos sordos a estos consejos y logras colocar tu negocio. Has creado tu empresa, la vendes, y te dan un buen dinero por ella. ¿Y ahora qué? ¿Te irás a una isla y te dedicarás a beber piñas coladas todo el día? ¿Es eso realmente lo que quieres? ¿El dinero en sí mismo te dará la felicidad? ¿Estás seguro de que eso te gratificará más que dirigir un negocio que te gusta y en el que crees?

Ésta es la razón por la que se suele oír hablar de propietarios de negocios

que han vendido su empresa, que se retiran durante seis meses y luego vuelven otra vez al juego. Echan de menos lo que han dejado atrás. Y muchas veces regresan con un nuevo negocio que no resulta tan bueno como el primero.

No seas como ellos. Si logras hacer funcionar algo, mantenlo así. Las cosas buenas no suceden con excesiva frecuencia. No permitas que tu negocio desaparezca.

ALQUILER

**CONTRATOS
A LARGO PLAZO**

**INVEN-
TARIO**

REUNIONES



Menos masa

Haz tuya la máxima de mantener una masa ligera. En estos momentos tú eres lo más reducido y lo más ágil que jamás podrás llegar a ser. A partir de este momento empezarás a acumular masa. Y cuanto más masa presenta un cuerpo más energía se requiere para cambiar su dirección. Esto es verdad tanto en el mundo de los negocios como en el de la física.

La masa aumenta por...

- Contratos a largo plazo
- Exceso de personal
- Decisiones inamovibles
- Reuniones
- Procesos complejos
- Inventario (físico y mental)
- Hardware, software y sistemas tecnológicos
- Planteamientos a largo plazo
- Politiquería de despacho

Evita todo esto al máximo. Así serás capaz de cambiar de dirección con facilidad. Cuanto más costoso es realizar un cambio, menos probable es acometerlo.

Las grandes organizaciones necesitan años para girar. Hablan en lugar de actuar. Se reúnen en lugar de hacer. En cambio, si logras mantener una masa ligera, puedes cambiar las cosas sin esfuerzo: todo tu modelo de negocio, producto, características, y/o tu propuesta de marketing. Puedes cometer errores y subsanarlos rápidamente. Puedes modificar tus prioridades, tu catálogo de productos o tu foco. Y lo que es más importante, puedes cambiar de idea.

CAPÍTULO

AVANZA

**MENOS
ES
ALGO
BUENO**

Saca partido de tus limitaciones

«No tengo suficiente tiempo / dinero / personal / experiencia.» Deja de quejarte. Menos es más. Las limitaciones son ventajas debajo de un disfraz. Unos recursos limitados te obligan a apañarte con lo que tienes. No hay margen para el despilfarro. Y eso te obliga a ser creativo.

¿No has visto nunca las armas que los prisioneros son capaces de fabricar a partir de jabón o de una cuchara? Tienen que arregárselas con lo que está a su alcance. No estamos sugiriendo que salgas y te cargues a alguien; pero si eres creativo te quedarás asombrado de todo lo que puedes llegar a lograr a partir de poca cosa.

Los escritores se imponen limitaciones para potenciar su creatividad todo el tiempo. Shakespeare disfrutaba con las limitaciones de los sonetos (un poema lírico de catorce versos en pentámetro yámbico con un esquema rítmico específico). Los *haikus* y los *limericks* también presentan unas reglas muy estrictas que consiguen buenos resultados creativos. Escritores como Ernest Hemingway y Raymond Carver comprobaron que si se imponían a sí mismos el uso de un lenguaje simple y claro, acababan consiguiendo un impacto mayor.

«El Precio Justo», el programa de televisión en antena más antiguo de la historia, también es una excelente expresión de la creatividad cuando se saca provecho de las limitaciones. El programa tiene más de cien juegos, y cada uno de ellos está basado en la pregunta «¿Cuánto cuesta esta cosa?» Esta fórmula tan sencilla ha sido capaz de atraer una gran audiencia a lo largo de más de treinta años.

Southwest —a diferencia de muchas otras compañías aéreas, que poseen diferentes modelos de avión— sólo vuela con un tipo de aparato: el Boeing 737. Gracias a ello cada piloto, azafata y personal de tierra puede trabajar en cualquier vuelo. Todo esto comporta costes más bajos y un negocio que resulta más sencillo de gestionar. Se lo han puesto fácil a sí mismos.

Cuando estábamos desarrollando Basecamp teníamos multitud de limitaciones. Teníamos que sacar adelante una empresa de diseño que contaba

con encargos de clientes, una diferencia horaria de siete horas entre los socios (David realizaba la programación en Dinamarca, y todos los demás estábamos en Estados Unidos), un equipo pequeño y ninguna financiación exterior. Estas limitaciones nos obligaron a conseguir un diseño sencillo.

Ahora ya tenemos más recursos y empleados pero seguimos jugando con las limitaciones. Asignamos una o dos personas como máximo a cada producto al mismo tiempo. Y siempre mantenemos las prestaciones al mínimo. El imponernos estas reglas nos impide desarrollar productos recargados.

Así que antes de quejarte de «no tener suficiente lo que sea», imagina lo lejos que se puede llegar con lo que tienes.

ES MEJOR

— una —

MITAD

ÚNICA

— que una —

UNIDAD

A MEDIAS

Es mejor una mitad única que una unidad a medias

Puedes acabar por transformar un conjunto de magníficas ideas en un mal producto si intentas aplicarlas todas al mismo tiempo. Sencillamente, no serás capaz de tirar adelante con todo lo que quieres hacer y, además, hacerlo bien. Tienes unos recursos, un tiempo, una capacidad y una atención limitados. Ya es suficientemente duro hacer sólo una cosa bien. ¿Intentar hacer diez bien al mismo tiempo? Olvídalo.

Así que tendrás que sacrificar alguna de tus ideas brillantes por el bien del resultado final. Reduce tus ambiciones a la mitad. Es mejor una mitad única que una unidad a medias.

Además, muchas de tus fantásticas ideas ya no te lo parecerán cuando tengas un poco más de perspectiva. Y al fin y al cabo, si son tan fantásticas, siempre podrás desarrollarlas más tarde.

Muchas cosas mejoran a medida que se hacen más breves. Los directores de cine cortan algunas escenas buenas para lograr una gran película. Los escritores eliminan algunas buenas páginas para conseguir un libro excepcional. Nosotros redujimos este libro a la mitad entre el penúltimo y el último borrador. Pasamos de cincuenta y siete mil palabras a veintisiete mil. Créenos, era lo mejor.

Así que empieza a recortar. Para conseguir algo excepcional hay que empezar por descartar lo que no es meramente bueno.



EMPIEZA

Empieza en el epicentro

Cuando estás empezando algo nuevo existen siempre fuerzas que te empujan en direcciones diferentes. Hay cosas que *harías*, cosas que *quieres* hacer y cosas que *tienes que* hacer. Debes atacar primero las cosas que tienes que hacer. Empieza en el epicentro.

Por ejemplo, si te planteas abrir un puesto de perritos calientes, podrías preocuparte de los condimentos, el carrito, el nombre o la decoración. Pero lo primero de lo que deberías ocuparte es de los perritos calientes. Los perritos calientes son el epicentro. Todo lo demás es secundario.

El método para encontrar este epicentro es formularte esta pregunta: «Si tomo esta dirección, ¿podrá continuar existiendo lo que yo vendo?» Un puesto de perritos calientes no es un puesto de perritos calientes sin perritos calientes. Puedes quitar la cebolla, la salsa, la mostaza, etc. Es posible que a alguna gente no le acaben de gustar tus perritos calientes sin acompañamiento, aunque seguirías teniendo un puesto de perritos calientes. Pero sencillamente no puedes tener un puesto de perritos calientes sin perritos calientes.

Determina el epicentro. ¿Qué parte de tu ecuación es indispensable? Puedes seguir subsistiendo sin esto o aquello, eso quiere decir que esto o aquello no son el epicentro. Cuando lo encuentres lo sabrás. Y a partir de ese momento concentra toda tu energía en conseguir que sea lo mejor. Todo lo que hagas de más estará en función de esta base.



Olvídate de los detalles en un principio

Los arquitectos no se preocupan de las baldosas que colocarán en el baño o del tipo de lavaplatos que irá en la cocina hasta que cada planta está acabada. Saben que es mejor que estos detalles se decidan más tarde.

Es aconsejable que procedas de igual forma para desarrollar tu proyecto. Los detalles marcan la diferencia. Pero concentrarse en los detalles demasiado pronto da lugar a discusiones, reuniones y retrasos. Te pierdes con cosas que realmente no tienen incidencia. Pierdes el tiempo con decisiones que de todas formas acabarán cambiando. Así que deja de lado los detalles, por el momento. Afianza los fundamentos primero y preocúpate de lo accesorio más tarde.

Cuando nosotros empezamos a diseñar algo, trazamos las ideas con un rotulador gordo en lugar de con un bolígrafo. Los bolígrafos son demasiado finos. Tienen una resolución muy alta. Hacen que te fijes en detalles por los que todavía no deberías preocuparte, como perfeccionar el sombreado o si emplear líneas de puntos o de rayas. Te acabas centrando en cosas que deberían estar fuera de tu campo de visión.

Con un rotulador es imposible profundizar tanto. Te tienes que limitar a dibujar formas, líneas y cuadros. Suficiente. Al principio sólo deberías centrarte en el cuadro general.

Walt Stanchfield, el famoso profesor de dibujo de los Estudios de Walt Disney solía recomendar a los dibujantes que «olvidaran los detalles» al principio. La razón: sencillamente, los detalles no te aportan nada en las primeras fases. [*]

Además, por lo general no se pueden identificar los detalles que realmente importan hasta *después* de haber empezado el desarrollo. Es en ese momento cuando puedes discernir lo que realmente precisa más atención. Y es entonces cuando tienes que prestarle esa atención, y no antes.

* Walt Stanchfield, *Drawn to Life: 20 Golden Years of Disney Master Classes*, vol 1, *The Walt Stanchfield Lectures*, Oxford, UK, Focal Press, 2009.

LAS DECISIONES



SON



AVANCES

Tomar una decisión es avanzar

A medida que las vas posponiendo, las decisiones se van apilando. Y esas pilas acaban en el olvido, se tratan a toda prisa o sencillamente se tiran a la basura. En consecuencia, los problemas que dependen de ellas se quedan sin resolver.

Siempre que puedas sustituye «vamos a pensármolo» por «decidámoslo». Comprométete a tomar decisiones. No esperes a que llegue la solución perfecta. Decide y sigue avanzando.

Es aconsejable que adquieras el hábito de decantarte entre las diferentes opciones. Cuando entras en la dinámica de tomar una decisión tras otra, te fortaleces y aumenta la moral del equipo. Las decisiones significan avances. Cada decisión que tomas es un ladrillo más en tus cimientos. No puedes seguir construyendo a partir del «ya lo decidiremos más tarde», pero sí que lo *puedes* hacer sobre el «hecho».

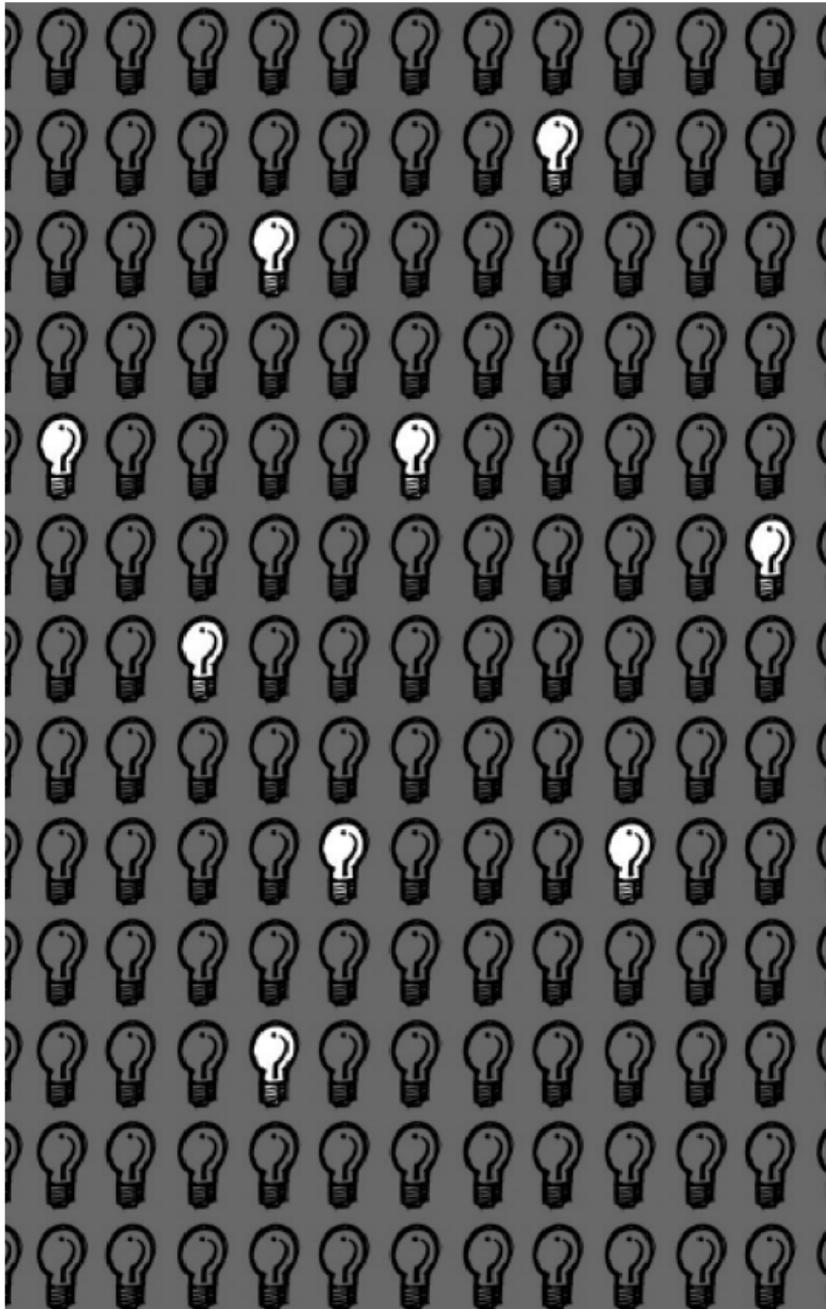
Los problemas suelen empezar cuando empiezas a posponer las decisiones confiando en que la respuesta más adecuada se presentará más adelante. No es así. Tienes las mismas posibilidades de tomar una buena decisión hoy que mañana.

He aquí un ejemplo de nuestra propia experiencia. Durante mucho tiempo nos resistimos a desarrollar un programa de afiliación para nuestros productos porque la solución «perfecta» nos parecía demasiado complicada. Tendríamos que automatizar los pagos, enviar por correo los cheques, conocer los tipos impositivos extranjeros para los afiliados de fuera de nuestras fronteras, etc. Se nos iluminó la mente cuando nos preguntamos: «¿Qué es lo que podemos hacer ahora mismo que sea lo suficientemente bueno?» La respuesta fue: pagar a nuestros afiliados mediante crédito en lugar de al contado. Y eso es lo que hicimos.

Estuvimos un tiempo con esta solución hasta que finalmente desarrollamos un sistema que nos permitía pagar al contado. Esta es una de las grandes conclusiones: no tienes por qué ligarte a una decisión para siempre. Si has cometido un error lo puedes solucionar más tarde.

Independientemente de todo lo que planifiques, siempre habrá algo que salga mal. No empeores aún más las cosas analizando y retrasándolo todo antes incluso de ponerte en marcha.

Los proyectos a largo plazo minan la moral. Cuanto más tiempo se necesita para el desarrollo de un proyecto, menos posibilidades de ponerse en marcha tiene. Toma decisiones, avanza y ofrece algo ahora, mientras tengas la motivación y la fuerza para hacerlo.



Comisario

No se construye un gran museo exponiendo todas las obras de arte del mundo en una sala. Eso sería un almacén. Lo que hace que una exposición sea excelente es lo que no hay en las paredes. Alguien ha dicho no. Hay un comisario que toma decisiones conscientes sobre lo que se queda y lo que no. Hay un proceso de edición. Hay mucho más *fuera* de la sala que *dentro*. Lo mejor es una selección de una selección de una selección de todas las posibilidades.

Lo que importa es lo que dejas fuera. Dedícate constantemente a localizar cosas que sobran, que se pueden simplificar o aligerar. Actúa como el comisario de una exposición. Quédate con lo que es esencial. Redúcelo todo hasta quedarte exclusivamente con las cosas importantes. Y vuelve a hacerlo una vez más. Siempre podrás volver a incorporar algo más tarde si realmente lo necesitas.

Zingerman's es una de las tiendas especializadas más conocidas en Estados Unidos. Y ha llegado a ser lo que es porque sus dueños se consideran a sí mismos como comisarios de una exposición. No se dedican sencillamente a rellenar las estanterías de sus tiendas. Están *exponiendo* sus productos.

Cada uno de los aceites de oliva que se encuentra en Zingerman's tiene una razón de ser. Tienen el convencimiento de que cada uno de ellos es excelente. Normalmente conocen a sus proveedores desde hace años. Han visitado sus olivares y han recogido aceitunas con ellos. Esta es la razón por la que pueden garantizar el gusto auténtico e intenso de cada uno de los aceites que venden.

Por ejemplo, fíjate cómo describe el propietario de Zingerman's el aceite de oliva Pasolivo en la página web de la empresa:

Probé este aceite por primera vez hace años en unas catas aleatorias. Existen muchos aceites que se venden en botellas bonitas y que tienen su propia historia especial, y éste no era una excepción; pero en general no suelen ser tan magníficos. Sin embargo, Pasolivo me llamó la atención desde el momento en que lo probé. Es potente, consistente y afutado.

Tiene todo lo que a mí me gusta en un aceite de oliva, sin ningún defecto. Se mantiene como uno de los mejores aceites de Estados Unidos, a la altura de los grandes aceites rústicos de la Toscana. Muy recomendable.[*](#)

El propietario en persona probó el aceite y decidió venderlo en su tienda a partir de esa cata. No tiene nada que ver con el empaquetado, el marketing o el precio. Se trata de la calidad. Lo probó y en ese momento supo que lo tenía que tener en su tienda. Ésta debería ser también tu estrategia.

[*](#) Pasolivo Olive Oil, Zingerman's, www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl



No le des tantas vueltas

Si veis el programa de Gordon Ramsay *Kitchen Nightmares*^[*] descubriréis que sigue un patrón. Las cartas de los restaurantes con problemas suelen ofrecer demasiados platos. Sus propietarios están convencidos de que disponer de todos los platos posibles ampliará el atractivo del restaurante. En cambio lo que realmente implica es que la comida es mala (y que además la gestión del inventario es muy complicada).

Esta es la razón por la que la primera medida que casi siempre toma Ramsay es reducir el número de platos de unos treinta a diez aproximadamente. Piénsalo. Lo primero no es mejorar la carta. Lo primero es acortarla. A partir de ahí se dedica a pulir lo que queda.

Cuando las cosas no van bien, la tendencia natural es darle más vueltas al problema. Dedicarle más tiempo, más gente, más dinero. Todo lo que se consigue con esto es agrandar el problema. Lo que hay que hacer es justo lo contrario: recortar.

Haz menos. Tu proyecto no se resentirá tanto como te imaginas. Justo lo contrario: es muy probable que avance. Te verás en la necesidad de tomar decisiones difíciles y concretar lo que realmente importa.

Si te limitas a ir retrasando las fechas e incrementando el presupuesto, nunca acabarás.

^{*} Programa producido por la BBC en el que un famoso cocinero inglés aconseja a restaurantes con problemas cómo enderezar el negocio. (*N. del T.*)

CONCÉNTRATE
EN LO
QUE NO
cambiará



Concéntrate en lo que no cambiará

Muchas empresas sólo piensan en la próxima gran innovación. Se obsesionan con lo que se lleva y es novedoso. Siguen las últimas tendencias y los últimos cambios tecnológicos.

Se trata de una apuesta equivocada: te concentras en lo que está de moda en lugar de en lo que es realmente sustancial. Fijas tu atención en cosas que están permanentemente cambiando en lugar de en aquellas que permanecen.

La esencia de tu negocio debería pivotar sobre todo aquello que no cambia. Sobre cosas que la gente quiere hoy y seguirá pidiendo dentro de diez años.

Amazon.com se esfuerza en garantizar una entrega rápida (o gratuita), una magnífica selección, una política de devoluciones sin complicaciones y unos precios asequibles. Estas propuestas siempre tendrán demanda.

Los fabricantes de coches japoneses también se concentran en principios esenciales que no cambian con el tiempo: confianza, buenos precios y sentido práctico. La gente apreciaba estos beneficios hace treinta años, los aprecia hoy y continuará apreciándolos dentro de treinta años.

Para nosotros en 37signals, factores como la velocidad, la facilidad de uso y la claridad son nuestro motor. Se trata de beneficios atemporales. Nadie se va a despertar dentro de diez años y dirá: «Me gustaría que el uso del software fuera más complicado». Tampoco se planteará: «Me encantaría que esta aplicación fuera más lenta».

Recuerda, la moda es pasajera. Cuando pones el énfasis en cualidades permanentes, estás incorporando características que nunca pasan.



LOS APARATOS
~~NO~~
IMPORTAN



El arte está en tus dedos

Los gurús de la guitarra suelen decir: «El arte está en tus dedos». Puedes comprarte la misma guitarra, los mismos pedales de efectos y el mismo amplificador que emplea Eddie Van Halen. Pero cuando tú toques con todo ese equipo seguro que no suena igual.

De igual forma, Eddie podría emplear un equipo Strat/Pignose obsoleto adquirido en una tienda de empeños, y seguirías distinguiendo que quien toca es Eddie Van Halen. Un buen equipo puede ayudar, pero lo cierto es que el arte está dentro de ti.

A cierta gente le resulta tentador obsesionarse con las herramientas en lugar del uso que quieren darles. Es fácil reconocer a estas personas: diseñadores que emplean gran cantidad de tipografías modernas y de preciosos filtros de Photoshop pero que no tienen nada que decir, o fotógrafos aficionados que se dedican a discutir la alternativa entre película o digital en lugar de dedicarse a hacer buenas fotos.

Muchos golfistas aficionados están convencidos de que necesitan unos palos muy caros. Pero lo que importa es el *swing*, no los palos. Deja que Tiger Woods se enfrente a ti con unos palos baratos y verás cómo te derrota igual.

La gente emplea sus equipos como si fueran muletas. No quieren pasarse horas practicando, así que se gastan una fortuna en la tienda de golf. Les encantaría encontrar un atajo. Pero tú para ser bueno no necesitas el mejor equipo del mundo. Y evidentemente no lo necesitas cuando estás empezando.

En el mundo de la empresa demasiada gente se obsesiona con las herramientas, las soluciones de software, los problemas de ampliación de sistemas, oficinas elegantes, muebles de lujo o cualquier otro tipo de frivolidades, en lugar de lo que importa de verdad. Y lo que realmente importa es cómo conseguir clientes y ganar dinero.

También detectarás los mismos síntomas en la gente que quiere mantener un blog, un podcast o hacer un vídeo para su empresa pero que se acaban liando con qué herramientas emplear. Lo que vale es el contenido. Puedes gastarte

millones en un equipo de primera, pero si no tienes nada que decir... bueno, pues no tienes nada que decir.

Usa lo que ya tengas a mano o lo que puedas conseguir por poco dinero. Y ponte en marcha. El equipo no es lo relevante. Lo relevante es sacarle el máximo partido a lo que tengas. Tu arte está en tus dedos.

no puedes
hacer sólo
una
cosa



Vende tus subproductos

Cuando haces algo, siempre obtienes alguna cosa suplementaria. No puedes limitarte a hacer simplemente una cosa sin más. Todo tiene subproductos. Las mentes empresariales creativas y observadoras detectan estos subproductos y los ven como oportunidades.

La industria maderera vende lo que antes eran simplemente residuos — serrín, astillas, trozos de madera— y obtiene beneficios de ellos. Podrás encontrar estos subproductos en troncos sintéticos para chimeneas, cemento, acolchados, conglomerados, fuel y muchos más.

Pero lo más probable es que tú no te dediques a fabricar nada. Esto puede hacer más difícil el detectar tus subproductos. En un aserradero puedes ver los residuos. No puedes ignorar el serrín. Pero tú no ves los tuyos. Quizás incluso pienses que no generas subproductos. Pero eso es ser corto de vista.

Nuestro libro anterior, *Getting Real*, era un subproducto. Lo escribimos sin darnos cuenta. Nuestra experiencia al crear una empresa y desarrollar software era precisamente el residuo de haberlo hecho. Recogimos ese conocimiento primero en entradas de blog, más adelante en una serie de cursos, luego en un documento pdf y finalmente en un libro. Este subproducto ha reportado a 37signals más de un millón de dólares directamente y con toda probabilidad más de otro millón de forma indirecta. El libro que tienes entre manos ahora también es un subproducto.

La banda de rock Wilco desarrolló un valioso subproducto en su proceso de grabación de su música. La banda filmó la creación de un disco y lo lanzó como un documental titulado *I Am Trying to Break Your Heart*. Ofrecía una visión fascinante y sin censuras del proceso de creación y las tensiones del grupo. La banda consiguió ganar dinero con la película y la empleó como un medio para conquistar nuevas audiencias.

Henry Ford implantó un proceso para transformar los restos de la madera que se generaban en la fabricación del Modelo T en carbón de leña. Construyó una fábrica y creó Ford Charcoal (rebautizada más adelante como Kingsford

Charcoal). Hoy en día Kingsford continúa siendo el mayor fabricante de carbón de leña de Estados Unidos.[\[*\]](#)

Las empresas de software no se suelen plantear escribir libros. Los grupos de música no se suelen plantear filmar el proceso de grabación de canciones. Los fabricantes de coches no se suelen plantear vender carbón. Seguro que hay algo que tú podrías vender y que aún no te has planteado.

[*](#) « About Kingsford: Simple a Matter of Taste» , Kingsford, www.kingsford.com/about/index.htm

**¡SÁCALO
DE UNA
VEZ!**



¡Lanza ya!

¿Cuándo está listo tu producto o servicio? ¿Cuándo deberías lanzarlo al mercado? ¿Cuándo es recomendable que la gente lo tenga? Probablemente mucho antes del momento en el que tú te sentirías totalmente cómodo. Una vez que tu producto haga lo que tiene que hacer, sácalo.

Que tengas todavía una lista de cosas pendientes no quiere decir que no esté listo. No lo retengas todo porque te quedan unos flecos por coser. Te puedes ocupar de ellos más adelante. Y ocuparte de ellos más tarde puede implicar que los resolverás mejor.

Plantéatelo así: si tuvieras que arrancar tu negocio en dos semanas, ¿qué dejarías para más tarde? Es curioso cómo una pregunta como ésta te obliga a concentrar tus energías. De pronto te das cuenta de que hay cantidad de cosas que no necesitas. Y que ahora te parece evidente lo que realmente es imprescindible. Cuando te impones una fecha límite ganas en claridad. Es la mejor manera de que aflore el instinto que te dice: «Eso no es necesario».

Aplaza todo lo que no sea necesario para el lanzamiento. Trabaja en lo imprescindible ahora y ya te preocuparás más tarde de los complementos. Si te paras a pensarlo, hay un gran número de cosas que no necesitas el día del arranque.

¡Cuando lanzamos Basecamp no disponíamos siquiera de la capacidad de facturar a nuestros clientes! Como las facturas se emitían mensualmente, sabíamos que contábamos con un plazo de treinta días para encontrar la solución. Así que empleamos el tiempo previo al lanzamiento para resolver problemas más urgentes que sí que importaban desde el primer día. El día treinta podía esperar.

Camper, una marca de zapatos, abrió una tienda en San Francisco antes de que las obras estuvieran finalizadas y la llamaron Walk in Progress. [\[*\]](#) Los clientes podían pintar en las paredes de la tienda. Camper exponía sus zapatos en listones de madera apoyados sobre cajas. El mensaje que los clientes escribieron más veces en las paredes fue: «Conservad la tienda tal cual». [\[**\]](#)

De igual forma, los creadores de Crate and Barrel no esperaron a tener unos escaparates impecables para abrir su primera tienda. Dieron la vuelta a las cajas y embalajes en los que les llegaba la mercancía y colocaron encima los productos. [***]

No se trata tampoco de rebajar la calidad. Recuerda que quieres ofrecer un producto excelente. Este enfoque se limita a recalcar que la mejor forma de arrancar es corregir mediante la repetición. Deja de imaginar qué es lo que funcionará. Descúbrelo en la realidad.

* *Walk in progress* es un juego de palabras que hace referencia a la expresión *work in progress*, que quiere decir que un trabajo está en proceso de creación o desarrollo. (N. del T.)

** Fara Warner, «Walk in Progress», *Fast Company*, 19 de diciembre de 2007; www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html.

*** Matt Valley, «The Crate and Barrel Story», *Retail Traffic*, 1 de junio de 2001; www.retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story

CAPÍTULO

PRODUCTIVIDAD

ISE

REALISTA!

Espejismos de acuerdos

El mundo de los negocios está literalmente inundado de documentos difuntos que sólo sirven para hacer perder el tiempo a la gente. Informes que nadie lee, esquemas que nadie mira, especificaciones de productos que en nada se parecen a la versión definitiva. Todo esto implica una enorme inversión de tiempo pero se olvida en cuestión de segundos.

Si necesitas explicar alguna cosa, no teorices. En lugar de describir cómo ves una cosa, dibújala. Haz todo lo que esté a tu alcance para eliminar capas de abstracción.

El problema con la abstracción (como con los informes y los documentos) es que generan un espejismo de acuerdo. Cien personas pueden leer las mismas palabras pero en sus mentes están interpretando cien cosas diferentes.

Es por esta razón por la que resulta conveniente aterrizar con algo concreto desde el primer momento. Ocurre como cuando leemos las descripciones de los personajes de un libro, cada uno de nosotros nos los imaginamos de una manera. En cambio, cuando vemos a alguien, entonces todos sabemos cómo es.

Cuando el equipo de Alaska Airlines se planteó la construcción del Aeropuerto del Futuro, no empezaron con proyectos o diseños. Buscaron una nave y construyeron con cajas de cartón réplicas de quioscos, plataformas y cintas transportadoras. A partir de aquí desarrollaron un prototipo en Anchorage para probar los sistemas con pasajeros y empleados de verdad. El diseño final que salió de este proceso práctico ha conseguido reducir de forma significativa los tiempos de espera y ha aumentado la productividad de los empleados. [*]

El admirado diseñador de muebles Sam Maloof tenía la impresión de que era imposible trazar el desarrollo de un diseño que sirviera para mostrar cada uno de los infinitos detalles que conforman una silla o un banco. «Muchas veces no tengo ni idea de cómo desarrollaré una parte determinada hasta que me pongo a trabajar con un cincel, un escarpelo o la herramienta que necesite para ese trabajo en concreto», dijo. [**]

Éste es el mensaje con el que todos nos deberíamos quedar. Toma el

cinzel y empieza a hacer algo real. Cualquier otra cosa será sencillamente una distracción.

* Dave Demerjian, «Hustle & Flow», *Fast Company*, www.fastcompany.com/magazine/123/hustle-and-flow.html

** «Malooof on Malooof: Quotations and Works of Sam Malooof», Smithsonian American Art Museum, www.americanart.si.edu/exhibitions/online/malooof/introduction



Razones para abandonar

Resulta muy fácil agachar la cabeza y ponerse a trabajar en lo que uno piensa que es lo que hay que hacer. Es mucho más duro levantar la cabeza y preguntarse el porqué. He aquí unos cuantos interrogantes importantes para determinar si el trabajo que estás haciendo importa de verdad:

¿Por qué estás haciéndolo? ¿Nunca te has encontrado haciendo algo sin saber por qué? Sencillamente alguien te dijo que lo hicieras. Esto es bastante normal. Por eso resulta importante preguntarse por qué estás trabajando en ——. ¿Para qué sirve? ¿Qué motivación tiene? Si conoces las respuestas a estas preguntas podrás comprender mejor el trabajo en sí mismo.

¿Qué problema estás solucionando? ¿Cuál es el problema? ¿Los clientes tienen dudas? ¿Tú tienes dudas? ¿Hay algo que no está suficientemente claro? ¿Había algo que fuera posible antes y que ahora no lo es? En ocasiones, al formularte estas preguntas descubrirás que estás intentando solucionar un problema *imaginado*. Es en ese momento cuando debes parar y volverte a plantear qué demonios estás haciendo.

¿Sirve para algo esto? ¿Estás haciendo algo útil o simplemente estás haciendo algo? Es muy fácil confundir entusiasmo con utilidad. En ocasiones está bien jugar un poco y desarrollar algo bonito. Pero al final tendrás que detenerte y preguntarte a ti mismo si además es útil. Lo bonito pasa, lo útil no.

¿Estás aportando valor? Aportar alguna cosa es fácil. Aportar valor es más complicado. ¿Eso en lo que estás trabajando logra que tu producto sea más apreciado por tus clientes? ¿Podrán obtener algún beneficio añadido que antes no tenían? En algunos casos, aunque tú creas que

alguna cosa aporta valor, en realidad lo resta. Demasiado ketchup puede arruinar unas patatas fritas. El valor es una cuestión de equilibrio.

¿Implicará un cambio de comportamiento? ¿Logrará lo que sea en lo que estés trabajando cambiar algo? No incorpores nada que no tenga un impacto real sobre cómo la gente utiliza tus productos.

¿Hay alguna forma más sencilla? Cuando estés trabajando en algo, pregúntate: «¿Existe una manera más sencilla?» Muchas veces descubrirás que la fórmula sencilla es bastante buena por el momento. Los problemas normalmente tienen soluciones simples. Somos nosotros los que imaginamos que exigen soluciones difíciles.

¿Qué podrías estar haciendo en lugar de eso? ¿Qué es lo que no se puede hacer porque tú estás haciendo eso? Esta cuestión resulta especialmente importante para equipos pequeños que cuentan con recursos limitados. Es entonces cuando marcar prioridades resulta especialmente importante. ¿Si estás trabajando en A, podrás hacer B y C antes de finales de abril? Y si no es así, ¿es mejor contar con B y C en lugar de con A? Si te has quedado atascado durante mucho tiempo con algo, esto implica que hay muchas otras cosas que no estás haciendo.

¿Vale realmente la pena? Lo que estás haciendo, ¿vale la pena? ¿Compensa esta reunión el hecho de interrumpir a seis personas en sus obligaciones durante una hora? ¿Vale la pena pasar la noche trabajando o se podría terminar mañana? ¿Vale la pena perder los nervios por una nota de prensa de un competidor? ¿Vale la pena gastar el dinero en publicidad? Establece el valor real de lo que estás haciendo antes de ponerte manos a la obra.

No dejes de formularte estas preguntas (y de formularlas a los demás). No es necesario que se convierta en un proceso formal, pero no dejes de hacerlo.

Y asume las conclusiones. Algunas veces dejar lo que estás haciendo es la

decisión adecuada, incluso si para entonces ya le has dedicado mucho esfuerzo. No insistas en malgastar un tiempo necesario en un trabajo que no lo es.

■ **PRODUC**

INTERRUPCIONES

TIVIDAD ■

Las interrupciones son enemigas de la productividad

Si permanentemente te quedas hasta tarde en la oficina y trabajas los fines de semana, no es porque tengas mucho trabajo. Es porque no te sacas las cosas de encima. Y la causa son las interrupciones.

Reflexiona: ¿Cuándo avanzas más con tu trabajo? Si eres como la mayoría de la gente, la respuesta es por la noche o a primera hora de la mañana. No es una simple coincidencia que sea justo entonces cuando no hay nadie a tu alrededor.

A las once de la mañana la gente está normalmente en reuniones, contestando correos electrónicos o charlando con sus compañeros. Esos golpecitos en la espalda o esos corrillos que se forman pueden parecer inocentes. Pero en realidad son letales para la productividad. Las interrupciones no son colaboraciones, son interrupciones. Y cuando te interrumpen no avanzas.

Las interrupciones segmentan tu jornada en pequeñas unidades de trabajo. Cuarenta y cinco minutos y te entra una llamada. Quince minutos y es la hora de comer. Una hora más tarde tienes una reunión. Antes de que te des cuenta son las seis y media de la tarde y en realidad has dispuesto de apenas un par de horas sin interrupciones para hacer tus obligaciones. No puedes conseguir resultados significativos si estás siempre: empiezo, paro, empiezo, paro.

En su lugar deberías establecer una rutina para aislarte. Los momentos largos de aislamiento son los más productivos. Cuando no tienes que alternar tu registro mental entre distintas obligaciones, avanzas muchísimo. (¿Te has dado cuenta de todo lo que consigues hacer durante un vuelo porque estás desconectado y no tienes ninguna distracción exterior?)

Entrar en esta disposición mental no se logra automáticamente y requiere evitar las interrupciones. Es como la fase del sueño conocida como MOR (Movimiento Ocular Rápido). No llegas a esta fase inmediatamente después de ponerte a dormir. Primero concilias el sueño y luego vas alcanzando

progresivamente la fase MOR. Cualquier interrupción implica volver a empezar. Y al igual que es en la fase MOR cuando consigues dormir profundamente, es durante la situación de aislamiento cuando eres realmente productivo.

Esta rutina de aislamiento no tiene por qué producirse a horas intempestivas. Puedes establecer la norma en el despacho de que la mitad del día se fije como el tiempo para el trabajo aislado.

Determina que entre las diez y las dos nadie interrumpa al otro. O señala la primera o la segunda mitad del día como tu periodo de aislamiento. O en lugar de marcar los viernes como el día sin corbatas, impón los jueves como día del silencio. Asegúrate de que ese periodo se respeta para evitar las interrupciones que afectan a la productividad.

Y cúmplelo a rajatabla. Un periodo de aislamiento realmente útil implica abandonar la adicción a la comunicación. Durante ese periodo elimina las llamadas por teléfono, los correos electrónicos y las reuniones. Sencillamente, estate callado y trabaja. Te sorprenderá todo lo que avanzas.

También cuando tengas realmente que colaborar con los demás, intenta emplear medios pasivos de comunicación, como el correo electrónico, que no requieren una respuesta inmediata, en lugar de emplear formas más invasivas como el teléfono o las reuniones cara a cara. De esa manera la gente puede contestar cuando le vaya mejor en lugar de tener que interrumpir lo que está haciendo en ese momento.

Tu día está sitiado por las interrupciones. Te toca a ti defenderte contra ellas.

REUNIONES



Las reuniones son tóxicas

La peor modalidad de interrupción son las reuniones. Éstas son las razones:

- Suelen centrarse en palabras y conceptos abstractos, no en cosas reales.
- Suelen transmitir una cantidad infinitamente pequeña de información por minuto.
- Suelen salirse del tema con enorme frecuencia.
- Exigen una preparación para la cual la mayoría de la gente no tiene tiempo.
- Suelen tener un temario tan vago que casi nadie sabe el objetivo.
- Suelen incorporar al pesado de turno que se encarga de hacer perder el tiempo a los demás sin ningún sentido.
- Las reuniones se reproducen. Una reunión lleva a otra, que a su vez lleva a otra...

Otra desgracia añadida es que las reuniones se planifican como si fueran un programa de televisión. Te reservas entre media hora o una hora porque es así como las agendas informatizadas funcionan (no verás a nadie que planifique una reunión de siete minutos en el Outlook). Mala suerte. Si en realidad con siete minutos se puede alcanzar el objetivo de la reunión, ese sería el tiempo que se debería emplear. No conviertas siete minutos en treinta.

Si lo piensas, el coste real de una reunión es enorme. Pongamos que has planificado una reunión de una hora con diez personas. Esto en realidad significa una reunión de diez horas, no de una. Estás intercambiando diez horas productivas por una hora de reunión. Y además el coste real total se aproximará a las quince horas, si tomamos en consideración los costes de cambiar de registro mental que representa dejar lo que uno está haciendo, desplazarte a otro lugar para la reunión y volver a retomar lo que se había dejado antes.

¿Puede resultar aceptable en alguna ocasión intercambiar diez o quince horas productivas por una reunión de una hora? Quizás en alguna ocasión lo sea.

Pero es un precio muy alto a pagar. Si se valoran desde un puro análisis de costes, las reuniones de este tipo se convierten en un pasivo, no en un activo. Piensa en el tiempo que estás perdiendo realmente y pregúntate si vale la pena.

Si al final decides que es absolutamente *necesario* convocar una reunión intenta que ese tiempo sea lo más productivo posible siguiendo estas normas:

- Marca un tiempo límite. Cuando se acabe, la reunión se disuelve. Punto final.
- Convoca al menor número de personas posible.
- Ten un orden del día claro.
- Abre la reunión con un problema específico.
- Convoca la reunión en el lugar del problema, no en la sala de reuniones. Menciona temas reales y propón cambios reales.
- Concluye con una solución y determina un responsable de la misma.

CON
BIEN

alcanza

Vale con lo simplemente correcto

Mucha gente se dedica a resolver los problemas mediante soluciones complicadas. Es cierto que ejercitar tus neuronas puede colocarte. Y en ese estado mental empiezas a buscar nuevos retos que también te hagan subir la adrenalina, independientemente de si se trata de una buena idea o no.

Tenemos una propuesta mejor: busca una solución tipo judo, capaz de aportar una eficacia máxima con un esfuerzo mínimo. Este tipo de soluciones se basa exclusivamente en obtener el mejor resultado trabajando lo mínimo. Cada vez que te enfrentes a un obstáculo, busca una forma para aplicarle una llave de judo.

Un primer paso implica reconocer que los problemas son negociables. Pongamos por caso que tu reto es obtener una panorámica a vista de pájaro. Una forma de lograrlo es escalar el Everest. Éste sería el planteamiento ambicioso. Pero también podrías sencillamente subir en ascensor al último piso de un rascacielos. Ésta sería la solución tipo judo.

Normalmente los problemas se pueden resolver con soluciones sencillas, mundanas. Este enfoque implica que no te enfrentarás a tareas con mucho glamour. No tendrás la oportunidad de demostrar tus increíbles dotes. Te limitarás a desarrollar algo que sirva para lo que se necesita y continuarás con otra cosa. Este planteamiento quizá no te reporte muchas alabanzas, pero sí te permitirá avanzar.

Fíjate en la publicidad de los partidos políticos. Cuando se presenta de repente un nuevo asunto, al día siguiente los políticos ya han puesto en antena un anuncio sobre este tema. La calidad es baja. Emplean fotos en lugar de grabaciones en vivo. Disponen de textos estáticos y planos en lugar de emplear atractivos gráficos animados. La única voz es una grabación en *off* de un narrador que no aparece en pantalla. A pesar de todo esto, el anuncio es correcto. Si dedicaran unas semanas a perfeccionarlo, llegarían demasiado tarde. Se trata de una circunstancia en la que el momento es más importante que la calidad o el acabado.

Cuando algo sencillamente correcto te sirva, escógelo. Es mucho mejor que dilapidar recursos, o lo que es peor, no hacer nada porque no te puedes permitir una solución compleja. Y recuerda, siempre podrás hacerlo mejor más adelante.

EL RÁPIDO GANA

A → B

A → B

A → B

A → B

A → B

El rápido gana

El ímpetu potencia la motivación. Te empuja. Te mueve. Sin él, no llegarías a ninguna parte. Si lo que estás haciendo no te motiva, no acabará siendo muy bueno.

El método para ganar impulso es terminar una cosa y proseguir con otra. A nadie le gusta encallarse en un proyecto sin fin que carece de una meta. Permanecer en las trincheras durante nueve meses y al final no ser capaz de mostrar nada resulta mortal. Acaba quemándote. Para poder conservar el ímpetu, mantén la costumbre de ir acumulando pequeñas victorias por el camino. Incluso un pequeño avance puede darte un buen empujón.

Cuanto más tiempo necesites para lograr algo, menos probable es que lo consigas.

La ilusión se genera cuando haces algo y se lo ofeces a tus clientes. Planificar la carta de un restaurante durante todo un año es muy aburrido. Presentar la nueva carta, preparar los platos y escuchar las impresiones de los demás es realmente extraordinario. Así que no esperes demasiado, perderás la chispa si lo haces.

Si no tienes otra alternativa que trabajar en proyectos a largo plazo, intenta dedicar un día a la semana (o cada dos semanas) a ganar pequeñas victorias que te generen ilusión. Esas pequeñas victorias te permitirán celebrar y compartir buenas noticias. Y necesitas recibir buenas noticias de forma regular.

Si tienes algo nuevo que comunicar cada dos semanas, conseguirás recargar las pilas de tu equipo y que tus clientes estén expectantes.

Así que fórmulate la pregunta: «¿Qué podemos lograr en dos semanas?» Y hazlo. Preséntalo y deja que la gente lo use, lo pruebe, juegue con ello o lo que sea. Cuanto antes llegue a manos de tus clientes, mejor te irá a ti.



No seas un héroe

Muchas veces es mejor ser un desertor que un héroe.

Por ejemplo, pongamos que tú creías que una tarea se podía hacer en dos horas. Pero cuando ya llevas cuatro horas con ella, te das cuenta de que sólo has conseguido completar una cuarta parte. Lo más natural es pensar: «¡No puedo dejarlo, ya he empleado cuatro horas!»

Y de esta forma te transformas en un héroe. Estás absolutamente decidido a conseguir que funcione (y sientes un poco de vergüenza porque todavía no lo has conseguido). Así que coges tu caballo y te aíslas del mundo.

Algunas veces ese esfuerzo enorme funciona. ¿Pero vale la pena? Probablemente no. Esa tarea valía la pena cuando pensabas que implicaba dos horas de trabajo, no dieciséis. En esas dieciséis horas podías haber hecho un montón de cosas. Además, decidiste aislarte y no recibir comentarios de nadie, y esto puede agravar aún más tu situación. Incluso los héroes necesitan a veces una mirada exterior, alguien que les haga aterrizar.

Nosotros hemos sufrido este problema de primera mano. Así que decidimos que si alguna tarea nos exige más de dos semanas, necesitamos incorporar a otra persona ajena al proyecto para que dé su opinión. Quizá no se implique en el trabajo, pero puede hacer un análisis rápido y ofrecer sus comentarios.

Algunas veces tenemos la solución que buscamos delante de los ojos, pero no la vemos.

Recuerda que la mejor alternativa puede ser abandonar la tarea. La gente suele asociar automáticamente el abandono con el fracaso, pero a veces es exactamente eso lo que deberás hacer. Si ya has invertido demasiado tiempo en algo que no vale la pena, déjalo. Nunca podrás recuperar ese tiempo. La peor opción que tienes es seguir malgastando tu tiempo.



**VETE
— A —
DORMIR**

Vete a dormir

Perder horas de sueño no es una buena idea. Es cierto que en ese momento dispondrás de esas horas extra, pero las pagarás más tarde: te cargas tu creatividad, tu ánimo y actitud.

Muy de vez en cuando puedes pasarte toda la noche trabajando a condición de que seas consciente de las consecuencias que conlleva. Simplemente, no lo conviertas en una costumbre. Si se acaba convirtiendo en un hábito, los costes se volverán astronómicos:

Obstinación: Cuando estás cansado te parecerá más fácil seguir la dirección equivocada en lugar de replantearte el camino escogido. La meta se convierte en un espejismo y acabas realizando una travesía en el desierto demasiado larga.

Falta de creatividad: La creatividad es una de las primeras cosas que se pierden cuando falta el sueño. Lo que distingue a las personas que son diez veces más eficaces que la norma no es precisamente que trabajen diez veces más; sencillamente se trata de que emplean su creatividad para plantear soluciones que exigen diez veces menos esfuerzo.

Ánimo bajo: Cuando tu cerebro no trabaja a pleno rendimiento, se suele distraer con tareas que exigen menos esfuerzo, como leer un artículo más sobre un tema que no tiene ninguna relevancia. Cuando estás cansado tienes menos ánimos para enfrentarte a los problemas serios.

Mal genio: Cuando estás cansado tu tolerancia y tu paciencia sufren. Si te cruzas con alguien que se comporta como un idiota, lo más probable es que a esa persona le falten horas de sueño.

Éstos son algunos de los peajes que pagas cuando no duermes lo

suficiente. Sin embargo, hay gente que manifiesta un sentido del honor masoquista cuando se trata de perder horas de sueño. Llegan a vanagloriarse de lo cansados que están. No te dejes impresionar. Ya pagarán el precio.

TUS

PREVISIONES



**¡DAN
ASCO!**

Tus previsiones son un fiasco

Como previsora lo haces fatal. Tenemos la tendencia a creer que sabemos cuánto tiempo requiere tal tarea, cuando en realidad no tenemos ni idea. Solemos calibrar las cosas de acuerdo con la mejor alternativa, sin tener en cuenta los inevitables retrasos. La realidad no tiene nada que ver con nuestras previsiones hechas de acuerdo con esas mejores alternativas.

Por esto las previsiones que implican semanas, meses o años son pura fantasía. Lo cierto es que no sabes lo que va a ocurrir con tanta antelación.

¿Cuántas veces nos sucede que pensamos que en unos minutos podremos hacer un recado en la tienda de la esquina y al final estamos más de una hora? ¿Te acuerdas cuando te pasaste todo un día limpiando el desván en lugar del par de horas que pensabas dedicarle? Y a veces sucede lo contrario, como aquella vez que calculaste que pasar el rastrillo por el jardín te iba a llevar cuatro horas y lo acabaste en treinta minutos. Dicho de una forma sencilla: los humanos somos muy malos a la hora de hacer previsiones.

Incluso cuando se trata de tareas sencillas como las que hemos comentado, nuestras previsiones suelen fallar por un factor de dos o más. Si ni siquiera podemos ser precisos cuando se trata de previsiones de unas pocas horas, ¿cómo queremos prever con precisión la duración de un *proyecto de seis meses*?

Además, no es que nos equivoquemos por poco cuando tratamos de estimar algo; nos equivocamos por mucho. Esto implica que cuando hacemos estimaciones para un periodo de seis meses, podemos quedar muy lejos de la realidad. No se trata simplemente de siete meses en lugar de seis, estamos hablando de un año en lugar de seis meses.

Ésta es la razón por la que la autopista «Big Dig» de Boston[*] se terminó con cinco años de retraso y muchos millones por encima del presupuesto. O el Aeropuerto Internacional de Denver, que abrió con dieciséis meses de retraso y un sobrecoste de 2.000 millones de dólares.

¿Cuál es la solución? Dividir en unidades más pequeñas el proyecto. Cuanto más pequeñas sean estas unidades, más fácil será hacer una previsión.

Con mucha probabilidad te equivocarás de todas formas, pero te equivocarás por menos que si estuvieras haciendo la estimación para todo el proyecto. Si alguna cosa te lleva el doble del tiempo que pensabas, será mejor que se trate de una tarea pequeña que se retrasa un par de *semanas* que de una de más envergadura que se pasa dos *meses* de plazo.

Divide tu planificación temporal en pequeñas unidades. En lugar de plantearte un proyecto de doce semanas, piensa en doce proyectos de una semana. En lugar de hacer previsiones sobre tareas que pueden implicar treinta horas, sepáralas en apartados más pequeños de entre seis y diez horas. Y anda paso a paso.

* Big Dig se podría traducir como la Gran Excavación y es el nombre popular que recibe el megaproyecto que supuso la autopista Central Artery/Tunnel Project (CA/T). (*N. del T.*)

Las interminables listas de tareas no funcionan

Haz listas de temas pendientes más cortas. Las listas largas acaban acumulando polvo. ¿Cuándo fue la última vez que lograste terminar una lista larga de temas? Lo más probable es que consiguieras tachar los primeros pero que acabaras por dejarlo (o que tacharas también puntos que en realidad no estaban debidamente formulados).

Las listas largas son como un rosario de culpas. Cuanto más larga es una lista, más culpable te sientes. Y llega un momento en el que simplemente dejas de consultarla porque te hace sentir fatal. Entonces te agobias y ya todo es un completo desastre.

Hay un sistema mejor. Trocea la lista larga en un conjunto de listados más cortos. Por ejemplo, disgrega una lista de cien puntos en diez grupos con diez temas cada uno. Esto significa que cuando hayas terminado una tarea de una de esas listas habrás acabado el diez por ciento y no el uno por ciento.

Es cierto que tienes exactamente la misma cantidad de cosas pendientes en un caso y en otro. Pero ahora puedes concentrarte en la lista corta y sentirte más satisfecho, motivado y aliviado. Eso es mucho mejor que quedarte paralizado y desmoralizado frente a una larga lista de temas pendientes.

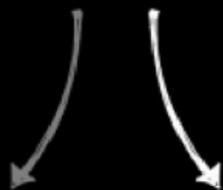
Siempre que puedas, agrupa los problemas en unidades cada vez más pequeñas hasta que seas capaz de asumirlas por entero y con agilidad. Una sencilla reorganización de tus tareas siguiendo esta filosofía puede tener un impacto enorme sobre tu productividad y motivación.

Y un consejo breve acerca de las prioridades: no las marques con números o etiquetas. Evita etiquetar cada cosa como «alta prioridad o baja prioridad». Y tampoco digas: «Esto es un tres, esto un dos o esto un uno». Si haces esto acabarás casi con total seguridad con una tonelada de temas de máxima prioridad. Esto no es manera de definir prioridades.

En su lugar, deberías establecer prioridades de una manera visual. Coloca

las cosas más importantes en los primeros lugares de la lista. Cuando hayas acabado una cosa, sabrás que la siguiente viene detrás en importancia. Y de esta forma en cada momento sólo tendrás una cosa importante que hacer. Ya es bastante.

TOMA



GRANDES

PEQUEÑAS



DECISIONES

Toma decisiones pequeñas

Las grandes decisiones son difíciles de tomar y de corregir más adelante. Una vez que hemos optado por algo, lo normal es seguir pensando que hemos acertado, incluso si no es verdad. Perdemos la objetividad.

Es muy difícil cambiar de opinión cuando está en juego el ego y el orgullo. El deseo de no quedar mal aplasta la voluntad de dar un giro necesario. Y luego aparece la inercia; cuanto más empeño hemos puesto para apuntar en una determinada dirección, más difícil es corregir el tiro.

En su lugar, es mejor ir decantándose por alternativas que en realidad sean temporales. Cuando tomas decisiones pequeñas no puedes cometer grandes errores. También implican que te puedes permitir cambiar de opinión. El precio de equivocarse no es muy alto. Lo arreglas, esto es todo.

Tomar pequeñas decisiones no quiere decir que no tengas grandes ideas y planes importantes. Simplemente significa que piensas que el mejor modo de conseguir grandes cosas es ir tomando pequeñas decisiones, una detrás de otra.

Ben Saunders explicaba que durante su travesía en solitario por el Polo Norte (treinta y un maratones seguidos, setenta y dos días) la «gran decisión» se le presentaba como algo tan imponente que en su día a día se limitaba a decisiones del tipo: «Llegar a aquel trozo de hielo que está a unos metros».

Éste es el tipo de objetivos próximos que es conveniente tener. Objetivos que puedas conquistar y que te ayuden a avanzar. Podrás decir: «¡Lo conseguimos, buen trabajo!» Y luego puedes seguir con el siguiente. Esto es mucho mejor que cualquier objetivo fantástico que nunca alcanzarás.

CAPÍTULO

COMPETIDORES

**NO
COPIES**



No copies

Algunas veces copiar puede formar parte del proceso de aprendizaje, como cuando vemos a un estudiante de bellas artes reproducir un cuadro de un museo o a un percusionista tocando al mismo tiempo que escucha el solo de «Moby Dick» de Led Zeppelin interpretado por John Bonham. Cuando eres estudiante este tipo de imitaciones puede ser útil en el camino para encontrar tu propia voz.

Por desgracia, en el mundo de los negocios copiar es una inclinación mucho más indigna. Quizá sea debido a que vivimos en el mundo del corta y pega. Uno se puede apropiarse de las palabras, las imágenes o los códigos de otra persona en un instante. Y esto significa que desarrollar un negocio a base de realizar copias resulta muy tentador.

Sin embargo, esto te lleva al fracaso. El problema de esta tendencia a copiar radica en que prescinde de comprender lo que se copia, y es sólo a partir de esa comprensión que uno puede crecer. Tienes que entender por qué una cosa funciona o por qué es como es. Cuando te limitas a cortar y pegar, olvidas este hecho. Te limitas a cambiar la capa externa en lugar de comprender el sustrato.

Hay una gran parte del trabajo de un creador que pasa desapercibida. Está enterrada bajo la superficie. El imitador no comprende por qué algo tiene la apariencia que tiene, o transmite lo que transmite o se siente como se siente. La copia carece de sustancia, de un conocimiento o de algo a partir de lo cual tomar decisiones en el futuro.

Además, si lo único que haces es copiar nunca estarás a la última en innovación. Estarás siempre en una postura pasiva. Nunca liderarás, te limitarás a seguir a alguien. Produces algo que ya está obsoleto, una ganga, una versión inferior al original. Ésta no es una forma de vivir.

¿Cómo puedes saber si estás copiando a alguien? Si otra persona está haciendo el trabajo duro, estás copiando. Déjate influenciar pero no robes.



Individualiza tu producto

Si tienes éxito, la gente intentará copiar lo que haces. Es la vida. Pero existe un método infalible para protegerte contra las réplicas: conviértete *tú mismo* en parte de tu producto o servicio. Incorpora tu propia forma de pensar en lo que vendes. Individualiza tu producto. Haz algo que nadie más aparte de ti pueda ofrecer.

Fíjate en Zappos.com, una zapatería en Internet que factura más de 1.000 millones de dólares. Un par de zapatillas de Zappos son iguales en Foot Locker o en cualquier otra tienda. Pero Zappos se diferencia de los demás incorporando en cada cosa que hace la obsesión de su consejero delegado Tony Hsieh por la atención al cliente.

En Zappos los encargados de atender a los clientes no usan guión y están autorizados a hablar todo lo que quieran con sus clientes. El servicio de atención telefónica y las oficinas centrales de la empresa están en el mismo sitio y no en continentes diferentes. Y todos los empleados, incluidos los que no están destinados a trabajar de cara al público o a preparar pedidos, empiezan en la empresa trabajando durante cuatro semanas en atención telefónica y en los almacenes. Lo que hace de Zappos un fenómeno único es precisamente esta obsesión con el servicio al cliente.[\[*\]](#)

Otro ejemplo es Polyface, una granja ecológica de Virginia propiedad de Joel Salatin. Salatin posee unas firmes convicciones y gestiona su negocio en concordancia con ellas. Polyface quiere vender la idea de que ellos hacen cosas que una gran empresa agrícola no se puede permitir. Alimentan a sus vacas con hierba en lugar de maíz y nunca dan antibióticos al ganado, aunque todo esto pueda comportar unos costes más altos. No venden su producto fuera de su zona. Y todo el mundo es bienvenido y puede visitar las instalaciones a cualquier hora con total libertad de movimiento (intenta hacer lo mismo en un matadero típico). Polyface no se limita a vender pollos. Vende una manera de pensar. Y los clientes aprecian Polyface precisamente por eso. Hay gente que está dispuesta a conducir doscientos kilómetros simplemente para comprar «carne limpia» para su familia.[\[**\]](#)

Métete en tu producto y en todo lo que le *rodea*: en cómo se vende, cómo lo apoyas, como lo argumentas y cómo lo comercializas. Tus competidores nunca podrán tener *ese tú* en su producto.

* « A Shine on Their Shoes,» *BusinessWeek*, 5 de diciembre de 2005,
www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm

** « The Poly face Story ,» www.polyfacefarms.com/story.aspx



Peléate

Si eres de la opinión de que uno de tus competidores es un desastre, dílo. Si lo haces verás cómo hay más gente que está de acuerdo contigo y se pone de tu lado. Ser el anti- _____ es una forma excelente para diferenciarte y atraer seguidores.

Por ejemplo, a Dunkin' Donuts le gusta posicionarse como el anti-Starbucks. Uno de sus anuncios se mofa de Starbucks por emplear palabras «Francitalianas» en lugar de decir pequeño, mediano o grande. Otra campaña de Dunkin se centra en una prueba del producto en la que vence a Starbucks. Incluso existe un sitio web que se llama DunkinBeatStarbucks.com (Dunkin derrota Starbucks) al que los visitantes pueden enviar tarjetas con afirmaciones como: «Un amigo de verdad no te dejaría jamás beber café de Starbucks».

Audi es otro ejemplo. Se suele meter con la «vieja guardia» de fabricantes de automóviles. Suele marcar la diferencia con las «antiguas marcas de lujo» como Rolls-Royce y Mercedes significándose como la alternativa fresca en la gama de lujo. Y también carga contra el sistema de aparcamiento automático de Lexus afirmando que los conductores de Audi saben aparcarse sus propios coches. Otro anuncio establece una comparación directa entre el propietario de un BMW y un Audi: el del BMW utiliza el espejo retrovisor para atusarse el cabello mientras que el del Audi lo emplea para mirar qué es lo que hay detrás del coche.

Apple se enfrenta a Microsoft con anuncios que comparan a los propietarios de Mac con los de PC, y 7UP se denomina a sí misma la Sincola. Under Armour se posiciona como la Nike de la nueva generación.

Todos estos ejemplos demuestran la influencia y la orientación que puedes conquistar si te señalas un contrincante. ¿Contra quién quieres ir?

Puedes incluso proponerte como el enemigo de todo un sector. El Airblade de Dyson se presenta con la premisa de que todos los secadores de mano son un desastre, para venderse a sí mismo como un sistema mucho más rápido e higiénico que los demás. La marca de margarina I Can't Relieve It's Not Butter

[«No puedo creer que no es mantequilla»] lleva en su propio nombre inscrito quién es el enemigo.

Tener un contrincante te proporciona también una fantástica historia para contar a tus clientes. Tener una opinión marcada te hace destacar. La gente se anima cuando hay pelea. Toman partido. Los ánimos se encienden. Y esa es una forma estupenda de hacerse ver.

MENOS
que tu
COMPETENCIA

Menos (que la competencia) es más

Siempre se ha dicho que para derrotar a la competencia tienes que superarla. Si ellos tienen cuatro aplicaciones, tú necesitas cinco (o quince o treinta). Si ellos gastan 20.000 dólares, tú tienes que gastar 30.000. Si tienen cincuenta empleados, tú necesitas cien.

Esta mentalidad de escalada tipo guerra fría ya no es válida. Cuando entras en una carrera de armamentos te enfrentas a una batalla sin fin que te acaba costando una enorme cantidad de dinero, tiempo y energía. Y te obliga a estar constantemente a la defensiva. Las empresas que están en esta postura son incapaces de mirar hacia delante, se limitan a mirar atrás. No lideran, simplemente siguen a alguien.

¿Qué hacer entonces? Haz menos que tus competidores y les vencerás. Soluciona los problemas sencillos y deja los problemas peludos, feos y difíciles para ellos. En lugar de dar un paso más, da un paso menos.

El sector de las bicicletas nos proporciona un buen ejemplo. Durante muchos años los fabricantes de bicicletas se concentraron en lo último en equipamientos de alta tecnología: bicicletas de montaña con suspensión y frenos de disco muy resistentes, o bicicletas de carretera de titanio muy ligeras con fibra de carbono. Y se consideraba que las bicicletas tenían que tener muchas marchas: tres, diez o veintiuna.

En los últimos tiempos las bicicletas sin cambios han empezado a tener una gran popularidad, a pesar de representar el summum de la sencillez tecnológica. Estas bicicletas tienen sólo una marcha. Algunos modelos no tienen ni frenos. La ventaja: son más sencillas, ligeras, baratas y no necesitan tanto mantenimiento.

Otro magnífico ejemplo de un producto que ha triunfado ofreciendo menos que su competencia es el Flip, una cámara de vídeo compacta súper sencilla, lista para apuntar y disparar, que ha ganado una cuota de mercado considerable en muy poco tiempo. Fíjate en todas las cosas que el Flip no tiene:

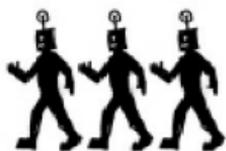
- No dispone de pantalla grande (y la pequeña pantalla que tiene no se puede extraer tampoco para hacer autorretratos)
- No permite hacer fotos
- No tiene ni cinta ni disco (tienes que descargar los vídeos directamente en el ordenador)
- No tiene menú
- No tiene diferentes prestaciones
- No tiene luz
- No tiene visor
- No tiene efectos especiales
- No tiene conector de auriculares
- No tiene tapa para la lente
- No tiene tarjeta de memoria
- No tiene zoom

El Flip tiene éxito porque sólo hace unas pocas cosas, pero esas las hace bien. Es fácil de usar y divertida. La puedes llevar a muchos sitios donde no llevarías una cámara más grande y la compra gente que jamás emplearía una cámara más sofisticada.

No te avergüences de que tu producto o servicio haga menos cosas que los demás. Destácalo. Siéntete orgulloso de ello. Véndelo con convencimiento, igual que tus competidores venden su interminable lista de prestaciones.

CÉNTRATE EN

TI



EN LUGAR DE EN

ELLOS

¿A quién le importa lo que hagan?

Al fin y al cabo prestarle tanta atención a tu competencia no vale la pena. ¿Por qué no? Porque preocuparse por la competencia acaba convirtiéndose en una obsesión. ¿Qué estarán haciendo ahora mismo? ¿Qué harán después? ¿Cómo deberíamos reaccionar nosotros?

Cada pequeño movimiento es analizado. Y esta actitud es horrible. Provoca un enorme estrés y ansiedad. Este estado mental no es un buen punto de partida para crear nada.

Además, es un ejercicio inútil. El panorama competitivo va cambiando permanentemente. Tu competidor de mañana puede ser completamente diferente del actual. Está fuera de tu control. ¿Qué sentido tiene preocuparse de algo que no puedes controlar?

Céntrate en ti mismo. Lo que pasa aquí mismo es mucho más importante que lo que pasa allí fuera. Cuando te pasas el tiempo preocupándote de los demás no te puedes dedicar a avanzar.

Si piensas demasiado en tu competencia acabarás perdiendo tu propia visión. Tu posibilidad de crear algo nuevo se evapora si lo único que pasa por tu cabeza son las ideas de otros. Te conviertes en un reaccionario en lugar de en un visionario. Acabarás ofreciendo los productos de tu competencia pintados de otro color.

Si lo que quieres es lanzar el «nuevo iPod» o el «sustituto de Pokemon», entonces estás muerto. Estás dejando que sea tu competencia quien determine los parámetros. No serás nunca más Apple que Apple. Ellos definen las reglas del juego. No podrás nunca ganar al que pone las reglas. Tienes que redefinir el juego, y no limitarte a hacer algo un poquito mejor.

No te cuestiones si estás «ganando» a Apple (o a quien sea el grande en tu sector). Ésta es una pregunta equivocada. No se trata de una batalla de pierdo o gano. Sus costes y sus beneficios son suyos. Y los tuyos son tuyos.

¿Si lo que haces es ser como todos los demás, para qué te has metido en esto? Si te limitas a imitar a tus competidores, tu existencia no tiene sentido.

Incluso si al final acabas perdiendo, es mejor caer luchando por lo que crees que limitarse a copiar a los demás.

CAPÍTULO

EVOLUCIÓN

**DI
NO**



Di no por defecto

*Si hubiera hecho caso a mis clientes,
les habría proporcionado un caballo más rápido.*

HENRY FORD

Resulta tan fácil decir que sí. Sí a otra aplicación, sí a una fecha exageradamente optimista, sí a un diseño mediocre. En poco tiempo, el montón de cosas que has aceptado crece tanto que no te deja ver lo que realmente deberías estar haciendo.

Adquiere el hábito de decir no, incluso a muchas de tus mejores ideas. Utiliza el poder del no para aclarar tus prioridades. En pocas ocasiones te arrepentirás de haber dicho que no. Pero muchas veces te acabarás arrepintiéndote por haber dicho que sí.

La gente suele evitar el no porque la perspectiva de un enfrentamiento le incomoda. Pero la alternativa es mucho peor. Las cosas se demoran, se complican y acabas trabajando con planteamientos en los que no crees.

Es como cuando tienes una relación con alguien; dejarlo es duro, pero seguir simplemente porque no tienes valor para romper es aún peor. Asume el mal trago de dar la cara y te ahorrarás el tener que arrepentirte durante mucho tiempo.

Tampoco te creas eso de que «el cliente siempre tiene la razón». Pongamos que eres un cocinero. Si muchos de tus clientes insisten en que cocinas con demasiada sal o con demasiada poca, hazles caso. Pero si unos cuantos esnobs te dicen que deberías poner bananas en tu lasaña, les tendrás que decir que no, y no hay nada malo en ello. No vale la pena tener contentos a unos cuantos clientes bocazas si eso implica destruir el producto para el resto.

ING Direct se ha convertido en el banco de mayor crecimiento en Estados Unidos a base de decir que no. Cuando los clientes solicitan una tarjeta de crédito, la respuesta es no. Si piden intermediación *online*, la respuesta es no. Si quieren abrir una cuenta con un millón de dólares, la respuesta es no (el

banco tiene una política muy estricta en cuanto a los límites máximos de los depósitos). ING quiere que su gestión siga siendo sencilla. Por esto el banco se limita a ofrecer cuentas de ahorro, certificados de depósito y fondos de inversión.

De todas formas, no hace falta ser maleducado cuando tengas que decir que no. Sencillamente sé sincero. Si no estás en disposición de aceptar una petición de un cliente, sé amable y explícale la razón. La gente se sorprende agradablemente cuando te tomas el tiempo y la molestia de exponer tu punto de vista. Puede que incluso logres convencerles. Si no es así, recomiéndales que se dirijan a un competidor tuyo si crees que encontrarán la solución en otro lugar. A la larga es mejor tener gente satisfecha utilizando el producto de un tercero que gente quejosa empleando el tuyo propio.

Tu objetivo es que tú estés contento con tu producto. Tú eres el que realmente tiene que creer en él por encima de todo. Y podrás decir: «Creo que te encantará, porque a mí me encanta».

DEJA QUE
TUS CLIENTES
VUELEN

Deja que crezcan y vuelen

Es posible que ya hayas visto algo parecido. Una empresa está facturando mucho con un cliente. Y hace lo posible para que ese cliente esté contento. Ajusta y adapta sus productos en función de sus peticiones y empieza a perder la confianza del resto de su clientela.

Un día ese gran cliente decide marcharse y la empresa se queda con la pelota, y la pelota es un producto que está pensado para alguien que ya no está. Y que además no convence a nadie más.

Cuando te identificas con tus actuales clientes tanto si llueve como si hace calor, acabas perdiendo de vista a otros compradores potenciales. Tu producto o servicio está diseñado para tus clientes de tal forma que no atrae savia nueva. Y de esta forma tu empresa emprende su camino hacia el cementerio.

Cuando nuestro primer producto ya llevaba un tiempo en el mercado, empezamos a recibir cierta presión por parte de gente que había estado a nuestro lado desde el principio. Sus empresas habían evolucionado y querían que cambiáramos nuestra oferta para adecuarse a sus nuevas necesidades y a su complejidad.

No lo hicimos. La razón es ésta: preferimos que nuestros clientes crezcan y vuelen antes que renunciar a conquistarlos desde el principio. Añadir nuevas aplicaciones para satisfacer a alguien puede acabar por intimidar a los que todavía no se han sumado a nuestra propuesta. Espantar a nuevos clientes es peor que perder a los que ya tienes.

Cuando dejas que tus clientes crezcan más que tú y vuelen, lo más probable es que te estés limitando a ofrecer un producto básico, y no hay nada malo en eso. Los productos pequeños, simples y básicos siempre tendrán demanda. Hay un grupo infinito de clientes que buscan precisamente eso.

Siempre habrá más gente que todavía *no* emplea tu producto que gente que ya lo hace. Asegúrate de que se lo pones fácil a todos aquellos que todavía no están contigo. Es allí donde reside tu crecimiento potencial.

Las personas y las circunstancias cambian. No puedes contentar a todo el

mundo. Las empresas tienen que mantenerse fieles a su *tipo* de cliente en general más que a uno de ellos en concreto, cuyas necesidades irán evolucionando constantemente.

¡REVOLUCIONARIO!
¡NUEVO!
¡Espectacular!
¡MÁS RÁPIDO!

No confundas el **ENTUSIASMO**
con lo **PRIORITARIO**

útil.

No confundas el entusiasmo con lo prioritario

Cuando se te ocurren grandes ideas te sube la adrenalina. Empiezas a imaginarte todas las posibilidades que se abren y los beneficios que ello te reportará. Y por supuesto, quieres resultados ya. Así que dejas todo lo que estabas haciendo y empiezas a desarrollar tu última y fantástica ocurrencia.

Error. El entusiasmo que una idea despierta en ti no es un indicador de su valor real. Lo que en ese momento preciso te ha parecido un éxito garantizado, normalmente a la mañana siguiente es un «no está mal». Y por un «no está mal» no vale la pena dejar colgado todo lo demás.

Nosotros solemos tener ideas para nuevas aplicaciones todo el tiempo. Y además recibimos docenas de propuestas interesantes de nuestros clientes cada día. Es cierto, sería fantástico dedicarse a profundizar en cada una de esas ocurrencias y ver hacia dónde conducen. Pero si hiciéramos eso acabaríamos en una noria y nunca llegaríamos a ninguna parte.

Así que espera a que tu última gran idea se enfríe un poco. Por supuesto, no dejes de tener grandes ideas. Ni de entusiasmartes con ellas. Sencillamente no reacciones al calentón. Apúntalas y déjalas reposar unos días. Y entonces, determina cuál es su verdadera importancia con la mente más clara.



BUENO
POR DENTRO

The image features a stylized white house icon with a gabled roof and a chimney, positioned centrally. Two curved arrows, one on each side, point towards the house. Below the icon, the words "BUENO" and "POR DENTRO" are written in a bold, hand-drawn, white font. The entire graphic is set against a solid black background.

Sé bueno por dentro

Ya conoces la sensación. Vas a una tienda. Te dedicas a comparar varios productos y finalmente te decantas por el que te parece la mejor oferta. Es el que posee más aplicaciones. Parece el más moderno. El envoltorio es sensacional. Hay una foto del producto en la caja que es fantástica. Todo parece estupendo.

Pero cuando llegas a casa lo que has adquirido no está a la altura de las expectativas. No resulta tan fácil de manejar como te habías imaginado. Tiene demasiadas aplicaciones que no necesitas. Acabas con la sensación de que te han engañado. No has comprado lo que realmente necesitabas y has gastado demasiado dinero en ello.

Te compraste un producto que parecía bueno en la tienda y que te llamaba más la atención cuando lo estabas examinando que ahora que lo has utilizado.

Las empresas inteligentes hacen justo lo contrario: ofrecen cosas que están a la altura de las expectativas cuando llegan al hogar. Productos que cuando estás en casa te impresionan más que cuando los examinabas en la tienda. Y a medida que los usas te van gustando más y más. Y se lo cuentas a tus amigos.

Cuando lo que quieres es desarrollar un producto que resulte satisfactorio cuando tu cliente llegue a su casa tienes que sacrificar un poco de su reclamo en la tienda. Un producto cuya fortaleza radica en que hace bien lo básico quizá no sea aparentemente tan atractivo como el de la competencia, cargado de campanillas y lucecitas. Cuando eres bueno en unas cuantas cosas quizá no resultes tan llamativo en la distancia. Pero no importa. Lo que tú buscas es una relación estable, no sólo un encuentro fortuito de una noche.

Todo esto también afecta a la publicidad, a los expositores en la tienda y al empaquetado. Todos hemos visto anuncios en televisión de un aparato «revolucionario» que cambiará completamente nuestras vidas. Pero cuando finalmente tienes entre tus manos el producto, resulta que es un fiasco. Que algo parezca que funciona en la publicidad no es tan importante como que esté a la altura cuando llegue a casa. No se puede maquillar una mala experiencia con una buena publicidad o una campaña de marketing.

**NO LO
APUNTES**



No lo apuntes

¿Cómo deberías hacer el seguimiento de lo que quieren los clientes? No lo hagas. Escúchalos, pero luego olvídate de lo que dice la gente. De verdad.

No necesitas una hoja de cálculo, ni una base de datos ni un sistema de archivo. Las sugerencias que realmente son importantes son las que te llegan una y otra vez. Al cabo de un tiempo no podrás ignorarlas. Tus clientes serán tu memoria. Te lo recordarán todo el rato. Te mostrarán las cosas de las que realmente te tienes que preocupar.

Si hay alguna petición de la que siempre te estás olvidando, esto demuestra que no es muy importante. Lo realmente importante no desaparece.

CAPÍTULO

PROMOCIÓN

VALORA LA
OSCURIDAD

Valora la oscuridad

Todavía nadie te conoce. Y eso está bien. Estar en la oscuridad tiene grandes ventajas. Alégrate de estar en la sombra.

Aprovecha ahora para cometer errores sin que se entere todo el mundo. Sigue afinando lo que estás haciendo. Ajusta los defectos. Prueba cosas nuevas. Nadie te conoce todavía así que no pasa nada si metes la pata. El anonimato protege tu ego y mantiene la confianza en ti mismo.

Las cadenas de tiendas tantean el mercado todo el rato precisamente por eso. Cuando Dunkin' Donuts se planteó vender pizzas, perritos calientes y otro tipo de bocadillos, tanteó el mercado sólo en diez zonas seleccionadas.

Los montajes de Broadway también son un buen ejemplo de cómo se prueban las nuevas ideas primero en escenarios reducidos. Las compañías hacen por costumbre una función de prueba en una ciudad pequeña antes de estrenar en Nueva York. Realizar un ensayo fuera de la ciudad da la oportunidad a los actores de actuar frente al público antes de que la función se estrene ante los implacables críticos y los líderes de opinión.

¿Te gustaría que todo el mundo te viera cuando estás haciendo algo por primera vez? Si nunca has hablado en público, ¿prefieres hacer tu primera intervención frente a diez mil personas o frente a diez? Lo cierto es que no te interesa para nada que todo el mundo esté enterado de que estás *empezando* con tu negocio. No tiene ningún sentido llamar la atención de todo el mundo si todavía no estás preparado para presentarte en sociedad.

Y no olvides que una vez te hayas hecho grande y seas más conocido, te costará más asumir riesgos. Cuando has triunfado, la exigencia de no apartarse del guión aumenta. Te vuelves más conservador. Se hace más duro enfrentarse al riesgo. Es en esos momentos cuando la cosa empieza a fosilizarse y el cambio se hace más difícil.

Si millones de personas están utilizando tu producto, cada cambio que introduzcas tendrá un gran impacto. Antes, cuando decidías cambiar algo, como máximo podrías molestar a unos pocos cientos de personas. Ahora ya son

miles. Es posible llegar a razonar con cien personas. Pero para tratar con diez mil clientes enfadados necesitarás a los antidisturbios.

Esos primeros días de anonimato son los que añorarás más adelante, cuando estés bajo los focos. Son justo el momento de asumir riesgos sin preocuparse de pasar vergüenza.

AUDIENCIA

AUDIENCIA AUDIENCIA

AUDIENCIA AUDIENCIA AUDIENCIA

AUDIENCIA AUDIENCIA AUDIENCIA AUDIENCIA

Crea tu audiencia

Todas las empresas tienen clientes. Las empresas con suerte tienen seguidores. Pero las más afortunadas de todas tienen *audiencias*. Tu audiencia puede convertirse en tu arma secreta.

Muchas empresas gastan fortunas para llegar a la gente. Cada vez que quieren decir algo, echan mano de la cartera, sacan un gran fajo de billetes y ponen anuncios. Esta estrategia es cara y poco rentable. Como se suele decir, acabarás malgastando la mitad de tu presupuesto, el problema es que nunca podrás saber cuál es la mitad que has despilarrado.

Las empresas inteligentes de hoy en día han aprendido la lección. En lugar de salir a buscar a la gente, lo que intentan es que la gente se acerque a ellos. Tu audiencia te visita, por voluntad propia, y con cierta frecuencia, para saber qué es lo que tienes que decir. Se trata del grupo de clientes actuales y potenciales más receptivo que jamás encontrarás.

Nosotros a lo largo de los últimos diez años hemos desarrollado una audiencia de más de cien mil lectores diarios de nuestro blog Signal vs. Noise. Cada día se acercan para saber lo que tenemos que decir. Solemos escribir sobre empresas, o software, o psicología o la utilidad de algo o de nuestro sector en general. Y si les gusta lo que decimos, es probable que también les guste lo que vendemos.

¿Cuánto nos costaría llegar a la misma cantidad de gente tal como se hacía antes? ¿Cientos de miles de dólares? ¿Millones? ¿Y cómo lo habríamos conseguido? ¿Con anuncios en los periódicos? ¿Con cuñas radiofónicas? ¿Enviando correos electrónicos?

Cuando has conquistado una audiencia, no necesitas llamar la atención de la gente, ellos te la prestan. Esto representa una ventaja enorme.

Así que crea tu audiencia. Habla, escribe, mantén un blog, *tweetea*, graba vídeos, lo que sea. Si eres capaz de compartir información que sea relevante conseguirás una audiencia leal poco a poco. Así, cuando quieras decir algo, la gente que te interesa estará a la escucha.

no
GASTEŞ MÁS

ENSEÑA MÁS

Enseña más que tu competencia

Puedes hacer publicidad. Puedes contratar vendedores. Puedes patrocinar eventos. Pero tu competencia está haciendo exactamente lo mismo. ¿Cómo contribuye todo esto a que destaquen sobre ellos?

En lugar de intentar gastar más, vender más, patrocinar más, proponte enseñar más. Tus competidores probablemente ni siquiera se lo han planteado. La mayoría de las empresas se centran en vender o en atender a sus clientes, pero educarlos no suele entrar en sus planes.

La Hoefler Type Foundry enseña a los diseñadores los fundamentos de la tipografía en Typography.com. Etsy, una tienda de venta de artesanías en Internet, organiza talleres para emprendedores que enseñan cómo mejorar su gestión y su promoción a las personas que venden a través del sitio web. Gary Vaynerchuck, propietario de una tienda de vino educa *online* a la gente sobre el mundo del vino a través de WineLibraryTV, y decenas de miles de personas lo siguen cada día.

Enseña y crearás un vínculo imposible de conseguir con las tácticas tradicionales de marketing. Una cosa es conquistar la atención de la gente mediante anuncios en las revistas o *banners* en Internet. Pero ofreciéndoles formación conseguirás un tipo de fidelidad totalmente diferente. Confiarán más en ti. Te respetarán más. Incluso aunque no empleen tu producto, seguirán siendo tus seguidores.

Formar es algo que las personas y las empresas pequeñas pueden hacer, y eso es algo que las diferencia de las grandes compañías. Las grandes empresas pueden contratar los anuncios más caros; tú no puedes. Pero tú te puedes permitir dar formación, y eso es algo que ellos jamás harán, porque están obsesionados con el secretismo. En ese tipo de empresas todo tiene que pasar por el filtro de los abogados y ser aprobado por cantidad de gente. La formación es tu oportunidad para dejarlos fuera de juego.

EMULA A LOS



CHEFS



Imita a los grandes cocineros

Es probable que los nombres de Emeril Lagasse, Mario Batali, Bobby Flay, Julia Child, Paul Deen, Rick Bayless o Jacques Pépin te suenen. Todos ellos son grandes cocineros. Pero en el mundo hay muchos grandes cocineros. ¿Por qué éstos te resultan más conocidos que otros? Porque éstos comparten todo lo que saben. Publican sus recetas en libros y muestran sus técnicas en programas de televisión.

Como propietario de tu negocio tú también deberías compartir todos tus conocimientos. Esto es un anatema en la mayoría de las empresas. Las compañías suelen ser paranoicas y están obsesionadas con el secretismo. Piensan que sólo ellos saben tal o cual cosa o que su ventaja competitiva es ésta o aquella. Quizá sea cierto en algunos casos. Pero la mayor parte de las veces no lo es. Y estas empresas deberían dejar de actuar como las que sí tienen un secreto único. No tengas miedo de compartir.

Una receta es mucho más sencilla de copiar que un negocio. ¿No debería Mario Batali estar preocupado? ¿Por qué tiene que ir a la televisión y mostrar cómo hace lo que hace? ¿Por qué publica sus recetas y técnicas en libros de cocina cuando todo el mundo podría imitarle? Porque sabe que esas recetas y esas técnicas no son suficientes para ganarle la partida en su propio campo. Nadie va a comprar sus libros para abrir un restaurante enfrente del suyo y robarle el negocio. Sencillamente, la cosa no funciona así. Y sin embargo, mucha gente en el mundo de los negocios cree que esto es lo que le puede ocurrir si su competencia se entera de cómo funcionan. Olvídalo.

Imita a los grandes cocineros. Cocinan, y también publican libros de cocina. ¿Qué haces tú? ¿Cuáles son tus «recetas»? ¿Cuáles son tus «libros de cocina»? ¿Qué le puedes contar a la gente que sea interesante, relevante, educativo y promocional? Éste es nuestro libro de cocina. ¿Cuál es el tuyo?



DETRÁS DEL TELÓN

Muestra las bambalinas

Deja que la gente se pasee entre bambalinas y muéstrale cómo funciona tu empresa. Imagínate que alguien quisiera grabar un documental sobre tu negocio. ¿Qué enseñaría? Pues ponte manos a la obra en lugar de esperar a que lo haga otro.

¿Crees que en realidad esto no le importa a nadie? ¿Seguro? Incluso los trabajos aparentemente más aburridos pueden resultar fascinantes si se muestran bien. ¿Qué podría resultar más aburrido que la pesca comercial o la vida de un camionero? Y sin embargo, Discovery Channel e History Channel han grabado programas de gran éxito basados en estas profesiones: *Deadliest Catch* y *Ice Road Truckers*.

No tiene por qué tratarse de profesiones arriesgadas. A la gente le encanta conocer los pequeños secretos que hay detrás de todo tipo de negocios, incluso los que se esconden detrás de los cereales del desayuno. Esta es la razón por la que es tan popular el programa *Unwrapped* del canal Food Network, que investiga los secretos de una buena comida de tartera, o lo que hay detrás de los refrescos o en las chucherías de los cines, por ejemplo.

A la gente le gusta saber cómo se hacen las cosas. Por eso le encanta las visitas a las fábricas o los extras en los DVD en los que se explica cómo se rodó la película. Quiere saber cómo se construyeron los decorados, cómo se realizó la animación, cómo se eligió a los actores, etc. Quiere saber cómo y por qué toman sus decisiones los demás.

Permitir que las personas pasen al otro lado del telón cambia totalmente tu relación con ellos. En ese momento establecen un vínculo contigo y pasan a considerarte una persona en lugar de una empresa sin rostro. Pueden apreciar todo el esfuerzo y dedicación que se esconde detrás de tu producto. Tienen un conocimiento más profundo de lo que haces y lo valoran mejor.



A nadie le gustan las flores de plástico

El mundo de los negocios está copado por «profesionales» que van con su uniforme y que intentan parecer perfectos. En la práctica, son sencillamente rígidos y aburridos. Nadie conecta con ellos.

No tengas miedo de mostrar tus defectos. La imperfección es real y la gente reacciona ante lo real. Por eso nos gustan las flores naturales, aunque acaben marchitándose, y no las de plástico, que parecen perfectas y no cambian nunca. No te obsesiones con cómo se supone que deberías actuar o hablar. Muéstrate tal como eres, con los defectos incluidos.

La imperfección tiene su belleza. Ésta es la esencia del principio japonés *wabi-sabi*. *Wabi-sabi* da importancia al carácter y a la identidad por encima de una fachada impoluta. Enseña que hay que saber apreciar las grietas y los arañazos de las cosas. También tiene que ver con la simplicidad. Debes prescindir al máximo de las cosas y emplear sólo lo que tienes a mano. Leonard Koren, autor de un libro sobre *wabi-sabi* ofrece el siguiente consejo: «Ve prescindiendo de todo hasta llegar a la esencia, pero no elimines la poesía. Mantén las cosas claras y sin trabas pero no las esterilices».[*]

Es una magnífica forma de explicarlo: busca la poesía en lo que haces. Cuando algo está demasiado pulido pierde su alma. Parece fabricado por un robot.

Por lo tanto, exprésate tal como hablas de verdad. Cuenta cosas que los demás no estarían dispuestos a decir. Sé sincero acerca de tus limitaciones. Muestra la última versión de tu nuevo proyecto aunque no esté acabado. No pasa nada si no es perfecto. Quizá no des una impresión tan profesional, pero sí te considerarán más auténtico.

* Pilar Viladas, «The Talk The Slow Lane», *New York Times Magazine*, 9 de octubre de 2005, www.tinyurl.com/yqhqtup



SON SPAM

Las notas de prensa son spam

¿Cómo defines un envío masivo de propaganda a cientos de desconocidos con la esperanza de que al menos uno de ellos pique el anzuelo? Spam. Pues eso es lo que son las notas de prensa: es una solicitud genérica para que alguien se haga eco de algo, enviada a cientos de periodistas que no conoces, confiando en que alguno escribirá algo sobre ti.

Detengámonos por un momento a pensar cuál es el objetivo de una nota de prensa: se trata de un texto que envías para que se fijen en ti. Quieres que tomen nota de tu nueva empresa, tu nuevo producto, servicio, noticia o lo que sea. Quieres que se entusiasmen como para escribir algo acerca de ti.

Sin embargo, las notas de prensa son un método fatal para lograr esto. Un método agotado y rutinario. No hay nada en ellas que pueda entusiasmar. Los periodistas se ven inundados por docenas de ellas cada día. Terminan enterradas bajo una avalancha de titulares hiperbólicos y de falsas citas de líderes empresariales. Todo recibe el calificativo de sensacional, revolucionario, rompedor y fantástico. Es soporífero.

Si lo que quieres es llamar la atención de alguien, es una estupidez hacer exactamente lo mismo que hace todo el mundo. Es imprescindible destacar. Así que, ¿para qué enviar notas de prensa como hacen todos los demás? ¿Por qué machacar a los periodistas con un nuevo spam cuando su casilla de entrada está inundada de spams de otra gente?

Además, una nota de prensa es genérica. La redactas una vez y la envías a cientos de reporteros, personas a las que no conoces y que no te conocen a ti. ¿Y tu tarjeta de presentación es una simple nota genérica y vaga que estás enviando al mismo tiempo a todo el mundo? ¿Es esta la huella que quieres dejar? ¿Crees sinceramente que así conseguirás aparecer en los medios?

Lo que deberías hacer es llamar por teléfono. O escribir una nota personal. Si ves una noticia sobre una empresa o un producto similar al tuyo, ponte en contacto con el periodista que la escribió.

Transmítele un poco de pasión, algo de interés, vida. Haz algo con

sentido. Diferénciate. Destaca. Hazte inolvidable. Así es como lograrás estar en los medios.

**MEDIOS
ESPECIALIZADOS**

**MEJOR
QUE
MASIVOS**



Olvídate del *Wall Street Journal*

Olvídate de *Time*, *Forbes*, *Newsweek*, *BusinessWeek*, el *New York Times* y el *Wall Street Journal*. El que un periodista de uno de esos medios hable de ti es prácticamente imposible. Incluso contactar con ellos es una aventura. Y si al final consigues llegar a ellos, lo más probable es que no les interese. No eres lo suficientemente grande para importarles.

Te conviene mucho más conseguir que publiquen tu noticia en un medio de tu sector o que aparezca en un blog. Aquí no te encontrarás con tantas barreras. Puedes enviar un correo electrónico e incluso quizá te publiquen algo ese mismo día. No existen de por medio comités editoriales o relaciones públicas. Tu información no tiene que pasar por todo un complejo laberinto.

Estos tipos buscan activamente novedades. Les encanta ser líderes de opinión, encontrar lo último, y darlo a conocer. Por eso, muchos de los reporteros de los grandes medios se dirigen a esos sitios más pequeños en busca de historias nuevas. Noticias que en un principio aparecen como marginales se pueden convertir rápidamente en masivas.

Nosotros hemos aparecido en grandes publicaciones como *Wired* y *Time*, pero hemos comprobado que nos ve más gente cuando nos mencionan en sitios web como *Daring Fireball*, una página para fanáticos de los Mac, o *Lifehacker*, un sitio dedicado al tema de la productividad. Los links en estas páginas incrementan notablemente nuestro tráfico y nuestras ventas. Los artículos en grandes publicaciones están bien, pero nunca generan un nivel similar de actividad directa e instantánea.

Imita a los
TRAFICANTES DE
DROGAS

Los traficantes de drogas sí que saben

Los traficantes de drogas suelen ser unos astutos hombres de negocios. Saben que su producto es tan bueno que están dispuestos a ofrecer una pequeña cantidad gratis. No dudan de que regresarás a por más, y esta vez con dinero en las manos.

Imita a los traficantes de drogas. Consigue que tus productos sean tan buenos, tan «no te lo puedes perder» que con una prueba gratis tus clientes querrán más y estarán dispuestos a pagar.

Esto quiere decir que tendrás que ofrecer algo que la gente pueda probar. Necesitas una presentación de tu producto que sea fácil de comprender, lo cual permitirá que lo prueben por nada y sin una gran inversión de tiempo.

Las panaderías, los restaurantes y las heladerías llevan haciendo esto durante años, y con mucho éxito. Los vendedores de coches te dejan probar sus modelos antes de que los compres. Las empresas de software están empezando a hacer lo mismo mediante periodos de prueba gratuitos o con versiones limitadas. ¿Cuántos mercados podrían aprovecharse del esquema de los traficantes de drogas?

No tengas miedo de ofrecer algo gratis, mientras dispongas de algo para vender. Ten confianza en lo que estás ofreciendo. No dudes de que la gente regresará a por más. Si no estás seguro del todo es que todavía no dispones de un producto lo suficientemente potente.

TODO
ES
Marketing

Marketing no es un departamento

¿Dispones de un departamento de marketing? Si no es así, no te preocupes. Y si lo tienes, no te creas que ellos son los únicos responsables del marketing. Contabilidad sí es un departamento. Marketing no lo es. Marketing es algo que todo el mundo en tu empresa hace todos los días de la semana, todas las semanas del mes, todos los meses del año.

De igual forma que no puedes estar sin comunicar, no puedes dejar de hacer marketing:

- Cada vez que coges el teléfono, eso es marketing.
- Cada vez que envías un correo, eso es marketing.
- Cada vez que alguien emplea tu producto, eso es marketing.
- Cada palabra que escribes en tu web es marketing.
- Si desarrollas software, cada mensaje de error es marketing.
- Si tienes un restaurante, los chupitos que ofreces después de la cena son marketing.
- Si tienes una tienda, el mostrador de caja es marketing.
- Si estás en el sector servicios, tus facturas son marketing.

Y recuerda que todas estas pequeñas cosas son más importantes que el regalo promocional que puedas entregar en una convención. El marketing es mucho más que unas cuantas acciones sueltas. Es la suma total de todo lo que haces.



El mito del éxito en un día

No vas a dar en el clavo inmediatamente. No te vas a hacer rico en el acto. No eres tan especial que todo el mundo se va a girar para mirarte. A nadie le importas. Al menos todavía no. Acostúmbrate.

¿Sabes todas esas historias de éxito de un día para otro que has escuchado? No te lo han contado todo. Si escarbas un poco te encontrarás con personas que se han dejado las pestañas durante años hasta llegar al punto en el que las cosas empezaron a despegar. Y las pocas veces en las que el éxito llega de un día para otro, no suele durar, porque no tiene raíces para afianzarse.

Cambia la idea del éxito en un día por el de un crecimiento lento y controlado. Es duro, pero tienes que tener paciencia. Tienes que trabajártelo. Tienes que repetir lo mismo muchas veces durante mucho tiempo hasta que quien a ti te interesa se dé cuenta de que existes.

Quizá sientas la tentación de acelerar el proceso contratando a una empresa de relaciones públicas. No te molestes. No estás listo todavía. En primer lugar, porque es demasiado caro. Una buena empresa de relaciones públicas te puede costar más de 10.000 dólares al mes. Sería tirar el dinero en estos momentos.

Además, sólo eres un don nadie con un producto del que nadie ha oído hablar todavía. Cuando tengas algunos clientes y una historia, tendrás algo que contar. Pero un simple lanzamiento no constituye una historia.

Y recuerda, muchas grandes marcas se han lanzado sin ninguna campaña de relaciones públicas detrás. Starbucks, Apple, Nike, Amazon, Google y Snapple, todas ellas llegaron a ser grandes marcas con el tiempo, y no gracias a un gran empujón de relaciones públicas en su lanzamiento.

Ponte a buscar una audiencia para tu empresa desde el primer momento. Busca personas interesadas en lo que quieres decir. Y sé constante en la tarea. Al cabo de unos años sonreirás cuando la gente hable de tu éxito repentino.

CAPÍTULO

CONTRATAR



Hazlo tú mismo al principio

Nunca contrates a nadie para un puesto si antes no has intentado hacerlo tú mismo. Así podrás entender la naturaleza de ese trabajo. Sabrás lo que significa una tarea bien hecha. Sabrás cómo redactar una descripción del puesto de trabajo realista y qué preguntas formular en una entrevista. Sabrás si necesitas a alguien a tiempo completo o parcial, si es mejor contar con un externo, o continuar haciéndolo tú (esto es lo preferible si es posible).

Podrás dirigir mejor, porque estarás mandando a gente que está trabajando en algo que tú has hecho antes que ellos. Sabrás cuándo tienes que ser crítico y en qué momentos ofrecer tu apoyo.

En 37signals no contratamos a un administrador de sistemas hasta que uno de nosotros se pasó todo un verano montando un grupo de servidores él mismo.

Durante los tres primeros años uno de nosotros se encargó de la atención al cliente. Sólo entonces contratamos a una persona. Controlamos la pelota todo lo que pudimos antes de pasársela a alguien. De esta forma ya sabíamos lo que necesitábamos cuando nos pusimos a buscar a alguien.

Quizá te encuentres como pez fuera del agua en algunas ocasiones. Puedes incluso pensar que no te enteras de nada. No te preocupes. Para superarlo tienes dos opciones: puedes contratar a alguien o aprender tú mismo. Intenta aprender tú primero. Lo que pierdes en resultados a corto plazo lo recuperarás con creces a lo largo del tiempo por la experiencia que has adquirido.

Además, deberías sentir una inclinación natural a estar involucrado en todos los aspectos de tu negocio. De otra forma estarás perdido, porque tu destino se encontrará en las manos de otros. Y eso es peligroso.



CONTRATA
cuando te
DUELA

Contrata cuando te duela

No contrates por placer; contrata cuando duela. Hazte siempre esta pregunta: ¿qué pasa si no contratamos a nadie? ¿Este trabajo extra que nos está agobiando es realmente necesario? ¿Podemos solucionar el problema de otra forma, mediante la ayuda de software o con un cambio en nuestra manera de trabajar? ¿Y si sencillamente no hiciéramos ese trabajo?

De igual forma, cuando alguien se vaya, no lo reemplaces inmediatamente. Comprueba cuánto tiempo puedes aguantar sin esa persona o sin ese puesto. Con frecuencia te darás cuenta de que no necesitas tanta gente como crees.

El momento adecuado para contratar a alguien es cuando tienes una carga de trabajo superior a la que tú puedes asumir durante un periodo considerable de tiempo. Deberías encontrarte con tareas que ya no puedes asumir tú mismo. Deberías detectar que tus niveles de calidad se empiezan a resentir. Y ese es el momento para contratar, no antes.

**PASA
DE LAS
PERSONALIDADES**

Olvídate de los superfichajes

Muchas empresas tienen adicción a contratar gente. Algunas incluso contratan cuando no están buscando a nadie. Les llega la noticia de un crack y se inventan un cargo sólo para cazarlo. Y allí lo tendrán, aparcado en un puesto que carece de relevancia y haciendo algo que no es importante.

Olvídate de contratar a gente que no necesitas, a pesar de que pueda parecer que esa persona sería un gran fichaje. Causarías a tu empresa más perjuicios que beneficios si te dedicas a incorporar personas con talento que no tienen nada importante que hacer.

Los problemas aparecen cuando tienes más gente de la que necesitas. Empiezas a inventarte tareas para que todo el mundo esté ocupado. Las tareas artificiales llevan a proyectos artificiales. Y esos proyectos artificiales comportan costes reales y aumentan la complejidad.

No te preocupes por «el que se fue». Es mucho peor tener en tu equipo personas que no están aportando nada relevante. Ahí fuera hay mucho talento. Cuando tengas una necesidad real, encontrarás alguien que encaje.

Que una persona sea un crack no tiene nada que ver. Si no lo necesitas, no lo necesitas.

HOLA
ME LLAMO
BOB

HOLA
ME LLAMO
Harry

HOLA
ME LLAMO
John

HOLA
ME LLAMO
Ann

HOLA
ME LLAMO
Joe

HOLA
ME LLAMO
Mary

HOLA
ME LLAMO
EL

HOLA
ME LLAMO
NATHAN

HOLA
ME LLAMO
FRED

Como desconocidos en una fiesta

Cuando vas a una fiesta en la que nadie se conoce, las conversaciones suelen ser aburridas y rígidas. Te dedicas a charlar sobre cosas intrascendentes como el tiempo, los deportes o algún programa de televisión. Se tiende a evitar temas serios y opiniones controvertidas.

Una cena con un pequeño grupo de viejos amigos es muy diferente. Suelen darse conversaciones realmente interesantes y discusiones acaloradas. Al final de la noche tienes la impresión de que ha valido la pena.

Cuando contratas a mucha gente en poco tiempo se produce la misma situación que en una fiesta con desconocidos. Siempre hay una nueva cara y todo el mundo trata de ser extremadamente amable. A nadie se le ocurre decir «eso es una tontería». Todos asienten en lugar de discutir.

Y cuando todo el mundo asiente empiezan los problemas para una empresa. Necesitas poder decirle a alguien que se equivoca. Y si eso no ocurre, empiezas a vestir las cosas de tal forma que nadie se sienta ofendido pero tampoco logras transmitir pasión a nadie.

Necesitas un ambiente de trabajo en el que todos se sientan lo suficientemente seguros como para decir la verdad cuando las cosas se pongan feas. Tienes que ser capaz de calibrar hasta qué punto puedes exigirle algo a alguien. Necesitas saber lo que la gente quiere decir cuando te cuenta algo.

Por lo tanto, contrata poco a poco. Es la única forma de evitar que te veas como si estuvieras en una fiesta con desconocidos.

CURRÍCULUM

- EXAGERACIONES
 - MEDIAS VERDADES
 - ADORNOS
 - ENGAÑOS
-
-
-
-

1996 2001 2004 2007 2010

La ridiculez de los currículos

Todos sabemos que los currículos son una broma. Son puras exageraciones. Están repletos de «verbos de acción» que no significan nada. Incluyen una lista de puestos de trabajo y responsabilidades que en el mejor de los casos son vagamente reales. Y no hay forma de contrastar lo que pone allí. Todo resulta una cierta farsa.

Y lo peor de todo es que es demasiado fácil dar el pego. Cualquiera es capaz de crear un currículum aparente. Por eso les gustan tanto a los aspirantes más mediocres. Pueden enviar cientos de copias al mismo tiempo a potenciales empresas. Se trata de otra versión de spam. En realidad no les preocupa conseguir un trabajo *contigo*; lo único que quieren es conseguir *un* trabajo.

Si alguien se dedica a enviar currículos a trescientas empresas, mala señal. No es humanamente posible que el candidato haya podido dedicar tiempo a conocer tu empresa. No es posible que pueda saber qué os diferencia a vosotros de los demás.

Si te decides a contratar a partir de esta porquería no tienes ni idea de lo que realmente significa contratar. Lo que tú buscas es un candidato que realmente esté interesado en tu empresa, tus productos, tus clientes y tu trabajo.

¿Y cómo se encuentra este tipo de candidatos? Primer paso: lee detenidamente su carta de motivación. En estas cartas se ve su capacidad de comunicación real y no sólo una lista de habilidades, verbos y experiencias sin ninguna relevancia. Es imposible que un candidato haya podido prefabricar cientos de cartas personalizadas. Por eso son mucho más importantes que el currículum. En ellas se detecta de verdad la voz de la persona y puedes comprobar si se encuentra en sintonía contigo y con tu empresa.

Fíate de tu instinto. Si el primer párrafo es un desastre, el segundo tendrá que ser excelente. Si no hay gancho en ninguno de los tres primeros párrafos, es difícil que la cosa funcione. Si por el contrario tu instinto te dice que hay posibilidades de llegar a algo, da el paso y convoca una entrevista.

EN TODO CASO



AÑOS

DE EXPERIENCIA

¿QUÉ SIGNIFICAN?

Años de irrelevancia

Todos hemos visto alguna vez anuncios de empleo que decían: «Se requieren cinco años de experiencia». Quizás esto te proporcione un número pero que te aporta bien poco.

Es evidente que exigir un nivel mínimo de especialización es una buena idea cuando quieres contratar a alguien. Tiene sentido intentar fichar candidatos que tengan entre seis meses y un año de experiencia. Es el tiempo necesario para aprender cómo funcionan las cosas, comprender las herramientas importantes, etc.

Pero a partir de ese momento la curva desciende. Sorprendentemente existe muy poca diferencia entre un candidato con seis meses de experiencia y otro con seis años. La diferencia que cuenta radica en su inteligencia, su personalidad y su entrega.

Además, ¿al fin y al cabo cómo se mide todo esto? ¿Qué significan cinco años de experiencia? Si te pasaste un par de fin de semanas experimentando con algo hace unos años, ¿puede contar esto como un año de experiencia? ¿Cómo puede una empresa comprobar la veracidad de toda esa información? Entramos en aguas turbulentas.

Hay una tendencia a sobrevalorar el tiempo que alguien ha pasado haciendo una determinada cosa. Lo que realmente importa es si lo hizo bien.

LAS NOTAS
NO NOTAS
IMPORTAN

Olvida los títulos

Existen montones de empresas que exigen a sus empleados una serie de requisitos académicos. Sólo contratan personal con un título universitario (en ocasiones asociado a un campo de especialización), un título postuniversitario, una determinada nota media, un certificado de algún tipo o cualquier otro requisito.

¡Por favor! Hay cantidad de personas inteligentes que no destacaron en clase. No caigas en la trampa de creer que necesitas a alguien con un título de alguna de las universidades más prestigiosas para conseguir los resultados que buscas. Un noventa por ciento de los consejeros delegados que están al frente actualmente de las quinientas empresas norteamericanas más importantes no tienen un título universitario de ninguna de las universidades de élite del país. De hecho, son muchos más los que están graduados por la Universidad de Wisconsin que por la de Harvard (la universidad entre las de élite que tiene más representados en el grupo).[*]

En realidad pasar demasiados años en la universidad puede ser contraproducente. Tomemos como ejemplo la escritura. Cuando acabas la universidad tienes que desaprender gran parte de la forma en la que te enseñaron a escribir. Algunas de las lecciones equivocadas que te enseñan en la universidad son:

- Cuanto más largo es un documento, más importante.
- Un tono formal y rígido es mejor que uno coloquial.
- Utilizar palabras grandilocuentes impresiona.
- Las palabras altisonantes convencen.
- La manera de escribir importa tanto (o más) que el contenido.

Por eso no es sorprendente que el estilo de escritura en los negocios resulte tan seco, retorcido y fálto de sentido. La gente no es capaz de desembarazarse de

las malas costumbres aprendidas en la universidad. Hay muchas habilidades que resultan útiles en el sistema universitario pero que son casi inservibles fuera de él.

Conclusión: el número de candidatos estupendos es mucho mayor que el grupo de gente que acabó la carrera con unas notas brillantes. No descartes a la gente que abandonó sus estudios universitarios o a la que ni siquiera llegó a empezarlos.

* Carol Hymowitz, « Any College Will Do », *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2006, online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html

LOS QUE DELEGAN

SON UN

PESO
MUERTO



Aquí todo el mundo trabaja

Cuando dispones de un equipo reducido necesitas gente que haga cosas, no que las delegue. Todos tienen que ser productivos. Nadie está por encima del trabajo.

Eso significa que tienes que evitar contratar a personas con tendencia a delegar, a los que les encanta decir a los demás lo que tienen que hacer. Esos son pesos muertos en un equipo pequeño. Actúan como tapones para los otros y les inundan de tareas. Y cuando se les acaban los encargos, se inventan otros, independientemente de si son necesarios o no.

A los *delegadores* les encanta convocar reuniones. De hecho, las reuniones son su principal aliado. Es allí donde les gusta darse importancia. Y mientras tanto, todos los demás están allí sin hacer su trabajo.

**CONTRATA
DIRECTIVOS**

de



Contrata directivos de sí mismos

Los directivos de sí mismos son personas que se marcan sus propios objetivos y los llevan a cabo. No necesitan una dirección férrea. No necesitan una supervisión diaria. Hacen lo que haría un directivo: marcar el ritmo, distribuir tareas, determinar lo que hay que hacer, etc.; pero lo hacen para ellos mismos.

Este tipo de gente te libera de tener que supervisar. Marcan su propio camino. Cuando les dejas a su aire, te sorprenden con lo que pueden conseguir. No necesitan ni mucho apoyo ni control.

¿Cómo puedes identificarlos? Fíjate en sus antecedentes. Han marcado el ritmo allí donde trabajaron con anterioridad. Han estado al cargo de algo o han impulsado algún proyecto.

Buscas a alguien que sea capaz de desarrollar algún proyecto desde la base y que lo haga crecer. Este tipo de directivo te permite liberar al resto de tu equipo para que pueda avanzar más y gestionar menos.

CONTRATA
AL QUE
ESCRIBA
MEJOR



Contrata buenos escritores

Si tienes que decidirte entre varios candidatos para un puesto, contrata al que escriba mejor. No importa si se trata de un especialista en marketing, un vendedor, un diseñador, un programador o lo que sea; su capacidad para escribir será muy válida.

La razón es que el escribir bien va más allá del simple hecho de escribir. Escribir con claridad implica pensar con claridad. Los grandes escritores saben cómo comunicar. Hacen las cosas comprensibles. Son capaces de ponerse en el lugar de los demás. Saben lo que no es necesario decir. Y todas éstas son cualidades ideales para cualquier tipo de candidato.

La escritura está recuperando su importancia en nuestra sociedad. Fíjate en la cantidad de correos electrónicos y de mensajes de texto que la gente escribe en lugar de llamar por teléfono. O en la cantidad de información que se transmite mediante mensajería instantánea o mediante blogs. La escritura es la divisa de hoy en día para el intercambio de las buenas ideas.

LOS MEJORES ESTÁN



EN CUALQUIER PARTE

Los mejores están en cualquier parte

Es una locura negarse a contratar a los mejores por la simple excusa de que están lejos. Sobre todo hoy en día que existen tantos medios que facilitan el contacto *online* de todos con todos.

Nuestra sede central está en Chicago, pero más de la mitad de nuestro equipo vive en otros lugares. Tenemos gente en España, Canadá, Idaho, Oklahoma y otras partes. Si nos hubiéramos limitado a buscar personas sólo en Chicago nos habríamos quedado sin la mitad del maravilloso equipo que tenemos.

Para asegurarte de que estás en contacto con tu equipo del resto del mundo intenta contar con algunas horas al día en que se solapen vuestras jornadas laborales. Es muy complicado trabajar si los husos horarios no coinciden en absoluto. Si te encuentras en esta situación, alguien tendrá que alterar su jornada ligeramente y empezar antes o acabar más tarde para poder coincidir. Pero no necesitas coincidir ocho horas. (De hecho, hemos comprobado que es mejor no coincidir totalmente porque así dispones de más tiempo en solitario.) Entre dos y cuatro horas de solapamiento deberían bastar.

También deberíais veros cara a cara de vez en cuando. Es recomendable juntarse cada pocos meses. Nosotros nos esforzamos para que nuestro equipo se reúna unas cuantas veces al año. Son unas oportunidades excelentes para repasar avances, discutir lo que funciona y lo que no, planificar el futuro, y ponernos al día a nivel personal.

La geografía ya no importa tanto. Contrata talento, independientemente del lugar donde se encuentre.



Somete a una prueba piloto a tus empleados

Las entrevistas sirven para lo que sirven. Algunas personas hablan como profesionales pero no trabajan de igual forma. Necesitas valorar el trabajo que pueden hacer para ti, no el trabajo que dicen que hicieron en el pasado.

La mejor forma de hacerlo es viéndoles trabajar. Contrátalos para un proyecto pequeño, incluso si es sólo para veinte o cuarenta horas. Verás cómo toman sus decisiones. Comprobarás si podréis entenderos bien. Podrás darte cuenta del tipo de preguntas que hacen. Podrás juzgarlos por sus actos y no sólo por sus palabras.

Puedes incluso inventarte un proyecto inexistente. En una fábrica en Carolina del Sur, BMW construyó una línea de ensamblaje de simulación en la que los candidatos para un puesto disponían de noventa minutos para realizar una serie de tareas relacionadas con su trabajo.^[*]

Cessna, el fabricante de aviones, dispone de un ejercicio consistente en un juego de rol que simula la jornada de un ejecutivo.

Los candidatos se enfrentan a informes, tienen que tratar con clientes (falsos) enfadados, y resolver otro tipo de situaciones. Cessna ha contratado a más de cien empleados con este ejercicio.^[**]

Estas empresas llegaron a la conclusión de que cuando te enfrentas a una situación de trabajo real, la verdad sale a la superficie. Una cosa es leer un currículum o hacer una entrevista. Otra muy distinta es trabajar con alguien.

^{*} Peter Carbonara, « Hire for Attitude, Train for Skill », *Fast Company*, 18 de diciembre de 2007, www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html

^{**} Ibid.

CAPÍTULO

CONTROL DE DAÑOS

DA TUS MALAS NOTICIAS



Sé el portavoz de tus malas noticias

Cuando algo falla siempre habrá alguien dispuesto a dar la mala noticia. Es mejor que ese alguien seas tú mismo. Si no, estás dando pie a que surjan rumores, habladurías o informaciones falsas.

Cuando pase algo malo, comunícaselo a tus clientes (aunque éstos no se hayan dado cuenta). No creas que puedes limitarte a taparlo debajo de la alfombra. Ya no es posible ocultar nada. En estos tiempos alguien te lo acabará recriminando si no lo haces tú mismo. Lo publicará *online* y todo el mundo se enterará. Ya no hay secretos.

La gente te respetará más si durante una crisis te comportas de un modo abierto, sincero, y das la cara. No intentes pasar inadvertido y no esperes que las malas noticias no llamen la atención. Tus clientes deben estar siempre tan informados como sea posible.

En 1989 el petrolero *Exxon Valdez* vertió 37.000 toneladas de crudo en Prince William Sound, Alaska. Exxon cometió un grave error al demorar su respuesta al vertido y el envío de ayuda a Alaska. El presidente de Exxon se equivocó al retrasar su visita al lugar del accidente hasta dos semanas más tarde. La empresa mantuvo sus ruedas de prensa en Valdez, una remota ciudad de Alaska de difícil acceso. [1] Las consecuencias: un desastre de relaciones públicas para Exxon que provocó que la gente pensara que o bien la empresa estaba ocultando algo o que no le importaba mucho lo que había ocurrido.

Comparemos la historia de Exxon con la de la rotura de un tanque de Ashland Oil que provocó un vertido en un río cercano a Pittsburgh aproximadamente en el mismo periodo. El presidente de Ashland Oil, John Hall, se presentó en el lugar del accidente y se puso al frente. Se comprometió a poner remedio al desastre. Compareció ante las agencias de noticias para explicar lo que la empresa pretendía hacer y para responder a todas las cuestiones. En un solo día había conseguido dar la vuelta a la percepción de una corrupta y malvada compañía petrolífera por otra de una buena empresa responsable que intenta resolver el problema. [2]

He aquí unos cuantos consejos sobre cómo tú puedes ser tu propio portavoz:

- El mensaje debe surgir desde la cúpula de la empresa. La persona con más responsabilidad en la jerarquía que esté disponible debe ponerse al frente de una manera decidida.
- Se debe difundir el mensaje lo más ampliamente que se pueda. Emplea cualquier medio que tengas a tu alcance. No trates de esconderlo debajo de la alfombra.
- El «No comment» está fuera de lugar.
- Pide disculpas tal como lo haría cualquier persona, y explica lo ocurrido.
- Demuestra una preocupación sincera por la situación de tus clientes.

* Reyna Susi, «The Exxon Crisis, 1989», *Effective Crisis Management*, iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm

* John Housha, «Exxon's Public-Relations Problem», *New York Times*, 21 de abril de 1989, www.tinyurl.com/yg2bgff

LA
Velocidad
LO CAMBIA TODO



La velocidad lo cambia todo

«Su llamada es importante para nosotros. Le agradecemos su paciencia. El tiempo estimado de espera es en estos momentos de dieciséis minutos.» ¡Por favor!

La prioridad absoluta en lo que concierne a la atención al cliente es atender a las personas con la máxima diligencia. Resulta muy sorprendente lo que la rapidez puede contribuir a rebajar una situación tensa y transformarla en otra positiva. Compruébalo.

¿No te ha pasado nunca que has enviado un correo a una empresa que ha tardado días o semanas en contestarte? En la actualidad a la gente esto le parece normal. Nos hemos acostumbrado a que nos hagan esperar y nos hemos resignado a escuchar frases hechas sobre lo que le importamos a la empresa que no son sinceras.

Esta es la razón por la que tantas llamadas a las empresas solicitando asistencia suelen arrancar con un tono de enfrentamiento. Algunos llegan incluso al insulto o las amenazas. No lo tomes personalmente. Quien se comporta así piensa que es la única manera de llamar la atención. Está intentando sonar como una rueda que chirría para ver si alguien la engrasa.

Cuando contestas con agilidad, la cosa cambia radicalmente. Los clientes se abren. Son muy amables. Te agradecen tus gestiones encarecidamente.

Esto se acentúa si además les ofreces un trato personal. Dado que la mayoría de los clientes están acostumbrados a recibir una atención preestablecida, tú puedes diferenciarte respondiendo con amabilidad y demostrando que les escuchas. E incluso si no tienes la solución definitiva, di algo. Una frase como «Déjeme que lo averigüe y me volveré a poner en contacto con usted» puede hacer milagros.

Cómo decir que lo sentimos

No existe la forma ideal para pedir disculpas, pero sí existen muchas que son pésimas.

Una de las peores son las disculpas sin auténticas disculpas, que suenan como si lo fueran pero que en realidad no asumen ninguna responsabilidad. Por ejemplo: «Lo sentimos si esto le incomoda». O: «Siento que le parezca que no hemos cumplido sus expectativas». O lo que sea.

Una buena disculpa asume responsabilidades. No va asociada con una frase condicional, con un «si». Demuéstrale a la gente que te haces cargo de su problema. Y ofrécele información sobre lo ocurrido y acerca de las medidas adoptadas para que no vuelva a suceder. Y busca una fórmula para arreglar las cosas.

Otra frase pésima es: «Le pedimos disculpas por cualquier inconveniente que esto le haya podido causar». Por favor. Analicemos por qué es tan terrible:

«**Le pedimos disculpas...**» Si cuando vas en el metro se te cae el café encima de alguien, ¿le dirías: «Le pido disculpas»? No, dirías: «Perdón, perdón». Pues si el servicio que ofreces es tan importante para tus clientes, una interrupción del mismo es como si les echaras café hirviendo encima. Por lo tanto, emplea el tono y el lenguaje apropiado que muestre que te haces cargo de la gravedad del problema. Además, el máximo responsable debería asumir toda la responsabilidad personalmente. Y un «lo siento» tiene mucha más fuerza que un «lo sentimos».

«**... por cualquier inconveniente...**» Si tus clientes dependen de tu servicio y no pueden acceder a él, se trata para ellos de algo más que un inconveniente. Es una crisis. Un inconveniente es tener que hacer cola en el supermercado. Pero esto no es lo mismo.

«**... que esto le haya podido causar.**» El «haya podido» implica que al fin y al cabo *quizá* no haya sucedido nada malo. Es el tipo de giro de una disculpa no-disculpa ya que menosprecia el problema real que tus clientes hayan podido padecer. Si el problema no les ha afectado, no tienes nada que añadir. Si

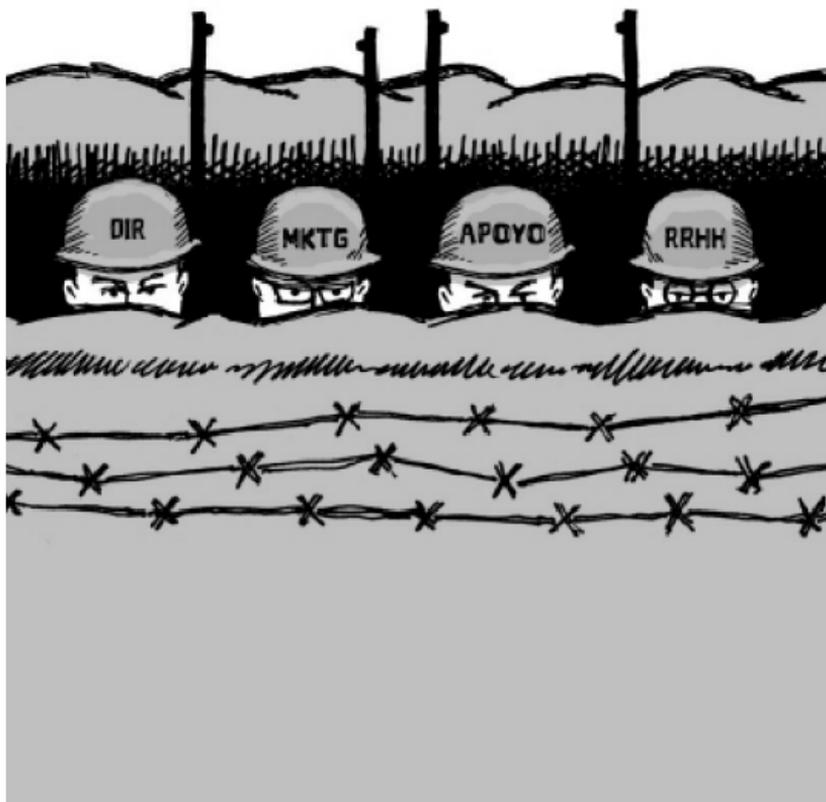
en cambio sí les ha perjudicado, sobra el «haya podido». Deja de marear la perdiz.

Por lo tanto, ¿cuál es la mejor manera de pedir disculpas? No hay una fórmula mágica. Cualquier respuesta preparada parecerá genérica y hueca. La mejor alternativa es planteártelo caso por caso.

La regla número uno cuando estás pidiendo disculpas es pensar siempre: ¿Cómo te sentarían a ti esas disculpas si estuvieras al otro lado? Si alguien te dijera estas palabras a ti, ¿le creerías?

Recuerda que una disculpa no te ayudará si tu empresa no funciona bien. Ni la mejor disculpa te salvará si no has conquistado la confianza de la gente. Todo lo que hagas antes de que las cosas se tuerzan es mucho más importante que las palabras que emplees para disculparte. Si has desarrollado una cierta relación con ellos, serán generosos contigo y aceptarán tus disculpas.

TODOS EN EL FRENTE



Pon a todos en primera línea de fuego

En un restaurante existe una gran diferencia entre trabajar en la cocina o de cara a los clientes. Las escuelas de cocina y los propietarios inteligentes de restaurantes saben que es importante que ambos territorios se comprendan y empaticen. Por eso suelen tener durante algunos periodos a sus cocineros trabajando fuera, en la sala, como camareros. De esta forma el personal de cocina puede relacionarse con los clientes y conocer personalmente la primera línea de fuego.

Muchas empresas tienen una separación similar entre el frente y la retaguardia del negocio. La gente que fabrica un producto trabaja en la «cocina» mientras que los servicios de apoyo se ocupan de los clientes. Por desgracia esto supone que los cocineros de los productos nunca escuchan directamente lo que los clientes dicen. Eso es una lástima. Escuchar a los clientes es la mejor forma de tomar el pulso a las fortalezas y debilidades de un producto.

¿Te acuerdas del juego infantil conocido como «Teléfono»? Hay diez niños sentados en círculo. Se lanza un mensaje que los niños van susurrando al oído al que tienen a su lado hasta completar el círculo. Para cuando el mensaje llega al final ha quedado totalmente distorsionado, hasta un punto que hace reír. La frase inicial, con sentido, puede terminar como «Macarrones cantalupo sabe el futuro». Cuanta más gente participe en el círculo, más distorsionado queda el mensaje.

Lo mismo sucede en tu empresa. Cuanta más gente haya entre lo que dicen tus clientes y la gente que hace el trabajo, más probabilidad hay de que el mensaje llegue distorsionado o se pierda por el camino.

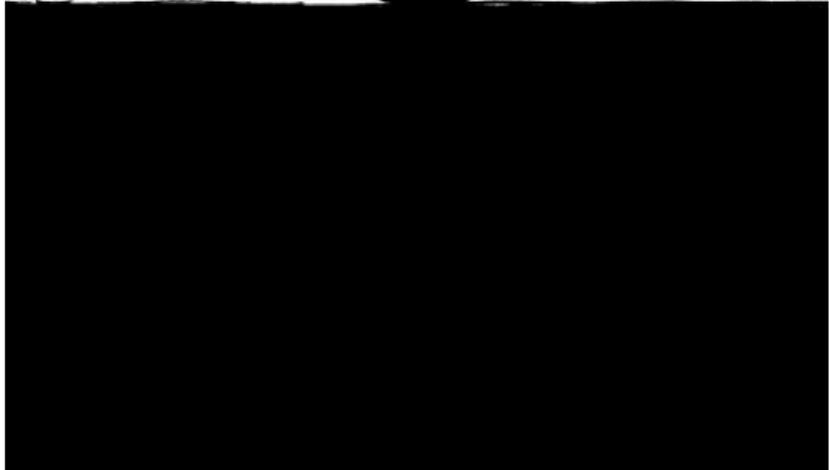
Todo tu equipo debería tener contacto con los clientes, quizá no cada día, pero al menos unas cuantas veces a lo largo del año. Es la única manera de que sientan las penalidades que tus clientes puedan estar sufriendo. La otra cara de la moneda también es válida: la alegría que supone ver a unos clientes satisfechos o a alguien a quien se le ha resuelto un problema es muy motivadora.

No intentes proteger a la gente que se encarga del producto de los comentarios de los clientes. Nadie debería quedar fuera de la crítica directa.

Quizá tengas la impresión de que no tienes tiempo suficiente para relacionarte con los clientes. Entonces búscalo. El fundador de Craigslist, Craig Newmark, todavía contesta correos electrónicos (muchas veces en cuestión de minutos). También se dedica a borrar comentarios racistas en los paneles de discusión y expulsa a los agentes inmobiliarios de la ciudad de Nueva York que se dedican a poner anuncios de apartamentos en alquiler que no existen.^[*] Si él puede dedicar tanta atención a los cliente, tú también lo puedes hacer.

^{*} Scott Kirsner, «Craigslist's Unorthodox Path», *Boston Globe*, 15 de enero de 2008, www.tinyurl.com/4vkg58

RESPIRA
HONDO Y
Relájate



Respira hondo

Cuando tiras una piedra, se producen olas. Si introduces una nueva aplicación, un cambio en tu política interna o prescindes de algo, se producirán una serie de reacciones espontáneas. Resiste la tendencia al pánico o responde con cambios rápidos. Al principio aflorarán las tensiones. Es normal. Pero si consigues superar la primera semana tormentosa, las cosas volverán a su cauce.

Las personas son animales de costumbres. Por eso reaccionan de una forma tan negativa ante el cambio. Están acostumbradas a utilizarlo todo de una manera determinada y cualquier cambio altera el orden natural de las cosas. Así que se resisten. Se quejan. Exigen que todo vuelva a ser como era antes.

Pero esto no quiere decir que tengas que cambiar de opinión. En ocasiones tienes que tirar adelante con decisiones en las que crees, a pesar de que al principio resulten impopulares.

La gente suele reaccionar ante la novedad, incluso antes de haberle concedido el beneficio de la duda. Muchas veces esta reacción inicial negativa es una respuesta primaria. Por eso oirás afirmaciones como ésta: «Es lo peor que he visto en mi vida». No, no lo es. Es un pequeño cambio, eso es todo.

Recuerda también que las reacciones negativas son casi siempre más apasionadas y más llamativas que las positivas. De hecho, puede que sólo escuches opiniones negativas incluso a pesar de que la mayoría de tus clientes estén satisfechos con el cambio. Asegúrate de que no das marcha atrás tontamente en lo que atañe a una decisión necesaria, por muy controvertida que resulte.

Cuando la gente se queje, deja que las cosas se vayan calmando gradualmente. Demuéstrale que la escuchas. Muéstrale que eres consciente de lo que dicen. Explícale que comprendes su insatisfacción. Pero dile también que vas a dejar pasar el tiempo para ver qué sucede. Probablemente descubrirás que al final la gente se adapta. Quizás incluso le acaba gustando más el cambio introducido que el sistema antiguo, una vez que se haya acostumbrado.

CAPÍTULO

CULTURA

La
CULTURA
ES UN SUBPRODUCTO
de un COMPORTAMIENTO
CONSISTENTE

Tú no creas cultura

Las culturas corporativas instantáneas son artificiales. Son sencillamente explosiones que surgen a partir de la declaración de la misión empresarial, de otras manifestaciones y de las normas internas. Este tipo de cultura resulta obvio, feo y superficial. La cultura artificial es pintura. La auténtica cultura corporativa es como una pátina.

Tú no creas esa cultura. Se hace. Ésta es la razón que explica que las empresas nuevas no tengan cultura. La cultura es el resultado indirecto de una forma consecuente de comportarse. Si animas a la gente a compartir, el compartir formará parte de tu cultura. Si favoreces la confianza, la confianza será un rasgo destacado de tu empresa. Si tratas a tus clientes con consideración, ese buen trato formará parte de tu cultura.

La cultura no consiste en tener un fútbolín en la empresa o en hacer juegos para potenciar la confianza del equipo. No es una política. No es la fiesta de Navidad o el picnic de la empresa. Todo esto son objetos y eventos, no cultura. Y tampoco se trata de tener un eslogan. La cultura son acciones, no palabras.

Así que no te preocupes demasiado de ella. No la fuerces. No puedes instalar una cultura. Igual que el mejor whisky, la cultura necesita tiempo.

Las decisiones son
Temporales



Las decisiones son temporales

«¿Qué pasa si...?» «¿Qué sucede cuando...?» «¿No deberíamos planificar algo en caso de...?»

No te inventes problemas que no tengas todavía. No hay un problema hasta que no se convierte en un problema *real*. La mayor parte de las cosas que te preocupan nunca suceden.

Además, las decisiones que tomes hoy no tienen por qué ser para siempre. Es muy fácil empezar a cargarse las buenas propuestas, las políticas interesantes o los experimentos que valen la pena, simplemente porque lo que decidas ahora tiene que regir para siempre. No es así, sobre todo en lo que se refiere a empresas pequeñas. Las decisiones son temporales.

En este momento es una estupidez preocuparse de si tu concepto llegará a cinco o a cinco mil usuarios (o a cien mil o a cien millones). Conseguir que un producto o un servicio despegue ya es suficiente reto como para encima inventarse más obstáculos. Haz lo que puedas ahora y ya te preocuparás más tarde del futuro.

Una de las grandes ventajas de ser pequeño es que puedes cambiar fácilmente de dirección. En comparación con tus competidores más grandes, tú eres mucho más ágil para introducir cambios radicales. Las grandes empresas sencillamente no se pueden mover tan rápido. Así que concéntrate en el hoy y ya te preocuparás por el después cuando llegue el momento. De otra forma acabarás despilfarrando energía, tiempo y dinero arreglando problemas que quizá nunca tengas.

DESARROLLA
UN AMBIENTE
DE ESTRELLA ☆
DEL ROCK



Olvídate de las estrellas del rock

Muchas empresas cuando buscan personal ponen anuncios que piden «estrellas del rock» o «ninjas». Error. A no ser que tu oficina esté poblada de cazadoras de autógrafos o de aficionados a las artes marciales, estos reclamos no tienen nada que ver con tu empresa.

En lugar de plantearte cómo puedes llenar tu oficina de estrellas del rock, preocúpate de la oficina. Todos somos capaces de hacer las cosas mal, regular o muy bien. El ambiente influye mucho más de lo que la gente cree para lograr unos resultados estupendos.

Esto no significa que todos seamos iguales y que consigas hacer de todos y cada uno de los miembros de tu equipo una estrella gracias a tener el mejor ambiente. Pero bajo unas políticas equivocadas, una mala gestión y una pesada burocracia se esconden toneladas de energía desaprovechada. Elimina lo superfluo y comprobarás que la gente está dispuesta a hacer fantásticamente bien su trabajo. Sólo esperan a que les des la oportunidad.

No nos referimos a los viernes sin corbata o al día de las mascotas en la oficina. (Si todo esto es tan maravilloso, ¿por qué no se hace todos los días?)

Un ambiente de estrellas de rock se crea a partir de la confianza, la autonomía y la responsabilidad. Es el resultado de ofrecer a la gente la privacidad, el espacio y las herramientas que se merecen. Los mejores ambientes de trabajo respetan a la gente que hace su trabajo y cómo lo hace.

no

TIENEN
13



No tienen trece años

Cuando tratas a la gente como si fueran niños, trabajan como niños. Y sin embargo, muchas empresas y muchos directivos tratan así a sus empleados, que se ven obligados a pedir permiso para todo y necesitan autorización para cada pequeño gasto. Resulta sorprendente que no tengan que pedir permiso incluso para ir al baño.

Cuando se necesita autorización para casi todo, se crea una cultura de descerebrados. Se desarrolla una relación jefe contra trabajador que parece proclamar: «No me fio de ti».

¿Qué ganas prohibiendo que tus empleados, pongamos por caso, visiten una red social o vean YouTube en el trabajo? No ganas nada. Ese tiempo no se destinará por arte de magia a trabajar. Sencillamente, buscarán otro tipo de diversión.

Además, nunca conseguirás de ellos una jornada de ocho horas de dedicación total al trabajo. Esto es un mito. Es posible que se pasen ocho horas en la oficina, pero no se dedican todas esas horas al trabajo. La gente *necesita* diversiones. Ayuda a romper la monotonía de la jornada laboral. Un rato dedicado a YouTube o a Facebook no hace daño a nadie.

Y debes tener en cuenta todo el gasto de tiempo y de dinero empleado en controlar todas estas cosas. ¿Cuánto cuesta instalar un sistema de vigilancia? ¿Cuánto tiempo pierden los informáticos siguiendo lo que hacen otros compañeros en lugar de dedicarse a proyectos que aporten algo? ¿Cuánto tiempo empleas redactando manuales de normas que nadie lee? Analiza los costes y te darás cuenta de lo caro que sale no confiar en tus empleados.

MÁNDALOS
A CASA
a las CINCO

Mándalos a casa a las cinco

El empleado ideal para muchas empresas es una persona de veintitantos años que tenga la mínima vida social posible fuera del trabajo y que esté dispuesto a trabajar catorce horas al día y a dormir debajo de su mesa de trabajo.

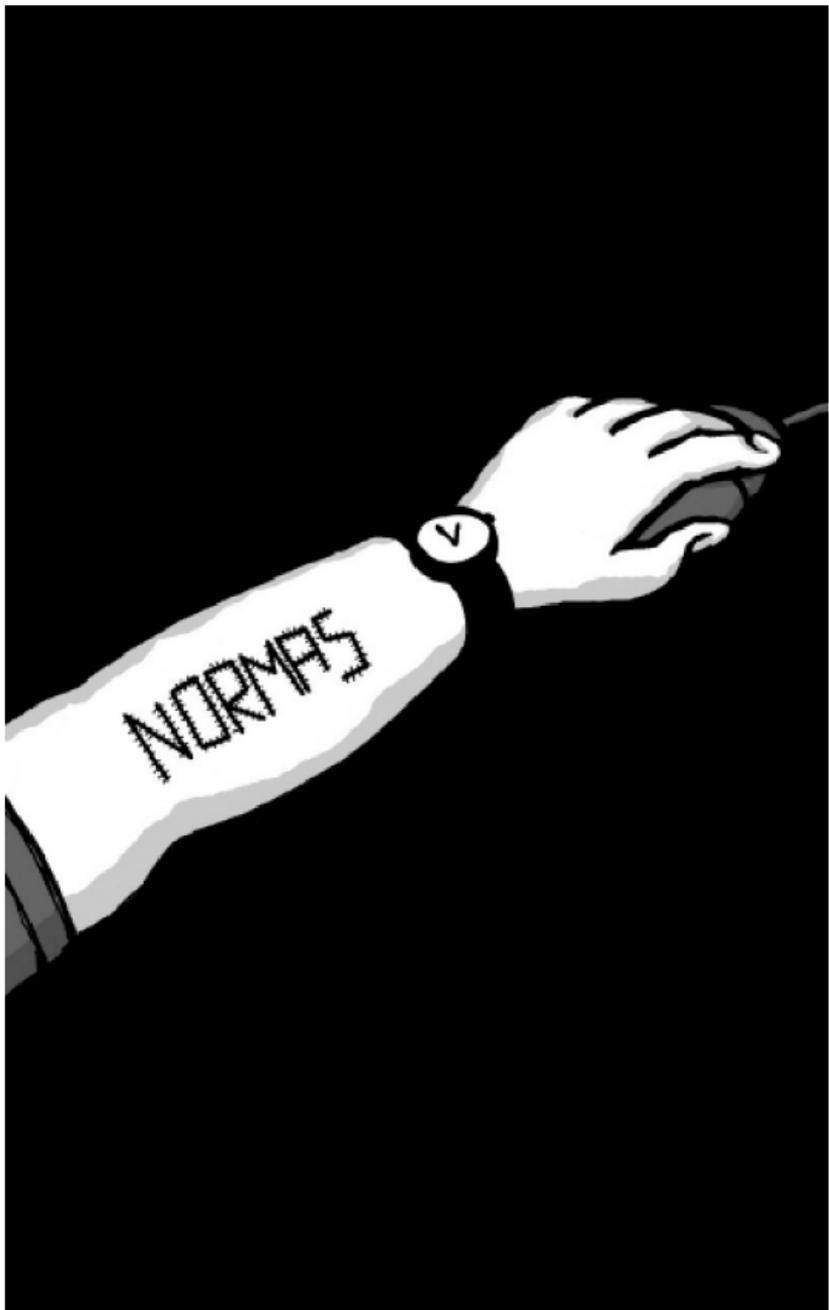
Pero llenar tu oficina con este tipo de trabajadores infatigables no es tan maravilloso como pueda parecer. Te acabas acostumbrando a trabajar mal. Perpetúas el mito de que esa es la única forma de competir contra los grandes. En realidad no necesitas más horas, lo que necesitas son horas de *más calidad*.

Cuando la gente tiene algo que le espera en casa, se pone a trabajar sin demora. Acaba sus tareas porque tiene que ir a otro sitio al terminar. Encuentra maneras para ser más eficaz porque lo necesita. Tiene que ir a recoger a los niños o a ensayar al coro. Así que emplean su tiempo con inteligencia.

Tiene razón el dicho: «Si quieres que algo se haga, pídeselo a la persona más ocupada». Te interesa la gente ocupada. Gente que tenga una vida fuera del trabajo. Gente a la que le importe más de una sola cosa. No deberías esperar a que el trabajo se convierta en lo único en la vida para nadie; por lo menos si quieres que sigan a tu lado durante mucho tiempo.

NORMAS

2



Un corte no tiene por qué dejar cicatriz

La tendencia natural es crear una norma nueva justo después de que algo no ha ido bien. «¡Alguien ha venido en pantalones cortos! ¡Es necesario establecer un código de vestimenta!» No, no lo es. Sólo tienes que decirle a John que no vuelva a venir en pantalones cortos.

Las normas son como cicatrices en la piel de la empresa. Se trata de reacciones exageradas que acaban transformándose en códigos, frente a incidentes que es poco probable que vuelvan a repetirse. Son castigos colectivos para faltas individuales.

Así es como nacen las burocracias. Nadie decide establecer una burocracia. Se van creando poco a poco en las empresas. Van creciendo norma (cicatriz) a norma.

Evita que tu primer corte deje cicatrices. No impongas una norma porque alguien ha hecho algo mal. Las políticas de empresa se aplican sólo para las situaciones que se repiten una y otra vez.



**MUÉSTRATE
COMO
eres**

No finjas

¿Por qué algunos de hombres de negocios hablan con grandes palabras? Ese lenguaje rígido, esos comunicados formales, esa cordialidad artificial, esos legalismos, etc. Lees lo que escriben y te parece que lo ha redactado un robot. Estas empresas no te hablan, te lanzan discursos.

Estas apariencias de profesionalidad son una broma. Todos lo sabemos. Y sin embargo, las pequeñas empresas intentan imitarlo. Piensan que comportarse como los grandes les hará parecer más importantes y «profesionales». Y sin embargo, todo lo que consiguen es parecer ridículos. Además, de esta forma se sacrifica uno de los activos más importantes de las empresas pequeñas: su capacidad para comunicarse con sencillez y de modo directo sin tener que contrastar cada palabra con su departamento legal o sus asesores de relaciones públicas.

No querer parecer más grande de lo que uno es no representa ningún problema. Ser sincero sobre quién eres es rentable. El lenguaje que empleas crea la primera impresión sobre ti, ¿para qué necesitas empezar con una mentira? No tengas miedo de ser como eres.

Todo esto implica también al lenguaje que emplees en todas partes: tus correos electrónicos, entrevistas, blogs, presentaciones, y demás. Dirígete a tus clientes del mismo modo como les hablas a tus amigos. Explícales las cosas como si les tuvieras frente a ti. Evita la palabrería técnica o el lenguaje corporativo. Prescinde de las expresiones de moda si tienes a mano una palabra normal. No hables de «monetizar» o de ser «transparente»; di ganar dinero o ser honesto. No emplees siete palabras si con cuatro basta.

Y no obligues a tus empleados a acabar sus correos con legalismos como: «Este correo electrónico está dirigido exclusivamente a su receptor o receptores y puede contener información confidencial o privilegiada». Esto es como si terminarás tus correos profesionales con una advertencia que dijera: «No nos fiamos de ti y estamos dispuestos a ir a los tribunales». Con amigos como éstos quién necesita enemigos.

Escribe para que te lean, no escribas por escribir. Cuando escribas algo, léelo en voz alta. ¿Te parece que suena como si estuvieras hablando con alguien? Y si no es así, ¿cómo podrías hacerlo más coloquial?

¿Quién dijo que teníamos que ser formales a la hora de escribir? ¿Quién dijo que deberías prescindir de tu personalidad cuando pasas las palabras al papel? Olvídate de las normas. ¡Comunícate!

Y cuando estés escribiendo no pienses en toda la gente que quizá te vaya a leer. Piensa sólo en una persona. Y escribe sólo para esa persona. Si pretendes escribir para todos caerás en torpezas y en generalidades. Cuando escribes para alguien en concreto es mucho más fácil dar en el blanco.



¡IMPRESIONABLE!



¡IMPOSIBLE!



¡FÁCIL!



¡RÁPIDO!

Inconveniencias

Hay algunas palabras que no deberían emplearse nunca en las empresas. Y no nos referimos a *mierda* o *joder*. Se trata de *imprescindible*, *obligatorio*, *imposible*, *fácil*, *sencillamente*, *sólo* y *rápido*. Son rayas rojas que si se cruzan crean malestar, sabotean las discusiones saludables y provocan retrasos en los proyectos.

Cuando empleas estas palabras estás dibujando un mundo en blanco y negro. Pero la realidad muy pocas veces es blanca o negra. Así que la gente se siente ofendida y se generan problemas. Acaban apareciendo tensiones y conflictos superfluos.

He aquí las inconveniencias que provocan algunas de estas expresiones:

Imprescindible. Muy pocas cosas son de verdad imprescindibles. En lugar de decir «imprescindible» es mejor emplear «es posible» o «¿qué os parece esto?» o «¿cómo os suena eso?» o «¿creéis que así nos las podremos arreglar?»

Imposible. Cuando dices que algo es imposible, probablemente es posible. A veces nos encontramos con dos imposibles contrapuestos: «Es imposible lanzarlo así porque no está terminado» contra «es imposible esperar más porque tenemos que lanzarlo». Es imposible que las dos afirmaciones sean verdad... Espera un momento, igual sí es posible.

Fácil. La palabra *fácil* se suele utilizar para calificar el trabajo de los demás. «Seguro que eso es fácil para ti, ¿verdad?» Pero fíjate las pocas veces que la gente se refiere a sus propias obligaciones como fáciles. Lo que tú tienes en la cabeza es: «Déjame estudiarlo», pero para los demás suena a «hazlo».

Estas expresiones suelen salir con frecuencia en las discusiones (estate al tanto también de sus parientes cercanos: *todos, nadie, siempre y nunca*). Una vez que se han dicho es difícil encontrar una solución. Han provocado una situación en la que se están enfrentando dos enunciados absolutos. Así se producen los encontronazos. El territorio neutral ha desaparecido.

Y estas palabras resultan especialmente peligrosas si las empleas juntas. «Es imprescindible que incorporemos esa aplicación ahora mismo. Es imposible que podamos salir al mercado sin ella. Todos la reclaman. Se trata de un tema menor, así que resultará fácil. ¡Deberías ser capaz de incorporarla rápidamente!» Son treinta y seis palabras, pero que implican cientos de suposiciones. La fórmula perfecta para el desastre.



Cuanto antes es un veneno

Deja de emplear el «cuanto antes». Lo sabemos, está implícito. Todo el mundo quiere todo cuanto antes.

Si eres una de esas personas que añade el «cuanto antes» a todas sus peticiones, estás enviando el mensaje de que todo es prioritario. Y cuando todo es prioritario, nada lo es. (Es curioso ver cómo todo resulta prioritario hasta que realmente tienes que definir prioridades.)

El «cuanto antes» es una expresión inflacionista. Devalúa cualquier petición que no la lleve incorporada. Para cuando te des cuenta, la única manera que tendrás de conseguir que algo se haga es marcándolo con el sello de «cuanto antes».

La mayoría de las cosas no implican un nivel de histeria tan alto. Si una determinada tarea no se hace en este preciso instante, nadie se va a morir. Nadie va a perder su empleo. No le va a costar a la empresa una enorme cantidad de dinero. Lo que sí hará es provocar un elevado nivel de estrés artificial que generará agotamiento y cosas peores.

Por lo tanto, reserva el lenguaje de emergencia para cuando tengas realmente una. Para cuando las consecuencias de no hacer nada serían directas y comprobables. Para todo lo demás, relájate.

CAPÍTULO

CONCLUSIÓN

La inspiración es perecedera

Todos tenemos ideas. Las ideas son inmortales. Duran siempre.

Lo que no dura siempre es la inspiración. Es como la fruta fresca o la leche: tiene fecha de caducidad.

Si quieres hacer algo, tienes que hacerlo ahora. No puedes aparcarlo durante un par de meses y luego volver. Sencillamente, no te puedes permitir decir que lo harás más tarde. Más tarde ya no estarás entusiasmado.

Si un viernes te encuentras inspirado, sacrifica el fin de semana y sumérgete en el proyecto. Cuando estás inspirado eres capaz de hacer en veinticuatro horas el trabajo de dos semanas. La inspiración es como una máquina del tiempo.

La inspiración es una cosa mágica, un multiplicador de la productividad, un motivador. Pero no se quedará esperándote. Está ligada al momento. Te atrapa; atrápala tú también y sácale partido.

Gracias por leer este libro

Confiamos en que te haya inspirado para *reiniciar* tu forma de trabajar. Si es así, envíanos un correo a rework@37signals.com y dinos cómo te va. Nos encantaría recibir tus noticias.

CAPÍTULO

RECURSOS

Acerca de 37signals

37signals

www.37signals.com

Nuestra empresa y nuestros productos.

El sitio Web de Rework (Reinicia)

www.37signals.com/rework

El sitio web oficial del libro.

Signal vs. Noise

www.37signals.com/svn

El blog de la compañía sobre empresas, diseño, cultura y más.

Videos de 37signals

www.37signals.com/speaks

Presentaciones y extravagancias de 37signals.

Suscríbete al boletín de 37signals

www.37signals.com/suscribe

Boletín con noticias sobre nuestros productos, descuentos y más (se envía aproximadamente dos veces al mes).

Lo que nos gusta

www.37signals.com/stuffwelike

Una lista de libros, sitios web, y otras cosas que nos gustan.

Correo electrónico

rework@37signals.com

Los productos de 37signals

Basecamp

www.basecamphq.com

Administra tus proyectos y te permite colaborar con tu equipo y tus clientes.

Highrise

www.highrisehq.com

Seguimiento de tus contactos, clientes y acuerdos. Estate siempre preparado.

Backpack

www.backpackit.com

Organiza información y compártela con toda tu empresa.

Campfire

www.campfirenow.com

Para compartir códigos y documentos y chatear en tiempo real.

Ta-da List

www.tadalist.com

Ta-da List crea y comparte fácilmente tu lista de pendientes.

Writeboard

www.writeboard.com

Writeboard es una herramienta colaborativa de escritura.

Getting Real

gettingreal.37signals.com

Este libro de 37signals te ayudará a descubrir la manera más inteligente, rápida y fácil para desarrollar una aplicación basada en la web.

Ruby on Rails

www.rubyonrails.org

Un protocolo para aplicaciones web en software de código abierto creado por 37signals.

Agradecimientos

Queremos manifestar nuestro más sincero agradecimiento a Matthew Linderman. Matt fue el primer empleado de 37signals y sigue con nosotros. Este libro no hubiera sido posible sin él. Además de contribuir con su contenido propio, ayudó a unificar en esta obra los estilos marcadamente distintos de los coautores para que fuera coherente y centrada. Logró que pareciera fácil, pero no lo era. Gracias Matt.

También queremos dar las gracias a nuestras familias, nuestros clientes y a todos los miembros de 37signals. Y ésta es una lista de personas, a algunas las conocemos y a otras no, que de una forma u otra nos han inspirado:

Frank Lloyd Wright

Warren Buffett

Clayton Christensen

Jim Coudal

Ernest Kim

Scott Heiferman

Carlos Segura

Steve Jobs

Bill Maher

Mies van der Rohe

Christopher Alexander

Kent Beck

Gerald Weinberg

Julia Child

Nicholas Karavites

Richard Bird
Dieter Rams
Ron Paul
Seth Godin
Jamie Larson
Ralph Nader
Benjamin Franklin
Jeff Bezos
Antoni Gaudí
Larry David
Dean Kamen
Thomas Jefferson
Ricardo Semler
James Dyson
Thomas Paine
Kathy Sierra
Marc Hedlund
Michael Jordan
Jeffrey Zeldman
Judith Sheindlin
Timothy Ferriss

Título original: *Rework*

Editor original: Crown Business, New York

Traducción: Carlos Martínez Rueda

Ilustraciones originales: Mike Rohde

Rotulación de las ilustraciones: Pacmer

ISBN EPUB: 978-84-9944-427-7

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Copy right © 2010 by 37signals, LLC.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

37signals is a trademark of 37signals, LLC

All Rights Reserved

© 2010 de la traducción by Carlos Martínez Rueda

© 2010 by Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaaactiva.com

www.edicionesurano.com

EDICIONES URANO

+ info



<http://empresactiva.blogspot.com/2012/03/david-heinemeier-hansson-1.html>



<http://www.facebook.com/empresactiva>



<http://www.twitter.com/edicionesurano>



<http://www.edicionesurano.t>