

JONATHAN LITTMAN

MARC HERSHON

CÓMO REBELARSE EN LA EMPRESA

Crea tus propios espacios
para desarrollar el talento

SIN PERDER EL PUESTO DE TRABAJO

DEBOLSILLO *clave*



Cómo rebelarse en la empresa moderna sin perder el puesto de trabajo

JONATHAN LITTMAN MARC HERSHON

DEBOLS!LLO

www.megustaleer.com

Contenido

Cubierta

Portadilla

Como rebelarse en la empresa moderna

Odio a la gente

UNO. LOS DIEZMENOS BUSCADOS

Trabas

Desvíos

Pierdetiempos

DOS. VOLANDO EN SOLITARIO

El solista

La solocreación

TRES. EN LA OFICINA

Barriendo obstáculos

Fuera de mi plato

Los interceptores

Burlando las normas

Me hago mi cueva

Salto de islas

La hora del solista

Agradecimientos

Créditos

Para Debra

M. H.

Para Elizabeth, Kate y Sherry

J. L.

Odio a la gente

Odio a la gente

¿De dónde hemos sacado esa idea? De escuchar. De oír murmurar «odio a la gente» cada vez que se ponían las cosas estresantes: o sea, cada día. No es un problema nuevo, y los datos parecen indicar que empeora por momentos, gracias a notables adelantos tecnológicos que han tenido el efecto involuntario de que a la gente le sea muchísimo más fácil molestarnos. Los miles de millones de e-mails y mensajes de voz y de texto que nos mandan diariamente amenazan con sepultarnos como una plaga de e-langostas.

Odiamos a la gente que va por la vida con favoritismos, a la que hace las reglas, a la que no deja respirar a los demás. Ya sabes a quiénes nos referimos: a los que asisten discretamente a la reunión, y justo después de que hayas hecho una presentación fantástica te clavan un: «Perdona, pero ¿esto lo han pedido nuestros clientes?».

Parte del problema es por falta de confianza. Más de siete de cada diez estadounidenses desconfían de los directores de las grandes empresas. Según un estudio reciente de Towers Perrin sobre noventa mil trabajadores de dieciocho países, solo un tercio de los empleados consideran que «los altos directivos se comunican de forma abierta y sincera»; a dos tercios les parece que sus jefes no pueden o no quieren decir las cosas claras. Varios estudios han demostrado que la mitad de los asalariados no confía en sus superiores. Un análisis reciente de McKinsey reveló que un porcentaje cada vez más alto de empresas carece de los valores fundamentales de la sinceridad y la franqueza.

Estos números parecen apuntar hacia una crisis, que difícilmente será resuelta a corto o medio plazo por las propias organizaciones o empresas. Tengamos en cuenta que la Oficina de Estadística Laboral del gobierno de Estados Unidos ni siquiera hace un seguimiento de la satisfacción de los trabajadores.

Es la gente la que nos deja hechos polvo, la que nos hace estallar en insultos dentro

del coche, murmurar en los cubículos y gritar cuando estamos solos en el ascensor.

Las vacaciones perfectas

¿Qué estaban dispuestos a hacer cinco mil trabajadores británicos sobre quince mil?

Renunciar a una semana de vacaciones a cambio de no tener que trabajar junto a personas odiadas.

Negar lo ha sido una actitud muy extendida, pero nosotros no consideramos que se pueda esconder la verdad. La gente está enfadada, y a día de hoy es mucho menos probable que se lo calle.

Los usuarios de Facebook, la red social por internet que tanto triunfa, han generado una opción «Enemybook» en que los odiadores pueden airear sus rencillas. A mediados de 2008, el *New York Times* publicó un artículo en portada sobre otro tipo de relaciones rotas convertidas en noticia. Es increíble la cantidad de mujeres que se cargan sin piedad a sus ex maridos en blogs muy populares de internet. Los tribunales hacen poco por cortar los improperios. Según el artículo del *Times*, «las confesiones pueden hacerse eternas, en forma de una constante sucesión de posts furiosos o abatidos».

Las restricciones del entorno laboral y el miedo a las demandas han taponado las correspondientes iras dirigidas a colegas irritantes y jefes entrometidos, pero a pesar de estas barreras no es difícil encontrar decenas de blogs y de webs que inciden en nuestra frustración laboral básica, sitios con nombres como Anger Central [Central de la Rabia], Disgruntled Workforce [Asalariados Descontentos] y Team Building Is for Suckers [Formar Equipos es de Gilipollas].

No es para tomárselo a broma. Lee lo que nos dijo un ex teniente de marina sobre su experiencia como banquero de inversiones en Wall Street: «Fracasé estrepitosamente. No tenía la menor idea de cómo manejármelas con gente tan difícil. Un domingo de 2004, después del día de Acción de Gracias, tuve tentaciones asesinas. Quería matar a mi jefe. Yo intentaba nadar, y él me ponía los brazos en el cuello para estrangularme». Lo que hace especialmente impactante esta anécdota es que el teniente se enorgullecía de haber encabezado sin problemas a ciento veinte militares en misiones en Kosovo, Guam y Estonia.

El mal más común entre los profesionales obsesivos y volcados en su trabajo es quemarse. «En la Nueva York del siglo XXI se considera normal la semana de sesenta horas —afirmaba la revista *New York*—. En algunas profesiones es un símbolo de

estatus. En cambio, quemarse está considerado casi siempre como un indicio de debilidad, un final de trayectoria.» Los trabajadores no se queman solo por trabajar demasiado. Se queman a causa de la gente. Según un estudio clásico de dirección de empresas de los años noventa, los trabajadores que mantienen relaciones intensas o emocionalmente cargadas con otras personas son más vulnerables a lo que se llama agotamiento emocional.

En los últimos años, muchos estadounidenses han descubierto que su país, su economía y sus instituciones se han metido en grandes líos por no estar obligados a responder ante nadie. Los reguladores fueron demasiado benévolos con los *hedge funds* (fondos de inversión de alto riesgo), los especuladores y Wall Street. Bernie Madoff está acusado de estafar a personas y empresas por valor de cincuenta mil millones de dólares a base de fingirse buena persona. No es algo nuevo en la economía del país. El Crash del 29 fue otro ejemplo de resistencia a formular las preguntas difíciles. Los primeros años del nuevo milenio se han definido por esta fijación en la amabilidad superficial, mientras que ahora nos parece estar entrando en una nueva época, la del odio activo a los que exigen nuestra enemistad: banqueros, presidentes de la Reserva Federal, políticos y otros infieles que nos han estropeado la jubilación y han roto nuestra infraestructura. En una sociedad democrática, basada en el comercio libre, no hay lugar para personas dispuestas a manipular la situación y perjudicar a millones de personas. No odiar bastante a la gente tiene graves consecuencias. Durante la última década, Estados Unidos se ha dado cuenta de que una minoría de manzanas podridas no solo puede podrir todas las del cesto, sino el cesto mismo. Ha llegado el momento de aceptar los hechos.

Según demuestran claramente muchos estudios, y una infinidad de casos de la vida real, la gente odia a la gente. Sí, en nuestra propia oficina. Trabajamos demasiadas horas, nos reunimos demasiado a menudo, viajamos demasiado y nos mandamos constantemente e-mails. Quemarse o encogerse en el cubículo o despacho no son opciones viables.

Malos modales

El 89 por ciento de la gente dice que la mala educación es un problema grave.

El 78 por ciento dice que ha empeorado en los últimos diez años.

El 99 por ciento de la gente dice que no es maleducada.

U.S. News & World Report

Una pequeña explicación al margen, por si hay algún lector que se pregunte si hablamos en serio. A nosotros nos gustan las personas; incluso a veces nos encantan. Nuestro odio va dirigido a la gente. Puede que muchos disfrutéis sinceramente de estar con vuestros compañeros de trabajo. Tiene su lógica. Es gente enmarcada dentro de las pautas y las expectativas que establecéis para vuestra comunicación cotidiana, hombres y mujeres cuyas carencias naturales se ven compensadas por sus aptitudes y su forma de ser. El problema es que la mayoría de la gente casi nunca se molesta en alcanzar este estadio de las relaciones. Lo único que hace es estorbar, molestar e irritar. Hay veces en las que tratar con esta gente resulta insoportable. Como dijo el humorista Rich Hall en los ochenta, cuando le encontraron escondido en la cocina del Comedy Underground después de la función, «a mí la gente me gusta, pero no en grupo».

Este libro está pensado para ejecutivos conscientes de la diferencia entre personas de verdad y gente; hombres y mujeres de negocios que no pueden esperar a que se haga realidad la promesa de una utopía empresarial. No es sensato ser amable cuando todos los demás solo fingen serlo. Tampoco es beneficioso para nuestro futuro laboral. Ya que has llegado hasta aquí, conviene avisarte de dónde te metes. Estás a punto de embarcarte en una disciplina, como el kárate o el judo. Tómatelo como un jiu-jitsu encaminado a ser más listo que los patanes de la empresa.

¿De qué patanes se trata? Nosotros los hemos bautizado «los diez menos buscados». Muchos libros se han centrado en la parte positiva del mundo laboral, la gente feliz, creativa, productiva; pues bien, los diez menos buscados son todo lo contrario: los «stops», que dicen que no a todas tus ideas; los «navajas», tramposillos de tres al cuarto que se llevan el mérito de tu trabajo; el «engañabobos» del despacho de al lado, fastidiosamente propenso a conseguir con malas artes que le hagas su trabajo; sin olvidar al «minutos», que te va robando el tiempo a pedacitos hasta zamparse toda tu jornada. Y eso solo es una pequeña muestra de los hombres y

mujeres que nos impiden cumplir nuestro trabajo y nuestros sueños. Ya los conoceremos a fondo en los próximos capítulos, a ellos y al resto de los diez menos buscados, y aprenderemos trucos y estrategias para derrotarlos.

Ha llegado el momento de actuar. Tienes en tus manos la clave para que ya no te den la lata.

Todo el mundo odia a la gente en algún momento. Si lo niegas, es que mientes.

Tranquilo, que no es nada malo. Las aportaciones de los odiadores no solo merecen cada vez más respeto, sino que se buscan. Brad Bird, el director de *Los increíbles* y de *Ratatouille*, dos ejemplos de la espectacular cosecha de películas de animación por ordenador de Pixar, prefiere trabajar con artistas informáticos que sean odiadores, empleados que se hayan frustrado de que la industria en general no valore su enfoque individual del trabajo. En una entrevista para *McKinsey Quarterly*, los llama «ovejas negras». Al preparar las tareas de animación de *Los increíbles*, buscó a esos insatisfechos con la seguridad de que tenían las claves para nuevas maneras de trabajar más deprisa, con más creatividad y hasta con menos gastos. «Les dimos a las ovejas negras la oportunidad de demostrar sus teorías —dijo Bird—, y cambiamos las maneras de hacer varias cosas.»

Yo odio a la humanidad, porque me considero uno de sus mejores exponentes y sé lo malo que soy.

SAMUEL JOHNSON

Estamos convencidos de que todo el mundo puede ser más inteligente en su modo de tratar a los demás en el trabajo. Al presentar nuevos productos, las empresas no tienen el menor inconveniente en dedicar grandes recursos a hacer un análisis competitivo del mercado. Dan por hecho que la competencia intentará tumbar su innovación, recortar precios y robarles el diseño. Las cosas son así, y está más que demostrado que a nivel humano rigen las mismas fuerzas. Compañeros de trabajo, socios, jefes... no siempre piensan en tus intereses.

De la misma manera que tú no partes de la premisa de que la competencia te quiera, sería ingenuo pretender que a todas las personas con las que trabajas les parezcas fabuloso. La única persona que puedes estar seguro de que velará por ti en este loco mundo del trabajo eres tú mismo. Pero hoy en día ¿quién tiene tiempo y, sobre todo, valor para ser uno mismo? Si te pasas el día mandando e-mails y SMS y llamando por teléfono, lo más probable es que te hayas fabricado un montón de

caretas y personajes para tratar con los demás.

Estas fachadas electrónicas no son tus mejores yos. Hasta es posible que las odies un poquito. Una vez aceptada esta realidad, podrás empezar a ser tu verdadero yo. Y seamos realistas: en tu empresa hay mucha gente a quien tu verdadero yo preferiría no llamar por teléfono ni enviar e-mails o SMS.

Ya, ya nos damos cuenta de que nuestro camino no es el enfoque políticamente correcto para resolver conflictos en el mundo laboral. Ya conocemos todos esos libros y artículos de autores bienintencionados: *Cómo ser el mejor amigo de tu compañero de trabajo*; *Siete pasos para convertirse en el pelele de la oficina*; *Trabajar feliz: guía práctica*; *Lo primero soy yo, no tú*; *Cómo hacer que no te agobie tu jefe*; *Si en tu oficina hay mal ambiente, es por tu culpa*; *Ayúdame a no hacerte daño*; *Soy un ratoncito con hambre...*

Todos estos libros tienen un argumento en común: que la culpa es tuya, y nada más que tuya. Todo se remonta a tu infancia, a tu educación y a tu vida familiar. A ti.

¿Que el jefe te está volviendo loco? Eso es que no lo entiendes. ¿Que hay un colega que se lleva el mérito de tus mejores ideas? Pues deberías haber hablado antes.

¿Qué falta aquí? Sinceridad.

Ya te oímos: «Yo no odio a la gente. A mí la gente me gusta».

Pues claro. Es como te han educado. Es la actitud «correcta». Cedes tu asiento a las ancianas y el paso a los desconocidos. No te importa que te quiten la palabra. Pues claro que no odias a la gente.

Ahora tienes la ocasión de demostrarlo. Haz el siguiente test, y a ver cuánta gente te alegra el día.

El test ¡Odio a la gente!

A. Cuando vuelo por trabajo, lo que más me gusta es tener al lado a...

1. gente corpulenta y habladora, con mucha colonia.
2. niños que lloran.
3. niños.
4. un asiento vacío.
5. dos asientos vacíos.

B. Durante una reunión de empresa, lo que más me gusta es...

1. ver una presentación de PowerPoint larga y árida.
2. que la gente se repita. Otra vez.
3. que la gente envíe constantemente SMS.
4. que haya muchos descansos.
5. irme.

C. Me encanta que mi compañero de trabajo...

1. mire vídeos de YouTube en su ordenador.
2. ingiera comida apestosa en su mesa.
3. se corte las uñas.
4. llame diciendo que está enfermo.
5. se vaya del trabajo.

D. Lo que más me gusta de mi jefe es que...

1. me envíe un e-mail cada media hora.
2. mire por encima de mi hombro.
3. diga en broma que me va a despedir.
4. tenga retraso en el vuelo de vuelta.
5. esté de vacaciones.

E. Mi ruido preferido en la oficina es cuando alguien...

1. carraspea.
2. sorbe el café.
3. da golpecitos con el lápiz.
4. hace chirriar la silla.
5. estira una goma elástica.

F. Me encanta espiar una conversación de oficina sobre...

1. el novio.
2. la novia.
3. el cónyuge.
4. los hijos.
5. lo poco que le gusta a alguien su trabajo.

G. La comida que más me gusta de la oficina son...

1. los sándwiches de la máquina expendedora.
2. las galletas saladas.
3. la pizza a domicilio.
4. la sorpresa del tupper.
5. caramelos manoseados de una bandeja.

¡Felicidades! Acabas de realizar un autoexamen psicológico con el que adquirirás una nueva visión de tu nivel de odio a la gente. Suma tus puntos y compáralos con la siguiente escala:

- 1-7 Te gusta la gente de verdad. Plantéate buscar ayuda médica.
- 8-13 Hay esperanza. Tu sed de castigo no es absoluta.
- 14-21 Está claro que vas tomando conciencia de que la gente tampoco es para tanto.
- 22-29 Eres un odiador. Aunque tengas dotes innatas, no te irían mal algunas habilidades más.
- 30-35 Odiador contumaz. ¡Bienvenido, amigo! Disponde a convertir tus dotes innatas en ventajas para los negocios.

LA SENDA DEL SOLISTA

A ti, que eres lo bastante independiente y fuerte para elevarte por encima de tu cubículo y osar ser un odiador productivo, nuestra admiración. Te mereces un apelativo propio. Nosotros proponemos el de «solista»: alguien con el atrevimiento de crear la actitud, el espacio y el tiempo necesarios para extender su carrera y ensanchar su vida, y dispuesto a dar el paso crítico que le hará ser uno de los bienaventurados que son hábiles trabajando a solas, o solo colaboran con pocas personas de talento... a la vez que rehuyen con destreza a todas las demás. Y es que, aunque no puedas cambiar a la gente que odias, sí puedes impedir que te tumbe.

Descubrirás que lo que aprendes es un enfoque antiintuitivo con el que afrontar el problema de la gente. Vamos a darte la capacidad de redirigir y eludir los golpes emocionales que asestan los jefes, colegas y competidores. Es posible que los necesites para tu día a día, tu trayectoria profesional y tu vida... pero nadie ha dicho que tengan que caerte bien.

El primer paso en la senda del solista es saber identificar a los «diez menos buscados». Es la gente de tu oficina que más peligro entraña para tu capacidad de

cumplir con tu trabajo. Pueden ser colegas, directivos, jefes o clientes. Hemos clasificado estos diez arquetipos en tres categorías: «trabas», «desvíos» y «pierdetiempos». En la primera parte del libro aprenderás a reconocer a esos diez menos buscados y a desactivar su capacidad de jorobarte el día.

Este libro te enseñará:

- **Cómo** formar «conjuntos» con otros solistas, el mejor tipo de trabajo en grupo.
- **Cómo** «solocrear», una forma de trabajo que aumenta tu eficacia y productividad, tanto a solas como en grupo.
- **Cómo** esquivar o abreviar reuniones innecesarias, teleconferencias y otras formas de esclavismo empresarial, a fin de aumentar tu tiempo a solas.
- **Cómo** minimizar, e incluso eliminar, las interrupciones que te impiden avanzar durante la jornada.
- **Cómo** quitarte cosas de encima para no desviarte de tus objetivos al alternar varios proyectos.
- **Cómo** hacerte una «cueva», crear el espacio ideal en el que refugiarte para acabar tu trabajo.
- **Cómo** practicar el «salto de islas», creando pequeños descansos refrescantes durante la jornada laboral que te den la oportunidad de relajarte a la vez que fructifican en avances creativos.

¿Listo para empezar?

Pues adelante.

¡Revélate!

UNO

Los diez menos buscados

El infierno son los demás.

JEAN-PAUL SARTRE

Nos han enseñado desde niños que en nuestras vidas hay modelos positivos, y que seremos mejores personas si nos fijamos en cómo viven y qué nos enseñan.

Pero en el fondo nadie nos ha enseñado cómo actuar ante los que nos ponen la zancadilla, absorben nuestro tiempo o nos llevan a tomar caminos incorrectos. Está el de tu equipo que parece que lo sabe todo, pero que en realidad es un «sabelonada». Está el «minutos», que tras decir que solo necesita un minuto te chupa un cuarto de hora. Y está el colega de quien esperas luz verde para tu proyecto, pero que resulta ser un «stop».

Bienvenido a los diez menos buscados, los principales adversarios del solista. De nuestro mejor yo. De la persona con el doble talento de ser eficaz al trabajar en grupos pequeños y de volar en solitario. Nuestro objetivo es enseñarte la manera de aguzar tu talento de odiador. Así mejorarás como solista.

De eso se trata, de odiar productivamente.

El meollo de nuestro libro es un análisis del solista y de cómo trabaja mejor: solocreando. Pero antes de albergar alguna esperanza de ser un solista, debes aceptar la realidad de la empresa moderna, punto en el que intervienen los diez menos buscados.

Para tener éxito como solista, primero hay que aprender a derrotar a tus enemigos.

Dicen que si conoces a tus enemigos y a ti mismo no correrás peligro en cien batallas.

SUN TZU, *EL ARTE DE LA GUERRA*

La gente decepciona. Cada día. Cada hora. ¿Por qué no despertar y prepararse? Cuanto antes aprendas a no recibir golpes por sorpresa, y a permitirte un buen cabreo, antes podrás volver a hacer lo tuyo a tu manera. Por eso, para ayudarte a reconocer a esos payasos y zoquetes en el ámbito de la empresa (y a seguir con tu trabajo), te

hemos evitado quebraderos de cabeza. Hemos seleccionado y analizado a las diez personas más molestas que te encontrarás en el trabajo.

Los diez menos buscados no nacen iguales. En función de tu carrera o profesión, los habrá más endémicos a tu sector. Cada empresa es única. En las siguientes páginas, a medida que conozcas a los diez menos buscados, es posible que unos tipos de personalidad te resulten más familiares que otros. Una cosa te garantizamos: prácticamente ninguna compañía estará libre de este tipo de gente alguna vez.

A pequeñas dosis, y correctamente alineados con tus objetivos de proyecto, algunos de estos personajes pueden ser provechosos, y no una rémora. El mismo que un día puede congelar tu presupuesto (el «hoja de datos») otro día puede ayudarte a conseguir el dinero necesario para tu proyecto. El jefe gritón y brusco que pone tu resistencia a prueba cada cierto tiempo (un «bulldozer», tal vez) podría tener la fortaleza necesaria para que tu empresa capee las malas rachas. Además, por perfectos y listos que seamos todos, he aquí otra verdad que nadie ignora, la admitamos o no en público: hasta en tu mejor semana puedes encontrarte tú mismo en alguno de estos papeles de «menos buscado».

Para los interesados en el mecanismo interno de los «trabas» y el resto de los diez menos buscados, le hemos pedido al psicólogo británico David Johnson, máximo responsable de Venture to Think, una «psicoinstantánea», un perfil psicológico sucinto de una sola línea. Lo encontrarás en cabeza de cada uno de nuestros «diez menos buscados».

Familiarízate con estos arquetipos. Desarrolla estrategias para eludirlos y tratar con ellos. Así aumentarás el tiempo y el espacio necesarios para solocrear, y convertirte en tu solista soñado.

Trabas

Te presentamos a los trabas, los hombres y mujeres que hemos bautizado como «stops», «engañabobos» y «bulldozers». Es el grupo que a menudo tiene más poder sobre tu solocreación. Pueden decirte qué, cuándo y cómo hacer las cosas. Pueden estar a tu nivel o ser tus jefes. Pueden tener efectos debilitadores en nuevas iniciativas y nuevos equipos, sobre todo en tus esfuerzos por tener éxito como solista. Los trabas pueden frenar en seco tu proyecto o distraerte con tareas que acaban comiéndose semanas o meses de tu tiempo.

1. Stops

ESTEREOTIPO: Antiguo ejecutivo de la Kodak: «Las cámaras digitales no triunfarán».

PSICOINSTANTÁNEA: «Cargado de temores. Se mueve por detalles. Tras el miedo, está su propia incertidumbre».

Es probable que los stops hayan frenado más carreras y destrozado más vidas que cualquier otro cenizo de la historia.

Cuenta con que el stop echará un jarro de agua fría en cada una de tus ambiciones.

Los stops pueden salir de lo más alto de tu organización, como Kenneth Olsen, fundador de Digital Equipment Corporation, un hombre por lo demás brillante, que en 1977, justo antes de que naciera Apple Computer, tuvo la desgracia de anunciar: «No hay ninguna razón para que alguien quiera un ordenador en su casa». Fue el principio del final de DEC, que se perdió la revolución del ordenador personal, y tuvo la triste suerte de acabar comprada por un fabricante de PCs, Compaq.

También pueden ser mentores, como el profesor de Yale que avisó a Fred Smith de

que el punto de partida de su trabajo sobre la creación de una empresa de entrega rápida no parecía factible. Smith acabó fundando Federal Express. Hay incluso compañías stops, como la discográfica Decca, que el 1 de enero de 1962 hizo una prueba a dos grupos y prescindió del primero: «No nos gusta cómo suenan, y la música de guitarras va a la baja». Al que contrató fue al segundo grupo, con el argumento de que como los Tremeloes eran de la zona, la empresa se ahorraría bastante en gastos de viaje.

¿Que cuál era el grupo que la Decca trató de dejar en la cuneta? Los Beatles.

Criticar, reprobar y quejarse puede hacerlo cualquier tonto... y la mayoría de los tontos lo hacen.

BENJAMÍN FRANKLIN

Históricamente los stops son responsables de observaciones tan acertadas como las siguientes: «El mundo es plano», «Creo que ya te has divertido bastante» y «Le vas a sacar un ojo a alguien con eso que llevas». Si eres lector de biografías, habrás comprobado que los grandes hombres y mujeres se enfrentaron constantemente con stops que les decían que no tenían futuro como ejecutivos, actores o incluso presidentes. (Lástima que algunos no les hicieran caso.) Existen profesionales especializados en el pensamiento stop, como bufetes de abogados y empresas auditoras, por poner dos ejemplos. A menudo los stops se disfrazan de sabios, y justifican su negativismo por el tiempo que se ahorran en pensar. Un ejemplo habitual de actitud stop a gran escala durante las últimas dos décadas han sido las prohibiciones de empresa a los ordenadores Apple.

Con frecuencia los stops son los más duros de roer de todos los diez menos buscados. Su respuesta favorita tiende a ser la misma que la de un niño de dos años con rabieta: ese «no» que casi no deja asidero ni palanca para razonar con ellos. Cierta ejecutiva se desespera cada vez que tiene que tratar con un stop crónico en su empresa: «Es el que siempre dice que no podemos hacer algo». Con el paso de los años lo ha probado todo, desde el enfoque de «atraer moscas con miel» hasta saltarse el obstáculo, pasando por el enfrentamiento directo. Como ella, de por sí, es una persona positiva, enérgica y entusiasta, nunca sabe cómo contrarrestar la actitud de él. Incluso cuando el stop da muestras de implicarse en un proyecto, y sus atribuciones están claras, acaba echando el freno, a menos que un superior le ordene lo contrario. La estrategia que mejores resultados ha dado a nuestra ejecutiva es obtener el

respaldo de su jefe (o de su equipo) contra la oposición del stop.

Por desgracia es un camino no exento de dificultades, como ha aprendido ella a las malas: si no zanjás de buenas a primeras el empecinamiento de un stop, puede hacer descarrilar todo tu proyecto.

Carl Haney, de Procter & Gamble (o, como nos gusta decir, VP de I&D en P&G), ve a los stops como «cazadores de excepciones». «Siempre que tengo algo bueno entre manos, ellos señalan las excepciones y dicen: “Ya lo hemos intentado y no funcionó”.»

La manera que tiene Haney de enfrentarse a los stops es explicarles que su idea tiene muchas posibilidades porque nace en «otras circunstancias y con otra competencia». Los veteranos de la innovación saben que los productos realmente nuevos tardan años en encontrar su mercado. Los stops se olvidan de que algo que fracasó en un momento puede muy bien tener éxito en otro.

A los stops les van de fábula las reuniones. Si las ves como partidos de béisbol, levantar la señal de stop es la manera más fácil de anotar un sencillo. Para conseguir jugadas más complejas, para partir de una idea en bruto y dar a entender cómo la combinarías o la adaptarías hasta que funcionase, ya hace falta más potencia creativa. Sin embargo, levantar la señal roja demuestra que no estás muerto, y a menudo va envuelta en un tono protector: «¿Y no será caro? La verdad es que nunca hemos vendido un producto así... ¿Cómo lo promocionaríamos?».

Hemos hablado con un directivo que asegura vérselas frecuentemente con el lenguaje estándar de los stops: «Bueno, se podría hacer, pero con más tiempo o recursos». Su técnica es escuchar atentamente las objeciones de su equipo y desmontarlas una a una. Si el obstáculo son los recursos, dice: «Vamos a hablar con el jefe de programa, a ver si nos los da». Según él, no es que no se pueda hacer, «lo que pasa es que se resisten a averiguar cómo».

A menudo los stops son directivos o jefes, lo cual explica que las compañías más inteligentes del mundo suelen excluirlos de las primeras reuniones de proyecto. Creyendo hacer su aportación a la creatividad, los stops asfixian las ideas descabelladas que frecuentemente brotan del intercambio en libertad propio de las lluvias de ideas sanas. ¿Qué se puede hacer? Cambiar hábilmente las reglas.

Pete Johnson, principal arquitecto de la web de Hewlett-Packard, HP.com, tiene muchísimos trabajos que reclaman su atención, entre ellos la responsabilidad de desarrollar los estándares tecnológicos de todas las webs del gigante informático. Frente a un stop, dice, asume el reto y se lo quita de la mesa: «Oye, que me he dado

cuenta de que será una restricción. Por esta mañana, prescindamos de ella». A los reincidentes se les veta en las reuniones.

Si te resulta imposible dejar al margen a los stops, intenta mostrar el equivalente verbal de una señal de desvío. Cuando Bob diga: «Es que para eso no tenemos presupuesto», tú contesta: «Pues vamos a hacer ver que lo tenemos. Vamos a imaginarnos que no es un obstáculo».

O bien saca provecho de la posición del stop: «Bien pensado, Bob. ¿Tú cómo buscarías tres maneras de que pudiéramos costearnos el proyecto?».

Lo que hace a menudo Haney, de P&G, es empujar en sentido contrario al que marcan los stops. Si ellos prevén un fracaso, él invita a plantearse un éxito descomunal. Si hay un nuevo concepto de producto que debería conseguir cien millones de dólares anuales para hacerse realidad (objetivo que ahora mismo parece imposible), durante una lluvia de ideas él impulsará al grupo a imaginarse un mundo muy por encima de ese hito: «¿Qué haría falta para que fuese un éxito de mil millones?».

Un uso inteligente de la narración puede ayudar a vencer a los stops. Piensa en tus padres, que al hacerse mayores muy probablemente se hayan anquilosado y convertido en dos stops. Bryan Mekechuk, asesor internacional de empresas, se dio cuenta hace años de que cada vez que le decía a su padre que tenía una nueva idea, este enumeraba las cinco razones por las que saldría mal. Mekechuk tuvo la inteligencia de convertirlo en un relato que pudiera entender prácticamente todo el mundo, y transformó la negatividad paterna en una invitación a la creatividad: «Papá, dime las diez cosas que tengo que hacer para que funcione». Ahora, siempre que lanza un nuevo proyecto colabora estrechamente con la empresa para identificar los obstáculos humanos en potencia. Primero cuenta la historia de su padre, y luego dice: «Al enfrentarnos con este stop [dentro de la empresa] tendremos que sonsacarle las diez cosas que es necesario hacer para seguir adelante».

Es una técnica sencilla, que a decir de Mekechuk funciona; también es una manera de reconocer que los stops están por todas partes.

Nosotros creemos en el dicho de que «la mejor defensa es el ataque». Las huelgas preventivas hacen milagros. Un vicepresidente de marketing propone cargar la escopeta antes del duelo. «Busca el consenso antes de una reunión decisiva en la que todos dirán sí y estás seguro de que hay uno que dirá no.» Llegado el momento de la gran reunión, «ya los tienes a todos comprometidos; ya tienes asintiendo a nueve sobre diez». La idea suele quedar en pie, a menos que el stop tenga una dialéctica o

un poder de veto espectaculares.

Dicho todo esto, hay situaciones en las que pueden hacer falta medidas más drásticas. Cuando el más desagradable de los stops se cisca en tu última ocurrencia, no te lo tomes como algo personal. Procura responder sin acritud: «Y tú, ¿qué nueva idea tienes?».

2. Engañabobos

ESTEREOTIPOS: Si tiene un buen día, Danny Ocean (George Clooney en *Ocean's Eleven*); si lo tiene malo, Lester Worm Murphy (Edward Norton en *Rounders*).

PSICOINSTANTÁNEA: «Manipulador. Frecuentemente maquiavélico. Consigue que los otros se lo pongan en bandeja. Le gusta caer bien. Experto en identificar a los que le harán caso».

Elegante pero algo informal en su manera de vestir. Va y viene del despacho con la vaga excusa de ir a ver clientes, asistir a ferias y trabajar fuera de la oficina.

El engañabobos te endilga un cuento sin que se le note, y logra que lo suscribas. Necesita que le hagas un proyecto. Asegura que es fácil. Tú solo tienes que ir a un par de reuniones con clientes. ¿Cómo sabes que tienes delante a un engañabobos? Porque intenta que te comprometas. Que adelantes las fechas de entrega. Que doubles las prestaciones. Que amplíes los servicios. Da pocos detalles. ¿Por qué? Porque la verdad es que tiene mucho en común con su primo delincuente, el estafador. La diferencia es que él trata con otra moneda: tu tiempo y tu productividad.

Las almas caritativas nunca se esperan que el engañabobos ejerza el latrocinio, pero la diferencia, francamente, solo es de grado. Como su versión criminal, el engañabobos quita; lo que pasa es que quita algo más que dinero. A veces el engañabobos puede quitarte todo tu tiempo, cargándote con un proyecto horrible durante varias semanas o meses.

De la misma manera que los estafadores casi nunca dejan su tarjeta, los engañabobos eluden los detalles. El proyecto es tan seguro que o bien te lo quiere explicar de tú a tú, o bien te manda un e-mail apresurado. Maestro de la presión entre iguales, el engañabobos hablará de hacer cosas para el equipo o para la empresa. Frecuentemente capta a algún discípulo para que haga de testigo y esté en la misma sala, oyendo cómo dices que sí a la pesadilla. En realidad, lo que pretende es venderte

un coche nuevo que, como no tardarás mucho en comprobar, no carbura bien y tiene el cuentakilómetros trucado.

Algunas empresas tienen un estilo de dirección proclive a los engañabobos. Como decía en un post anónimo de Yahoo/Economía una antigua víctima, «yo he estado muchos años en Microsoft, y los directivos sobrecargaban sistemáticamente de trabajo a los empleados porque imperaba la lógica de que lo más importante tomaría automáticamente la delantera, y lo que nunca se llegaba a hacer... pues estaba claro que no era tan importante, y que tarde o temprano la persona que lo había encargado acabaría por cambiarlo, revisarlo u olvidarlo».

Este trilerismo institucional tiene una pega: que al ser totalmente pasivo aumenta las probabilidades de que se produzcan muchos malentendidos y errores graves al deslindar lo importante de lo no importante.

El engañabobos intenta aprovecharse de tus capacidades. «Suelen pasarse el día dependiendo de mí para sus entregas —explica Vernon Hurd, analista de sistemas de la empresa de distribución publicitaria DG FastChannel—. Quieren que les ayude a hacer su trabajo.» Lo que hace él es echarles en cara sus peticiones y brindarse a ayudar a condición de que sean conscientes de las consecuencias. Si les ayuda a hacer el trabajo que deberían haber hecho ellos, le ocupará tiempo de más, retraso del que habrá que dar cuentas. Hurd deja claro que los superiores sabrán que les está cubriendo las espaldas. «Es cuando entienden que tendrán que hacer ellos el trabajo.»

Shelly, directora de proyectos de una empresa mediana, explica que el engañabobos de su oficina es habilísimo en tomar por sorpresa a sus víctimas. «Siempre intenta hablar conmigo de pasada, como si el tema no justificase una reunión de verdad. Acaba de hablar con el cliente por teléfono, o de tener una reunión interna.» Su forma de abordarla es un clásico de toda la vida entre los engañabobos: «¿Podrías dedicarte a este proyecto? Es una tontería, algo muy rápido. Nada importante».

Después de quemarse varias veces con sus desastrosos y largos proyectos de engañabobos, Shelly aprendió a no comprometerse de buenas a primeras y empezó a formular preguntas detalladas. El engañabobos simulaba ignorancia e intentaba minimizar las cosas, pero desanimarlo hizo milagros. Ahora lleva mucho tiempo sin molestar a Shelly, que se ríe: «Se ha tenido que buscar a otro para que le haga el trabajo».

Hablamos con un ejecutivo de altas tecnologías que ha descubierto que uno de los últimos trucos de los engañabobos es recurrir a la mensajería instantánea para que les

hagan el trabajo sucio durante las reuniones. «Trabajo con una mujer. Estamos reunidos por teléfono, y ella, en vez de sacar los temas espinosos, manda mensajes a todos los demás para intentar que lo hagan ellos.» La ha apodado la Ventrílocua, y dice que le engañó dos veces, pero que él le paró los pies al darse cuenta de que nunca se expone. ¿Qué hace ahora? Mandarle enseguida otro mensaje a la engañabobos: «Deberías hacerlo tú, en serio».

La mejor defensa contra la petición de hacer algún trabajo por parte de un engañabobos: consultarlo con la almohada y plantar cara sin ambages a la persona en cuestión. Los engañabobos quieren que todo esté tan vago como una tarde de verano.

Pide una hoja con los detalles del proyecto, un desglose de tareas y un cálculo aproximado de las horas de trabajo. Los mejores engañabobos intentan zanjar las cosas por teléfono o personalmente. Presiona en sentido contrario. Tú necesitas verlo por escrito. Llegados a este punto, es probable que claudiquen y se busquen a otra víctima más ingenua, pasillo abajo. Si respondieran por escrito, ponte firme, aunque solo sea porque una vez que los engañabobos te ponen el ojo encima, puedes contar con que regresarán con nuevos proyectos infernales.

3. *El bulldozer*

ESTEREOTIPO: Tony Soprano (James Gandolfini en *Los Soprano*): «Mejor una mala decisión que la indecisión».

PSICOINSTANTÁNEA: «Mecanismo de defensa. Él también ha sido víctima de algún bulldozer. Dominante. Con tendencia a dar golpes en la mesa. Crea una dependencia rencorosa».

¿Por qué en tantas empresas hay bulldozers asentados y con éxito? Porque la mayoría de la gente no tiene ganas de plantar cara a esos brutos. Es difícil. Puede ser doloroso, y hasta peligroso. Todos nos acordamos de los matones del patio. Cuando ascienden al entorno laboral, encuentran aún más gente a la que pisotear. Si antes podían dominar a un puñado de personas, ahora tienen la oportunidad de zarandear a decenas, o a centenares.

Muchos bulldozers se enmarcan en una categoría que parece en auge a ambos lados del Atlántico, la de los que ahora están considerados como practicantes del *bullying* laboral. Hace poco, un estudio de la Universidad de Columbia arrojó el resultado de que nueve de cada diez trabajadores sufren tarde o temprano malos tratos

por parte de algún jefe, mientras que un estudio británico evaluaba en dieciocho millones los días de trabajo perdidos por culpa de los matones. (En promedio, las víctimas pierden una semana de trabajo anual.) Según los británicos, que se toman en serio los malos tratos en la oficina, los más graves se parecen al trastorno por estrés postraumático. Incluso en Estados Unidos, un país benévolo con los matones, Bullybusters.org afirma que más de un tercio de las víctimas de malos tratos en el trabajo acaban con depresión clínica.

Pero como los bulldozers no siempre son matones, o directamente gilipollas (y a menudo no ofenden de modo tan flagrante), no esperes ninguna o casi ninguna ayuda de recursos humanos o de dirección. Muchas veces, las medidas oficiales solo llegan después de varios años de perjuicios. Piensa en la empresa de Nebraska en la que uno de los directivos se emborrachaba sistemáticamente a la hora de comer, y luego insultaba a sus subordinados. Transcurrido un año sin ninguna acción por parte de recursos humanos o de dirección, el infractor soltó varias palabrotas ante diez empleados, y fue necesario que las diez víctimas documentasen los insultos con declaraciones escritas para que la empresa empezara a tomar medidas.

Algunos expertos aconsejan apretar el botón de «ignorar», pero solo funciona si el bulldozer no es tu jefe o si vuestro contacto es mínimo.

Si empiezas a tener la sensación de estar siendo socavado, plantéate hacer lo que defiende un administrador de redes de Carolina del Norte que lo aprendió de su padre, teniente coronel en las fuerzas aéreas: «Deberías dejar constancia de todo por escrito». Él empezó a registrar sus conversaciones telefónicas, respaldo que a la larga le protegió de un jefe según el cual todas las órdenes tenían que ser «cortas y sucias». Él mantuvo «intactas la dignidad y el respeto a sí mismo», y su jefe se llevó el rapapolvo que se merecía.

Los bulldozers que tienen la imprudencia de marearte con e-mails dejan un rastro delator de papel. La clave es plantar cara, con reacciones duras pero no incendiarias. Una buena expresión es «poco razonable», como también lo es la frase «no me gusta que me mangoneen». Si tienes aliados dentro de la empresa, usa la copia oculta (CCO) en la cadena de correspondencia electrónica con tu jefe o tus colegas.

De todos modos, a la mayoría de los bulldozers no les arredran unos cuantos e-mails. Si te sigue machacando personalmente, a veces no hay más remedio que pararle los pies. Busca el momento y el lugar adecuados, y plantéate jugar la carta del «equipo». Un profesional de la informática dice que cuando un bulldozer deja tu presentación por los suelos durante una reunión hay que hacer una pausa y decir

tranquilamente: «Visto que no quieres trabajar en equipo, y que tampoco propones soluciones, preferiría que no intervinieras hasta que acabe mi presentación».

Según él, siempre funciona.

También hay miles de bulldozers que plantean un reto más sutil. Se trata de personas de ambos sexos dotadas de lo que Carl Haney, de P&G, llama «una cuota muy alta de voz durante las reuniones». Sin practicar necesariamente el *bullying*, estos bulldozers bocazas pueden dominar el debate y sacarlo de su cauce; y a veces, de tan enamorados que están de su propio megáfono, son incapaces de argumentar una postura concreta.

Haney propone poner en evidencia al bulldozer con una pregunta muy directa: «¿Tienes algún consejo?».

Lo triste es que los bulldozers no son solo compañeros de trabajo o jefes, sino que también los hay entre los clientes. Pensemos en el caso de Marc van Gerven, un ejecutivo de la industria de la energía solar que, al ocupar un puesto directivo en General Electric, descubrió que gran parte de su clientela de equipos de perforación de última tecnología estaba descontenta. La situación se había deteriorado tanto que en General Electric había muchos que no querían ni enfrentarse con los clientes. Van Gerven adoptó otra táctica. Contrató a un comercial para que fuera a ver a los clientes de Houston y de Calgary. Reconoció los problemas e hizo saber a sus clientes que la empresa había puesto manos a la obra para resolverlos. Fue en ese momento cuando empezó a verse socavado de verdad.

«Algunos clientes eran bulldozers —explica—. Se habían dado cuenta de que cuanto más gritasen, antes conseguirían su parte, y luego se jactaban con la competencia: “¡Oye, que acabo de conseguir uno!”.» Y no terminaba ahí la cosa, no: «Algunos bulldozers conseguían descuentos importantes, y de eso también se jactaban».

Van Gerven decidió que ya estaba bien, y aclaró a todos los clientes (incluidos los bulldozers) cuál era su puesto en la lista de entrega de productos. Se habían acabado los favoritismos. Tuvo que mantenerse fiel a su regla antibulldozers. Antes de mejorar, la situación empeoró. «Desde que ya no reaccionábamos a los gritos —explica—, ellos cada vez gritaban más.» Al cabo de varios meses aparecieron señales de mejoría. Para entonces General Electric había instaurado un sistema de entrega más realista y transparente, y los bulldozers dijeron a Van Gerven que la compañía iba por mal camino. Los gritos fueron perdiendo intensidad. Después de un año, los bulldozers estaban controlados.

Ya hemos visto que hay que ser valiente para plantar cara. Serán pocos los compañeros de trabajo que se sumen a tu lucha contra un bulldozer desencadenado. Quejarse de él a sus espaldas seguro que lo hacen, y cotillear sobre su última salida de tono: «¿Te puedes creer que se pusiera a gritar en el pasillo?». ¿Qué les falta a estas historias? Pues que nadie pide cuentas al bulldozer por sus groserías. Los mismos compañeros de trabajo suelen decir que el bulldozer ha tenido una mala semana, o un día difícil. Son proveedores de excusas para los bulldozers.

De lo que no se dan cuenta es de que los bulldozers no provocan tanto miedo como parece. Para empezar, solo son eficaces en terreno seguro, algo que tú les puedes arrebatar.

Haz que los grandes neumáticos del bulldozer derrapen por la arena. La próxima vez que diga palabrotas o levante el listín, llámale la atención. Hazle saber que está siendo malhablado o gritón, y vete. O corta la llamada.

Acuérdate de que eres tú el adulto, frente a una pataleta. Los padres sensatos no ceden a las rabietas de los niños, porque solo serviría para que se repitiesen.

Lo que haces es cubrir la rabia del bulldozer con firmeza afectuosa. Al pronunciarte sobre su conducta, lo pones sobre aviso. Si te mantienes en tus trece, al segundo o tercer intento el bulldozer se cansará de derrapar por la arena, y el matón que lleva dentro le dirá que eres tú quien está saliendo vencedor de esas luchas verbales. Empieza a captar el mensaje. Ha llegado el momento de dedicarse a otras víctimas más enclenques.

Es lo curioso de los bulldozers: que si les quitas la tierra, no pueden socavarte.

Desvíos

De todos los personajes que te pueden hacer daño en una empresa, posiblemente el más peligroso sea el desvío. Se han escrito libros enteros sobre un solo tipo de traba: los matones y bulldozers. En cambio aquí nos las tenemos con algo mucho más sutil.

Un bulldozer, o un imbécil, es fácil de reconocer, mientras que los desvíos son expertos en el engaño laboral, problema mucho más extendido y preocupante en muchas organizaciones. Lo peor es que es la misma gente a quien a veces se elogia por lo bien que manipula los diversos engranajes humanos que entorpecen a la mayoría de las empresas. Lo más probable es que estén a tu mismo nivel, y tengan la facultad de fastidiarte a diario la carrera.

Los desvíos pueden hacerte acabar en la cuneta, caerte por un acantilado o salir por tangentes que saboteen proyectos o encargos cruciales. Son el sonrisitas, el mentirosillo y el navaja. Déjate de psicochácharas bienintencionadas sobre entender su dolor. Tú tienes cosas que hacer. Si no aprendes a verlos venir, pasarás tanto tiempo en guardia que casi te resultará imposible conseguir que avance algo de lo que tengas entre manos.

4. *El sonrisitas*

ESTEREOTIPO: Joker (*Batman*); políticos, directores de oficina, empleados de banco y calaveras.

PSICOINSTANTÁNEA: «Conducta encaminada a evitar el dolor, la tristeza y la angustia».

Hoy en día, las sonrisas no son precisamente una garantía de felicidad. Si en el trabajo se te acerca alguien con una sonrisa de oreja a oreja, lo más probable es que se traiga algo malo entre manos. La pega es que los sonrisitas casi siempre sonrén. No hay manera de saber qué piensan.

En la época de las cavernas, las sonrisas eran retos: mostrar los dientes era una imitación salvaje y animal de otros depredadores mucho más grandes y peligrosos. Tenlo en cuenta la próxima vez que se te acerque la media luna de una sonrisa. Así te será mucho más fácil recordar que el cerebro de detrás de los molares casi seguro que no pretende nada bueno.

La verdad es que si miras fotos de hace solo cincuenta años, no estaba muy de moda sonreír. Mucha cara seria en las fotos de titanes de la industria, de líderes mundiales y de simples familias. El que estaba contento se lo guardaba, qué narices.

¿Cómo saber si es sincera la sonrisa de oficina?

Según el doctor Paul Ekman, un profesor de psicología de la Universidad de California en San Francisco que ha colaborado con la CIA y el FBI en la interpretación de datos faciales de delincuentes y terroristas, cuando la sonrisa es falsa lo único que se mueve es el músculo zigomático mayor, el que va del pómulo a la comisura de los labios. Tal como dijo en el *New York Times*, «en las auténticas sonrisas bajan un poco las cejas y la piel entre el párpado superior y la ceja. El músculo afectado es el orbicularis oculi, pars lateralis».

Traducción: si no se mueven las cejas ni los párpados... ¡cuidado, que es una falsa sonrisa!

La verdad es que inquieta un poco este tipo de gente que se pasa el día sonriendo. Un ejecutivo describe a los sonrisitas como «gente super feliz que te desquicia. Al no ver muy claros sus motivos, te esperas constantemente lo peor. Yo paso de los que no van de frente, los que intentan sacarte algo y se ponen la careta».

El truco es descubrir si es una sonrisa digna de confianza. «A mí me críspa — cuenta un director de marketing sobre la jefa de recursos humanos de su empresa—. Trato con ella, pero me incomoda, y no acabo de ver qué quiere.» Según las investigaciones, hay tres tipos de sonrisa: la auténtica, la falsa y la de desprecio. En el mundo empresarial de hoy en día abundan las sonrisas de plástico. Una de ellas es un fino barniz que cubre el rostro de un desesperado, alguien que quiere (o mejor dicho necesita) que le ayudes a salir de un atolladero. Evítala a cualquier precio. Es como los brazos de alguien que se ahoga: lo único que puede hacer es arrastrarte.

Tenemos luego la sonrisa desdeñosa, de desprecio, la mueca que tantas veces te hacen en respuesta a una pregunta: burlona, con ciertos aires de superioridad. Cuando uno busca una opinión sincera, lo que menos falta le hace es la mirada inexpresiva y vacua de un sonrisitas; suponiendo que no sea una sonrisa maliciosa, o francamente feroz, por la alegría de verte metido en un buen brete.

La cara de felicidad perpetua no puede disimular durante mucho tiempo las intenciones solapadas. «Yo me las tuve que ver con uno de esos payasos —nos explicó un morador de cubículo de empresa—. Lo que volvía loco a todo el mundo no era solo la sonrisa, sino la costumbre de sonreír al retorcer el cuchillo para que se peleasen los demás. Tenía el don de inventarse tensiones entre los compañeros de trabajo, una sonrisa almibarada como de vendedor de coches de segunda mano.» Sumada a un tono de voz melifluido, «parecía hecho a posta para despertar el instinto asesino de la gente normal».

Los sonrisitas suelen ser portadores de malas noticias. Tu jefe, por ejemplo, puede ser un sonrisitas al pedirte que te ocupes de un proyecto gigantesco, o al darte el finiquito. También puede ser un sonrisitas el vecino de cubículo con pinta de bonachón... hasta el día en que su luminosa sonrisa te informa de que se va a un despacho para él solo porque ha conseguido el ascenso al que aspirabas tú.

A diferencia de los otros diez menos buscados, no hay estrategias probadas para combatir al sonrisitas, como no sea dejarle en evidencia, sobre todo cuando las cosas se ponen feas (al equipo se le acaba de pasar el plazo u os han recortado el presupuesto). Prueba a decirle con calma: «¿Por qué sonríes?».

No hay ninguna certeza de que te responda, pero al menos habrás puesto en marcha el proceso de agrietar el barniz.

En todo caso, ni se te ocurra intentar sonreír más que un sonrisitas. Es una trampa. Aparte de que te será imposible, podrías lesionarte gravemente la musculatura de la cara y el cuello.

5. *El mentirosillo*

ESTEREOTIPO: Tommy Flanagan, el mentiroso patológico que interpreta Jon Lovitz en *Saturday Night Live*.

PSICOINSTANTÁNEA: «Inseguro y desorientado. Incapaz de ser sincero por falta de confianza. Quiere caer bien. Se esconde detrás de las mentiras para sentirse seguro».

En el mundo empresarial de Estados Unidos, mentir es algo endémico. Según un estudio del psicólogo Gerald Jellison, podríamos encontrarnos hasta doscientas mentiras al día; y si alguien piensa que este número desorbitado se reduce al gobierno, que sepa que uno de cada cinco empleados admite sin reservas decir como

mínimo una mentira por semana. Más del noventa y cinco por ciento de los estudiantes universitarios estarían dispuestos a mentir para encontrar trabajo. Los últimos estudios demuestran que las mentiras y los engaños están en alza. La gente miente en el trabajo sobre resultados, eficacia, logros, valores y motivos.

En una empresa grande puede ser difícil pillar con las manos en la masa al mentirosillo. Los embustes de poca monta y las medias verdades crean una psicología marcada por la astucia. Experto en escabullirse de los compromisos, los plazos y las inspecciones, el mentirosillo justifica sus patrañas con las que cuentan otros del sector o de otras actividades. Si acaba siendo acorralado, suele culpar hábilmente a los demás.

El engaño más habitual debe de ser el que se usa para librarse de un viaje de negocios no deseado. «Es lo del comercial que ha recibido la orden de ir a Kansas para una reunión de ventas espantosa —explica Art Bell, director ejecutivo de programas de MBA de la Universidad de San Francisco, y coautor de *Winning with Trust in Business*—. El comercial le dice al jefe que tiene a su hijo muy enfermo y que está pendiente de llevarle al especialista.» Bell señala que, aparte de ser una mentira descarada, engendra otras mentiras, como cuando el jefe pregunta por la salud del niño. Incluso puede desembocar en el despido del comercial, después de que en la cena de la empresa el jefe le pregunte a su mujer cómo está el niño, y ella presuma de que el chaval ha entrado en el equipo olímpico junior de atletismo.

Todo el mundo miente: cada día, cada hora, despierto, dormido, en sueños, feliz, de luto... Si tiene la boca cerrada, el engaño lo delatarán sus pies, sus ojos y su actitud.

MARK TWAIN

Una de las razones de que el entorno laboral sea un criadero de mentirosillos es la facilidad de urdir embustes. Las incoherencias tecnológicas ayudan y respaldan al mentirosillo: «Yo ese e-mail nunca lo he recibido», o «¿No has escuchado ninguno de mis mensajes de voz?», o «Se me ha muerto el disco duro». Las comodidades modernas hacen que nunca haya sido tan fácil contar trolas. Existe una infinidad de maneras de inventarse una versión de calidad, creíble, del «se me ha comido el perro los deberes»; y si algo no falta es gente convencida de que el fin justifica los medios. Para ellos, dar una razón falsa por no haber hecho algo es un motivo menos de preocupación.

Si no tienes cuidado con el mentirosillo, su fino claqué de cuentos chinos puede

hacerle desaparecer sin haber dado cuentas de nada. «Nosotros teníamos un contable así —dice Jennifer Cooke, ejecutiva de marketing de la costa Oeste—. El fijo estaba de baja médica, y este venía de una empresa de trabajo temporal.» Las quejas sobre facturas, cheques y recibos que no llegaban cayeron en oídos sordos hasta que el mentirosillo se fue, y volvió el contable de siempre. Para entonces el dinero ya no estaba. «Hasta ese momento no nos dimos cuenta de la venda que habíamos tenido en los ojos.»

Entre el veinte y el treinta por ciento de los directivos medios han escrito informes internos fraudulentos.

Fortune

¿Crees tener un buen detector de mentiras? Pues no estés tan seguro. A juzgar por los análisis, la mayoría de nosotros tenemos tan pocas probabilidades de descubrir el pastel de una mentira como de adivinar de qué lado caerá una moneda. Si tu presupuesto llega a tanto, plantéate contratar a un ex agente del Servicio Secreto para los casos más difíciles: pillará al mentiroso cuatro veces sobre cinco.

Por suerte, la capacidad de detección mejora con la práctica. Como el jugador de póquer que siempre se marca faroles, el mentirosillo tiene tics que le delatan cuando urde sus embustes. Expertos como Allan y Barbara Pease, autores de *El lenguaje del cuerpo*, han analizado a fondo el tema de lo que traiciona a los mentirosillos, y actualmente sabemos que hay más signos de que se está perpetrando una mentira que señales entre los entrenadores de béisbol. He aquí un pequeño muestrario del libro de los Pease:

Tics de los mentirosillos

Tocarse la nariz
Frotarse los ojos
Rascarse el cuello
Sudor excesivo
Dilatación de las pupilas
Miradas de soslayo
Tocarse el pelo
Parpadeo excesivo

Tirarse del l6bulo
Estirarse el cuello de la camisa

Los estudios tambi6n han demostrado que las t6cticas de escaqueo (retrasar la respuesta a una pregunta, guardarse informaci6n, ambivalencia, repetici6n y no asumir responsabilidades) son se1ales de enga1o. Seg6n la doctora Martha Davis, que ha trabajado m6s de una d6cada con detectives de homicidios (expertos en destapar falsedades), los mentirosos tienden a repetir detalles sutiles de su mentira.

Como habr6s podido constatar por estas conductas evasivas y esta lista de tics, de vez en cuando todos somos mentirosillos, pero hay que estar atentos a los que lo son de manera habitual, cr6nica o terminal. No pierdas de vista estos rasgos delatores, u otros; de ese modo, con un poco de an6lisis, aprender6s a reconocer estas y otras pistas que revelan al mentirosillo.

Claro que si todo falla, puedes recurrir a la prueba del chirrido. Seg6n Ray Hyman, profesor de psicolog6a de la Universidad de Oregon y cr6tico reconocido de las ideas delirantes (l6ase parapsicolog6a), los adivinos pueden hacer sentar a sus v6ctimas en sillas que chirri6n. «Aunque la persona en cuesti6n no diga nada, los chirridos indican si has dado en el blanco», dice Hyman. De ello se deduce que al presunto mentirosillo lo puedes sentar en una silla de oficina oxidada e intentar que chirrie. Cuanto m6s fuerte rechine la silla, m6s probable es que te est6 mintiendo.

Las mentiras de oficina m6s habituales

.....
No s6 c6mo ha pasado.
Tengo otra llamada.
Estaba de viaje, o enfermo.
Me gusta la ropa que llevas, o est6s muy guapo.

El enfoque m6s realista es dar por hecho que en el trabajo habr6 mentiras, y alimentar un rastro de papel o de e-mails que te proteja de posibles mentirosillos. Cuanta m6s correspondencia guardes para demostrar la verdad de un incidente, de m6s munici6n dispondr6s cuando llegue el momento del duelo.

Otro m6todo menos belicoso es lanzar una indirecta, un aparte dicho al vuelo durante una conversaci6n. A los expertos les encanta el eufemismo «fomento de la verdad» (es decir, «¡para de mentir!»). As6 a la gente se le da otra oportunidad: «Bob, ay6dame a entender estos n6meros...», o «¿Esto lo podr6amos mirar de alguna otra manera?».

A veces, cuando los mentirosillos se saben descubiertos, confiesan, a condición de que les saque del apuro. En cambio, si es tu palabra contra la suya, no se arredran con la misma facilidad. En ese caso no hay que dar el brazo a torcer, sino prepararse para una lucha enconada.

Para desarmar a un mentirosillo aconsejamos recurrir a otra persona, un aliado que nos sirva de testigo y nos respalde si el trolero se pone hecho una fiera. Di lo que tengas que decir. Expón tus pruebas. Dale la oportunidad de justificar sus actos. No se trata de crearse un enemigo, ni de convertir a un mentirosillo en un navaja (véase más adelante). Lo que sí dejas claro es que ves llegar de lejos sus mentiras. Es poco probable que haga borrón y cuenta nueva, pero al menos sabrá que ha aumentado el precio de intentar colarte algo.

6. *El navaja*

ESTEREOTIPO: Judas.

PSICOINSTANTÁNEA: «Rencoroso. Vengativo. Infantil. El estrés lo hace pasar de salvador a perseguidor».

Es difícil ver venir a los navajas, personajes peliagudos que pueden parecer amigos hasta que descubres que algo les ha indispuerto contigo; y no solo hasta odiarte, sino hasta el punto de querer perjudicarte.

El navaja puede vulnerar tu imagen, tu reputación o tu ego. A veces el cuchillo se introduce sutilmente, durante varias semanas o meses, y otras se clava de golpe, alimentado por una rabia súbita, respuesta a algún supuesto desaire. Lo único seguro es que pocas veces se ve venir. Tienes que averiguar quién es el navaja y cómo resolver la situación antes de que pase al ataque.

¿Has salido alguna vez con un compañero de trabajo que después de un par de cervezas empieza a dejar a todos los compañeros de oficina por los suelos? Bueno, quizá lo hacéis los dos, qué caray; para algo están las tradiciones... Lo que te llama la atención es lo hiriente y mordaz de todas sus observaciones, y que no parezca tener buenas palabras para nadie. Excepto para ti, su gran amigo, su colega de copas. ¿Y cómo te has escapado tú del agujijón? Muy sencillo: de ninguna manera.

¡Es un navaja! La semana que viene, cuando las cervezas se las tome con otro, puedes poner la mano en el fuego por que estarás en la picota junto a todos los demás.

¿No darle importancia? Vale, pero ¿y si el confidente de la semana que viene resulta ser el jefe? A él (informalmente, claro está) le encantaría que el navaja le diera sus impresiones sobre la plantilla...

Algunos tenemos la suerte de que nuestro jefe desvíe el navajazo. Hay una técnica que es cerrar la hoja de golpe con un e-mail comunitario. «Una vez, estando yo de vacaciones, una mujer intentó dejarme para el arrastre —explica Tania, ejecutiva publicitaria de una gran empresa—. Mi jefa, que no se anda con rodeos, me reenvió el e-mail donde la mujer en cuestión me acusaba literalmente de no hacer mi trabajo. Al olerse algo raro, mi jefa respondió con copia para todo el mundo, yo incluida, preguntando si alguien más tenía ganas de hacer algún comentario sobre mi rendimiento.» A su rival le salió el plan por la culata. Huelga decir que la ganadora fue Tania.

Hemos hablado con varios ejecutivos que coinciden en que el peor obstáculo personal a veces es el jefe o ejecutivo que sonrío, asiente y parece decir «sí, sí, sí», cuando en realidad piensa «no, no, no». En palabras de un líder de la industria, «el navaja puede engañarte, y acabar jodiéndote de mala manera; es muy importante que tengas clara su auténtica postura. Tienes que sondearle, hablar con él. Tienes que conseguir que diga que no cuando antes decía que sí».

El solista es un realista. Algunas empresas están plagadas de navajas. Si el panorama es ese, toma una decisión. ¿Tu futuro laboral pesa más que las rivalidades? En caso negativo, plantéate la posibilidad de irte y empezar algo nuevo. Quizá te sorprenda la cantidad de personas que se une a ti.

Piensa en el reto al que se enfrentó Dorian Banks al ser contratado por la gran empresa alemana Voith para ayudar a instaurar una serie de innovaciones técnicas de gran calado en una compañía de tan vasto alcance. Banks, canadiense, estaba acostumbrado al proceso empresarial estándar: reuniones importantes, toma de decisiones, y a ponerlas en práctica. En Alemania las cosas no funcionaban así. «Había unos retrasos enormes: un proyecto de una semana acababa durando seis. Era desconcertante. No me lo podía creer.» Tuvo que hacer muchas llamadas largas por teléfono, o volver a las sedes para preguntar: «¿Entendisteis lo que decidimos hacer?». Los e-mails no servían de nada: «En Alemania, la respuesta a un e-mail tarda alrededor de una semana. Es como otra nota que se puede borrar».

Cuando Banks llevaba seis meses embarcado en el tortuoso proyecto, se dio cuenta de que no solo estaba siendo obstaculizado por stops, sino que sufría las cuchilladas de un navaja.

Un día, por casualidad, oyó que hablaban de una de las decisiones de su proyecto: «Eso no lo hará...». Banks se quedó de piedra. Lo había dicho un hombre simpático y agradable durante las reuniones, a quien Banks consideraba totalmente de su parte, la última persona de quien habría sospechado que sabotaba sus esfuerzos.

Se enfrentó personalmente con él, y el navaja le dijo a la cara, sonriendo: «No, qué va, sería incapaz».

Quizá en un mundo perfecto Banks habría intentado cambiar al navaja, pero los plazos se le echaban encima, y tuvo que excluirle oficialmente del proyecto. Luego, otro ataque de otro navaja. El jefe de todo un departamento se negó abiertamente a adoptar los nuevos cambios. Era una rebelión sin paliativos. Banks tuvo que llamar a un ejecutivo de más alto nivel y ponerse duro. «Tuve que hacer que le mandaran una carta al jefe de departamento [diciendo] que si no ponía mi programa en práctica, le despedirían —explica Banks—. No fue fácil.»

Los navajas te pillan por sorpresa. Reconoce su existencia, y ve pensando en un plan para mellarlos.

A veces es posible plegar una navaja. Hace pocos años, Amabel Garcia, especialista en soluciones de aprendizaje en AAA, descubrió a un miembro de su equipo en pleno navajazo. El navaja había empezado a criticar su forma de escribir ante los otros miembros del equipo. Por si fuera poco, Garcia tenía que supervisarlo todo a distancia, desde Las Vegas.

No siempre es fácil controlar a los subordinados cuando están a casi mil kilómetros. Sin embargo, en el equipo había alguien que velaba por Garcia y que la puso al corriente de la situación. Durante su siguiente visita, Garcia se enfrentó directamente con el navaja, que se quedó descolocado. Tras explicarle que la clave de su cargo era saber organizar y liderar (no escribir con elegancia), Garcia tuvo el acierto de poner al navaja al frente de todo lo que escribiese el equipo. Ahora, en vez de un enemigo, tiene un aliado; y en vez de quejarse, el antiguo navaja se puede lucir.

Pierdetiempos

A todos nos han colado el timo de que la mensajería instantánea, el e-mail y los SMS son un ahorro de dinero y aumentan la productividad. En vista de que por el momento no es así, vamos a plantearnos otro camino: encargarnos del elemento humano que nos entorpece a las primeras de cambio, los pierdetiempos.

A primera vista no plantean tantos problemas como los desvíos o los obstáculos. Los pierdetiempos no te traicionan como los navajas, ni te aplastan como los bulldozers. No quieren quitarte tu trabajo. En general no es mala gente. Hasta pueden estar convencidos de que hacen las cosas por nuestro bien. Pero haznos caso: son de la brigada de operarios de Satanás, esa que ha dado lugar al dicho de que «de buenas intenciones está empedrado el camino del infierno».

Los pierdetiempos te roban poco a poco tu más preciada posesión, arañando segundos que suman horas, semanas y, a largo plazo, años. El «minutos», el «sabelonada» y el «hoja de cálculo» solo quieren explicarte algo, o hacerte una consulta, o hacerte pasar absurdamente por diversos aros. No pueden evitarlo; y si no lo evitas tú, perderás tiempo a retazos en vez de solocrear.

7. *El minutos*

ESTEREOTIPO: El teniente Colombo (Peter Falk, *Colombo*): «No quiero molestarle, pero aún me queda una pregunta...».

PSICOINSTANTÁNEA: «Obseso del control. Problemas de confianza. Nunca delega».

No subestimes nunca al minutos. Peligrosísimo, porque te pilla antes de que te hayas dado cuenta. Experto en rebanar trozos cada vez mayores de tu tiempo. Lo peor es que pueden ser cualquier cosa, desde compañeros de trabajo y clientes hasta simples desconocidos. Ellos solo quieren que les dediques un minuto. Y otro

minuto... Y otro más... Si no te andas con cuidado, acabarás sin un solo segundo para ti.

Los minutos se pueden encontrar entre la gente menos sospechosa, la que pensabas que te ahorraría tiempo, como tu administrador o tu secretario. A menudo parece que los novatos necesitan un minuto cada dos minutos, para aprender cómo funciona la fotocopidora, cómo se reserva la sala de reuniones, por qué no pueden acceder a la red con la contraseña de su anterior trabajo, que tan bien les iba...

Hemos hablado con un ejecutivo que de minutos sabe lo suyo: empleados que queman el tiempo y que requieren constantemente que se les tranquilice. Él ha creado dos estrategias distintas: aislar a los minutos para que no sean unas rémoras tan grandes en la empresa, o bien recolocarlos. En un caso pudo cambiar a una minutos que le sacaba de quicio. «Lo repasaba todo una y mil veces. Decidí darle otro trabajo: llamar a los clientes, ayudar con nuestras colecciones y apuntar a clases a los clientes.»

Es el mejor desenlace posible: convertir lo irritante en ventajoso.

Por otro lado, el exceso de indulgencia puede hacer caer en la trampa de dejar que el minutos te robe un tiempo de valor incalculable pidiéndote que le enseñes a hacer cosas, por ejemplo. Antes de que te hayas dado cuenta, perderás estatus tan deprisa como tiempo. «¿Por qué pone el tóner en la copiadora? ¿Eso no lo tiene que hacer el becario?»

He aquí un par de trucos para recuperar el tiempo. Uno de toda la vida, pero bueno: mirar teatralmente el móvil o el reloj. También son muy útiles los compromisos urgentes. «He sido culpable de inventarme cosas que tenía que hacer», nos explicó un ejecutivo de desarrollo de productos, que al igual que otros confiesa haber recurrido a la típica estratagema de decir que tiene que cortar una entrevista porque le espera otra. Ahora bien, sé precavido, porque podrías parecerle a uno de los peores de los diez menos buscados, el mentirosillo.

Será mejor que pruebes con algo que es de lo último que se te ocurriría: la generosidad. Dile al minutos que dispones de dos minutos enteros, pero que luego te tendrás que ir corriendo. Así perderás menos tiempo y te crearás menos enemigos.

Los ejecutivos más habilidosos siempre han sido maestros en el arte del «frenazo». Se trata de la huelga preventiva inventada por un ejecutivo (cuyo nombre mantendremos en secreto) cuando no quería asistir a una reunión: «A las tres en punto hay que parar». ¿Por qué limitar esta técnica a las reuniones? Usa el mismo lenguaje con el minutos. Sabiendo que te va a ocupar más de un minuto, sé

magnánimo. «Tenemos cinco minutos, Bob. Es a lo máximo que llego. ¡De las tres y media no puedo pasar!»

El reto es conseguir que el minutos frene sus incesantes interrupciones. Tasha Gibert, de AAA, se inclina por el método directo. «Hago que me den toda la información de buenas a primeras, para que luego no vuelvan todo el rato —dice—. En general reaccionan bastante bien. Procuro controlar mi tono. A veces, como soy tan directa, parezco brutal.»

No hay que tener miedo de ofender a nadie. Con los minutos nunca se es demasiado directo. Esta técnica de choque frontal ha sido llevada a un grado de mayor refinamiento por una directora de relaciones públicas de una importante cadena hotelera. Ella les pide a sus empleados que empiecen un e-mail por la mañana y que lo vayan llenando paulatinamente con todas sus preguntas a lo largo del día. El truco es que les da instrucciones de no enviar el e-mail hasta el final del día, y así se ahorra mucho tiempo. «Los consulto por la mañana, busco la información que necesitan y lo zanco todo de golpe.»

No descartes cortar las cosas de raíz: puede que el perro sea el mejor amigo del hombre, pero eso será en casa; en el despacho, el mejor amigo son unos buenos auriculares. Aunque algunas empresas todavía los vean con malos ojos, nuestras investigaciones indican que es algo pasajero. (Piensa en la rapidez con que se han vuelto de rigor en el gimnasio, el jogging y el ciclismo.) «Yo llevo auriculares en todos los trabajos, hasta cuando tengo despacho propio», nos contó un ejecutivo en ciernes, haciéndose eco de más de una entrevista.

Tratar con los minutos es algo que se aprende poco a poco. No temas ser brusco o malhumorado. Los minutos son gente a prueba de bombas. Si de algo puedes tener la seguridad, es de que volverán en busca de más.

8. El sabelonada

ESTEREOTIPO: Cliff Calvin (John Ratzenberger en *Cheers*). Vozarrón. No sabe distinguir entre verdad y mentira.

PSICOINSTANTÁNEA: «Compulsión por la amistad y las relaciones. Conflictos con la gente que quiere trabajar».

A los sabelotodos los odia todo el mundo, pero aún son peores los sabelonadas, esos memos insufribles que hablan alto y tienen el cerebro como un cacahuete. Son

un tesoro de datos, números y conocimientos arcanos, completamente erróneos en su gran mayoría.

Los sabelonadas infestan los despachos, pero pueden estropearle el día en cualquier sitio. Cuando vas en avión, ni siquiera hace falta tenerlos al lado para que te enloquezcan con sus fanfarronerías. Pueden estar tres filas más atrás, pegando la hebra sin descanso con una ignorancia exasperante, sea cual sea el tema. A los sabelonadas les encantan las posiciones triviales de autoridad, y si no logran colarse en ninguna de las de tu empresa, cuenta con que te los encontrarás al frente de algún grupo comunitario, o del equipo de deporte de tu hijo, vete a saber. Lo curioso es que haya gente inteligente en todo lo demás que se tome en serio a esos tipejos sin poner en duda su autoridad ni sus conocimientos.

La plaga de los sabelonadas se ha extendido de modo exponencial con el auge de internet. La Wikipedia, Google y millones de blogs se han convertido en el arsenal de los desinformados, que se llenan la cabeza de simplezas sin ton ni son, cosas que en parte pueden ser ciertas pero que suelen pecar de tendenciosas, malinterpretadas o sencillamente falsas. («¿Nos está volviendo tontos Google?», se titulaba un artículo del *Atlantic Monthly* de 2008.) Esa gente se ha vuelto experta en nimiedades de baja estofa, y los más odiosos son adictos que se pasan el día tecleando consultas sin sentido en Google y pregonando ridículas respuestas a preguntas que no les ha hecho nadie.

¿Y si tienes la mala suerte de compartir cubículo con un sabelonada? Fue lo que le tocó a un operador de Wall Street a quien entrevistamos. El sabelonada contaba anécdotas interminables y alargadas hasta lo angustioso sobre su época de bombero. Por si fuera poco, siempre se esmeraba en retrasar lo más posible la gracia del asunto. «Las primeras tres semanas me subía por las paredes. Vozarrón, modales zafios... Me dejaba pillar por una anécdota tras otra.» La tercera semana «bajé sencillamente la cabeza y le interrumpí a media frase: “Oye, es que tengo trabajo”». El operador fue añadiendo paulatinamente nuevas escapatorias: «Tengo que devolverle a alguien la llamada... Tengo que acabar una cosa...». En última instancia, la táctica clave fue la primera: «Si le cortabas pronto era más fácil».

Los sabelonadas son aún más peligrosos en las reuniones, donde distorsionan las situaciones y desvían el centro de atención. Desínflales preguntando de buenas a primeras: «¿Eso de qué fuente lo sacas? ¿Lo has encontrado en internet?». Si el sabelonada reconoce que su fuente es una porquería, pon fin a sus sandeces con una gran sonrisa. Si sigue berreando, puedes dar a entender que sería interesante buscar

hechos comprobables.

Cerciórate de cortar de raíz las incesantes intrusiones de los sabelonadas en tu despacho o cubículo, para que no se vuelva una costumbre. Es sorprendente lo eficaz que puede ser darles la espalda. Si te sientes locuaz, prueba la versión larga: una exclamación neutral de una sola palabra, «interesante».

Y sigue trabajando.

9. El hoja de cálculo

ESTEREOTIPO: Niles Crane (David Hyde Pierce en *Frasier*): «Para mí un cappuccino doble, medio descafeinado, con leche desnatada y la espuma justa para ser estéticamente agradable pero sin dejarme bigote».

PSICOINSTANTÁNEA: «Obsesivo. Con pánico a perder el control. Aprendió que si se iba le daban una bofetada. Puede que lo confunda no controlar las cosas. Puede que lo abandonasen sus padres».

Retentivo anal. Tiene predilección por los colores neutros, en ropa nueva que nunca parece a la moda.

¿Hay alguien que no haya sido víctima de un hoja de cálculo? Por hoja de cálculo entendemos a esos fanáticos del manual que corrompen a todo el mundo con su exagerado sentido de «las reglas», a la vez que le chupan hasta la última gota de energía y diversión a cualquier iniciativa. En palabras de un programador, «son los que te controlan al milímetro hasta que te matan».

Lo bueno que tienen es que se inclinan por posturas que a menudo protegen al solista astuto de un exceso de visibilidad. Los hojas de cálculo, amantes de los números, pueden ser desde contables hasta jefes de departamento financiero. Irónicamente, los que tienen «pasión por la gente» se hacen expertos en eficacia, o destacan en recursos humanos, los odiadores profesionales. Pero bueno, ¿cómo no va a odiar un tipo de recursos humanos a la gente, si su trabajo no solo le obliga a soportar a los diez menos buscados sino a defender su conducta? Y lo peor de todo es que no puede manifestar ninguna de las reacciones naturales que los demás damos por supuestas, como «¡para de quejarte!».

No respire demasiado. De vez en cuando, esos personajes estrechos de miras comparten nuestras madrigueras. Están seguros de aportar orden y certidumbre, y son capaces de absorber toda la fuerza vital de los proyectos y de las personas.

Veamos el caso de una directora de marketing cuya misión era mantener actualizados los datos de la web de su empresa, pero que cada vez que pedía algo recibía la misma respuesta del informático: «Perdona, pero no». La web contenía el calendario y la información de prensa de tres equipos deportivos profesionales, varios grupos importantes de rock y una serie de espectáculos infantiles sobre hielo. Según ella, el informático «bloqueaba a todos los de MySpace o de radios on-line». Cuando ella le dijo que tenía que acceder a la web, él contestó que «no podía». Entonces ella se quejó a su jefe, pero a pesar del respaldo de este último, el informático persistió en su táctica de hoja de cálculo y le dijo a la directora: «Es demasiado difícil reconfigurar tu ordenador». Si ya son malos los contables, los peores a veces son los técnicos. Al final, lógicamente, la persistencia de la directora de marketing demostró que el acceso era factible.

Quizá la señal más común de un hoja de cálculo obsesivocompulsivo sea lo irritantemente pulcro de su mesa y su despacho. Cuidado con los hojas de cálculo que se ofrecen voluntarios para limpiar tu mesa o un espacio de trabajo de la máxima importancia hasta el punto de que se podría comer sobre ellos. Los solistas necesitan lo fortuito y el caos para que sus ideas y pensamientos se acumulen en algo novedoso. Muchos de los mejores cerebros del mundo de la empresa poseen parte de la energía enloquecida y la expresividad de un buen humorista. A los hojas de cálculo les dan pánico las explosiones de ideas descabelladas, que intentan reducir con camisas de fuerza.

No es que tenga nada malo ordenar de vez en cuando el espacio de trabajo, pero si dejas que esa presión contamine tu enfoque diario u horario, se producirá un sutil desplazamiento interno. El hoja de cálculo que durante una lluvia de ideas insiste en anotar todo propaga su malignidad. Tu equipo de lumbreras se vuelve más diestro en el seguimiento de las ideas que en alumbrarlas.

¿Qué puede hacer un buen solista?

Llegar a una solución de compromiso. Usar la táctica del parvulario. A la hora del patio (la jornada laboral) se sacan los juguetes, y las cosas, es cierto, adquieren un feliz desorden. Cuando el hoja de cálculo se ponga nervioso, tú explícale con calma: «Es el proceso creativo. Los estudios de 3M han demostrado que los empleados con la mesa desordenada tienen el triple de probabilidades de inventar nuevos productos. ¿No sabes que es como lo hacía Thomas Edison?».

Prométele guardar la mayoría de los juguetes al final del día; no todos, para no convertirte tú en un hoja de cálculo, pero sí los suficientes para que la gente encuentre

la salida de incendios.

Vernon Hurd, el analista de sistemas que sabía tratar con los engañabobos, ha descubierto un método muy simple, el de la transferencia. Recurre a lo que uno de sus antiguos compañeros de universidad llamaba, según él, «el truco mental jedi», en referencia a los poderes místicos de persuasión de los caballeros jedi de *La guerra de las galaxias*: «Les hago pensar que mi idea ha sido suya», dice.

Según Hurd, los informáticos de empresa, y sus egos, tienden a quedarse colgados con el diseño de las interfaces, y a ponerse inmediatamente a la defensiva en cuanto se les proponen cambios. Hace poco, Hurd trató de convencer al departamento de informática de que incorporase a la web un chat en directo: «El jefe de desarrollo se cerró en banda. Le parecía demasiado trabajo, y no veía que la gente pudiera beneficiarse chateando con otros a través de la web».

El hoja de cálculo le dijo a Hurd: «Ya llamarán por teléfono, como hasta ahora».

Durante unas semanas, Hurd dejó las cosas como estaban, hasta que llegó la ocasión de poder emplear el truco mental jedi. Al jefe de desarrollo le estaba resultando difícil subir una de sus presentaciones. Pidió ayuda a Hurd, el cual, haciendo uso de sus poderes jedi, le dirigió hacia el icono «chat en directo» de la pantalla. El jefe de desarrollo lo clicó. En menos de un minuto apareció el soporte técnico, que le ayudó a cargar paso por paso la presentación. Quien hasta entonces había sido un directivo escéptico se convirtió bruscamente de hoja de cálculo en evangelista. El día siguiente abogaba por el chat en directo «como si fuese una nueva idea, basada en su experiencia con el apoyo en línea —recuerda Hurd—. Su gran argumento a favor era que nuestro equipo de asistencia podría ayudar a los clientes a resolver sus problemas en pantalla».

A Hurd le era indiferente quién se llevase el mérito de aquel sistema de asistencia más avanzado. Él consiguió lo que quería: «La semana siguiente lo empezamos a poner en marcha».

Si dominas el truco mental jedi, estarás capacitado para empezar a salvar la galaxia de la gran cantidad de hojas de cálculo que pululan por ella.

10. El oveja

ESTEREOTIPO: Zombis (*La noche de los muertos vivientes*). Les encantan las reuniones.

PSICOINSTANTÁNEA: «Padres dominantes. Ha aprendido a obedecer sin

preguntas. Evita tomar decisiones».

Bienvenidos a la Amplia Mayoría. Los ovejas pueden ser los más exasperantes, beligerantes e irreductibles. ¿Por qué? Porque son los doctorados en la facultad de las Ideas Comunes.

Todos piensan igual. Se mueven igual. Se resisten igual. Están a gusto con su mentalidad de rebaño. Tú, como solista, piensas de otra manera; es más: a menudo eres tu propio líder. Sin embargo, no puedes ignorar sin más a los ovejas. Si no encuentras la manera de tratar con las masas, podrían pisotearte en su esfuerzo por no salirse de la cañada.

No es que sean incapaces de pensar por sí mismos, no, es que sencillamente no lo hacen. El trabajo, los jefes y la rutina cotidiana los han machacado. En lo tocante a riesgos, y a explorar nuevos caminos, están escarmentados. Más vale ir por el camino de siempre, seguir por esa senda estrecha y preestablecida. ¿Que de poco bueno sirve? Vale, pero el oveja supone que tampoco puede estar tan mal.

A los ovejas casi nunca los consideramos peligrosos, pero cuando se mueven lo hacen todos en la misma dirección, como una fuerza sólida e imparable; un poco como un glaciar que hiciera pausas para el café. Es difícil hacerlos cambiar de rumbo, por pequeño que sea el cambio. Si no estás dispuesto a ser un solista fuerte y listo, corres el riesgo de resignarte a seguir el paso del resto de los ovejas, ¡y adiós a tu carrera!

Siendo de tan difícil manejo el movimiento en masa de los ovejas, tendrás más posibilidades si tratas con ellos uno por uno. Al separarse de la multitud, empiezan a manifestar sus personalidades individuales, y es posible conseguir algunos avances. Por desgracia es un proceso que requiere su tiempo. Ahora bien, si ganas a un oveja para tu causa, puede que te dé una agradable sorpresa. Una vez convertidos, los ovejas fructifican en evangelistas entregados, cuyo don es el de encaminar hacia tu causa a otros ovejas.

¡No te confíes demasiado! Ten en cuenta que la actitud mental de los ovejas casi nunca sirve para más de una cosa a la vez. El oveja converso dista mucho de ser autónomo. Si hace años que interpreta su papel de oveja, no le saldrá iniciativa personal de la noche a la mañana. Es más: para un oveja, un poco de iniciativa puede ser tan peligroso como un poco de conocimiento. Es posible que siga ciegamente la última indicación que ha recibido, y de paso te arrolle.

Ello nos lleva a la cuestión de cómo reacciona la mayoría de la gente ante los

ovejas desde un punto de vista emocional. «Mi reacción ante un oveja suele basarse en el grito», dice Shane Elliott, principal responsable de diseño rich media de una agencia publicitaria interactiva digital que trabaja en todo el mundo. De ovejas, Elliott sabe lo suyo. A nadie le sorprenderá saber que es poco aconsejable andarse con ladridos: el resultado suele ser que los ovejas se asustan, y emprenden la estampida... hacia alguien que pueda ser un poco más amable.

Las reuniones refuerzan la conducta de los ovejas: asentir porque sí, gruñir afablemente y mirar al vacío; cualquier cosa que no sea participar activamente. El efecto es desolador, sobre todo porque en demasiados casos la gente a la que necesitarías oír no dice ni mú. «A menudo lo que pesa demasiado es la dinámica de grupo», dice Pete Johnson, de HP, que se dio cuenta de que uno de sus técnicos de más talento nunca hablaba de diseño durante las reuniones, mientras que al volver junto él a sus cubículos a menudo tenía ideas luminosas. El reto era sacárselas. «Es lo contrario del bulldozer—dice Johnson sobre el técnico oveja—; de esa gente tan preocupada por el qué dirán que les entra miedo.» Johnson empezó a prestarle su respaldo durante las reuniones. Decía delante del grupo: «¡Oye, Brian! El otro día, en tu cubículo, me dijiste aquello de que...». Y así, llevando de la mano al técnico tímido, logró infundirle confianza, y que empezase poco a poco a intervenir en las reuniones.

Los ovejas plantean retos formidables. Sin embargo, también pueden tener su lado bueno. Aunque a veces sea difícil poner en marcha sus patitas, brindan economías de escala. «Si consigues que te siga un oveja, podrás hacer que te sigan todos», dice el consultor de dirección internacional Bryan Mekechuk. Busca al líder de los ovejas, la persona de lana más esponjosa y pezuñas más lustrosas. Luego, en palabras de Mekechuk, «encuentra una manera de que se sienta especial, alguna motivación sutil, y podrás mover el rebaño».

Prueba con elogios por e-mail, o con una convivencia de empresa. Eleva el rango del oveja con títulos que suenen bien o con alguno de los mejores cubículos. «No entrarán en polémicas; son ovejas», dice Mekechuk. En cuanto dan las cinco, se van. El truco es no asignarles lo difícil. Mantén la sencillez. Rebaja tus expectativas: «Busca la pluma que necesites para hacerles cosquillas; no te hace falta un bate de béisbol».

PLATOS COMBINADOS

Al analizar a los diez menos buscados dentro de tu empresa, descubrirás que una de las peores amenazas la constituyen los infractores múltiples, personas que combinan dos o más arquetipos. Bob, por ejemplo, es un navaja y un bulldozer. No solo es un maestro de la puñalada traperera, sino que se regodea ensañándose con sus víctimas antes de lanzarse sobre la siguiente.

También está el minutos devorador de tiempo, famoso por sus preguntas interminables, que un día, de pronto, empieza a soltar una respuesta tras otra, como un sabelonada, y no hay manera de pararle. O Nancy, la sonrisitas/stop. Se la ve tan simpática... Hasta trae galletas una vez por semana. ¿Se le puede criticar algo? Vale, pone más semáforos en rojo que todo el departamento de transportes, pero como lo hace con una sonrisa desarmante, tardas meses en darte cuenta de que aborrece hasta la última proposición salida de tu boca.

Lidiar con los diez menos buscados es un viaje que dura toda la vida. A medida que asciendas por el escalafón del oficio elegido, tu destreza en hacer frente a los arquetipos contribuirá a reducir tu sensación de agravio y a aumentar tus oportunidades de convertirte en esa persona con más independencia y más recursos que está en el meollo de nuestra filosofía del odio sano a la gente, y en torno a la que gira nuestro siguiente capítulo: «El solista». Te volverás más perspicaz a la hora de reconocer quién te pone nervioso, y al mismo tiempo desmontarás los circuitos que te hacen saltar.

Sí, todo empieza con el odio a la gente, el de toda la vida. Eso está al alcance de todos. Nadie más que un solista, sin embargo, sabrá incorporar con eficacia a los diez menos buscados en su manera de solucionar las cosas.

DOS
Volando en solitario

El solista

Hace cuatro décadas, *Fortune* hizo un estudio de las características más valoradas en los empleados, y el trabajo en equipo salió en décimo lugar. No en primero, ni en segundo; ni tan siquiera en quinto. Saltemos a 2005: según el nuevo estudio de *Fortune*, el trabajo en equipo había ascendido al primer puesto.

Vivimos en la era del trabajo en equipo empresarial. Los consejeros delegados, los best sellers y los evangelistas de la empresa pregonan la centralidad del trabajo de equipo en todo, desde la productividad hasta la innovación. Este culto empezó cuando las multinacionales de Estados Unidos imitaron la metodología de las principales empresas japonesas en lo tocante a calidad y productividad. Este milagro productivo del siglo XX no tenía nada de malo. Parcialmente inspirado en el brillante escritor y asesor W. Edwards Deming, contribuyó a la forja de gigantes como Toyota y Sony.

Lo malo es que en las empresas que se esmeraban en copiar esta revolución industrial moderna ha solido faltar un elemento: la chispa humana. Durante los cuarenta años transcurridos desde que *Fortune* hizo su primer estudio, Estados Unidos ha logrado prescindir de lo que definió al país por espacio de dos siglos: el ingenio. ¿Qué ha sido del individualista insobornable? ¿Qué de los Theodore Roosevelt, Benjamin Franklin y A. P. Giannini?

El tejido empresarial estadounidense está sumido en una crisis. El espíritu individual ha desempeñado un papel enorme en la forja de la historia del país, pero el azote de los rollos sobre trabajar en equipo ha hecho que en las empresas de Estados Unidos parezca indeseable, demencial e incluso peligroso trabajar en solitario.

Nosotros tenemos una solución: el solista.

Un camino para el individuo insobornable que llevas dentro, una manera de sobrevivir y prosperar por muy infestada de equipos que esté tu empresa. Reconfigurar el dogma empresarial sobre el trabajo de equipo, lo más sacrosanto de estos tiempos, sería pedir demasiado, pero al menos podemos darte las armas necesarias para triunfar a pesar de ese dogma.

Las herramientas del solista te darán ventaja en la crucial batalla contra los diez menos buscados, tanto si es un jefe bulldozer como el cáustico navaja de algunos despachos más allá o el hoja de cálculo/stop de marketing. El solista los ve venir de lejos, o tiene tan aguzadas sus facultades que reacciona al vuelo.

Convertirse en solista es motivo de orgullo y da un nuevo sentido del yo. En lugar de verte como empleado de una gran empresa, director de un departamento o ejecutivo de altos vuelos, empiezas a definirte en términos individualistas concretos. Eres una marca en ti mismo. El rey de las lluvias de ideas. El mago del marketing. El líder carismático de proyectos. No queremos decir que estas virtudes no sean valoradas por muchas compañías; lo que ocurre es que, en este clima actual de corrección política, el equipo es el nuevo individuo.

Si el trabajo en equipo se ha puesto tan de moda es por algo. Todos hemos visto algún vídeo de empresa donde varios ejecutivos trajeados practican la lluvia de ideas en torno a la mesa de reuniones de una aséptica sala de última tecnología. Cubren de ideas el rotafolios, manipulan por los aires un prototipo holográfico de ciencia ficción, se encadenan mutuamente los conceptos con una energía de posesos, y todo culmina en una emocionante ovación de gozo empresarial desatado.

Por desgracia, en esta realidad nuestra, a menudo la gente de talento se ve entorpecida por equipos que rinden poco, compañeros menos exigentes y jefes que no se enteran de nada. No tiene nada de raro que los solistas odien a la gente. El solista ha destapado la conexión integral entre el esfuerzo individual concentrado y el éxito. Basta la menor interferencia humana en un momento inoportuno para desbaratar la labor de un solista. Los otros, inocentes ellos, se creen que solo te interrumpen uno o dos minutos. Hasta hay idiotas que lo entienden como una pausa que buena falta te hace, pero no era una pausa lo que necesitabas: tenías pillado el rumbo y ahora tienes que buscar de nuevo el viento.

La dinámica en la que se basa todo es muy sutil.

El solista no es un solitario, ni un recluso, ni un inconformista. A fin de cuentas, tú no eres antisocial; solo odias a la gente.

Piensa en el solista como si fuera el concertino de una orquesta. «El primer violín de la primera sección de cuerda [...] recibe el nombre de “concertino”, y tiene responsabilidades especiales —explica *The NPR ClassicalMusic Companion*—: interpretar los solos orquestales escritos para su instrumento, establecer el estilo y el tono de su sección y marcarle a esta última unos niveles elevados de belleza, precisión y fiabilidad rítmica.»

En otras palabras: un solista encaja sin problemas en un grupo, y a la vez que se suma hábilmente a la interpretación conjunta, en muchos casos encabeza o acompaña al resto de los miembros. Al mismo tiempo, descuella en los momentos en que toca en solitario, y bajo su acicate el conjunto (tema en el que habrá tiempo de profundizar) alcanza nuevas cotas, a la vez que el solista manifiesta unas habilidades y un talento que sirven de inspiración.

El solista busca un plano más elevado. Si acepta al tipo de personas a quienes odiamos todos, será más capaz de sobrellevar la feria semanal de los horrores: el gilipollas del cubículo de al lado, el cliente intratable, el jefe exasperante... Los solistas dividen a la gente en dos categorías: los que les provocan odio y los que pueden soportar, apreciar y querer. Es más que un don, y más que un arte: es una disciplina. Canalizando creativamente la frustración natural que les provocan la gente y las situaciones problemáticas, los solistas empiezan a formarse una carrera y un mundo en los que pocas veces los obstáculos entorpecen su avance. Se vuelven, por usar una palabra algo anticuada, imperturbables.

El solista tiene una conciencia muy aguda de la diferencia entre el esfuerzo creativo e innovador y el pensamiento grupal que enturbia las ideas. Apartándose siempre que sea posible de la manada (física o mentalmente), alcanza nuevos niveles de eficacia.

Hoy en día se da por supuesto el valor del grupo dentro de las organizaciones. Empresas, universidades, la propia sociedad llevan tiempo remachando la idea de que el equipo es superior al individuo, pero ¿dónde está la prueba?

Según investigaciones de hace casi un siglo, podría ser cierto lo contrario: que la expansión del equipo comporte el declive de la productividad individual. En 1913, el ingeniero agrónomo francés Maximilien Ringelmann puso a prueba esta teoría mediante un experimento físico en el mundo real: preparó un tira y afloja virtual que medía la diferencia entre el esfuerzo en solitario y el esfuerzo colectivo. Ringelmann hizo que una serie de individuos y grupos tirasen de una cuerda conectada a un extensómetro.

Su experimento reveló (sorpresa, sorpresa) que hace un siglo ya había gente que escurría el bulto: el integrante medio de un grupo de ocho estiraba con la mitad de fuerza que el individuo medio que tiraba a solas de la cuerda. Incluso en el caso de un trío, el rendimiento individual caía casi un veinte por ciento. Inesperadamente, el resultado parecía cuestionar el saber popular: cuantas más personas pones a trabajar en un problema, menos aporta cada una de ellas.

Ringelmann atribuyó esta disminución del rendimiento a problemas de coordinación y de «ociosidad social» (el concepto de que en grupo disminuye el esfuerzo individual de la gente). Hoy en día recibe el nombre de efecto Ringelmann.

Algunas investigaciones más recientes han demostrado que otro factor de esta disminución podrían ser las «pérdidas de motivación». Se ha probado más allá de cualquier duda, por ejemplo, que un grupo de ocho remadoras de élite reman menos vigorosamente juntas que por separado. Los expertos vinculan esta forma de oquiosidad social a la duración de la tarea: cuanto más tiempo rema el grupo, más se resiente el rendimiento. Hay un factor intangible. Cuando el equipo está de mal humor, no tira.

De todos modos, por muy debilitador que sea el efecto Ringelmann, no es lo único que perjudica a mucha gente al trabajar en grandes corporaciones.

David Johnson, nuestro psicólogo, dice que uno de los retos a los que se enfrentan los solistas en las empresas de mayor tamaño es el conflicto de objetivos que afecta a muchos de los trabajadores. «Hay mucha gente que busca trabajo en grandes organizaciones porque lo que le interesa son las amistades y las relaciones. Es donde les gusta estar. Les gusta charlar, colaborar y trabajar con otra gente.»

Es posible que sea el conflicto de intereses más crítico al que te enfrentes en toda tu carrera.

Según Johnson, esos empleados en busca de amistades no siempre anteponen el trabajo a lo demás. «Lo que les importa es estar contigo, sin darse cuenta exactamente de qué te molesta —dice Johnson—. Tú solo quieres cumplir con tu trabajo.»

La ciencia, la innovación y la historia están del lado del solista. El mundo de la empresa está lleno de casos ejemplares de individuos que se hicieron famosos y ricos a base de trabajo y ambición.

Grandes solistas de la historia: A. P. Giannini

A Amadeo Giannini (hijo de inmigrantes italianos) le sacó de la cama el gran terremoto de San Francisco de 1906, pero lejos de ceder al pánico durante el incendio, enganchó una reata de caballos a un carro de verduras que le prestaron e, internándose por la ciudad, llegó hasta los escombros de lo que había sido el Bank of Italy, fundado por él dos años antes. Cribando los restos, rescató oro, monedas y títulos por valor de dos millones de dólares, y una vez que los tuvo en el carro los tapó con la verdura. Durante los siguientes días montó su negocio en la zona de North Beach de San Francisco, con una plancha de madera sobre dos barriles, y empezó a dar créditos a empresas y personas en situación precaria. Acabó fundando el Bank of America.

Muchos adelantos se han debido a uno o dos genios solitarios que sudaban la gota gorda ante la indiferencia ajena. Pensemos en Alexander Graham Bell, en William Hewlett y David Packard, y en la gente de Google. Prácticamente detrás de cada compañía emprendedora, de cada innovación, se advierte la chispa engendradora de un solista o de un pequeño grupo de ellos. Actualmente, hasta los productos o servicios concretos que mantienen el liderato de las empresas suelen deber su incubación a menos de un puñado de solistas renegados, desde el Looj de iRobot y el clásico Post-it de 3M hasta algunos de nuestros mayores adelantos tecnológicos.

Pensemos en el iPod de Apple. A finales del siglo pasado parecía que cada día se presentase un nuevo mp3, y a nadie le importaba un pimiento. Hacía falta algo novedoso para conseguir la atención pública. En ese momento apareció Tony Fadell, el dinámico empresario y director tecnológico del grupo de informática móvil de Philips, quien a finales de los años noventa creó su propia empresa, Fuse, para centrarse en la electrónica de consumo. La idea de Fadell consistía en un reproductor de música pequeño y con disco duro combinado con un servicio de suscripción musical al estilo de Napster. Fuse no consiguió una segunda tanda de financiación, y tuvo que cerrar. Entonces Fadell empezó a promocionar su dispositivo musical por Silicon Valley. Dicen que después de seis semanas en Real Networks tuvo un choque con el consejero delegado, Rob Glaser. Fadell se lió la manta a la cabeza, pero en vez de irse a casa se pasó a Apple.

A partir de este punto, la historia depende de quién la cuente. A principios de 2001, o bien Steve Jobs quedó impresionado por el concepto de Fadell, o tenía en la manga un producto parecido. Reclutó para Apple al solista Fadell y puso a su disposición un

equipo de treinta diseñadores, programadores y técnicos en hardware. También le marcó un plazo: había que tener listo un producto a tiempo para la campaña navideña. Y así fue: en octubre fue lanzado el primer iPod, y ni siquiera los hechos del 11 de Septiembre, con su freno al comercio, lograron que palidiese el entusiasmo de los amantes de la música personal.

El caso de Fadell demuestra la importancia de que los solistas impulsen la innovación dentro de las empresas, y la incomodidad con la que reaccionan algunos consejeros delegados ante su papel. Ahora el empresario está domesticado y se encuentra muy a gusto encadenado al nido, con el título de vicepresidente primero del departamento de iPod. Apple quita importancia al sobrenombre extraoficial de «padre del iPod» que flota por la web en referencia a Fadell, y la empresa se niega por sistema a dejar que lo entrevisten.

Las polémicas en torno al mérito de alguna aportación innovadora dentro de la empresa no son nada nuevo. Es una de las razones de que en las grandes compañías se tienda a dedicar tan pocos elogios a los solistas. ¿Que las empresas dependen de sus ideas innovadoras y de su espíritu inconformista? Sí, pero después del golpe maestro es habitual que la organización decida que lo más conveniente es que el mundo solo vea la cara pública de la empresa, su abanderado, que en este caso es el mítico Steve Jobs. Las historias verídicas sobre solistas casi siempre versan sobre superar la inercia y los obstáculos de la organización.

La trayectoria de un solista de éxito a menudo presenta los obstáculos tradicionales: superiores escépticos, dogmas corporativos cuya finalidad parece ser en muchos casos frustrar la innovación independiente, y en último lugar el paso triunfal, la versión empresarial de los finales de Hollywood. Ken Kutaragi, de Sony, por ejemplo, tuvo una idea genial al ver a su hija jugando con uno de los primeros juegos de otra compañía, la Nintendo. Le pareció que el sonido era una birria, y como él era técnico de sonido, decidió remediarlo. Kutaragi empezó a hacer pruebas por su cuenta hasta desarrollar un chip digital magnífico para la siguiente generación de consola Nintendo, el SPC7000. Al enterarse de sus pasatiempos en horario de trabajo, sus jefes estuvieron a punto de despedirlo, pero por suerte el consejero delegado de Sony se dio cuenta de que Kutaragi tenía algo bueno entre manos, y lo animó a ir hasta el fondo en su proyecto de crear una consola Nintendo totalmente operativa basada en CD-ROM. Cuando Nintendo cedió la tecnología, Kutaragi encabezó los esfuerzos de Sony en la elaboración de algo que acabó siendo un éxito internacional: la PlayStation.

Kutaragi, que llegó a dirigir el departamento de ocio informático de la Sony, es uno de los muchos ejemplos de solistas que no pidieron permiso, ni aceptaron un no como respuesta, y acabaron protagonizando espléndidas carreras.

Los argumentos a favor del solista no son exclusivamente históricos. Resulta que el antiguo dicho (que se remonta a la Edad Media) de que «ojos que no ven, corazón que no siente» es aplicable a los compañeros de trabajo. Lo confirma la ciencia, que ha demostrado que a menudo los equipos nos distraen de todo tipo de labores y tareas. La fisiología humana parece indicar que la simple visión de un compañero de trabajo podría ser nefasta para los negocios. El último estudio, hecho en la Universidad de Calgary y publicado en la revista *Human Movement Science*, demuestra que los compañeros de oficina son un estorbo para el trabajo.

El estudio analizó a una serie de personas que cumplían tareas informáticas, algunas en solitario y otras a la vista de otro trabajador dedicado a tareas distintas, pero relacionadas. El mero hecho de ver trabajar a otra persona ralentizaba el progreso individual. En cambio, si el compañero salía de la habitación, también desaparecía el efecto.

¿A qué se debe esa rémora en el rendimiento? Pues se parece un poco a cuando los participantes de una carrera volvían la cabeza para ver cómo les pisan los talones los demás competidores, y de ese modo pierden segundos muy valiosos.

La razón por la que ese estímulo visual puede distraer tanto está en lo que los expertos llaman sistema neuronal espejo. «Los seres humanos tienen un mecanismo de reacción-interpretación impreso en su sistema nervioso central», explicó a sciencedaily.com el doctor Tim Welsh, director del estudio. Se trata de un fenómeno que nos lleva a imitar lo que esté haciendo cualquier persona en nuestro campo visual, aunque no tenga nada que ver con la actividad en la que estamos concentrados.

Conclusión radical de Welsh: trabajar a solas podría aumentar la productividad.

Pocas compañías tendrán la perspicacia de poner en práctica a corto plazo el plan de Welsh, pero seguir la senda del solista ya proporciona una especie de aislamiento virtual. Sigues sentado en tu despacho, y es verdad que probablemente tengas a la vista a algún colega, pero ya no es tan peligroso. El solista corre menos riesgos de que estos engorros le distraigan durante el esprint final de una entrega. Mantiene la dedicación a base de separarse siempre que sea necesario del frenesí de su lugar de trabajo. Sabe reconocer la diferencia básica entre trabajar y estar ocupado.

La mejor razón para convertirse en solista podría ser sacarle el máximo partido a

algo que no puedes incluir en tus planes: la inspiración.

Cuando nuestra jornada laboral está saturada de reuniones, llamadas telefónicas, e-mails y un sinfín de interrupciones humanas, la inspiración tiene que esperar su turno. Que es justo lo que no hace. Llega de golpe, normalmente cuando menos te la esperas.

El solista siempre está preparado para la inspiración.

No es algo que sigan por sistema la mayoría de las empresas. Allí los que mandan son las reuniones y los plazos. Hay que contestar a las llamadas telefónicas y al correo electrónico. Es frecuente que nos veamos en la tesitura de dar vueltas como un bailarín de breakdance entre las tareas que sobrecargan nuestro calendario. Imagínate hacer esperar al resto del equipo porque se te ha ocurrido algo. Imagínate a un jefe que reconociese que tus ideas pueden ser más valiosas que tu presencia física. Imagínate a otras personas inspiradas por la inspiración de un solista.

Ya te está faltando poco para comprender el mundo del solista: un mundo donde te das el tiempo y te creas el espacio necesarios para invitar a las ideas y hacer que se queden un rato; donde te sea posible jugar con ellas, hacerlas crecer y darles vida.

Existen oficinas más favorables que otras al solista. Uno de esos guerreros empresariales que tienen la suerte de que les paguen por ser solistas es Jen Klise, que en su cargo de group manager en la sede de Target en Minneapolis dirige a siete empleados cuyo objetivo común es lanzar entre tres y cinco productos de la casa al año. Klise siempre tiene entre manos entre diez y quince proyectos a la vez, en diversas fases de desarrollo, pero durante la fase de inspiración, cuando analiza las impresiones de los clientes, las últimas tendencias y la demografía con la esperanza de dar en el blanco, suele trabajar a solas, algo que puede durar semanas o meses. «Todos tenemos proyectos propios. Al actuar como solistas, intentamos incubarlos hasta que se hagan realidad, o no —explica—. A menudo, como mejor se hace es de manera individual, porque puedes tener visión de la ventaja competitiva.»

La pega de cuando esta fase embrionaria de la innovación se intenta hacer desde una perspectiva de grupo es que pueden fallar la iniciativa y la imaginación. Como señala Klise, «a menudo es difícil comunicar la visión en un simple proyecto empresarial».

Convertirte en solista es algo que no pueden hacer otros por ti, ni amigos, ni socios, ni colegas. El solista sale de dentro. No es una fórmula, ni un manual, ni una serie de ejercicios. Tu capacidad como solista está directamente relacionada con tu disposición a aceptar los fundamentos.

Los seis principios del solista

- Separarse de la manada no equivale a rechazarla.
- Los éxitos no siempre granjean simpatías.
- Cambiar es fácil; lo que duele es prever los cambios.
- La creatividad no cabe en las hojas de cálculo.
- Los genios no fichan.
- Importo.

En cuanto empieces a dar protagonismo mental a estos principios durante la jornada laboral, verás clara la senda del solista, y la fe en tu potencial individual y tus facultades creativas hará aumentar tu creatividad.

No son simples elucubraciones de un par de odiadores. Hace poco, el profesor Barry Staw, de la Haas School of Business, y Jack Goncalo, de la Universidad Cornell, dirigieron un estudio mediante el que se demostró que creer en las capacidades individuales y lo excepcional de uno mismo puede desembocar en ideas más innovadoras.

Es la mente sobre lo mediocre: si te convences de que eres un solista, te volverás más innovador.

Estos dos profesores repartieron a doscientos alumnos de económicas en dos tipos de grupos. Uno de ellos respondía a preguntas que los animaban a ser más individualistas: «¿Por qué crees que no eres como la mayoría?», o «¿Por qué crees que podría ser ventajoso “destacar”?».

Al otro grupo, en cambio, se le planteó una serie de preguntas que animaban a adoptar conductas que los profesores califican de más grupales o colectivistas: «¿Por qué crees que eres como la mayoría?», o «¿Por qué crees que podría ser ventajoso “mezclarse” con los demás?».

La idea era sencilla: el estudio preparaba a los alumnos a pensar como individuos o como colectivo.

A ambos grupos se les solicitó una lluvia de ideas en torno a un reto empresarial. Un restaurante gestionado por la universidad se había ido a pique. La dirección de la facultad no sabía qué rumbo tomar. Dependía de los alumnos encontrar nuevas ideas para un negocio que sustituyese al restaurante.

Los resultados fueron reveladores. Los grupos preparados para ser más individualistas se mostraron en todo momento más innovadores, y presentaron ideas

como una biblioteca o un bar con música en directo y masajes gratuitos. En cambio, los pensadores grupales tendían a sacar las ideas de siempre, como otro restaurante.

Los grupos individualistas hicieron algo más que presentar un alto número de ideas innovadores. Su productividad aumentó: generaron más ideas. La moraleja es que en los individuos y en los miembros de un grupo que se consideran individuos el poder creativo es algo esencial.

«En todos los casos, cuando lo que se pedía era ser creativos, lo fueron más los grupos individualistas que los grupos colectivistas —escribieron los profesores—. Cuando se desea explícitamente la creatividad, el individualismo ayuda a mejorar el rendimiento.»

Según los autores del estudio, las ideas que se apartan de la norma son la esencia de la innovación, y los grupos individualistas tienden a pecar de falta de modales, y a «ser conflictivos, y hasta rebeldes».

Nosotros aplaudimos el individualismo mostrado por estos dos profesores solistas. Su audaz estudio entra en contradicción con muchos de los últimos best sellers sobre empresa y con gran parte de los estudios universitarios de las últimas dos décadas. Por otro lado, han tenido el valor de declarar que es peligroso convertir a individuos en pensadores grupales. Una vez programado como pensador grupal, podría no ser tan fácil liberarse. El estudio no ofrece ningún argumento a favor de la idea de que los grupos colectivistas puedan actuar creativamente solo con que se lo pidan. Basta pensar en el efecto acumulado que se obtendría sentenciando a veinte años de cárcel colectivista a una empresa de las del *Fortune 500*.

Tipos de solista

Los solistas tienden a enmarcarse en cuatro categorías básicas:

- **El fijo**

Se plantea su cargo dentro de la empresa como un nido, y encuentra formas creativas de hacer incursiones durante la jornada para hacerles el nido a otros solistas en ciernes. A los fijos es frecuente encontrarles trabajando en empresas con títulos tan interesantes como director de innovación y vicepresidente de creatividad.

- **El saltanidos**

Se hace un buen nido en una empresa, pero como sigue sin gozar de la libertad que necesita, se va a otra empresa que le concede más espacio para hacerse su

nido soñado. Es un trato al que le es imposible renunciar; una cuestión de autoridad, de independencia, de poner algo en marcha. El saltanidos puede pasarse a otra gran empresa, pero a menudo encontrará menos burocracia y supervisión (junto con una mayor libertad) dentro de una compañía más pequeña, donde pueda ser realmente él mismo.

- **El solista en serie**

Hace malabarismos con toda una serie de socios y proyectos, desde colaboraciones hasta iniciativas personales. El solista en serie es tan capaz de estar en contacto con múltiples socios a la vez como de desaparecer durante varias horas de trabajo en solitario.

- **El supersolista**

Su anhelo es avanzar. Tarde o temprano el supersolista se ve impulsado a abandonar completamente el nido para incorporarse a una nueva empresa, o más a menudo para fundarla.

El tipo de solista en el que te conviertas dependerá en muchos casos del azar y de las oportunidades. Al principio de tu carrera puedes considerarte un saltanidos o un solista en serie.

El mundo empresarial puede ser visto como lo hizo hace veinte años Debbie Vargo, que tras cursar estudios universitarios en California entró en P&G como parte, según ella, de un plan de dos años. «No me veía toda la vida en el Medio Oeste —explica—. Mi intención, después de dos años trabajando, era que nos trasladásemos a California, donde entraría en otra empresa.»

En ese momento intervino el destino. Durante un viaje de negocios a San Francisco, Vargo, que estaba embarazada, se puso de parto antes de tiempo. La frecuencia cardíaca del bebé descendió bruscamente y fue necesaria una cesárea de urgencia. El pequeño Dylan sobrevivió, pero perdía peso muy deprisa y necesitaba respiración asistida. La compañía de seguros, recuerda Vargo, «no sabía qué hacer con nosotros», y solo pensaba en lo que costaría cuidar a Dylan. Pretendía hospitalizar al bebé durante varios meses en California, a miles de kilómetros de Cincinnati, donde Vargo tenía a sus amigos y su familia.

Pero he aquí que intervino P&G, actuando audazmente en nombre de su joven solista, y pagó una ambulancia aérea en Stanford para devolver a Ohio a Vargo, a su marido y al pequeño Dylan: dos médicos y una enfermera en un Learjet, por un coste aproximado de veinte mil dólares.

Dylan no solo sobrevivió, sino que creció sanísimo. Ahora es un joven de un metro ochenta de estatura y ochenta kilos de peso que va entrar en la universidad. «Aquella intervención demostró la importancia que me daba la empresa como persona —explica Vargo—. Si te lo planteas en términos de lazos afectivos, eso, para un ser humano, es uno de verdad.»

A pesar de sus sueños sobre California, de la idea de trabajar en diversas empresas a lo largo de su trayectoria, Vargo nunca se ha ido de P&G. «Fue decisivo para mi condición de fija —explica—. En ese momento no tuve ni una sola duda. Para mí fue el momento definitorio.»

Actualmente, Vargo es una veterana que lleva veintiséis años en P&G. Dirige PŪR, el departamento de filtrado de agua de la empresa, y encabeza un grupo de cuarenta individuos y conjuntos. Como veremos en el próximo capítulo, siente pasión por su trabajo, y no tiene la menor intención de cambiar.

Jen Klise, de Target, a quien hemos citado hace muy poco, se incorporó al gigante de los grandes almacenes nada más salir de la universidad, y se quedó once años seguidos. Después, como quería estar más tiempo con su familia, decidió cambiar de trabajo y hacerse consultora. Uno de los atractivos era poder vivir con más calma, pero su empresa fue creciendo, y con ella sus conocimientos. «Yo solo conocía Target, pero al trabajar con Coca-Cola, General Motors y General Mills empecé a ver las cosas de otra manera.» Explorando un amplio abanico de compañías, Klise aprendió que «algunas de las personas más inteligentes de las empresas son de nivel medio». Cabría añadir que también es la gente que hace el grueso de la actividad creativa: los solistas.

Al cabo de dos años explorando el mundo exterior, Klise y su socio recibieron la oferta de volver a incorporarse a Target, con mejores oportunidades y compensaciones. A ella no se le pasa por alto la ironía de la situación. El valor de irse del nido le reportó más oportunidades en su primera empresa, Target, donde tanto tiempo había pasado, y donde lleva cuatro años felizmente empleada (por segunda vez).

PENSAMIENTO DIVERGENTE

Actualmente, uno de los problemas de los grupos de trabajo es que todo el mundo

sabe en qué trabajan los demás. Dentro del equipo que intenta diseñar un nuevo cochecito de bebé, todos están al servicio de una meta evidente: un cochecito más perfecto. El límite de este planteamiento es que la mayoría de las ideas casi siempre son derivativas: modificaciones de productos existentes, imitaciones de productos de la competencia o vueltas a diseños más sencillos. La manera vigente de idear que se practica en las principales compañías de diseño del mundo es buscar inspiración en las tangentes. Por ejemplo, si la meta es un cochecito guay, se podría explorar el ámbito de los coches deportivos más *in*, las motos y las tablas de skateboard. Es un buen primer paso, pero aun así muchos diseñadores se quedan anclados en la meta del cochecito, lo cual les impide tomar otras direcciones de manera más plena (y creativa).

Esta inercia es la razón de que ninguno de los grandes fabricantes de cochecitos haya presentado ninguna innovación importante desde 1733, el año de la aparición de este invento. Aquí es donde entra en escena el pensamiento divergente. En este caso, el salto lo dio alguien completamente ajeno al sector, Phil Baechler, un hombre de la prensa desprovisto de cualquier conocimiento no ya sobre cochecitos de bebé, sino sobre diseño mecánico. A principios de los ochenta, Baechler, muy aficionado al jogging, tuvo ganas de pasar más tiempo con su hijo pequeño, pero se dio cuenta de que los cochecitos que había en el mercado no estaban a la altura. Inspirándose en las mountain bikes, en 1984 lanzó el Baby Jogger: tres ruedas grandes, como de bicicleta, un sistema superior de suspensión y un gran toldo para proteger al bebé de los elementos. Rápidamente pasó a ser el cochecito de todos los padres viajeros.

Fantástico, pero ¿cómo puede estimular este tipo de desarrollo imaginativo un solista dentro de una empresa? Una opción es ser el único que conoce el verdadero objetivo del encargo. Nosotros, por ejemplo, empezamos con tanteos que nos acaban dando la idea central. En un caso determinado, Christopher Ranch (la compañía de productos alimentarios) recurrió a nosotros para bautizar un nuevo ajo especial. Fuimos a la tienda para ver qué nombres no hay que poner a la verdura, y luego preparamos una serie de encargos secretos para nuestro equipo. Nadie tenía ni idea de qué iba el proyecto de verdad. A algunos integrantes del equipo se les dijo que el cliente era una nueva cadena de restaurantes italianos. Otro fue informado de que habían descubierto una estatua, la pareja femenina del *David* de Miguel Ángel, y de que necesitaba un nombre. El tercer encargo fue bautizar un vino que era una iniciativa conjunta de Mondavi y Ferrari, el fabricante de coches. Estos ejercicios de pensamiento divergente nos ayudaron a abrirnos un camino original hacia la marca

definitiva: Monviso, una montaña de los Alpes italianos, de la misma región donde se había empezado a cultivar aquel tipo de ajo.

¿Moraleja? Lo que visto desde fuera parece un enfoque errático de los proyectos puede ser un acicate para la innovación, y dar resultados superiores.

BUSCA TUS RAÍCES DE SOLISTA

Puede que a lo largo de tu carrera encarnes a varios tipos de solista, desde el saltanidos hasta el supersolista. Depende de las empresas en las que trabajes, y de tus necesidades y objetivos específicos. Uno de los grandes factores de motivación puede ser la gente que te ves obligada a soportar mientras haces tu trabajo.

Todos los solistas pueden rastrear su evolución a través de las empresas y experiencias que les han ayudado a adquirir fuerza e independencia para establecerse por su cuenta. Por alguna razón, casi siempre que nos fijamos en las personas y empresarios de éxito y en los máximos ejecutivos de las compañías se nos olvida que son seres humanos, forjados por circunstancias irrepetibles. Tomemos el caso de Marc van Gerven, el veterano de General Electric que acabó de ejecutivo en Solaris, una empresa de energía solar que prometía mucho. La verdad es que no fue uno de los fundadores, pero sí el quinto en entrar, cosa que no está nada mal para una iniciativa con setenta y siete millones de dólares detrás. Según él, lo estupendo es que como primer responsable de marketing y ventas de la compañía «tienes que hacerlo todo tú solo».

¿Cómo dio el primer impulso? Cuando llevaba dos semanas en la empresa, durante una reunión conoció a alguien que trabajaba para un gigante de las células solares. Curiosamente, ni uno solo de los principales fabricantes mundiales de células fotovoltaicas había invertido en una nueva empresa de energía solar.

Aquel tipo de socio era justo lo que buscaba Van Gerven, quien no dejó escapar la ocasión: concertó una cita con la empresa alemana Q-Cells (con la ventaja de que hablaba alemán) y le hicieron pasar a una sala llena de gente de la delegación de Thalheim de Q-Cells. El director de desarrollo comercial no se anduvo con rodeos.

«¿Por qué hablo con usted? —fue lo primero que salió de su boca—. Peticiones así las recibimos a diario.»

Como solista que era, Van Gerven no tuvo que consultar a ningún equipo, ni ganar

tiempo mientras intentaba reconfigurar su presentación para aquel hombre. Fue al grano: «Conseguí expresar en una sola frase su problema. “Necesita una gama de productos más diversificada, y nosotros la tenemos”».

El ejecutivo lo entendió, y ocho meses después la empresa hizo su primera inversión en Solaris, con la consiguiente e instantánea credibilidad para Van Gerven y la compañía. Diez meses después, Q-Cells puso más dinero. Aunque su plantilla actual sea reducida, Van Gerven dice: «Tengo un equipo fuera de la compañía; amigos dentro del sector». Desde hace poco, Q-Cells es el primer fabricante mundial de células solares.

¿Dónde se forja uno como solista? Van Gerven refinó su personalidad como tal al trabajar a contrapelo de la homogeneización empresarial en multinacionales gigantes como Unocal y General Electric. Los años de experiencia en un sector tan reñido como el del petróleo y el gas le enseñaron a unir los puntos de fuentes complejas, y destilarlo todo en lo que él llama «la imagen de algo importante».

Para cuando ya no estaba en Unocal, ni en la empresa de software Autodesk, y empezaba a orientarse por el laberinto organizativo que es General Electric, Van Gerven ya tenía su propia fórmula de solocreación. Nosotros la hemos incorporado a nuestro estudio.

La solocreación en cuatro pasos fáciles

1. Deja de hablar

Hablando no se hace nada.

2. Empieza a hacer

Ocúpate ya del proyecto.

3. Deja de pedir

Si pides un equipo en exclusiva (o recursos), no harás nada.

4. Haz que se lo crean

Consigue que la gente se crea que eres capaz de lograrlo. Así acudirán a ayudarte, tanto si responden ante ti como si no.

La sencillez, para un solista, da mucho de sí. Cuanto mayor es la empresa, más enrevesada es la burocracia. «Si no puedes explicar en una frase lo que estás haciendo, necesitas la burocracia y todo lo demás», dice Van Gerven.

La empresa le asignó un mentor, como hace con muchos empleados. Van Gerven

aprendió a recurrir a él y al jefe del departamento de petróleo y gas, que acabó apoyándole. «La gente empezó a requerir mis servicios —explica—. Me diversifiqué en varias actividades dentro de General Electric que no formaban parte de mi equipo.»

Es algo que hemos encontrado reiteradamente en nuestras entrevistas e investigaciones: al tomar la iniciativa de explorar tangentes fuera del núcleo de sus atribuciones, el solista gana en conocimientos y fuerza. Poco a poco, todos (empezando por los colegas, siguiendo por los superiores y acabando por la empresa en general) pasan a depender de sus capacidades de solista, que siguen aumentando y se expanden hacia ámbitos distintos.

Puede que tú no tengas ni la seguridad ni el don de gentes de Marc van Gerven; puede que se te dé bastante bien tu trabajo, pero no tanto la política de despachos. Hasta es posible que tomes a la gente a contrapelo, sin saber muy bien por qué. Pues aquí tienes una buena noticia: aunque nunca vayas a ganar un concurso de popularidad, tienes a tu alcance la libertad y la felicidad del solista.

Vamos a ver un caso muy notable, el de Craig Newmark, fundador de Craigslist (www.craigslist.org), la mayor web de anuncios clasificados de todo el mundo, donde se encuentra de todo, desde una bicicleta nueva hasta una novia, sin olvidar un piso para ambos. Una tarde conversamos largo y tendido con Newmark, y lo consideramos una demostración del concepto.

Newmark empezó su carrera de programador dentro de IBM, en la delegación de Boca Raton, antes de pasar casi diez años en Detroit, y los dos últimos en Pittsburgh. Según él, gran parte de sus años de programador fueron bastante buenos, pero los últimos no tanto. Se quedó atascado en una sucursal de marketing, lo cual, para un técnico como él, no era lo más indicado. «Vivía a lo Dilbert —nos confesó—. A veces me creaba enemigos. Daba igual que tuviera razón. Era torpe.»

Tuvo un golpe de suerte. En 1993 IBM pasaba por un bache. En palabras de Newmark, «reinaba una especie de pánico en la compañía, y no era nada agradable». Como tanta gente, Newmark tenía fe en la gigantesca multinacional que llevaba casi dos décadas siéndolo todo en su vida. ¿Qué sentido tenía dedicarse a otra cosa? Él era un buen programador (un cerebritito de los pies a la cabeza), aunque de eso, en IBM, había miles. «Aguanté, pensando que mejorarían las cosas y que alguien tan técnico como yo encontraría una oportunidad, pero me equivocaba.»

¡Qué fácilmente podría haber sido la corta y triste historia del enésimo machaca insatisfecho!

Era una época en que los geniecillos de marketing de IBM tenían rabia a los informáticos. Al comprender que no sería feliz, Newmark buscó nuevas oportunidades en California, y así, enfilando entrevistas sin temor, consiguió una en Charles Schwab y le dieron trabajo. Dentro de este gigante de las finanzas, Newmark destacó mucho, pero también encontró nuevos problemas. «El ambiente era muy político —recuerda—. Tenían más importancia las luchas intestinas que hacer las cosas.» Se fijó en que la compañía casi nunca reconocía el mérito de los que sí cumplían con su trabajo.

Era una de las cosas que le molestaban de las grandes empresas: no compartir. Un día tuvo suerte. «En Schwab hubo una especie de implosión, y me decidí por cobrar una indemnización e intentar establecerme por mi cuenta.» Sus colegas de Schwab, curiosamente, le habían dicho que ganaría más dinero y encontraría mejores oportunidades trabajando por su cuenta. Según Newmark, dio algún que otro paso en falso, pero al final consiguió varios contratos suculentos como el de ayudar al Bank of America a crear su línea de home banking. Como a muchos informáticos le gustaba internet, sobre todo su faceta de dar a los demás. «Pensé que yo también debería devolver algo. Escuché más, y decidí montar una lista de correo sencilla.»

No tiene muy clara la fecha de su lanzamiento oficial: sobre marzo de 1995. Craig Newmark montó Craigslist, una lista rudimentaria de personas que querían vender algo (muebles, bicis, pisos), sin olvidar el otro aspecto de los clasificados de la prensa, el de los hombres que buscan a mujeres, las mujeres que buscan a hombres, los hombres que buscan a mujeres y hombres... No tenía ninguna intención de abrir un negocio. «Lo hacía por hacerlo. Me sentaba bien. Entraba en contacto con la gente.»

Craigslist no fue un fracaso ni un éxito instantáneo: «Fue muy lento. Gradual». Aun así, en pocos meses alguien le dijo que había creado una marca sin querer. Dos años después de que Newmark pusiera en marcha su hobby, llegaron varios hitos. Para empezar, su página recibió aproximadamente un millón de visitas al mes. Luego Microsoft le pidió que incluyese sus banners publicitarios, y Newmark se lo pensó. «Tenía la sensación de que como programador ya me pagaban más de lo que necesitaba —recuerda—. Soy de la opinión de que los banners de anuncios pueden ser una molestia.»

Así que el bueno de Craig Newmark dijo que no a Microsoft.

En 1998 Newmark llegó al punto crítico del solista de éxito: aunque gestionase la web desde su modesta casa de San Francisco, Craigslist estaba creciendo tan deprisa

que él necesitaba mucha ayuda. Intentó transmitir su hobby a voluntarios. «Alguien tenía que afirmar su liderato —dice con franqueza— y no era mi caso; como directivo soy bastante desastre.»

Newmark admite que no fue fácil, pero al final le convencieron de convertir su pasatiempo en una empresa de verdad, con estatutos, gerente y personal. En estos momentos se sigue gestionando prácticamente sin ánimo de lucro. Los listados son gratuitos, excepto las ofertas de trabajo y las inmobiliarias. Los expertos calculan las ganancias de 2008 en ochenta millones de dólares, con diez mil millones de visitas mensuales, cantidad que quita el hipo. Henry Blodget ha incluido Craigslist entre las veinticinco compañías emergentes más valiosas del mundo, y estima que si en algún momento Newmark quisiera vender el asunto «hablaríamos, contando por lo bajo, de un valor empresarial de cinco mil millones de dólares».

Y todo eso por un hobby, un informático que habría tenido muy fácil seguir siendo programador anónimo toda la vida. A Newmark no se le ve ningún afán de provecho. Parece que lo que más le complazca sea la idea, como dice él, «de que hayamos ayudado a millones de personas, tal vez decenas de millones». Para él «es un servicio».

De no ser porque a principios de los noventa IBM pasó por una mala racha, Newmark podría no haber descubierto nunca su gen de solista. «Yo diría que la gente tiene que prestar atención a sus impulsos —dice—. Si no se está contento, hay que buscar en otra parte.» Él dice que en IBM estuvo ciego durante mucho tiempo, y que probablemente tuviera que haberse ido seis años antes.

Como muchos solistas que han podido establecer sus propias condiciones, ahora Craig puede dedicarse a lo suyo. Sigue siendo un friki de la informática que no lo esconde. A diferencia de algunos empresarios, no se le ve ansioso por montar una segunda o tercera compañía. La impresión que da es la de un personaje de una historieta de Dilbert que encontró la manera de seguir el juego a su pesar, o quizá por destino.

Como ya hemos dicho, hay solistas de todo tipo. Uno de los máximos niveles de la disciplina son los solistas en serie, que hacen girar un montón de platos a la vez. Este nivel de actividad no lo quiere ni lo necesita todo el mundo, pero si te interesa trabajar con éxito a dos bandas, hay mucho que aprender de quien sabe hacerlo a tantas.

El solista en serie tiene pasiones para dar y regalar. En vez de limitarse a un solo objetivo, el solista inteligente ideará la manera de simultanear unos cuantos. Shane

Elliott es un solista en serie consumado, condición que logra sazonar de ingenio, humor y encanto. Es el diseñador de webs de quien hablamos antes, el que odiaba a los ovejas. Radicado en Los Ángeles, no por ello deja de estar conectado por teléfono, SMS y e-mail a oficinas de San Francisco, Nueva York, Austin, Seattle y Londres. Es un hombre ocupado, que curra unas cincuenta horas por semana.

A los soldados del mundo de la empresa para quienes es pura rutina superar las sesenta no les sonará a gran cosa, pero es que Elliott también es actor. Viviendo cerca de Hollywood, la cosa no tiene nada de raro; lo que ocurre es que es un actor en activo. Habréis visto su cara en anuncios de Twix, Bud Light, Toyota, Honda y T.G.I. Friday's. Y eso solo son los anuncios que le dieron. Multiplícalo por un factor de cien para tomar en cuenta la incesante retahíla de pruebas, llamadas y rellamadas. En horario normal de trabajo.

La tercera ocupación de Elliott es la de director y productor ejecutivo de *Fries on the Side*, un grupo de humor en directo que lleva seis años actuando una vez a la semana. Sería como producir una versión casera de *Saturday Night Live*.

Está claro que Elliott es un solista que ha encontrado la manera de salirse con la suya. Parte de su secreto es que hace lo bastante bien su principal trabajo para haber establecido él mismo sus condiciones laborales. La última vez que entró a trabajar en una nueva empresa, le ofrecieron un montón de dinero, pero él necesitaba algo más para ejercitar al cien por cien sus dotes de solista, así que pidió (y le dieron) libertad para trabajar dos días por semana fuera del despacho. Quería el tiempo y el espacio necesarios para ir a sus pruebas, inventarse sus chistes y, efectivamente, cumplir con su trabajo habitual.

No es que los solistas tengan que ser necesariamente actores o artistas, claro, ni que sus empresas o su tipo de trabajo deban considerarse interesantes. La cuestión es cómo equilibrar los deseos individuales con los de la empresa. Tomemos el caso de Amabel Garcia, la especialista en soluciones de aprendizaje para AAA a quien ya conocemos, y que dirige grupos de proyecto en la sede de San Francisco (pese a vivir en La Vegas, a novecientos kilómetros). Su familia está en Nevada, y ella tiene muy claro que en San Francisco no se instalará. Trabajar con gente a cientos de kilómetros suponía una curva de aprendizaje, pero Amabel era consciente de que si su jefe se prestaba a ello, el trabajo a distancia entraba en sus posibilidades. «En contacto siempre estoy, porque intercambio SMS todo el día con mi equipo.» Por la mañana envía a sus compañeros un mensaje sobre el proyecto, donde les informa de qué trabajo ha hecho, en qué parte del servidor lo pueden encontrar, qué es lo siguiente

que piensa abordar... y cuándo lo terminará.

Irónicamente, la comunicación es mayor que si estuvieran todos en la misma sala, viéndose las caras.

Antes de comer, informa a todo el mundo de cuánto ha avanzado. También llama a su equipo por teléfono dos o tres veces al día, colectiva o individualmente, sin contar los centenares de e-mails diarios. Tampoco es que no se vea nunca con sus subordinados. Una vez al mes va en avión a San Francisco para reunirse con su equipo entre dos y cinco días.

Es más: todos estos papeles, Garcia los alterna en un cierto aislamiento físico. Una o dos veces por semana trabaja desde casa. El resto de los días, cubículo, o lo más parecido a una oficina: el call center de AAA en Las Vegas, repleto de gente que recibe llamadas sin parar de clientes de club automovilístico. El cubículo de Garcia está en un espacio muy amplio, completamente apartado del call center. «Aparte de cuando voy a saludar a la sala de descanso, no me relaciono con los del call center», dice.

Pero Garcia dista mucho de quejarse de su soledad; le gustan las cosas como están.

Cuando se está tan lejos de donde pasa todo, surgen problemas insólitos, descuidos que se deben a no estar físicamente presente; momentos en que sabes qué debería hacer una persona, y esa persona no lo hace porque no trabajáis codo con codo.

Garcia se está dando cuenta de que mandar SMS y colaborar a distancia mediante Google Docs (habilidades que ni ella ni su equipo están tardando en dominar) ayuda a compensar la brecha física.

Garcia y Elliott demuestran que prácticamente todo el mundo tiene el potencial de incorporar a su trabajo la senda del solista. Fíjate en las oportunidades que ya puedan existir. En el capítulo siguiente, «La solocreación», te enseñaremos a sacar provecho de oportunidades que ni siquiera sabías que existieran.

UN NUEVO TIPO DE REBELDE

El solista trabaja en condiciones propias. A la vez que se ciñe a las normas básicas de la empresa, y a la carga de trabajo, se forja un nuevo entorno de trabajo personal que supera los límites de la oficina. El solista se toma tiempo cada día para sacudirse las cadenas electrónicas del e-mail, el móvil y el SMS. Afronta el riesgo de personalizar su cubículo, despacho o espacio de trabajo, convirtiéndolo en un espacio donde es cómodo trabajar, en contraposición a un espacio donde el que está cómodo es el

trabajo.

El solista es un rebelde sin ser un revolucionario.

Es tu causa. En el fondo, no te incumbe que los demás respondan a la llamada. Tú ya has superado la prueba, y conoces la verdad. Odias a la gente.

Es posible que algunos quieran seguir tu ejemplo, y adoptar sus propias causas. Eso ya es cosa de ellos. Serán buenos aliados el día (si llega) en el que tú decidas crear un pequeño equipo de solocreadores, lo que llamamos nosotros un conjunto.

CREANDO TU CONJUNTO

La palabra conjunto tiene varios sentidos. El que nos interesa a nosotros es el musical (grupo de cantantes, músicos, etcétera); es decir, que si aplicamos el término «conjunto» al trabajo, no nos referimos al típico grupo de proyecto o de trabajo. Los conjuntos tienden a pasar desapercibidos; carecen de autorización y presupuesto, pero no porque no sean absolutamente esenciales. Te ayudan a cumplir con tu trabajo, y a menudo lo hacen de maneras que no están al alcance de las formas y canales oficiales.

Los miembros de tu conjunto pueden cambiar en función de las necesidades del proyecto. Ten en cuenta los puntos fuertes y débiles de cada uno. Piensa más en términos de un dueto o de un cuarteto musical que de un equipo de fútbol.

Cuatro pasos para formar tu propio conjunto

1. Hazlo y punto.

No hace falta que reveles a nadie las identidades de tu conjunto; ni siquiera el hecho de que tengas uno. Dales a otros solistas un motivo para incorporarse: una idea buenísima para un nuevo proyecto o estrategia de marketing, etcétera. Siempre que puedas, reúnete con ellos fuera de la oficina. Plantéatelo como tu club secreto.

2. Cuenta más la inspiración que el tiempo.

Los miembros de tu conjunto son personas de talento. Y ocupadas. Por lo tanto, no seas burro; no te conviertas en una molestia más. En este caso lo que cuenta no es la cantidad, sino la calidad.

3. A esta gente no la odiamos.

Es cuestión de encontrar un equilibrio. Si no das a los miembros de tu conjunto el espacio y el tiempo que necesitan, todo puede venirse abajo. Si empieza a oler a grupo de proyecto, haz caso a tu olfato y da marcha atrás, porque podrías perderlos y extraviarte.

4. Nada es eterno, ni siquiera tu conjunto.

Todos los conjuntos tienen su duración. Es posible que, una vez cumplido su proyecto o tarea, algunos mueran, mientras que otros se transforman, fusionándose con miembros más adecuados para perseguir un objetivo distinto.

Es importante no olvidar que los conjuntos nacen de la inspiración de uno o dos solistas. No los confundamos con los *skunk works*, como suelen llamarse las grandes iniciativas independientes de investigación y creación de productos dentro de una compañía todavía más grande. Esta práctica, surgida de los ámbitos de la alta tecnología y la aviación, se remonta al Lockheed Martin Skunk Works original, creado en los años cuarenta para diseñar y construir rápidamente generaciones de aviones radicalmente nuevos, como el bombardero antirradar. Los *skunk works* han tenido resultados desiguales. Son equipos grandes, y a menudo difíciles de manejar. A veces, su filiación con la empresa madre es demasiado estrecha para crear soluciones innovadoras. También pueden fallar completamente el tiro, y no producir nada que valga la pena.

Los conjuntos tienen muchas ventajas sobre la innovación al estilo de los *skunk works*. Un conjunto saca su fuerza del solista que lo forma, y se beneficia de su ímpetu colectivo. Se puede formar un conjunto sin estar al frente de un proyecto estrella para Google o Boeing. Se puede ser un directivo de nivel medio, o un empleado joven con la mirada puesta en un ascenso; o simplemente un intrépido machaca que se crece cuando tiene tiempo para él mismo.

Los solistas más fáciles de identificar quizá sean los jefes de proyecto. Cuando las empresas reconocen formalmente a los grandes solistas, a menudo les recompensan con un proyecto sustancioso y un espacio de trabajo chulo, y les piden volver al cabo de unos meses o de un año con un gol.

Más de un solista acaba saliendo de una gran empresa para entrar en alguna compañía más pequeña y ágil. En la mayoría de los casos, lo que buscan los solistas, más que un cambio de trabajo, es más libertad personal en el cargo que ostentan, una libertad que les dé la oportunidad de ser más productivos.

Como vicepresidente de nuevos negocios en Procter & Gamble Health Care, Karl Ronn supervisa una plantilla de seiscientas personas. Sus responsabilidades como directivo son demasiado grandes para permitirle ser el solista a quien se le ocurren los nuevos productos, los bombazos. En vez de eso, dice que gran parte de su trabajo está relacionado con la inspiración: respaldar los sueños de otros solistas y sus conjuntos dentro del gigante de productos de consumo. «Mi papel, con mis conjuntos, tiene mucho de intentar apasionarme por lo que se apasionan ellos. Los productos nuevos tienen que decir algo; tienen que tener un punto de vista», dice Ronn, quien a pesar de un horario de trabajo muy intenso encuentra tiempo para encabezar el comité de marketing de la prestigiosa Orquesta Sinfónica de Cincinnati, donde ha gozado de una experiencia tan excepcional como ayudar a un director de verdad, internacionalmente famoso y ganador de un Grammy: Paavo Järvi. «Lo que me gusta de Paavo es que puedo sentarme y hablar con él de su visión. Si el director no aporta un punto de vista, no vale la pena interpretar la sinfonía. Eso vale para el director de orquesta, para el conjunto y para el solista.»

Los mejores conjuntos tienen pasión y punto de vista, y atraen talento como imanes. Un fin de semana, mientras limpiaba las cañerías de su casa de Massachusetts, a Jim Lynch se le vino a la cabeza una «oportunidad de negocio» impecable. Lynch era ingeniero eléctrico en iRobot. En unas declaraciones a BNET dijo que era la tarea ideal para un robot, «porque se ajusta a los tres criterios de nuestra compañía: tonto, sucio y peligroso». Tras elaborar rápidamente un prototipo, lo enseñó durante una presentación de ideas de la empresa, y se encontró con que le daban luz verde y un equipo de cinco personas.

Ahora bien, sin su fama dentro de la compañía como persona al frente de proyectos interesantes, Lynch no habría podido cumplir ni por asomo el descabellado plazo que le puso la empresa para Looj, el robot. Iban a verle y se ofrecían voluntarios para trabajar en su robot limpiador de cañerías. Y aún hay más: al darse cuenta de que no dominaba la parte relativa a la gestión, Lynch tuvo la inteligencia de convertir en mentores a dos de sus colegas con más experiencia.

La ruptura de los cuatro minutos por milla

Roger Bannister es famoso por haber sido el primer corredor en romper los cuatro minutos por milla, un récord que durante mucho tiempo se consideró fuera del alcance del ser humano, pero el secreto es que no lo hizo solo. Bannister era un solista que cuidaba con esmero a su conjunto.

Parecía probable que a Bannister, inglés, se le adelantaran dos corredores. El australiano John Landy era el que tenía un entrenamiento más riguroso, mientras que la mayor velocidad natural correspondía al estadounidense Wes Santee.

Bannister era un corredor con facultades, pero con poco tiempo. Licenciado en medicina, estaba haciendo prácticas para ser médico. Landy disponía de cuatro horas diarias para entrenar, y Santee era un universitario con prácticas de dos horas. Bannister tenía que ir al entrenamiento en tren, a la hora del almuerzo, y robar treinta y cinco minutos en una pista de mala muerte. La restricción temporal le dio concentración. En su trabajo de laboratorio estudiaba la resistencia y el ejercicio, con resultados que en algunos casos aplicaba a su entrenamiento.

Bannister reunió a su conjunto: dos amigos, para que le ayudasen a batir el récord. Además de compartir el dolor y la soledad del entrenamiento, forjaron un plan. Uno de ellos le marcaría a Bannister el ritmo del gran día durante las dos primeras vueltas, y el otro durante la tercera y todo lo que soportase de la cuarta. Todo parecía perfecto, hasta pocas semanas antes de la tentativa de romper el récord. Se dieron contra una pared. No conseguían bajar de sesenta y un segundos en los cruciales intervalos de cuarto de milla. Sometido a una gran presión, Bannister no sabía qué hacer. Ninguna medida aumentaba su velocidad, así que probaron algo absurdo.

El solista y su conjunto salieron para las Highlands escocesas, con el propósito de escalar algunas cimas. Se pasaron tres días haciendo escalada, algo completamente distinto a correr.

Era arriesgado. Uno de los amigos de Bannister sufrió una caída de casi ocho metros, y solo le salvó la cuerda. Volvieron a Oxford con ampollas y agujetas, pero completamente renovados y exultantes. Al volver a la pista, Bannister obtuvo una media de cincuenta y nueve segundos por vuelta, nada menos que dos segundos por debajo que antes de la excursión con su conjunto. Dos semanas más tarde, el 6 de mayo de 1954, Roger Bannister logró una marca de 3:59.4; fue el primer hombre en romper los cuatro minutos por milla.

Lynch formaba su conjunto sobre la marcha, desde abajo y desde arriba. En

algunos casos el proceso es todavía más orgánico. Cabe incluso la posibilidad de que el buen solista ni siquiera se dé cuenta de que forma parte de un conjunto. Tal vez sea la mejor clase de ellos.

Un conjunto no tiene por qué estar compuesto de otros solistas. Si alguien dedicado a una sola tarea está dispuesto a ayudarte a coronar un proyecto, contrátale durante todo el tiempo que necesites; después, seguid cada uno por vuestro camino; y que no se te olvide una verdad aún más básica: muchos integrantes de tus diversos conjuntos pueden venir de fuera de tu entorno laboral directo (otros departamentos o sectores), y hasta de fuera de tu sector.

Lo triste es que muchas empresas han creado barreras contra los conjuntos. Lo llaman *resourcing*. El *resourcing*, que formalmente es dominio de abogados, consiste en que un empleado tiene que dejar constancia de todo lo que hace, e indicar a qué clientes corresponde cada minuto, todo ello para que los hojas de cálculo tengan la seguridad de que itemizan, fechan y facturan hasta el último segundo. «¿Se puede facturar?», es la pregunta que muchos profesionales nos dijeron que se les hacía cuando intentaban obtener algún tipo de feedback de un colega en un proyecto. Es un constreñimiento que el solista debe encontrar la forma de rodear.

Hay otro error, frecuente en las mayores compañías: formalizar el trabajo en equipo hasta el punto de que queda poco espacio para el estilo de colaboración de los conjuntos. Aun así, nosotros confiamos en que el reconocimiento de que lo grande no es necesariamente mejor crece de modo lento pero seguro.

Las empresas de software, en concreto, quemadas por el descuido y la falta de creatividad del código que tienden a pergeñar los grandes equipos de programación, se encuentran en pleno proceso de adelgazamiento. Ha nacido la conciencia de que los equipos mucho más reducidos (de tres a seis personas, nada más) propenden a tener más éxito. Jennifer Mueller, profesora de dirección de empresas en Wharton, que ha estudiado el descenso de los beneficios en los equipos empresariales de mayor tamaño, afirma: «A partir de unas cinco personas se produce un decrecimiento de los beneficios que obtiene la gente». Sus palabras nos recuerdan el efecto Ringelmann, que hemos analizado antes.

Por nuestra parte, consideramos que hay indicios de que el número mágico para un conjunto podría ser el tres. En los estudios clásicos sobre problemas de codificación de letras a números, lo más eficaz parecen ser los tríos. Hace poco, una investigación de la Universidad de Illinois demostró que el aumento de un grupo de tres a cuatro y cinco personas no redundaba en ninguna mejora. Los autores formulaban la hipótesis

de que las ineficacias de coordinación y el «bloqueo productivo» (la tendencia a que una persona anule las ideas de las otras en una lluvia de ideas u otra situación de grupo) aumentan en paralelo al número de participantes.

Como aficionados que somos al fútbol (el europeo), hemos advertido que incluso dentro de un equipo de once jugadores las jugadas más creativas y decisivas casi siempre derivan de las incursiones inspiradas de uno o dos deportistas: el poder de un conjunto. Y a menudo el que gana es el equipo con el mejor conjunto.

Esta analogía también es aplicable a compañías más grandes. Algunos solistas que se quedan atascados en equipos de mayor tamaño reclutan un conjunto dentro del propio equipo, y se centran en trabajar con un número reducido de personas que conocen a fondo sus tareas y objetivos.

De tres a cinco nos parece una buena horquilla para los conjuntos. Para ti, como solista, podrá ser cuestión de preferencias y de estilo. Hay quien gusta de mantener su conjunto pequeño y concentrado; por otro lado, cuando falla la motivación individual, sumar nuevas incorporaciones puede compensar las pérdidas naturales de eficiencia.

También hemos hablado con varios solistas que usan lo que hemos bautizado como «conjunto en la sombra». Hace poco, frente al reto de idear una presencia nueva y atractiva en internet, Jen Klise, de Target, empezó lanzando un e-mail a una red de una docena aproximada de personas inteligentes a quienes conocía de empresas sin ninguna relación con Target: Microsoft, eBay y el Royal Bank of Canada. Tuvo la prudencia de no pedirles una solución a su problema, sino preguntar cómo lo enfocarían.

«Mi equipo de Target es pequeño —explica Klise—. Sin estas redes no podríamos conseguir ni por asomo resultados tan grandes.» Aparte de su extensa red dentro de la empresa, Klise tiene un conjunto en la sombra dentro del mundo universitario, formado por diseñadores y expertos de la Rhode Island School of Design y el MIT Media Lab.

SE OFRECE SOLISTA

En algunas empresas, los bulldozers arrasan con todo lo que se les eche, los hojas de cálculo lo tienen todo atado y bien atado, y los ovejas vagan en total libertad. Es posible que en lugares así ya no queden solistas a quienes recurrir para que la empresa no se encalle en su mala dinámica. Dado que la naturaleza aborrece el vacío, han empezado a surgir empresas como Business Talent Group, con sede en Los

Ángeles y una plantilla de seiscientos altos ejecutivos listos para ser lanzados en paracaídas sobre las compañías del *Fortune 500* con carencias de personal y grave necesidad de liderato al estilo solista. Una vez de cada cuatro, el jefe de proyecto trasplantado pasa a ser una incorporación permanente a la empresa.

A juzgar por la aparición de compañías similares por todo Estados Unidos, es un modelo que despierta interés. Point B, de Seattle, tiene a unos cuatrocientos soldados apostados en siete ciudades. Cada solista posee entre diez y veinte años de experiencia al frente de equipos y proyectos, lo cual es básico, ya que a estos expertos se les envía a dirigir proyectos específicos en compañías punteras de cada sector (como Microsoft, Starbucks o Gap).

Las grandes empresas han empezado a mirar hacia fuera, porque aunque en muchos casos las gestionen personas competentes, no son papeles que siempre se traduzcan en solistas. «Somos como un director general contratado para acabar un proyecto entre tres y seis meses, y luego a otra compañía, y a otro proyecto —nos explicó uno de los directores de proyecto errantes de Point B—. Tiene sus beneficios aterrizar en una situación sin ningún bagaje ni política respecto al equipo que te han asignado. Al mismo tiempo hay que evaluar con rapidez la conducta de todos los miembros del proyecto, por separado y juntos. Una vez hecha esa valoración, se trata de convertirse en el director de aquella orquesta, para saber cómo encajan.»

DE SOLISTA A SOLISTA

Aunque a los odiadores de verdad les cueste tener trato con cualquier estructura, incluso tan pequeña y selecta como los conjuntos, si tienen algo de solistas dentro de ellos sentirán el impulso de juntarse (para ideas, planes o visiones) como mínimo con un solista más. Es la forma de ser de los solistas.

Uno de esos solistas natos era Earl Tupper, que en 1937, como respuesta a no haberse sacado el título de arboricultor, concentró sus esfuerzos en montar una empresa de moldes de plástico. Como tenía a su disposición una enorme partida sobrante de polietileno (residuo negro y gomoso del proceso de fundición), empezó a hacer pruebas: lo calentó, lo sometió a presión, lo mezcló con una serie de aditivos... Dado que no desprendía ningún tipo de olor, y era resistente al ácido, pensó que su producto, el «Poly-T», podía ser útil para guardar alimentos. En 1947 ya tenía la patente, y un nuevo nombre: Tupperware. Lo único que le faltaba era la manera de que se lo comprasen.

Los comercios no podían promocionarlo, porque los vendedores no sabían cómo funcionaba. Entonces apareció en escena un ama de casa ambiciosa de Florida que, por casualidades de la vida, resultó ser otra solista. Brownie Wise trabajaba como distribuidora puerta a puerta para otra compañía, pero una amiga, por casualidad, le dio un recipiente de Tupperware. Admirada de que no sufriera filtraciones al caerse, Wise tuvo la idea de las «reuniones Tupperware» en casa, con amas de casa ejerciendo de anfitrionas para otras amas de casa. Su innovación fue el catalizador de una nueva manera de vender productos. Favorablemente impresionado, Tupper se apresuró a nombrar a Wise vicepresidenta de su nueva empresa, y ella causó sensación en el cargo, además de ser la primera mujer que apareció en portada de la revista *BusinessWeek*.

A veces la necesidad de fusionar ideas puede ser algo veloz, y otras, en cambio, durar años. Hasta existe la posibilidad de que los solistas implicados no tengan contacto directo. La historia de las notas Post-it de 3M ha dado pie a más de una leyenda sobre innovación y creatividad. Quizá creas conocer esa historia, pero apostamos a que no conoces toda la del solista.

En 1970, Spencer Silver trabajaba en los míticos laboratorios de investigación de 3M, y había invertido grandes esfuerzos en crear un adhesivo superresistente. Por desgracia, le acabó saliendo algo más flojo que las colas que ya fabricaba 3M. El nuevo adhesivo se enganchaba a las cosas, pero luego se podía levantar sin problemas. Otro científico de los laboratorios de 3M, Arthur Fry, buscaba una manera de que no se le cayese el punto del libro de himnos que usaba en su coro de la iglesia. Entonces se acordó de la birria de cola de Silver, la rescató del olvido en el que había caído y... ¡eureka! Funcionó.

He aquí la parte que probablemente no hayas oído: Fry tardó cuatro años en tener la idea de aplicar de otra manera el invento de Silver. Hicieron falta dos investigadores solitarios (solistas, sin la menor duda) para dar dos discretos pasos: primero, crear una nueva tecnología (adhesivo débil), y luego, mucho más tarde, atribuirle un uso totalmente distinto. Pero hay más. Para que 3M comercializase el Post-it, en 1980, hicieron falta conjuntos, y seis años más de trabajo; en total, toda una década desde la invención de Silver.

Aunque los solistas no sean necesariamente solitarios, el camino que siguen sí que puede serlo. Existe la posibilidad de que tus esfuerzos pasen desapercibidos, y de que las personas que ven la oficina como un sitio donde hacer amigos te pongan la etiqueta de antisocial. La compensación es que aprendes a encontrar y conservar a las

que te rodean y te son imprescindibles para tu éxito, mientras que las que te robarían tiempo, energía y aportaciones reciben cada vez menos de las tres cosas. No tardarás mucho en encontrar tu equilibrio como solista, y llegar al punto en el que puedas hacer tu trabajo en tus propias condiciones, con otros solistas y conjuntos que hagan que valga la pena.

El test *¿Soy Solista?*

¿Cómo saber si se es un solista, o como mínimo se está destinado a serlo? Lo más fácil es contar cuántas veces murmuras, gritas o incluso piensas para tus adentros «¡odio a la gente!». Sin embargo, no todos los odiadores son necesariamente solistas.

Este test contribuirá a establecer la profundidad de tus saberes de solista. Cuantos más puntos obtengas, más sangre solista habrá en tus venas.

A. La parte del día en que prefiero trabajar a solas es...

1. una hora.
2. dos horas.
3. cuatro horas.
4. seis horas.
5. todo el día.

B. Mi momento favorito del día son...

1. las reuniones de personal.
2. las reuniones de balance.
3. las cenas o cócteles con los clientes.
4. comer con compañeros de trabajo.
5. reunirme con mi jefe.

C. Como más a gusto estoy es trabajando en un equipo de...

1. diez o más personas.
2. entre siete y nueve personas.
3. entre cinco y seis personas.
4. entre dos y cuatro personas.
5. nadie.

D. Un despacho vacío me da una sensación de...

1. inquietud.
2. soledad.
3. falta de motivación.
4. comodidad.
5. entusiasmo.

E. Por la mañana, al llegar al trabajo, suelo...

1. llevar donuts y café para todos.
2. saludar a la gente y preguntar qué tal la noche.
3. saludar con la cabeza a las personas que me encuentro entre la puerta y mi mesa.
4. gruñir e ir directamente a mi espacio de trabajo.
5. ir directamente a mi espacio de trabajo.

F. Cuando veo una sala de reuniones vacía, pienso...

1. que ojalá no me haya perdido la reunión.
2. que ojalá haya reservado bastante tiempo para la reunión.
3. que está a punto de empezar la reunión.
4. ¿cómo puedo saltarme la reunión?
5. qué buen sitio para escribir mi informe.

G. Al soñar con la oficina perfecta, visualizo...

1. una pecera rodeada de actividad.
2. lo último en espacios abiertos y colaborativos.
3. despachos pequeños para trabajar en grupo.
4. un cubículo.
5. cuatro paredes y una puerta con llave.

H. Donde trabajo con más creatividad es...

1. en mi mesa.
2. en una sala de reuniones.
3. en la sala de descanso.
4. en casa.
5. fuera.

I. Me gustan los jefes que...

1. me controlan a menudo.
2. por la mañana me preguntan en qué estoy trabajando.
3. me dan trabajos semanales.
4. me piden informes mensuales.
5. casi nunca aparecen.

J. Me gustan los compañeros de trabajo que...

1. son amigos de todo el mundo.
2. me interrumpen cada poco tiempo con cotilleos de oficina.
3. charlan tranquilamente durante las pausas y a la hora de comer.
4. apenas se relacionan con unos cuantos.
5. van a la suya.

PUNTUACIÓN

- | | |
|-------|---|
| 10-15 | No le des más vueltas. Amigo mío, tú eres un trabajador en equipo de los pies a la cabeza. |
| 16-25 | De vez en cuando te gusta estar a solas, aunque te encuentras más a gusto en un equipo. Larva de solista. |
| 26-35 | Calentando tus músculos solistas. Sí, te gusta un poco demasiado la gente. |
| 36-45 | Solista intenso. Podrías enseñar a los demás, si no pasaras tanto tiempo a solas. |
| 46-50 | La flor y nata de los solistas. Nadie te molesta, y es como te gusta que sea. |

La solocreación

Hemingway, Bach y Beethoven lo hacían a diario; Einstein, durante los descansos del trabajo en la oficina de patentes, y Churchill, tal vez mejor que cualquier otro político. Ya hemos conocido a uno de los maestros actuales de este arte: Craig Newmark. En las siguientes páginas te daremos a conocer a otros.

¿De qué estamos hablando?

De la solocreación, uno de los frutos naturales de odiar a la gente, que consiste en reservarse momentos para crear. Levantarse temprano para escribir la gran novela americana. Trasnuchar enfrascado en tu novena sinfonía. Incluso reservar un trocito de tarde para trabajar tranquilamente en una presentación decisiva. Y no olvidemos la ventaja que se deriva de modo natural de la solocreación: cuanto más te apartas de la manada y te dedicas a tus labores en solitario, menos tiempo pasas con la gente a quien odias.

Es así como trabaja el solista, al margen de cuál sea su profesión. La solocreación adopta múltiples formas. La mayoría de las veces estarás a solas, aunque también se puede solocrear con un conjunto, o con uno o dos solistas más. La clave de la solocreación es alejarse bastante de las interrupciones y de las fuerzas que hay tras ellas para poder trabajar por el cumplimiento de tus objetivos.

Hoy en día el trabajo de verdad se ve constantemente arrinconado por culpa de proyectos mal planificados, reuniones sin tregua y distracciones sin cuento. Los simulacros de incendio son el pan de cada día, desde los gigantes del producto de consumo hasta los titanes de la tecnología. La mayoría de ellos no solo no son urgentes, sino que distraen la atención, porque a alguien se le ha activado el modo pánico y ha puesto nerviosos a los demás. La solocreación consiste en técnicas y trucos para darle al solista emprendedor la capacidad de tener controlado su volumen de trabajo sin que se le caiga encima.

Ahora bien, la solocreación es mucho más que una gestión inteligente del tiempo. Aunque reconozcamos la importancia de tener el día por el mango, la solocreación va

más allá del uso eficaz del tiempo. Existen muchos sistemas que dicen ayudar a cumplir este objetivo, desde el GTD (Getting Things Done) de David Allen hasta el método de planificación rápida FranklinCovey de Tony Robbins, pero ninguno apunta al riesgo principal del día de trabajo: la gente. La solocreación añade un elemento crucial al enfoque de la productividad: permite evitar, esquivar o desactivar a los diez menos buscados, y a su capacidad de no dejarte trabajar.

En las grandes empresas hay muchos profesionales que solo crean para mantenerse al día, abiertos a las nuevas ideas y tendencias. «Yo, en mis ratos libres, aún trabajo por mi cuenta —explica Kyle Johnston, director digital y de internet de Garmin International—. Hago webs para ONGs y empresas pequeñas.» Hace poco creó una web para un refugio de animales de su zona. «Al ser una página bastante visitada, me da pie a experimentar, coger lo que aprendo de ella y aplicarlo en Garmin.» Según Johnston, todos esos trabajos le han proporcionado una idea muy clara de lo que funciona. Por otra parte, como la mayoría de los solistas de empresa, no pidió permiso a nadie para ser creativo. Dice que su solocreación, y la de muchos otros en Garmin, pasan desapercibidas para el radar de esta compañía del *Fortune 1000*. «En el fondo nadie acaba de saber qué pasa, pero todos los diseñadores de páginas web hacen algún que otro proyecto por su cuenta, porque les encanta diseñar.»

También hay gente como Amol Sarva, que después de trabajar en el gran éxito de Virgin Mobile ha creado su propia compañía de telefonía móvil en Nueva York, Peek. A pesar de que sus cometidos diarios dentro de la empresa le ocupan doce horas al día (contando por lo bajo), Sarva mantiene como mínimo tres platos más girando por los aires. «Teóricamente hay algunas compensaciones económicas —dice—, pero la cuestión es que me divierto.» Sarva también está impulsando un proyecto multimillonario de viviendas en Manhattan, donde dice que el mundo de la construcción, con su informalidad, le ha ayudado en el de la alta tecnología, más estirado. «He mejorado mucho en dar puñetazos sobre la mesa —explica—. Es lo que hace la gente en el sector inmobiliario para que se hagan las cosas: dar golpes en la mesa.» Según Sarva, el sector de la construcción le ha enseñado la importancia de hacer lo que hay que hacer. «He adquirido mucha sabiduría práctica. Ha habido polinización cruzada de la de verdad.» Y por si no tuviera bastante en que ocuparse, acaba de montar un conjunto que trabaja en un nuevo proyecto de lo más descabellado, un proyecto que podría desembocar en una nueva empresa a la que nos referiremos algo más adelante.

Después tenemos la solocreación cotidiana de hombres como Dennis Boyle, el

veterano jefe de estudio de IDEO, principal compañía de estrategias de diseño. Impulsando innovaciones de primer orden para industrias tan diversas como la alta tecnología y la salud, Boyle ha demostrado una y otra vez un talento y una chispa que podrían convertirle sin problemas en candidato a encabezar alguna empresa de nueva creación, sumarse al núcleo humano de una nueva y prometedora iniciativa o ponerse al frente de un departamento de investigación y desarrollo del *Fortune 500*. Aun así, Boyle se adecúa perfectamente a nuestra categoría de «fijos», puesto que lleva más de dos décadas de férrea lealtad a una sola empresa, y se ha forjado una trayectoria impresionante a base de descubrir maneras frescas e imaginativas de alimentar sus intereses y pasiones y hacer nidos para otros solistas en ciernes.

Detengámonos tan solo en una de las creaciones de Boyle: el Tech Box de IDEO. Hay uno en casi todas las delegaciones de la compañía. En esta reluciente vitrina se acumulan materiales tan raros como maravillosos, como un paquete de un líquido supersaturado que se convierte mediante un simple giro en un sólido al rojo vivo, o el Nitinol, un «metal con memoria» que recupera su forma de bobina al ser sumergido en agua caliente; o como el Kevlar, ese material ligero capaz de parar balas.

Pues bien, aunque el Tech Box ya lleve mucho tiempo siendo un componente fijo de las oficinas de IDEO, la verdad es que empezó como una simple caja (o mejor dicho varias cajas) de cartón llena de trastos que Boyle dejaba encima o debajo de un escritorio eternamente saturado. Desde niño, en Ohio, coleccionaba cosas que le fascinaban, y cuando llegó el momento de irse a vivir más al oeste, ya tenía varias cajas llenas de plásticos exóticos, piezas de formas raras, circuitos y cierres. Durante su época de profesor en Stanford lo llamaba su «caja mágica», y animaba a sus alumnos a acumular cosas que algún día pudieran servirles de inspiración.

Al convertirse en jefe de estudio de IDEO, Boyle tuvo la epifanía de que su caótico hobby era una oportunidad brutal, una manera de compartir dispositivos, piezas, tejidos y materiales nuevos y desacostumbrados que tal vez fueran útiles para algún reto de diseño, o provocasen alguna lluvia de ideas; y así, decidió que era el momento de convertir en joyas la basura. Resumiendo, que con la ayuda de un becario sus pasiones salieron de una esquina del despacho y entablaron relación con otra gente de IDEO, dando como resultado un armario con cajones elegante y de bajo coste.

Al principio la empresa no estaba muy entusiasmada.

Es más: incluso dentro de una compañía tan abierta como IDEO, algunos jefazos se burlaron del hobby de Boyle. Hubo coleccionistas de IDEO, de los de prestigio, que no estaban dispuestos a participar en aquel nuevo objeto de exposición comunitaria.

El acto de compartir no siempre surge de manera natural. Al final, sin embargo, perdieron los stops, y el Tech Box se convirtió en un gran éxito, uno de los elementos más característicos de las oficinas de IDEO. Rápidamente se extendieron variantes por las delegaciones internacionales, erigiéndose en una de las atracciones estrella de las visitas con las que se convencía a los clientes y se conseguían nuevos encargos de importancia crucial para la compañía.

Dicho de otra manera: el desorden personal del solista puede ser bueno para los negocios; y a veces, cuando lo que se desordena son los negocios, el único capaz de salvar la situación es un solista.

Hace pocos años, Eric Brinker, director de gestión de marca y atención al cliente de la JetBlue Airways, quiso dar respuesta a la petición de los clientes de que se ofreciera algo más sano para picar en los vuelos, así que él y su equipo decidieron cargarse el «Munchie Mix», una mezcla de Doritos y otros snacks crujientes y salados. «Es el no va más de la comida basura», declaró en aquel entonces a *BusinessWeek*.

Craso error. Los adictos a la comida basura en vuelos JetBlue se llevaron las manos a la cabeza. «¡Pero si es la única razón de que volase en JetBlue!», se quejaba una de las muchas «cartas subidas de tono» que, a decir de Brinker, cayeron como un alud sobre la compañía aérea. Más valía, decidió, dar marcha atrás, pero temió que a su departamento le entrase miedo a las innovaciones. Entonces sacó al solista valeroso que llevaba dentro y optó por convertirse él mismo en blanco de una campaña «salvemos el Munchie Mix» en la intranet de JetBlue. «¡A algún lelo de marketing se le ha ocurrido cargarse el Munchie Mix!», fue la estridente cabecera de aquella tentativa de recuperación. Aceptando lo que tenía de cómico la situación, Brinker animó a los empleados a entonar las alabanzas del Munchie Mix en poemas y relatos. Pronto les fueron devueltos sus snacks a los pasajeros, y el equipo de Brinker aprendió una lección importante: está bien tomar decisiones atrevidas. Y si eres un solista, cuando no salen las cosas como tenías planeado, habrás adquirido la seguridad y la habilidad necesarias para convertir una crisis en una oportunidad.

La solocreación es algo que te va conquistando. A menudo los solistas más radicales son emprendedores, pero no es necesario montar una empresa para llevar la interesante vida de un solista. Por otra parte, el arrojo de lanzar la nueva empresa en cuestión no implica estar dispuesto a no volar nunca más en solitario, porque en último término la solocreación tiene tanto que ver con alejarse de la gente a quien odias como con hacer cosas. También descubrirás un plus imprevisto: cuanto

más éxito tengas, más necesitarás y anhelarás tiempo para ti solo.

El arte de la solocreación consiste en estar motivado, creativo e inspirado ante la infinidad de distracciones que pueden estropear tu día en la oficina. Si te asomas por detrás de la imagen pública de prácticamente cualquier persona de éxito que valga un poco la pena, verás que el trabajo que la hace famosa muchas veces está hecho en solitario, a puerta cerrada, o con una o dos personas más. Esas personas se toman la solocreación como un auténtico credo. Sea cual sea su pasión, tienen fe en el antiguo dicho «escribe cada día», que aconseja a los novelistas que pongan los dedos en el teclado como mínimo una vez cada veinticuatro horas.

Pero hay algo más hondo. Controlando de manera productiva la capacidad de odiar a la gente, entras en una dimensión adicional del tiempo y del espacio, una dimensión libre de oficinas, familias o comunidades; una dimensión donde entregarte al pensamiento profundo, a la exploración creativa o a la simple vagancia de toda la vida. Es donde se produce la solocreación, y donde saltan las chispas que encienden literatura de la buena, inspiran un videojuego alucinante o abonan un concepto que revoluciona el mercado.

Puede que los solistas más interesantes sean los que se mueven dentro de las empresas, gente que trabaja en entornos con menos glamour, como Cargill, que no es el tipo de compañía que lleve la innovación ni la solocreación como etiquetas. Lo que empezó hace casi un siglo y medio como un silo de grano ha crecido hasta convertirse en un gigante mundial de los productos agrícolas, alimentarios e industriales.

A finales de la década de 1970, después de doctorarse, Carol Pletcher, un joven cerebro de la bioquímica, entró en la Cargill de Minneapolis. Poco a poco, sin salir apenas del anonimato (como cualquier rata humana de los laboratorios gigantes de Cargill), fue ascendiendo a científica en plantilla, y después a un cargo directivo. Tras unos veinte años en las trincheras, la nombraron vicepresidenta, y ya en la madurez empezó a calentar sus músculos solocreativos.

Además de convencer a la cúpula de Cargill de que contratasen a asesores innovadores y de primera fila, Pletcher estableció incentivos para recompensar las buenas ideas de otros solistas, y puso en marcha un programa de premios a la innovación. Los ganadores eran invitados a tomar la palabra en la sede central, conocer al consejero delegado e impartir talleres para... otros solistas, sí.

El siguiente paso de Pletcher fue identificar a unas seiscientas personas de talento dentro de Cargill, y encomendarles la tarea de sembrar más solistas. En poco tiempo,

Carol Pletcher recibió la corona de directora de innovación de Cargill, todo un honor para un solista, teniendo en cuenta que en la compañía trabajan cien mil personas, y que ingresa anualmente más de sesenta mil millones de dólares.

Desde que Pletcher empezó a solocrear, Cargill ha lanzado algunos productos sorprendentes, como una sal especial para derretir hielo a menor temperatura que se adhiere a las carreteras, pero lo interesante es que el prodigioso currículo de Pletcher no la ha llevado a crear su propia empresa, y que no se ha hecho fabulosamente rica. Pese a haberse vuelto famosa en todo el país como una abanderada de la innovación, se ha quedado tres décadas en Cargill, ayudando a otros solistas a buscar soluciones para los problemas de la compañía.

Empezar por el final

La página en blanco es el gran miedo del solista novato. Hemos hablado con decenas de personas que lo presentan como el mayor obstáculo para empezar proyectos o abrir las alas de solista. El documento de Word, diapositiva de PowerPoint u hoja de Excel en blanco son aterradores en su vacío radical. El consultor Bryan Mekechuk ha aprendido un truco sencillo pero profundo: no empezar nunca con una hoja de papel en blanco. Él busca en su disco duro y por internet lo más parecido al documento que tiene que escribir, de la presentación que tiene que hacer o de la hoja de cálculo que tiene que crear. Según él, no es una cuestión de orgullo. «Si alguien ha hecho algo, yo quiero que su punto de llegada sea mi punto de partida. Vale la pena dedicar un tiempo a buscar ese punto de partida perfecto.» Es una idea que usa como trampolín para su propia indagación.

Un modelo ideal de solista es Wallace Stevens, uno de los máximos poetas del siglo XX en Estados Unidos. Él no siguió el camino tradicional de hombre de letras que enseña en la universidad, ni adoptó el estilo de vida del poeta torturado que se consume en un tugurio hasta morir alcoholizado o tuberculoso. En un giro irónico de odio a la gente, trabajó casi toda la vida como abogado de empresa y agente de seguros, dos de las profesiones más odiadas de la historia. A simple vista no parece la mejor biografía para disponer de tiempo o imaginación para convertirse en uno de los grandes poetas de la modernidad.

Stevens fue un innovador atado a profesiones bastante conservadoras, por no hablar de un matrimonio donde poco amor hubo. Aun así llegó muy lejos, pero no a base de chacharas con sus colegas de trabajo, ni de almuerzos pantagruélicos que le

dejaran con ardor de estómago: a la hora de comer, él solocreaba huyendo de la gente a quien odiaba y cerrando la puerta de su despacho para escribir una poesía fabulosa, de una imaginación desatada. Luego, después de esa breve inundación de creatividad, el abogado y agente de seguros Stevens retomaba con calma su trabajo.

Abogado de empresa hasta el final de su vida, también obtuvo el premio Pulitzer un año antes de morir, a los setenta y seis. Fue esa única hora del almuerzo, sumada —qué duda cabe— a muchas más horas robadas después de la cena y los fines de semana, lo que le dio el tiempo, la concentración y la fuerza necesarias para escribir algunos de los mejores poemas de la historia de Estados Unidos.

La aburrida opción de Stevens por un trabajo de lo más normal no le impidió encontrar inspiración y tiempo para solocrear. Aunque la poesía, en general, no suele ser el mejor camino hacia la fama y el éxito, con el paso del tiempo Wallace Stevens fue ensalzado y respetado. Con ello no queremos decir que tu hobby o actividad tengan que cosechar obligatoriamente elogios desorbitados, ni convertirse, al crecer, en una oportunidad de negocio fabulosa. Lo importante es que les da a tu cerebro y a tus energías la oportunidad de recargar las pilas lejos del cuadriculado mundo del trabajo.

Nunca se sabe. Quizá tu blog casero empiece a recibir cientos de visitas diarias. O quizá el videojuego que programas por la noche sea justo lo que le hace falta a Xbox. O tal vez la novela policíaca ambientada en un departamento de informática que tienes escrita a medias pueda interesar a alguna editorial. Hoy en día hay más probabilidades que nunca de que eso que antes se llamaba «lo que hace papá en el garaje» se convierta en un negocio, en una fuente real de ingresos extras, en un hobby que da satisfacciones... o en lo más sonado de la temporada que viene.

Un aplauso para Google

Hay empresas que se dan cuenta de que fomentar la solocrea-
ción en el trabajo puede convertirse en un éxito tanto para el
solista como para su jefe. A Google se la conoce por su «vein-
te por ciento del tiempo», que da a los técnicos un día a la se-
mana para dedicarse a cualquier proyecto que despierte su in-
terés. Orkut Buyukokkten, que entró en la empresa en 2002,
aprovechó su día de solista para montar un programa de redes
sociales. En 2004 Google lo lanzó públicamente, y lo bautizó
Orkut en honor a su creador. Ahora mismo en Brasil se en-
cuentra en todas partes, y tiene millones de usuarios a nivel
mundial. No se sabe si Google le ha pagado una fortuna a Or-
kut por sus esfuerzos, pero lo que está claro es que su veinte
por ciento del tiempo le ha granjeado los quince minutos de
fama a los que se refirió Andy Warhol: hace poco, en un viaje a
Brasil, fue tratado como una celebridad.

Con toda la gloria de la que se ha impregnado Google por
ensalzar los esfuerzos de un solo solista, uno se pregunta
por qué no siguen su ejemplo más compañías «inteligentes».

LAS PILAS DEL SOLISTA

Al margen de trabajos o sectores, hay un elemento constante para el solista: necesita energía y pasión para triunfar al máximo nivel. Lo que nos motiva es personal. Para algunos será la excelencia. Lo que ansien otros será el reconocimiento, y algo de dinero nunca va mal.

Pero un trabajo, o una carrera, es una guerra que se libra en horas, semanas y años. El solista veterano hace lo posible por mantener la agudeza hasta en el bajón de después de la comida, cuando tan irresistibles parecen las ganas de meterse debajo de la mesa y echar una siestecita.

¿Te acuerdas de Debbie Vargo, la directiva de P&G? Pues ha conseguido la disciplina y la estrategia precisas para no perder equilibrio ni entrega ahora que empieza su segundo cuarto de siglo en la empresa. Los días laborables, su programa personal empieza a las cuatro y media de la mañana, con algo de jogging o un paseo revigorizantes. Cada dos días hace pesas. Sin embargo, no se queda en ese subidón matinal de ejercicio que la planta en su escritorio, lista para el combate, a las ocho menos cuarto de la mañana: tiene un máster en nutrición, y lo usa eligiendo el combustible adecuado para su motor. «Con mi manera de comer controlo mi índice

glucémico —explica, refiriéndose al nivel de azúcar en la sangre—. Es lo que me permite tener la energía que necesito a lo largo del día.»

Aparte de equilibrar los hidratos de carbono con las proteínas y alguna que otra grasa en las comidas principales, Vargo se toma un tentempié sano a media mañana y a media tarde, asegurándose de tener siempre «cinco gramos de proteínas por cada cien calorías». Si a alguien no le suena muy propio del mundo laboral prestar atención a lo que se come durante el trabajo, que piense en la alternativa más típica: el ejecutivo frenético que se despierta tan tarde que solo tiene tiempo para una ducha rápida, algo de bollería industrial y una Coca-Cola antes de ir en coche a la oficina, con un tráfico de mil demonios. Luego se controla y solo se zampa unas barritas de cereales antes de la comida estándar: hamburguesa, patatas fritas... y otra Coca-Cola.

La verdad es que el trabajador estadounidense cuyo perfil acabamos de trazar corresponde a la media, y que su jefe lo considera normal.

Pero también es verdad que puede ser difícil resistirse a la atracción inexorable de las comidas y los picoteos de oficina. Hace falta mucho valor y planificación para comer de manera sensata ante las tentaciones semanales: porciones de pastel de cumpleaños de algún compañero de trabajo, pedidos de pizza por teléfono cuando un plazo acecha, ese bollo recién salido del horno que adorna la mesa de reuniones... Y, por supuesto, los cuencos de caramelitos de colores repartidos por toda la oficina, con sus diabólicos aires festivos.

La incompetencia nutricional de muchos empleados supone una rémora más grave que la falta de titulación superior, o de talento. Primero te saltas el desayuno, y pones el cuerpo y el cerebro en modo de inanición. Durante el almuerzo comes como un cerdo, subiendo de golpe el azúcar en la sangre, y desencadenando el tipo de exuberancia irracional que hincha los presupuestos y cocina estrategias de marketing absurdas. Otro aspecto no menos preocupante es que puedes contar con que después de esa locura vendrá el coma de media tarde.

En lo que a nosotros respecta, lo importante es que estos altibajos de yonqui de oficina abonan el odio a la gente. La malnutrición institucional enturbia el cerebro, y tiene efectos imprevisibles en el comportamiento. Por las tardes, la influencia de unos Cheetos o de un atracón de galletas puede variar la percepción de un compañero de trabajo a quien sueles considerar un aliado y una persona capaz. Si ese veneno es vertido en exceso en un coleteo de oficina, hasta un Gandhi puede convertirse en un bulldozer desencadenado.

También hay otro problema. Si te atreves a comer inteligentemente en el trabajo, lo

más probable es que te conviertas en objeto de burlas, humillaciones y ostracismo. Los que no velan mucho por tus intereses irán diciendo: «¿Qué tal el régimen, Bill?», con la boca llena de patatas chips.

Es aquí donde entra en juego la entrega de un solista que se toma en serio la solocreación. Vargo, la ejecutiva de P&G, hace algo más que mitigar el impacto de sus exigentes mañanas de trabajo con una dosis de endorfinas inducida por el ejercicio. A lo largo del día se asegura literalmente de que sus niveles de azúcar en la sangre se mantengan en los valores óptimos. Vargo es uno de los incontables guerreros de oficina que actualmente se ocupan de su salud y de su forma física. Ha cursado el programa de atletismo empresarial del Human Performance Institute de Orlando (Florida), dirigido por Jack Groppel, programa que consiste en fitness, coaching y nutrición. Ahora que enseña a altas ejecutivas del centro de innovación de P&G en Miami, se ha dado cuenta de que el día no puede tener más de veinticuatro horas, pero que aun así «hay maneras de maximizar la energía».

El ejercicio regular no es un prerrequisito de la solocreación, pero en la mayoría de los casos los solistas encuentran la manera de equilibrar su energía durante la jornada. Los pasos pequeños pueden ser decisivos. Vargo, para quien las reuniones extenuantes de cinco horas son el pan de casi cada día, no se las pasa sentada. Ella se queda mucho rato de pie, sin importarle lo que piensen los demás. «Cuando pasas de estar sentada a levantarte, tu frecuencia cardíaca aumenta —explica—, y también se rompe un poco la tensión.»

SOLOCREAR EN REUNIONES

Por teleconferencia. Por videollamada. Presencial. ¿Hay algún tipo de reunión que no provoque un estremecimiento involuntario? Despilfarro de tiempo. Demora en los proyectos. Llamadas sin responder. Los engranajes de la productividad en la cuneta empresarial. Como nos dijo Elizabeth, jefa de relaciones públicas de una empresa importante, y persona sin pelos en la lengua, «odio a los que programan reuniones innecesarias, los amantes de las reuniones. No hay ninguna necesidad de reunir a sesenta personas para ir repasando las cosas detalle por detalle, o estado por estado, o partida por partida. Muchas de esas cosas se podrían resolver con una llamada telefónica, o yendo a ver a alguien a su cubículo».

Nicole, profesional del marketing en el sector del vino, lo formula con aún más dureza: «Yo odio lo de “reunirse para organizar una reunión”. ¿Por qué no hablamos

ahora, y ya está?». Según ella, aún son peores los directivos pusilánimes que se pasean por la sala para hacer ostentación de que quieren oír las opiniones de todo el mundo, cuando en realidad ya estaban decididos antes de convocar la reunión.

El miedo a fallar es una de las grandes razones por las que muchas empresas saturan de encuentros a sus empleados. En algunas compañías no se premia a la gente por arriesgarse. «Se la premia por no fallar —dice Lisa Carmel, una veterana de British Petroleum y Procter & Gamble—. Así es más fácil no avanzar deprisa. Ellos quieren discutirlo, y discutirlo, y discutirlo. Si te reúnes, organizas otra reunión para investigar las conclusiones, y luego conciertas otra reunión.»

Carmel explica que en P&G eran bastante espartanos con las reuniones; no así en British Petroleum: «Te podías pasar meses yendo a reuniones donde nunca se hacía nada. Vas a una reunión, decides qué hay que investigar y luego lo dejas todo para más tarde». Dice que una de las razones por las que se marchó de BP y entró en Procter fue que estaba cansada del ciclo sin fin de reuniones «de no hacer nada». Se dio cuenta de que para muchos trabajadores de BP era una adicción. «Hay profesionales de las reuniones. Se te va todo el día en reuniones, y al final no haces nada.»

No es de extrañar que nos hayamos encontrado a muchos bloggers con ganas de despotricar sobre este tema, como Bill Gammell, principal responsable del blog de marketing *überEye*, quien asegura haber encontrado los siete síntomas de la adicción a las reuniones. Nuestro favorito es este: «Empiezan la reunión preguntando: “Oye, ¿esto es la reunión de planificación estratégica o la de presupuestos?”».

Por desgracia, en Estados Unidos muchas empresas están dirigidas por obsesos de las reuniones. Casi todos los directivos, ejecutivos y socios caen en una red de reuniones diarias que se acumulan como los aviones en el aeropuerto de Chicago. Vale, todos queremos «menos reunirse y más hacer cosas», como lo formuló acertadamente un jefe de proyecto a quien entrevistamos; sabemos que no es factible prohibirlas, a las muy puñeteras, como se ha hecho con las bolsas de papel en las tiendas de alimentación, pero la verdad es que tenemos ideas sobre cómo solocrear durante las reuniones, sirviendo a dos señores: por un lado a tu empresa, y por el otro a ti mismo, que eres el más importante.

El primer paso es identificar las reuniones que requieren una participación activa, esas a las que hay que asistir y estar muy atento. Necesitas que den luz verde a tu nuevo proyecto. Que te asignen más presupuesto. O tienes que hacer una presentación ante los directivos. Luego están las reuniones que convocas tú; en esas, obviamente,

no pueden pillarte despistado.

Sin embargo, hay muchas reuniones que solo requieren un papel pasivo. Ahí reside tu máxima oportunidad para solocrear. Hoy en día cada vez son más las reuniones que se hacen por teléfono. ¿Qué mejor momento para trabajar un poco que cuando ni siquiera te ven? Pete Johnson, de Hewlett-Packard, es responsable directo de varios equipos, y de cientos de webs de HP. Se trata de un solista inveterado, que durante su jornada laboral encuentra tiempo para jugar una partida de Yahtzee con su hija, pero que en muchos casos tiene que estar en contacto con el «buque nodriza» durante doce o más horas. A menudo la mitad de ese tiempo se le va en reuniones por teleconferencia. Con quince años de veteranía en HP, Johnson ha dominado el arte de reservar momentos para otras labores durante las reuniones pasivas. Es capaz de contestar a un montón de e-mails de dos segundos, «esos tan cortos que seguro que no te pierdes gran cosa».

No es una técnica recomendable para un encuentro cara a cara, pero puede ser útil para quienes participan en teleconferencias. Mucha gente a quien hemos entrevistado confiesa que saca tajada creativa de las lagunas que aparecen durante las reuniones. La mayoría de ellos aprovechan estos tiempos muertos para adelantar otros proyectos relacionados con el trabajo, que de otra manera se les retrasarían.

¿Y si tienes que desconectar durante más tiempo? Una de las obligaciones de Johnson es vigilar que se mantengan accesibles las webs clave de HP. Con reuniones o sin ellas, le compete reaccionar ante el fallo de cualquier página, o ante cualquier otro error que requiera su atención inmediata. Si en el transcurso de una reunión no puede estar atento cinco o diez minutos, manda un SMS a algún colega (también presente en la reunión): «¿Qué acabo de perderme?». Según Johnson, es fundamental cultivar las amistades de trabajo, tanto para pedir resúmenes rápidos por mensajería instantánea como para que te cubran las espaldas. Plántate estas reuniones como estar en una trinchera con algunos de tus amigos más íntimos. Os cubrís mutuamente, evitando que a alguno le caiga una granada propia cuando la cosa está que arde.

Ya nos entiendes: esos momentos de ciervo ante los faros. Acabas de mandar un e-mail rápido a hurtadillas y has perdido completamente el hilo de la reunión. De pronto te llega la gran pregunta por el teléfono: «Pete, ¿a ti qué te parece?».

No es una pregunta desconocida para Johnson, quien a lo largo de su carrera ha tenido que pensar deprisa para encontrar la respuesta correcta. He aquí algunas de sus técnicas, con garantía de sacarte del atolladero. Trata de no usar las tres durante la misma reunión.

- A. «Me interesa la opinión de Joe.»
- B. «¿Podrías repetir la pregunta?»
- C. «He tenido que salir un minuto para atender a un cliente preferente. ¿Puedes ponerme al día?»

La clave es que el trabajo de Johnson requiere solocrear y hacer malabarismos con múltiples tareas, sobre todo durante las reuniones. Dependiendo de la situación, puede limitarse a «confesar que estaba haciendo otra cosa». Forma parte de su trabajo. El equilibrio es clave. Si desconectas por sistema de las reuniones, incluso de las telefónicas, tus reuniones pasivas podrían dar un giro brusco hacia lo activo, y adiós solocreación.

Ten cuidado con no confundir jamás una reunión pasiva con una reunión activa. La gente te odiaría a ti, y con razón. Si la reunión es presencial, parte de la premisa de que será activa. Si se espera que participes, es activa. Si no es el tipo de reunión en que la gente mira vídeos de YouTube, consulta su página de Facebook o usa Twitter, es activa. Un ejecutivo veterano a quien entrevistamos dijo que él casi todas sus reuniones las abrevia, y las hace de tipo general. Explica que ha empezado muchas reuniones paseando una mirada por la mesa, y encontrando ojos vidriosos y miradas perdidas en pantallas de portátiles abiertos. «Aquí el único que no tiene portátil soy yo. ¿Eso quiere decir que mi tiempo valga menos?» Las almejas se cierran. Todo es cuestión de centrarse. Tener abierto un ordenador portátil no es sinónimo de multitarea. En palabras del ejecutivo, «puede convertir una reunión de veinte minutos en toda una hora».

Media hora. No necesitas más. Es lo que la mayoría de los ejecutivos con quienes hemos hablado presentan como el tiempo máximo que necesitan la mayoría de las reuniones. Poner un cronómetro encima de la mesa es un primer paso, pero nosotros tenemos una herramienta más visible. Plantéate comprar un reloj de arena de media hora, y dejarlo en la mesa. Es una metáfora cargada de significado: tu vida, que se escurre grano a grano. Cuando alguien empieza a desbarrar, lanza una mirada elocuente a la arena que desaparece.

La decisión por voto democrático mayoritario es una excelente forma de gobierno, pero una forma asquerosa de crear.

LILLIAN HELLMAN

Aunque todo el mundo esté de acuerdo en que hay reuniones a patadas, no se ha dedicado casi nada de atención al tiempo que se pasa reunido. Hay un problema, y es que ese tiempo cambia en función de las empresas, las oficinas y los trabajos. En una encuesta por internet de www.management-issues.com, los encuestados dijeron que solían dedicar más de un tercio de su jornada laboral a reuniones, y calcularon que más de la mitad de ellas carecían de razón de ser. Es frecuente que los directivos aseguren dedicar la mitad de su jornada (como mínimo) a reuniones, presenciales o por teleconferencia. Un ejecutivo de HP entrevistado por nosotros dijo que no le parecía nada excepcional quedarse de seis a ocho horas diarias atascado en reuniones, mientras que un veterano de Clorox declaró veinticinco horas semanales. Un vicepresidente de desarrollo de productos con quien hablamos establecía una media de cinco o seis reuniones programadas al día; matizó, sin embargo, que las reuniones imprevistas suelen aumentar la cifra hasta diez o más.

Bill Daniels, consejero delegado de American Consulting & Training (una agencia especializada en desarrollo de gestión de grupos para empresas del *Fortune 500*), calcula que los directivos se pasan entre el cuarenta y el sesenta por ciento del tiempo en reuniones, pero lo que llama más la atención es que los que se ocupan del grueso del trabajo (los empleados) se enzarzan en reuniones sin sentido. «Una de las auténticas tragedias es el número de técnicos que pasa un tiempo enorme en reuniones —dice Daniels—. La mayoría de las empresas se gastan un tercio del tiempo y los salarios en reuniones con muy poca razón de ser.» Detengámonos en un solo tipo de reunión habitual en el *Fortune 500*: la presentación trimestral de resultados. Daniels señala el caso de una compañía en la que dicha reunión consumió tres días enteros, y absorbió de veinticinco a cuarenta personas. La misma reunión en doce departamentos, con un coste anual de cerca de un millón y medio de dólares en salarios para la compañía. «Una persona tras otra haciendo PowerPoints, y así cientos —explica Daniels—. Al analizarlo, hemos descubierto que, a las pocas horas de estar reunido, casi nadie se acuerda de lo que ha pasado en la reunión.»

Jen Klise, de Target, se ha creado una norma antirreuniones muy sencilla, que le ha procurado muchas más horas por semana para solocrear: rechaza las invitaciones a asistir a reuniones recurrentes. «Muchas empresas del *Fortune 100* tienen un sistema de concertación de reuniones por calendario que permite acordar la misma reunión cada dos semanas —dice—. Yo todo lo que se repita lo evito por sistema, porque

quiere decir que no se han parado a pensar mucho en la reunión.»

Las negativas de Kline chocan con la tradición de que tener la agenda llena eleva el estatus dentro de la compañía. A ella le hace reír la idea de que no tener su agenda repleta de reuniones interminables le haga parecer «menos importante para los demás».

¿Qué les parecen todas estas reuniones a la mayoría de los hombres de negocios? El psicólogo Steven G. Rogelberg, especializado en industria y organización, hizo un gran estudio sobre la influencia del tiempo pasado en reuniones sobre el bienestar del empleado, y la conclusión era curiosa: no son todo lo horribles que parecen. La mayoría de los encuestados se declaraba muy crítico sobre ellas, pero según los datos de Rogelberg, más gente de lo esperado veía las reuniones como una parte positiva de la jornada laboral. Es como si más gente de lo esperado declarase no odiar del todo el pasarse media hora buscando aparcamiento en el centro de la ciudad.

Por si fuera poco, el resultado iba acompañado de un gran descubrimiento: la gente que se pirra por las reuniones procede de lo más bajo del mundo empresarial.

Según Rogelberg, los que tienen personalidades «muy enfocadas en el esfuerzo», las personas centradas a quienes sí les gusta cumplir con su trabajo, consideran las reuniones como interrupciones, o como algo peor: «barreras al auténtico trabajo».

Por decirlo de otra manera, a quienes les encantan las reuniones es a los fracasados de la oficina. Así parece que aporten algo, pero sin dar golpe; y cuanto más se reúnen, más ocupados parecen. Todo ello acompañado por «una mayor sensación de bienestar», según el estudio. Por el contrario, cuando se obliga a reunirse a la gente del tipo «hacer las cosas», su sensación de bienestar cae en picado. Lo más pernicioso para los trabajadores productivos son las reuniones cortas y frecuentes que atascan la progresión de la jornada con detalles tontos e inútiles.

El descubrimiento tiene toda la lógica del mundo. A fin de cuentas, si la gente odia a la gente persona por persona, multiplicar el problema por toda una sala llena es una garantía de desastre.

Afortunadamente, la prensa económica generalista por fin se ha dado cuenta de que las reuniones de empresa suelen ser un asco. En «Los siete pecados de las reuniones mortales», *Fast Company* citaba a directivos de varias grandes empresas convencidos de dilapidar vaya usted a saber cuántos millones de dólares en encuentros idiotas. Desde Cisco Systems informaban: «Aquí se hacen las reuniones más ineficaces de cualquier empresa que conozca». Merecen reseñarse las palabras de un alto ejecutivo de Federal Express: «Parece que estemos todo el día reunidos, y que nunca hagamos

nada».

Con la obsesión actual por trabajar en equipo, hay poca gente que se plantee si el problema no serán las propias reuniones. *Fast Company*, por ejemplo, señala a Intel como una de las pocas grandes empresas que parece acertar en su manera de reunirse. La conclusión de la revista es que la solución de las malas reuniones son las buenas reuniones. Esa es la solución amable.

Nuestro enfoque es más directo.

Acabemos con las reuniones.

Las empresas malgastan millones de dólares y pierden oportunidades de mercado importantísimas por culpa de las reuniones ineficaces. ¿No sería más inteligente replantearse todo ese sistema que tan mal funciona, y centrarse en la acción en contraposición al ombliguismo colectivo?

Un vicepresidente de una empresa del *Fortune 500* se ha decantado por la segunda mejor opción, tras las de la ejecución masiva: se ha cargado las reuniones de los viernes. Las ha prohibido por completo el quinto día de la semana laboral, con este argumento explícito: «Para que la gente pueda hacer su trabajo».

Lo gracioso es que el mismo vice (un solista, está claro) se pasó las primeras semanas de su campaña antirreuniones parando los pies a los empleados que no podían reprimir su impulso de reunirse los viernes.

Admiradores de su espíritu, a nosotros nos gustaría dar un paso más: incorporar los miércoles a la prohibición, a fin de que los proyectos experimentasen un impulso de productividad a media semana.

TRASLADANDO TU CONJUNTO A LA OFICINA

Según una ejecutiva veterana a quien entrevistamos, y que prefiere ser llamada Lucy, al entrar en la sexta de sus compañías (varias de las cuales han salido a bolsa) ya estaba totalmente vacunada contra la pasividad del «pedir permiso», que tantos nuevos proyectos ahoga en las grandes empresas, y había aprendido a activar lo que llama su «modo de disculpa».

En 1999, al incorporarse a Genesys, la compañía de telecomunicaciones, Lucy no tardó nada en descubrir que la empresa sufría un problema grave: no disponía de ninguna manera de automatizar la instalación de su software de interface de telefonía por ordenador. «Me dijeron: “Uy, no, eso no se puede hacer” —explica, en referencia al director técnico de la empresa—. Me dijeron que era imposible.»

A los solistas les encanta arramblar a los stops. Lucy empezó a formar su conjunto. Pilló a un par de técnicos y se los llevó literalmente de sus cubículos al despacho de ella. Se gastó varios miles de dólares en servidores informáticos y centralitas del tamaño de un pequeño armario, y convirtió su despacho en una central de proyectos. A continuación se mudó ella de despacho, y requisó uno al otro lado del edificio. «Sí —afirma riendo—, fui un poco a lo bestia.»

Los dos grupos se convirtieron en media docena. La oficina estaba tan llena de aparatos que prácticamente no se podía circular por ella, y producían tanto calor que el equipo de Lucy tuvo que instalar aire acondicionado. Pese a no contar con ningún beneplácito oficial, Lucy mantuvo en funcionamiento a su conjunto. Los stops de la empresa se burlaban, presagiando su fracaso.

Al cabo de varios meses Genesys fue vendida a Alcatel, y un ejecutivo de esta empresa hizo una visita durante la que preguntó por qué no podían hacer una instalación rápida. Lucy contestó enseguida: «Es en lo que estamos trabajando».

Poniéndose en cabeza de los ocho ejecutivos, se los llevó a ver a su conjunto. A las puertas de la sala, en la que no cabía un alfiler, estaba su némesis, diciendo que no saldría bien. Luego Lucy, la solista, mostró al grupo el prototipo operativo.

Y así, de golpe, se convirtió en una heroína.

Grandes solocreadores de la historia

Ejemplo n.º 1: Benjamin Franklin

Benjamin Franklin dejó el colegio a los diez años para trabajar con su padre en la fabricación de jabón, trabajo que por suerte no duró mucho. A los doce años, le pusieron de aprendiz de su hermano, que era impresor. Fue entonces cuando el gran pensador, inventor, diplomático y seductor empezó a convertirse en uno de los primeros grandes solistas de Estados Unidos.

Franklin era poco amigo de las normas, un rasgo básico entre los solistas. A los quince años, cuando su hermano le prohibió escribir para su periódico, empezó a redactar cartas con el maravilloso seudónimo de Mrs. Silence Dogood. A los veintiuno, formó un grupo de comerciantes y artesanos bautizado como Junto, cuyo objetivo era la mejora de sí mismos y de la comunidad (rudimentario antepasado de Facebook). Como el Junto no tenía dinero para comprar los últimos libros, Franklin fraguó la novedosa idea de la biblioteca por suscripción (una especie de internet de baja tecnología). Los miembros pusieron su dinero en común, y así nació la Library Company of Philadelphia, que con el tiempo se convertiría en una de las mayores colecciones del mundo.

Los inventos, escritos y labor diplomática de Franklin unían a la gente y las ideas. Publicó un best seller de autoayuda, *Poor Richard's Almanac*, lleno de sentencias solistas del calibre de «el pescado y las visitas huelen mal a los tres días», maravilloso ejemplo de odio a la gente de la primera época del país. A pesar de sus labores públicas, Franklin se aseguraba de contar con mucha soledad, a fin de resolver cuanto le parecía necesario resolver: la electricidad, mejorar las armónicas y la estufa Franklin.

La solocreación dio a Franklin libertad para emprender como mínimo una docena de carreras, por no hablar de sus inventos, entre los que figura un billete de banco a prueba de falsificaciones (lo cual contribuyó a que sea uno de los dos únicos personajes que han salido en los billetes de Estados Unidos sin haber ocupado la presidencia del país, y nada menos que el de cien dólares).

CONJUNTO NATURAL

En un bar del centro de una ciudad importante conversamos con Emily y con Scott, dos solistas con cargo de operadores en una empresa importante. Les preguntamos si formaban parte de un conjunto.

EMILY: Yo, él y él. [Señaló a otro colega, y luego a Scott.] Somos todos de Ohio.

SCOTT: Tenemos una especie de vínculo.

EMILY: Tres, de los ocho que somos. El conjunto lo formamos nosotros tres.

SCOTT: Nos largan todo tipo de chorradas, y luego nosotros [el conjunto] hablamos de lo que funciona de verdad.

EMILY: Entre nosotros.

SCOTT: Las realidades. Las realidades de lo que funciona en el mercado.

EMILY: Nos sentamos juntos. Si en algún momento le oigo decir a él alguna estupidez, me limito a comentar: «Eh, majo, que no estás hablando bien». Le pego una colleja y le interrumpo.

SCOTT: Y yo la escucho, porque sé que no habla por hablar.

EMILY: Le pego una colleja y pongo los puntos sobre las íes. Él empieza a soltar chorradas por el manos libres. Entonces yo le digo: «Eso que dices no es verdad».

SCOTT: Yo se lo agradezco.

EMILY: Le corrijo, simplemente. Nada de mentiras ni chorradas, que si no, colleja.

SCOTT: Y yo se lo agradeceré. Le diré gracias y revisaré lo que estaba diciendo. Me gustan sus collejas.

EL AS EN LA MANGA

La solocreación puede convertirte en una persona rica, sana y feliz, o ayudarte sin más a pagar las facturas. La clave es que la solocreación te da un motivo socialmente aceptable para separarte de la gente que absorbe tu tiempo y te enloquece. Tanto si se trata de evitar una «reunión urgente» de un cuarto de hora sin ninguna urgencia como de saltarse la enésima y extenuante conferencia sobre técnicas aprobadas de solicitud para nuevas compras tecnológicas, la solocreación se erige en el as que tienes en la manga para alejarte de la gente.

El contenido exacto ya dependerá de cada cual. Hay quien siempre está cocinando su estrategia definitiva de salida, que puede ser un ascenso dentro de su empresa o el salto a otra; otros tienen la necesidad desesperada de evitar distracciones para acabar un encargo importantísimo que no hay manera de cumplir en el despacho. También habrá quien, simplemente, necesite airearse.

Cuando empieces a crear bolsas de tiempo y espacio en los que «hacer de solista» (tiempo ajeno al dramatismo y al tedio de los compañeros de oficina, y de la infinidad de agendas, reuniones y plazos), irás viendo que progresas. Con un poco de introspección reflexiva, de repente unos proyectos que criaban polvo adquirirán mayor impulso.

La solocreación es personal, pero esas iniciativas, y el valioso tiempo a solas que requieren, pueden verse fortalecidas por la colaboración con otro solista. También se pueden formar uno o varios conjuntos para abordar mejor diversos retos. Lo que se necesita para dar el primer paso puede ser el coescritor de un guión de cine o una empresa basada en internet, o un compañero de entrenamiento para el triatlón. A menudo esa persona se convierte en otra razón por la que es sacrosanto el tiempo de solocreación. Otras veces, lo que necesitas es algo tan sencillo como un socio que te dé una buena patada en el trasero.

DEPARTAMENTO X

Prueba algo más ambicioso con algún amigo de la oficina. Una o dos veces por semana, salid a comer juntos y haced una lluvia de ideas sobre el «departamento X». Es una manera estupenda de cohesionar tu conjunto.

¿Que no te suena de nada el departamento X? Pues todas las empresas tienen uno, como mínimo. Es un nuevo departamento, secreto al cien por cien, con algunas ideas que no están nada mal. Cuando empieces a adquirir impulso puedes invitar a un tercero de confianza, y conseguir algo de masa crítica. No, el departamento X ahora mismo no existe, pero aunque suene a fantasía, lo que describimos es un método de eficacia probada para poner en marcha nuevas iniciativas o proyectos en el seno de una gran empresa. ¿Qué sentido tiene empezar solocreando fuera del trabajo? ¿A qué viene dar los primeros pasos fuera del alcance del radar? Pues a que hay que generar bastante impulso y masa para no sucumbir a la bulla que te montarán los que más probabilidades tienen de estorbarte.

En todos los niveles de las compañías hay solistas que pulen su departamento X. Amol Sarva, consejero delegado de la nueva empresa de telefonía móvil Peek, trabaja muchas horas, pero eso no le impide dedicarse a lo que llama «hobbies» que le refrescan durante la semana. El más reciente es indagar en un nuevo negocio que aplique el reciclaje a la electrónica. Ha creado su propio departamento X, un conjunto integrado por el director de la delegación de Nueva York de la empresa de diseño IDEO, un ejecutivo de Target y el propietario de una empresa. «Nos vamos pasando ideas. Es un trabajo divertido», dice Sarva, y añade que, aunque haya mantenido una separación completa entre su departamento X y Peek, en última instancia podría ser beneficioso para la compañía.

Se te recuerda por las normas que infringes.

GENERAL DOUGLAS MACARTHUR

DESENREDANDO EL OVILLO

Gordon MacKenzie era un solista arquetípico a quien le pareció más divertido solocrear desde dentro. A MacKenzie, ya difunto, se le admira por su clásico de culto sobre los negocios *Orbiting the Giant Hairball*, pero su trayectoria profesional casi es más instructiva que este libro de elegante rebeldía. Tras una etapa como artista bohemio y dibujante de cómics, decidió que podía serle útil una nómina y una pensión, y entró a trabajar en Hallmark. Su cargo era «paradoja creativa», y su encargo, «crear para la empresa». La pega, escribió, es que «ni un solo día dejaba de experimentar la inexorable fuerza de la Gravedad Empresarial, que me empujaba hacia [...] el ovillo de la Bola de Pelo, donde cuentan más los fantasmas de los éxitos pasados que el pensamiento original».

El libro de MacKenzie explica cómo logró orbitar en torno a la «bola de pelo empresarial». Como tantos libros excelentes, al principio no lo quiso ninguna editorial, pero acabó convertido en un clásico de los negocios. Solo le falta una cosa.

Gordon MacKenzie era un hombre muy diplomático, incapaz (acaso porque trabajaba para un fabricante de felicitaciones) de decir lo que nosotros sí podemos decir: que la gente odia a la gente.

El odio de la gente creativa probablemente sea superior al de la mayoría. ¿Por qué? Porque su inversión es mayor. Se saben entorpecidos por los stops y los hojas de cálculo, y albergan la seguridad de que el mundo necesita sus ideas y sus nuevos productos.

McKenzie escribió con humor y elocuencia acerca de la bola de pelo empresarial, y las normas, las prácticas y el pensamiento grupal tácitos y rígidos por los que se echan a perder las grandes empresas. Pasó de puntillas en torno a las personas que constituyen los pelos de la bola, pero en Hallmark fue un solista destacado: «Me salí del capullo de la empresa. Me salté las restricciones de la bola de pelo de la normalidad empresarial. Ascendí hasta orbitar». Y se convirtió en un paladín de la autonomía. Era el tipo de hombre a quien recurrirías si tu gran idea se enredase en la bola de pelo. Pongamos que el bulldozer de dirección te ha reventado el proyecto. O que un navaja te ha echado el stop en el tablero de dibujo, o que un hoja de cálculo quisquilloso te ha dicho que no avala la partida para bidones de leche antiguos que

quieres para tu nuevo conjunto. MacKenzie trabajó exactamente treinta años en Hallmark: un solista modelo que descubrió una clave mayúscula para solocrear dentro de una organización.

Gordon MacKenzie y Carol Pletcher son gigantes improbables en el panteón de los solistas de empresa, pero hay muchas modalidades de solocreación. A ti se te puede haber ocurrido una manera de dar a conocer vídeos graciosos, y vender la web a Google por mil millones de dólares. Fantástico, pero también mola si aprendes cerámica en clases nocturnas y descubres que te aporta más creatividad y éxito como diseñador gráfico. O si averiguas que entrenarte para las tres disciplinas de un triatlón te ayuda a capear el estrés de simultanear tantas cosas dentro de tu trabajo.

La solocreación convierte la propensión natural de los solistas a odiar a los grupos en esprints individuales que arrojan resultados. Es más: te encontrarás con que se van destapando otros solistas. Cuando alguien acaba por no hacer una reunión porque no se te puede localizar, es posible que descubra que el tiempo libre le da la posibilidad de solocrear un poco.

PROVEEDORES DE SOLOCREACIÓN

Lo mismo da que te estés planteando montar un departamento X o solo te hayas apuntado a un curso de fotografía: siempre hay un primer paso. Puede que tengas que firmar un talón para pagar una clase, o enseñarle tu trabajo al grupo.

No suena complicado, pero hay un pequeño problema: desde la primaria nos han dicho qué no podemos hacer; y claro, así estamos condenados a fracasar antes de haber empezado. Sumémoslo a nuestra habitual miopía ante el ganar dinero, hacerse famoso o producir algún tipo de distinción o éxito, y lo raro es que alguien consiga hacer algo.

Mirar el hecho de ser solista con ojos de niño es una gran idea. ¿Por qué se entusiasman tanto los niños por tantas actividades, desde los deportes hasta pintar con los dedos, pasando por actuar en una obra de teatro? Porque hacen algo más que pensar en el resultado. Porque no padecen la negra realidad del pensamiento adulto de fin de curso que destruye lo poco que queda de la infancia. Ni les da miedo admitir que odian a la gente.

«¡Os odio!» ¿Te suena de algo?

Los niños no se aburren ni se quedan parados mucho tiempo, sino que pasan a otra cosa, y cuando han encontrado una nueva inspiración, retoman lo de antes con un

entusiasmo renovado. Lo que hacen es actuar en la obra, en contraposición a pensar si algún día conseguirán un papel en la tele y se ganarán la vida como actores. Que es como tendemos los adultos a frenar las cosas incluso antes de empezarlas.

Grandes solocreadores de la historia

Ejemplo n.º 2: Tom Sawyer

Nuestro ejemplo literario de solista es el entrañable personaje de varios libros de Mark Twain, que personificó al solista al convencer a los demás de lo divertido que sería acabar un encargo tan vulgar como el que le habían hecho: encalar la valla de delante de su casa. ¿Y qué decir de la actitud de Tom Sawyer ante la gente? Oigamos al propio Mark Twain: «No era el niño modélico del pueblo, aunque conocía muy bien a ese niño modélico, y le odiaba».

SINERGIA EN SOLOCREACIÓN

Cuando empiezas a solocrear, no solo te alejas de la gente a quien odias, sino que a menudo descubres una sinergia y una fuerza colectiva inherentes a la dedicación en solitario a tantas actividades distintas.

Veamos el ejemplo del difunto padre de Marc Hershon, Norm. Le encantaba ir a Bay Meadows, el antiguo hipódromo del sur de San Francisco. Más que para hacer apuestas, era para estar cerca de los ponis, los jockeys y el exaltante mundo de las carreras de purasangres. Norm se ganaba la vida como director de anuncios de la revista *TV Guide* en el norte de California. Sin pensar mucho en ello, daba vueltas a la idea de pasar menos tiempo en el ambiente cerrado del despacho y en el mundo limitado de la venta de anuncios, y más al aire libre, en el deporte de los reyes. Le llamaron la atención los monitores de circuito cerrado que había en las gradas y las ventanillas de apuestas, para que los espectadores siguieran viendo a los caballos al alejarse de sus asientos.

Norm se dio cuenta de que las pantallas se quedaban en blanco entre los dos minutos que duraba cada carrera, y acudió a la dirección de Bay Meadows con una idea: vender anuncios para que los pusieran en los monitores. Genial, dijo el hipódromo. Algunas semanas después de haber concebido su plan, Norm dejó caer la misma idea en Golden Gate Fields, el otro hipódromo, al otro lado de la bahía, el cual también se subió al carro sin pensárselo dos veces. Pronto su hobby produjo ingresos

extras nada desdeñables.

Pocos años después, Norm dio con la versión solista de la apuesta exacta. Tras dos décadas en el mismo cargo dentro de *TV Guide*, salió del mundo de la prensa y convirtió su afición en el trabajo de sus sueños: jefe de relaciones públicas en Golden Gate Fields.

Es la solocreación en estado puro: un hobby o actividad que te propulsa literalmente a una nueva carrera, o a una vida más satisfactoria. También suele ser una manera de descansar de la gente y las cosas que odias (un entorno laboral aburrido, compañeros irritantes y relaciones tediosas). La solocreación ya es una recompensa en sí, pero con algo de fidelidad es muy probable que surjan otros beneficios: felicidad, dinero, ofertas de trabajo...

La solocreación está siempre a tu alcance, tanto si trabajas en una pequeña empresa como en una multinacional. La inverosímil trayectoria de Dave Cummings empezó en Cerner, la compañía de informática aplicada a la salud (con un capital de miles de millones) cuya sede estaba en Kansas City, la ciudad natal de Cummings. La historia de este personaje es la demostración de que cualquiera, viva donde viva, puede convertirse en un solista serio.

El joven programador pareció encontrar su buque nodriza al ser contratado por aquel gigante del sector. En Cerner le fue bien, pero empezó a preguntarse si estaba hecho para ser un engranaje dentro de una empresa. «Cuando llegaba alguno de los edictos de la dirección, me daba la risa —recuerda—. Es que eran tan arbitrarios... Me parecía mentira que tanta gente diera un salto y se reorganizase la vida solo porque lo dijera la empresa.»

El salto, Cummings lo dio en una dirección completamente opuesta: la de unos pasitos de solista cuya suma produjo zancadas de gigante. Él opina que una de las razones de que en las grandes empresas la gente haga cosas que se pueda reprochar (como mudarse a ciudades que aborrece, cumplir órdenes contrarias a su ética o quedarse en trabajos aburridos) es la economía básica. Considera que gran parte de la solocreación se basa en última instancia en el dinero.

Con veintipocos años, pese a ganar un sueldo nada más que correcto, Cummings ya tenía ahorros para mantenerse un año o dos. Sentirse menos dependiente de Cerner le dio la confianza necesaria para abandonar la empresa y hacer sus primeros pinitos como solocreador. Aprendió por sí solo el oficio de operador de materias primas en la cámara de comercio de Kansas City. Su modesto objetivo: ganar cien mil dólares al año. Después de cumplirlo, se dio cuenta de que un programa informático podía

ayudarlo a hacer más de veinticinco operaciones al día. Trabajando desde su dormitorio, diseñó un programa que le permitía cerrar miles de operaciones diarias. Así fue como nació su primera compañía, Tradebot, pero solo era el principio: en verano de 2005 vio que el NASDAQ se comía dos bolsas de valores electrónicas nuevas y competitivas. Convencido de que el monopolio era perjudicial para el libre mercado, se embarcó en su segunda aventura solocreadora, una nueva bolsa electrónica con el provocativo nombre de BATS Trading Inc.

La verdad es que no tenía clientes. No se podía decir que los brokers y los hedge funds de Nueva York hicieran cola ante su puerta de Kansas City.

Así que fue Cummings quien llamó a las de ellos.

Empezó a lanzar pequeños manifiestos, e-mails semanales a usuarios potenciales de su bolsa electrónica. Cummings no era escritor profesional, pero sí aficionado a los buenos sermones, y un hombre fascinado por la narrativa. Admirador de Walt Disney (otro hombre con raíces en Kansas City), entendió que en cualquier buena historia siempre hace falta un héroe... y un villano. «El débil acaba venciendo todos los obstáculos —dice—. Es el abecé de contar una historia.»

Y así, a los pocos años de apartarse de un destino de engranaje en una empresa, Dave Cummings hizo el equivalente a un corte de programación.

Rompió el código.

Los avisos por e-mail de Cummings anunciaban los planes de BATS, pero lo más importante es que pellizcaron a Goliat. Cummings se burlaba del consejero delegado de NASDAQ, Robert Greifeld, a quien llamaba «Bob el Matón». También tachaba a NASDAQ de «monstruo» por intentar subir los precios asfixiando a la competencia. Solo unos treinta hombres de Wall Street recibieron sus primeras epístolas. «Pero la gente tenía ganas de oírme —recuerda—. De pronto veinte más pidieron ser añadidos a la lista.» En poco tiempo eran mil los altos ejecutivos y operadores de Wall Street que habían pedido ser incorporados al mailing semanal. Cummings abordaba de frente temas reales. «La industria sufría de un exceso de consolidación, que había que resolver —explica—. Estábamos creando un nuevo centro de mercado.»

Pero solo hemos llegado a la mitad.

La actitud de Cummings, informal y directa, resultó atractiva para Wall Street, un reino de rascacielos dado a los laberintos de las segundas intenciones. *Forbes* y *Chronicle* informaron de su obstinación. Él convirtió sus e-mails semanales en una misión, y un juego. Daba la sensación de ser un hobby. Admirador de Bill O'Reilly y de Jon Stewart, tenía una fórmula: «Disponer siempre de una o dos buenas frases,

algo un poco mordaz; algo que a la gente le apetezca repetir».

Las diatribas de Cummings por correo electrónico no tardaron en ser leídas por decenas de miles de trabajadores del sector, lo cual le aportó clientes de pago y grandes inversores. Lehman Brothers, Morgan Stanley y Merrill Lynch se apuntaron a su bolsa electrónica, y todo por haber tenido el arrojo de decir sin acritud que odiaba a Bob el Matón y su bolsa monopolística.

También le ayudó ser un hombre gracioso. Su sentido del humor y el atractivo de su negocio llamaron la atención del mercado. «Las entidades de corretaje estaban experimentando las mismas presiones encarecedoras —dice—. Yo opté por sincerarme y decir lo que pensaba, cayera quien cayese.»

No es mala filosofía para un solista dispuesto a romper el molde.

10 RÁPIDOS

Bueno, vale, lo de la solocreación suena genial, pero a ti, como a la mayoría de los profesionales, se te rompe a menudo la jornada por culpa de las interrupciones. Lo que necesitas es blindar una parte del día. Necesitas 10 rápidos. Reserva diez minutos (pongamos que de las once a las once y diez de la mañana) en los que no tolere ninguna interrupción. Nada de nada, ni llamadas, ni visitas, ni e-mails. He aquí un pequeño secreto: por increíble que parezca, la mayoría de las «emergencias» pueden esperar diez minutos, excepto un parto súbito de madrugada o un incendio de máximo riesgo.

Aplica esta pauta a toda una semana. Cada día, a las once, anuncia que te tomas 10 rápidos. Si necesitas una razón oficial, di que es para ponerte al día, retocar un informe o contestar e-mails; lo que sea. La acción, en todo caso, es la vía más eficaz. En última instancia, lo mágico de tus 10 rápidos es que son cosa tuya.

Si te interrumpe alguien, explícale la situación: «Estoy en mis 10 rápidos. Enseguida te atiendo». ¿Cuál es el siguiente paso? El del sondeo: ver qué cantidad de inapreciables minutos puedes embolsarte antes de que las interrupciones sean más fuertes que tu dique de contención. Es posible que en un par de semanas tus 10 rápidos se hayan convertido en 20 rápidos. Si eres hábil de verdad, en un mes habrás ganado media hora rápida.

En este punto, lo más probable es que estés tentado a la suerte. La mayoría de la gente no entiende el valor de los 10 rápidos, e interrumpen y son interrumpidos constantemente. La metodología de los 10 rápidos necesita tiempo para arraigar. Una

vez que tus compañeros inmediatos de trabajo se hayan dado cuenta de que hay diez minutos en los que no les interrumpes, los listos verán la luz y querrán sus propios 10 rápidos.

Una vez conseguida media hora rápida, el paso más inteligente puede ser ponerse el objetivo de una segunda sesión por la tarde. Elige un momento de la segunda mitad del día (pongamos que las tres) para agenciarte otros 10 rápidos, y ve aumentándolos de manera gradual.

¿Por qué funciona? Para empezar, anuncia que lo que haces es lo bastante importante para que no se te pueda interrumpir durante cierto tiempo durante la jornada. Se necesita valor, disciplina y descaro (redaños, vaya) para marcar ese territorio temporal.

Habrà a quien siente mal tu nueva libertad, y que te ataque desde varios frentes. El minutos querrà para sí mismo esos minutos. El bulldozer tratarà de intimidarte para que renuncies a ellos. El engañabobos intentará engañarte para que dediques el tiempo a una tarea específica que le beneficie a él. Relájate. Sí, es posible que debas diseñar estrategias especiales para uno o dos de los diez menos buscados, pero la mayoría de la gente con ganas de arremeter contra tus 10 rápidos no tardará en cansarse del juego y dedicarse a víctimas más susceptibles.

Sé firme, pero si alguien irrumpe en tu despacho y quiere hablar contigo durante tu pausa, no le echés con cajas destempladas. Hazle saber que te pondrás en contacto con él en cuanto puedas, al final de tus 10 rápidos.

Otra categoría es la de los jefes, claro. Parece mentira el arte que tienen para «necesitarte» en los momentos más inoportunos, y en su caso hay que andarse con el máximo cuidado y la mayor destreza. Sin embargo, los jefes inteligentes se irán dando cuenta de que tus 10 rápidos, por largos que se vuelvan, benefician a todos.

Recuerda que la imitación es la forma de elogio más sincera. No dudes en dejar que tu jefe se lleve el mérito de haber inventado el concepto de productividad de los 10 rápidos, que en su caso se alargarán rápidamente hasta una hora.

Bueno, y ¿en qué utilizas tus 10 rápidos? Al principio, límitate a gozar de la libertad. Apodérate de ellos. Hazlos tuyos. Puedes tomar café con una taza de verdad, o leer el *New York Times*, o Yahoo! Sports, o bajarte un vídeo de YouTube; puedes trabajar en tu equipo de fútbol imaginario, o escribir una página de tu guión de cine. Haz un par de flexiones. Tampoco tiene nada malo trabajar un poco en serio.

Señales de que necesitas 10 rápidos

- Si son más de las once de la mañana y te das cuenta de que el informe apalabrado para las doce estaría más avanzado si te hubieras quedado en el metro y hubieras ido dos veces a Brooklyn, es que necesitas 10 rápidos.
- Si acabas de volver de vacaciones, y tu bandeja de entrada del correo electrónico está tan llena que vuelves a activar la respuesta automática de «estoy de vacaciones», necesitas 10 rápidos.
- Si recibes mensajes telefónicos de los que te llamaron por los mensajes telefónicos que recibiste sobre los mensajes telefónicos a los que no respondiste la semana pasada, necesitas 10 rápidos.
- Si tu jefe pone constantemente plazos arbitrarios a proyectos que tú y él sabéis que no se necesitan hasta finales de mes, necesitas 10 rápidos.
- Si asoma la cabeza una persona más en tu cubículo justo antes de comer y te entran ganas de arrancársela con el arrancador de grapas, necesitas 10 rápidos.

Si a tu jefe o a tu empresa les parece que el trabajo concentrado en solitario es un concepto radical, existe la opción de contraatacar con el siguiente dato: un estudio de la Harvard Business School ha reunido pruebas convincentes sobre la eficacia de los 10 rápidos. Al analizar los ciclos de trabajo de un grupo de técnicos en software, el profesor Leslie Perlow estableció una comparación entre el «tiempo de tranquilidad» y el «tiempo de interacción». El cincuenta y nueve por ciento de los técnicos respondieron que su productividad estaba por encima de la media (entre cuatro y cinco en una escala de cinco puntos) respecto a cuando tenían que trabajar con otros. En los momentos de interacción, la productividad caía hasta una calificación de entre dos y tres sobre cinco. Queda claro que arrancar un momento de tranquilidad en forma de 10 rápidos es beneficioso para la productividad.

Hemos hablado con varios profesionales y ejecutivos que han convertido alguna variante de los 10 rápidos en una parte fundamental de su proceso. Desmenuzan toda la jornada laboral en 10 rápidos diferenciados. «Yo tengo la regla del cuarto de hora —nos explicó un bregado ejecutivo—. Durante ese cuarto consigo una hora de productividad.» Es una regla que aplica a todo tipo de tareas: solocreación concentrada, reuniones cortas sobre algún proyecto con un miembro de su conjunto, hablar con el gerente sobre las finanzas de la empresa... Su idea es a la vez simple y potente: trabajar en proyectos con impulsos concentrados de unos quince minutos, y luego, pasar a otra cosa.

Tras fomentar los 15 rápidos en muchas de las empresas donde ha trabajado, el

mismo ejecutivo asegura poder evaluar la productividad de una persona por lo que es capaz de hacer en un cuarto de hora. «He trabajado con gente que se pasaba un montón de horas en la oficina sin hacer gran cosa. Yo lo atribuyo a que no siguen la regla de los quince minutos.» Él no es inflexible. A veces sus 15 rápidos solo duran 5, y de vez en cuando consagra entre veinte y veinticinco minutos a una misma labor. Sin embargo, asegura tenerlo tan cronometrado que un cuarto de hora le va como anillo al dedo. «Es lo que se tarda en dejar algo claro y mover la pelota hasta el final del campo», dice. Normalmente no vale la pena prolongarlo más. «Decídete. Da carpetazo al tema, o pasa a algo distinto.»

Una nota aclaratoria: es posible que algunos ya dominéis el arte de escaparos veinte o treinta minutos de la oficina. Todos estamos a favor de esta maniobra, pero no es ningún sustitutorio de unos 10 rápidos como Dios manda. ¿Por qué? Pues porque exigir tiempo para ti solo en el despacho, durante el caos normal del trabajo, significa establecer una cabeza de playa: una vez consolidada esta dignidad visible, en las narices de los otros, será difícil que te la arrebatén, y esta autoridad adicional te hará mucho más fácil solocrear fuera de la oficina.

A medida que te sientas más a gusto con tus 10 rápidos, y que en la oficina empiecen a respetar tu tiempo a solas, aumentará tu confianza, y empezarás a planificar activamente lo que deseas conseguir con tu tiempo. Te volverás más eficiente, más en sintonía con las interrupciones que afectan a tu concentración durante el resto del día, las que se pueden desviar por espacio de minutos, horas o días; también más en sintonía con las pocas que exigen atención inmediata. Esto, en una organización, es una habilidad visible. Verás incrementado tu prestigio. Irás siendo más y más el *quarterback* que no se pone nervioso ni siquiera cuando se le echa encima una horda de defensas de ciento cincuenta kilos.

Solocrear es una habilidad, cuyos principios puedes empezar a aplicar tanto si eres un solista experimentado como si acabas de emprender ese camino. El primer paso no es más que apartarse de la manada. Encontrar tiempo para unos 10 rápidos. Pasar menos tiempo en reuniones tontas. Aprovechar la hora de comer para juntarse con otros solistas que compartan tu visión de la vida. Montar un conjunto. Si tu perfil se corresponde más al de empresario, como Dave Cummings, puedes empezar a trazar una hoja de ruta para los próximos años. Si estás contento donde estás, como Carol Pletcher, puedes empezar a adecuar tu nido empresarial a tus necesidades.

Cuanto mejor solocrees, menos tiempo y energía dilapidarás en la gente a quien odias. Ya has empezado a reducir sistemáticamente el número de personas y

situaciones que te lastran. Estás tomando el control de tu productividad, en vez de tener que esperar a que aparezcan al azar momentos despejados.

Es un viaje que empieza una mañana en la oficina. Por fin dices que no: a las distracciones, a las reuniones insustanciales y a las interrupciones irritantes. Empieza a decir que sí a una nueva manera de trabajar, tanto a solas como con los demás.

La solocreación.

TRES
En la oficina

Barriendo obstáculos

El trabajador americano medio sufre cincuenta interrupciones al día, de las que el setenta por ciento no tiene nada que ver con el trabajo.

W. EDWARDS DEMING

Tanto si diriges una empresa como si encabezas un proyecto, lo más probable es que te enfrentes a un alud de interrupciones. Tentativas incesantes de ponerse en contacto contigo. Un aluvión tras otro de e-mails, mensajes de texto y llamadas de fijo y móvil. Todos los matices de la interrupción. Día y noche. Siete días por semana. Trescientos sesenta y cinco días al año.

Interminable.

Hace poco, un estudio demostró que en 2006 los trabajadores dedicaron el cincuenta por ciento más de tiempo a gestionar su correo electrónico que en 2003: más de una cuarta parte de su jornada laboral. Actualmente, los expertos calculan que el usuario medio del mundo empresarial pierde el cuarenta por ciento del día con el correo electrónico.

Son innumerables los estudios que han demostrado que el descontrol en las comunicaciones es un freno para la productividad: derroche de horas, pérdida de trabajo concentrado... La gente lo odia, pero la mayoría de nosotros aún no hemos encontrado la manera de liberarnos.

Los analistas han reflexionado mucho sobre las interrupciones. La prueba es que para describir el fenómeno se les ha ocurrido este término de una longitud absurda, plagado de tecnicismos: «acontecimiento diferenciado y de generación externa que se produce al azar y rompe la continuidad del enfoque cognitivo durante una labor primaria».

Vaya, que se plante alguien ante tus narices cuando menos falta te hace, o menos te lo esperas. CubeSmart, una empresa dedicada a convertir el cubículo en un entorno más productivo y donde se trabaje mejor, sostiene que el oficinista medio sufre

setenta y tres interrupciones al día. El directivo medio tiene que soportar intrusiones inesperadas cada ocho minutos.

Está muy bien darse un respiro que no estaba previsto, pero la suspensión involuntaria de la jornada laboral puede ser exasperante, sobre todo cuando la mayoría de la gente tiene que reaccionar a seis o siete de estas vaselinas por hora. Cinco minutos es lo que duran la mayoría de las interrupciones. Somételo a una prueba matemática: pongamos que sufres setenta interrupciones de cinco minutos al día. Suman casi seis horas. Se te han ido dos tercios de tus ocho horas de trabajo. Se los han comido gente que ha irrumpido al azar en tu valioso tiempo.

Algunas interrupciones (pocas) se agradecen, y hasta pueden ser vitales, pero son la minoría. El grueso de los cortes son tonterías sin importancia. Las interrupciones que suelen considerarse vitales o importantes solo constituyen el veinte por ciento, más o menos. Vaya, que estás desperdiciando más de la mitad del día en cosas que sería mejor ignorar.

Estas cifras, sin embargo, solo calculan el coste inmediato de las interrupciones. Lo peor es lo que tardas en recuperarte y retomar la velocidad con la que estabas trabajando en... ¿Qué era lo que estabas haciendo justo antes de que sonara el teléfono? Maldición. Deberías habértelo apuntado. La mitad de las veces son necesarios hasta cinco minutos para volver al punto en el que estabas. El cuarenta por ciento de las veces (o casi) puedes tardar un cuarto de hora en recuperar el ritmo. En el caso de las interrupciones más molestas, recuperar la concentración puede exigir hasta media hora.

Si no hay interrupciones, la eficacia del trabajo aumenta en progresión geométrica.

ANDRÉ MAUROIS

Cuando tu mundo es un laberinto de cubículos, la cosa se lía aún más. Aparte de las setenta y tres interrupciones diarias, también te estorban las setenta y tres de tus vecinos. Aunque no te pongas tú al teléfono, ni contestes tú a los e-mails, ni tengas que reaccionar a la visita imprevista del jefe, estás dentro del radio. Es inevitable que desconectes un momento de lo que estabas haciendo para comprobar que lo ocurrido no requiere de algún modo tu atención. Cada segundo de trabajo en suspenso necesita una fase de recuperación, con lo cual es casi imposible establecer un flujo laboral productivo.

¿Cómo te rebanan el día todas estas interrupciones? Hace poco, un grupo de

investigadores del departamento de informática de UC Irvine y del Instituto de Psicología de la Universidad Humboldt de Berlín estudió el tema. Su premisa de partida fue que las interrupciones relacionadas con lo que se está haciendo eran menos molestas que las que te descolocan totalmente, pero el estudio, contrariamente a lo que se esperaba, demostró que las interrupciones son interrupciones, y que todas cuestan tiempo y hacen perder concentración.

Otra sorpresa: el trabajo interrumpido tiende a hacerse más deprisa, no más despacio, como creíamos al principio. La gente cuyo entorno está saturado de interrupciones acelera para compensar el tiempo que es consciente de perder por culpa de ellas. Ir más deprisa en respuesta a las interrupciones provoca un cúmulo añadido de trabajo, estrés y frustración, sin hablar del esfuerzo y la presión suplementarios; pero lo peor es que los efectos negativos empiezan a notarse solo después de veinte minutos de trabajo interrumpido.

«Fragmentación del trabajo», lo llamaron los profesores. En un estudio subsiguiente, los investigadores de UC Irvine observaron el vertiginoso ritmo de trabajo de los informáticos de una empresa del sur de California. Parece que el estilo de trabajo interruptivo se contagia. La gente cambiaba bruscamente de tarea por sí sola, incluso cuando no la interrumpía nadie. Eran capaces de interrumpirse a sí mismos para dedicarse a otros proyectos, o de algo tan alucinante como organizar su correo electrónico. No leerlo, ni contestarlo; solo organizarlo. A veces sucumbían a la desorientación. «Como ya no te acuerdas de lo que estabas haciendo, te dedicas a otra cosa hasta que lo otro te venga a la memoria», dijo una de las personas que contestaron a la encuesta.

He aquí un dato interesante: una actitud y conducta adecuadas pueden ayudar a crear un santuario de solista. El estudio demostraba que los trabajadores que interrumpen a menudo no tienen el menor inconveniente en molestar cada cierto tiempo a sus compañeros de cubículo cuando estos parecen accesibles; en cambio, si parecen ocupados, los dejan en paz, o los piden permiso para interrumpir. Está claro que si no quieres que te interrumpan la mejor defensa es parecer ocupado, de aspecto y de palabra.

De todos modos, una cosa es que funcione esta estrategia para quitarse de encima a los compañeros de cubículo, y otra, las intrusiones electrónicas. El aluvión de e-mails y llamadas somete a nuestros dedos a una forma moderna de esclavitud electrónica, sumergiéndonos en el trabajo inútil, los enfrentamientos tontos y la hostilidad pura y dura. Hay días en que el volumen de correo electrónico es tal que por sí solo ya nos

haría gritar. ¿De verdad que hay alguien capaz de responder (o leer) doscientos mensajes al día? ¿Trescientos? ¿Quinientos?

Nos machacan a todos con e-mails, pero nuestra reacción es de una estupidez increíble. No lo podemos evitar. Somos curiosos por naturaleza. En el momento de vernos arrastrados al marasmo digital, sentimos la esperanza inevitable de topar con una joya. Empezamos cada día con la ingenua esperanza de que entre los centenares de mensajes basura, triviales, irritantes y plagados de errores ortográficos (ya no hablemos del spam) esté el Mensaje: un nuevo contrato prometedor, buenas noticias de un cliente, la confirmación de un pago...

El reto (que difícilmente se resolverá en el futuro) es su enorme volumen.

Los fabricantes del software están encantados de que nos ahoguemos en mensajes. El único respiro que nos dan es cuando estamos de vacaciones: el famoso aviso de vacaciones por e-mail, vaya; la idea miope de que el único momento en que no quieres e-mails es cuando estás fuera de la oficina. ¿Y un aviso para cuando estás en la oficina, pero demasiado ocupado para contestar a los mensajes que llueven sin cesar? El software ya existe. Es tan fácil como personalizarlo para que se adecúe a tu estilo de trabajo. Es una cuestión de actitud, de levantarse y ordenar tu vida laboral de una manera que tenga sentido y te conceda el espacio, el tiempo y la libertad necesarios para triunfar.

Varios ejecutivos nos han explicado que ellos tratan el correo electrónico un poco a la antigua, como el correo de antes, y que les da buen resultado. Deciden por adelantado «horas de entrega» fijas: leen los e-mails a las ocho de la mañana, a las doce y a las cinco de la tarde; nunca de noche. Lo consideramos una estrategia excelente, aunque nos gustaría dar un paso más: ¿por qué no decirle a la gente sin rodeos el tiempo del que dispones para intercambiar pulsaciones de teclado?

No se descubra

En lo que se refiere a reducir interrupciones, nosotros somos partidarios de un enfoque directo y personal, que te haga pasearte por toda la oficina con un letrero de No MOLESTEN. Fíjate en el caso de una antigua directora del *San Jose News* a quien las interrupciones constantes no le permitían cumplir con su trabajo. La solución la encontró el periodista Don Fry, que le compró una gorra de béisbol roja. Después se le dijo a la plantilla que la directora estaba totalmente a su disposición... menos cuando llevaba puesta la gorra. En seis meses el aprendizaje de los empleados era completo, y la directora descubrió que solo necesitaba unos veinte minutos diarios de gorra roja, dichosamente libres de interrupciones, para quitarse los asuntos de encima.

Nuestra solución es poner un letrero virtual sobre la puerta de tu despacho electrónico: el aviso «sí, sí que recibí tu e-mail, pero la verdad es que ahora mismo estoy ocupadísimo». Formula el mensaje con toda la franqueza o ligereza que sean de tu agrado. Haz algo tan simple como ampliar tu uso del actual software de aviso de vacaciones y crear un mensaje personalizado.

Vacaciones de correo electrónico diarias

- Si eres obsesivo-compulsivo, y no puedes evitar responder a los mensajes al cabo de diez minutos, opta por *Enseguida te contesto*.
- Si quieres tomarte un tiempo, pero sin sentirte culpable, concédete una hora o así con *Acuérdate de lo que me ibas a decir*.
- Si tu ambición llega al extremo de poder devolver los e-mails a la hora de comer, puedes usar *Te contesto antes del papeo*.
- Si a lo máximo que puedes aspirar es a devolver los mensajes antes de irte a casa, prueba con *¡Te he dicho que ya te contestaría!*
- Si ninguna de estas opciones te da bastante tiempo para hacer tu trabajo, plantéate el clásico *E-mail fuera de servicio*.

Es una actitud, y mucho más inteligente que la costumbre que llevamos observando desde hace cierto tiempo de dejar el aviso de vacaciones hasta mucho después de haber regresado. Crea tus propias frases, en función del estilo de tu negocio y de los requisitos del día. Empieza por hacer ostentación de la nueva disciplina en la oficina. Tu grado de receptividad al correo electrónico es totalmente

flexible. Depende de lo que necesites un día determinado, y de la cantidad de interrupciones que seas capaz de soportar.

Si el rechazo mediante avisos vacacionales personalizados es un poco demasiado radical, habla con algún amigo informático y pídele que te haga un arreglillo en la función de firma de tu aplicación de correo electrónico, el código que te permite poner tu nombre e información comercial al final de cada mail que se envía. Es totalmente personalizable.

Crea uno que diga: «Acabo de recibir tu mensaje. Mañana me pongo en contacto contigo. ¡Gracias!», o algo similar, en tu propio tono. Puedes crear tantas respuestas personalizadas como quieras, y usar las teclas de función para seleccionarlas: F1 para «Estoy de trabajo hasta las cejas; te intento contactar al final de la semana», F2 para «estoy de viaje; te contesto a finales de semana», etcétera.

La catástrofe de la invasión por correo electrónico ya ha generado el oxímoron de las herramientas de productividad para e-mail. Mientras escribimos esto, Seriosity, de Palo Alto, tiene en versión beta la herramienta Attent, que aplica la economía virtual a los mensajes de correo electrónico. Attent clasifica el valor de los mensajes con divisas virtuales. El objetivo es formar a los empleados para que sepan priorizar sus misivas electrónicas.

Al margen de que Attent (o algo parecido) triunfe, no cabe duda de que vamos a tener que ser mucho más selectivos sobre a quién y qué ignoramos durante la jornada laboral.

Lástima que el correo electrónico solo sea una de las intrusiones que te parten el día.

El ruido es la forma de interrupción más impertinente de todas. No es solo una interrupción, sino un estorbo para el pensamiento.

ARTHUR SCHOPENHAUER

TELÉFONOS MÓVILES

A principios del siglo XX, el teléfono era relativamente nuevo, como los telegramas y los zapatos con polainas y botones. Hacer una llamada desde la oficina no tenía nada de privado. Te ponías en contacto con la centralita de la empresa, donde una mujer (siempre eran mujeres) enchufaba literalmente tu línea a una línea de salida y te ponía en contacto con otra operadora, la cual completaba la conexión. Era un proceso largo,

incómodo. Y había un solo tono de llamada.

A finales de la década de 1980 hicieron su debut en Estados Unidos los teléfonos móviles. Eran absurdamente caros, armatostes que fallaba cada dos por tres. Todo cambió en el espacio de una década, a la vez que las llamadas personales en la oficina.

Por primera vez no se podía oír lo que decías. No había operadora en la oficina, ni compañero de trabajo cotilla que levantara una extensión. La movilidad entrañaba poder ir a algún sitio donde no se te pudiera espiar. Era un poco como un walkie-talkie para adultos. Nos convertimos todos en agentes secretos. Éramos James Bond, Mata Hari y Dick Tracy. Nos enamoramos del móvil. Y disponíamos de infinitos tonos de llamada.

Los móviles han evolucionado, y han adquirido personalidad. Incorporan música y juegos. Hacen fotos. Reproducen vídeos. Envían y reciben mensajes de texto. Los tiene todo el mundo: según las últimas estadísticas, casi el noventa por ciento de la población de Estados Unidos dispone de servicio inalámbrico. Mientras tanto ha pasado algo curioso: que las llamadas personales ya no corren a cuenta de la empresa. Las antiguas prohibiciones se han vuelto imposibles de poner en práctica. Poner los móviles en modo de silencio dentro de la oficina se ha convertido en algo imposible. Están por todas partes. El quid es definir tu relación con tu móvil. Empecemos situándonos en el espectro de los usuarios de móviles. ¿Tú lo usas como una extensión del oído, o te cuesta acordarte de tenerlo cargado?

CARROZAS

Los carrozas tienden a haber superado la cincuentena, pero su característica definitoria es que casi nunca encienden sus móviles. Se lo llevan al trabajo, vale, y hasta es posible que se acuerden del número, pero casi nunca reciben llamadas en tiempo real, y se sorprenden al encenderlo y descubrir que... ¡eh, hay un mensaje de voz! Pero no recuerdan cómo acceder al buzón. A los carrozas les irritan los hábitos ajenos en telefonía móvil. Se cabrean al oír sonar los móviles de sus colegas durante una reunión. Se enfadan cuando al hablar con un colega este tiene la jeta de contestar una llamada a media conversación. A los carrozas no les gusta la gente a quien le gustan los móviles. Conservan la secreta esperanza de que solo sean una moda pasajera, como el hula-hop. Ello los sitúa del lado equivocado de la campana de Gauss, y los condena a una hostilidad carente de sentido (lo que llamamos odio

tonto). Si sufres tendencias de carroza, cambia el chip... al menos en el trabajo.

ADOPTANTES

Caracterizados por su predisposición a tomar o adoptar nuevas tecnologías y costumbres, los adoptantes suelen tener entre treinta y cinco y cuarenta y cinco años. También hay adoptantes más jóvenes y mayores, pero entusiastas, que encajan en el arquetipo. Los adoptantes no molan, pero ellos no lo saben. Reciben decenas de llamadas al día, pero siguen esforzándose un poco demasiado. Les duelen los pulgares por los SMS, y no entienden las abreviaturas. Hablar por móvil en la mesa del despacho les hace sentirse culpables, pero lo dejan encendido. Los adoptantes captan el «factor de intimidad» del móvil. Están a gusto hablando con clientes y colegas en todo un abanico de situaciones (al volante, caminando por la calle, en el restaurante, haciendo deporte...). Este factor de intimidad permite que surjan amistades de trabajo entre personas a quienes de otro modo quizá no habrían llegado a conocer personalmente. ¿En qué se diferencian los fijos y los móviles? Los adoptantes son capaces de invitar a esos amigos del trabajo prácticamente a todas las facetas de sus vidas. Se han esfumado los límites que restringían nuestras conversaciones por línea terrestre (tú estabas sentado a tu mesa, y ella a la suya). Hasta a la sala de descanso se llevan los adoptantes a sus nuevas amistades, aunque a pesar de ello no acaben de tener valor para hablar por el móvil mientras están en el aseo.

24/7s

No lo apagan. Nunca. De lunes a domingo, a mediodía, por la noche... ¿Lo pillas? Los 24/7s no suelen haber alcanzado la treintena, aunque cada vez hay más usuarios de mayor edad que siguen este estilo de vida. ¿Por qué los veinteañeros son abrumadoramente 24/7s? Porque no han conocido un mundo laboral sin móviles. Aunque tengan un fijo en casa, se ha vuelto algo parecido al aparato de gimnasia guardado en el armario: no lo usan. Muchos de sus contactos del trabajo, y todos sus amigos, son 24/7s. Para ellos, mandar SMS es tan natural como para otra generación dar la mano. Algunos no dudan en llevar más de un móvil: uno para las internacionales, y otro para las nacionales.

Con el grado de intimidad del que gozan los 24/7s con sus amigos, tanto en lo

laboral como en lo personal, sorprende que tengan una actitud tan abierta frente a las interrupciones. No es raro que en medio de una conversación cara a cara respondan al móvil sin pedir disculpas ni dar explicaciones. Para ellos, la persona que llama es uno que pasaba por ahí, y les parece de lo más natural ponerse a hablar con ella. El 24/7 ni siquiera considera de mala educación dejar en suspenso su reunión presencial. El 24/7 pone a prueba los límites de las empresas. Es capaz de salir de una reunión para ponerse al teléfono, y hasta de contestar allá mismo, en la sala. Hay empresas que se están volviendo todas ellas 24/7, y que se comunican con sus empleados mediante SMS generales, o llamándoles a todas horas. En las empresas 24/7, lo presencial pasa a un segundo plano respecto a la llamada al móvil. Los carrozas no sobreviven, y en cuanto a los adoptantes, su única oportunidad es cambiar de chip a tiempo.

Sí, se nos viene encima la revolución 24/7. El fenómeno no se limita a Silicon Valley, Nueva York o Bangalore. Las empresas y comunidades se ven incapaces de resistir al insaciable deseo de contacto constante. Lo cual no significa que no se necesite mucha gestión; y no nos referimos solo al tiempo: nos referimos a llamar a gente con la que en muchos casos preferirías no tener ningún trato, al menos en las condiciones que ponen ellos. Pues entonces, ¿por qué aceptas sus llamadas? No es una cuestión de amistad, ni siquiera de amigos del trabajo. Es la gente con la que no soportas ni intercambiar e-mails.

Por decirlo de otra manera, el 24/7 enrollado de verdad sabe desconectar. Se acabó el dorar la píldora. Es cuestión de gente. Lo más inteligente (en el sentido laboral) es no contestar todas las llamadas. No estar siempre disponible. No ser demasiado fácil. Que los minutos sean baratos no significa que lo sea tu tiempo. Entonces ¿adónde va el 24/7 enrollado? A algún sitio y actitud donde su móvil se convierte en secretario, administrativo, agregado, ayuda de campo.

POR NÚMEROS

El Pew Research Center ha analizado cuánta gente usa su tecnología móvil, y los resultados dejan claro que los 24/7s se han adentrado mucho más en el futuro que los adoptantes y los carrozas.

	24/7s	Adoptantes	Carrozas
Mandar o recibir SMS	85	65	38
Acceso a internet	31	22	10
Mandar o recibir e-mails	28	21	12
Mandar o recibir mensajería instantánea	26	18	11

(Basado en un muestreo de 2.054 estadounidenses adultos; todos los números son porcentajes.)

¡CUELGA!

Los operadores de telefonía móvil se dedican a vender adicciones. Nos tientan cada pocos meses con los últimos aparatos, servicios y prestaciones, una infinidad de maneras de integrar nuestro uso del móvil en la vida laboral. Es un poco como cuando los camellos dan consejos a los colegiales sobre cómo pincharse la heroína sin peligro. Cuando suena nuestro móvil, lo cogemos. Conduciendo. Cruzando la calle. O en plena lluvia de ideas con un colega. Vale, puedes ponerlo en modo de silencio, activar la vibración y mirar quién llama; y también puedes apagarlo, qué narices. Son opciones que actualmente, en nuestra mayoría, ignoramos un 98,2 por ciento de las veces.

Estás haciendo algo que requiere concentración o creatividad. Suena el teléfono, y tú lo coges como un lelo. ¿Verdad que te odias por haberlo hecho? Para cuando cuelgues, tu razonamiento habrá descarrilado, se habrá caído por el terraplén y estará al fondo del barranco, convertido en escombros que echan humo.

LA NO LLAMADA

No agraves por nada del mundo la crisis mundial de interrupciones. Por suerte la tecnología te está ayudando a formar parte de la solución, no del problema.

Ahora existe un servicio que nos permite llamar a la gente sin oír nunca otra voz, ni temerla. En la época anterior a los móviles, si querías no encontrar a alguien tenías dos opciones por las que apostar: que hubiera salido a comer o que ya no estuviera en la oficina. Ahora existe una apuesta segura.

El primero de estos servicios, Slydial, permitía marcar un número de móvil y saltar directamente al buzón de voz. Ahora la gente tiene otras maneras de quitarse de encima su última conexión fallida. Los expertos predicen que es una tecnología que triunfará dentro de las empresas. James Katz, director de estudios sobre

comunicación de Rutgers, declaró al *New York Times* que a menudo son preferibles las comunicaciones indirectas, o intencionadamente fallidas. «Finges comunicar, cuando en realidad frenas la comunicación.»

¡Atención, por favor!

«A pequeñas dosis, como tantas cosas, la atención parcial continua puede ser una conducta de lo más funcional. A grandes dosis, sin embargo, contribuye a un estilo de vida estresado, a funcionar en modo de gestión de crisis y a poner en peligro la capacidad de reflexionar, tomar decisiones y pensar creativamente. Somos tan accesibles que somos inaccesibles. Las últimas tecnologías, las mejores y de más potencia, han contribuido a que nos sintamos cada vez más impotentes.»

LINDA STONE, veterana de Apple y Microsoft,
autora de la expresión «atención parcial continua»

LUCHAR CONTRA LOS INTERRUPTORES

Toda interrupción empieza siéndolo en potencia.

Estás sentado en una reunión del consejo, y tu teléfono móvil comienza a vibrar. Justo cuando empezabas a avanzar en el informe, se oye el aviso de correo entrante. Llaman a la puerta de tu despacho.

Las interrupciones dependen del cristal con que se miren. Si nunca reaccionases a esas cosas ni siquiera llegarían al nivel de interrupción, pero reaccionas: miras quién ha llamado, clicas en el e-mail o abres la puerta. Ahora sí que te enfrentas a una interrupción con todas las de la ley; una interrupción humana, tanto si es presencial como electrónica, o en forma de voz en tu oído. Cuanta más atención le prestas a una interrupción, más empeora.

Las interrupciones de oficina tienen seis etapas básicas. Aprende a contraatacar, por grave que sea la distracción, y a tomar el control de tu jornada.

Etapas 1: Interruptor potencial

Resístete a clicar en el e-mail, mirar quién ha llamado o contestar a la llamada. Que estés en el despacho no significa que tengas que abrir la puerta o ponerte al teléfono obligatoriamente. Felicidades: ya dominas la disciplina de la interrupción. Has superado las interrupciones, como la estrella del atletismo que ignora los gritos

de sus admiradores.

Etapas 2: Identificación del interruptor

Conque no eres perfecto... Miras de reojo para ver quién ha llamado. No puedes resistirte a echar un vistazo al asunto del correo. Te perdonamos por dilapidar segundos tan valiosos, pero sigue sin ser una excusa para darle al botón de «responder». Haz prácticas de contención.

Etapas 3: El clic

Clic. Te has puesto al teléfono, has abierto el e-mail y te has asomado a la puerta. Es demasiado tarde: se ha establecido contacto con el interruptor. Ahora tu única opción es averiguar lo grave que será la interrupción.

Etapas 4: Interruptus minorus

Solo una leve distracción. Lo que se tarda en dejar esperando a alguien por teléfono para ocuparse de una interrupción, o los segundos que hacen falta para solventar alguna crisis con un e-mail de una sola línea.

Etapas 5: Interruptus maximus

Un engorro grave, que te exigirá tanta atención que más vale que te olvides de lo que estabas haciendo. Tendrás que empezar otra vez desde cero.

Etapas 6: La recuperación

La recuperación es la cantidad de tiempo necesaria para retomar la tarea y recuperar la concentración de antes.

Al formarse estrategias y técnicas de interrupción, es importante reconocer a la persona que te está presionando.

- Los **interruptores bienvenidos** pueden distraer o bien ser útiles, casos raros de gente que te ayuda a hacer más deprisa y mejor tu trabajo.
- Con los **interruptores crónicos** hay que ser raudo, para evitar que se avinagre el ambiente de la oficina.
- Los **interruptores internos** pueden ser especialmente difíciles de esquivar, tanto si se trata del jefe como del contable.

- Los **interruptores externos** pueden fastidiarte el día. Especialmente complicados de eludir son los clientes cabreados.
- Los **interruptores misteriosos** son el comodín, la gente a quien no conoces, aunque estén en la misma empresa que tú.

Algunas estrategias generales sencillas te ayudarán a mitigar el impacto negativo de los interruptores, en ti y en tu jornada.

Siempre que sea posible, córtales el paso. La mayoría de las interrupciones crean una ola que te desequilibra. Lo que tienes que hacer es surfear sobre esas olas en partes diferenciadas del día. Devuelve la mayoría de tus llamadas entre las cuatro y las cinco. Contesta los e-mails nada más volver del almuerzo. Gestiona tu odio desmenuzando las intrusiones en bocados. Controlar las interrupciones las vuelve menos molestas.

Para practicar la disciplina de la interrupción hay que cerrar puertas reales y virtuales. No esperes ser un maestro de la noche a la mañana. Todos cometemos deslices. Se nos olvida colgar el teléfono. Cliqueamos impulsivamente en un e-mail. Ni te habrás dado cuenta y ya se habrá establecido contacto con el interruptor.

DICIENDO TONTERÍAS

Hoy en día, la degradación de la vida interior está simbolizada por el hecho de que el único lugar a salvo de interrupciones sea el retrete.

LEWIS MUMFORD, HISTORIADOR DE LA TECNOLOGÍA
Y DE LA CIENCIA

En algunas empresas, el último bastión de intimidad es el cuarto de baño; o lo era hasta que entra un gilipollas dando la lata por el móvil. Es difícil no sentirse violado. Hay cosas que no se deberían compartir.

La imagen de los hombres alineados frente a los urinarios siempre ha tenido algo de primitivo y a la vez incómodo, sobre todo si uno de ellos decide entablar conversación. Ahora bien, si añades a uno que habla por el móvil, la cosa se vuelve de lo más incómoda: ¿cómo de silencioso tienes que estar porque ese pedazo de memo tenga una llamada? Esta conducta exasperante no se limita al lavabo de hombres. Una ejecutiva a quien entrevistamos adopta una actitud preventiva: cada vez que la paz y el silencio de su cuarto de baño se ven invadidos por la cháchara de

un teléfono móvil, «tiro varias veces de la cadena», dice, riéndose. A nosotros nos parece muy bien esta sana actitud. No somos contrarios a generar otros sonidos fuertes, ni a gritar desde dentro del váter: «¿Quién se ha llevado el papel?».

Para los descarriados que ven el ir al baño como una ocasión para ponerse al día en llamadas y correo electrónico, tenemos un mensaje: hay sitios que deberían estar prohibidos. ¡A callar!

¿QUÉ NARICES QUIEREN?

Hay tres razones principales por las que alguien puede llamarte por teléfono o enviarte un e-mail: recibir información, dar información o pedir algo; y en muchas grandes empresas de Estados Unidos hay una cuarta: miles de directivos envían correos-manta para cubrirse las espaldas.

A todos nos encantan los hombres de negocios que llaman enseguida, van al grano y piden lo que quieren con exactitud. En vez de eso, lo que suele producirse es un IIC (Intercambio Innecesario de Cumplidos) entre personas a quienes les importa un pito: «Me alegro mucho de conocerte... por teléfono». Lo único que se consigue es aumentar el odio a la gente.

Plantéate abreviar tus llamadas, y luego abrévalas aún más. Cuando sesenta segundos parezcan pocos, plantéate veinte, y ve a por los quince.

La brevedad no implica ser maleducado, solo breve. A diferencia de los tribunales, no se castigan las preguntas tendenciosas. Ve cortando de buenas maneras. Ser breve e ir al grano es respetar el tiempo ajeno. Es verdad que requiere más destreza verbal, aspecto que se gana con la práctica. Irónicamente, lejos de ser visto como un cascarrabias, el buen practicante de la llamada corta es objeto de gratitud.

En el otro caso, cuando es la gente la que te llama para explicarte algo, habla menos. Así te lo explicarán más deprisa. Cuanto más hábil te vuelvas en los silencios y los acicates discretos, antes aprenderán ellos a saber que eres «un buen oyente». También sabrán que tu tiempo es valioso. Y limitado. Acaba la llamada repitiendo el último dato que te han dado; así sabrán que les has oído.

Barrer obstáculos es una ocupación a tiempo completo. Todos estamos en guerra contra la avalancha de correo electrónico, llamadas por teléfono y reuniones que inundan nuestra jornada, pero cada vez es más difícil rechazarla, o escaparse por la puerta de servicio. Cuanto más hábil seas con las interrupciones, más fácil te será reducir drásticamente la cantidad de personas con quienes debes tratar a diario.

Lo cual es suficiente para que sonría hasta el más serio de los odiadores.

Fuera de mi plato

«Este encargo no es plato de mi gusto.»

«Ha sido el plato fuerte de la reunión.»

«No quiero pagar los platos rotos del jefe.»

Las analogías sobre platos ocupan un lugar destacado en el lenguaje empresarial. Tal vez sea porque a todo el mundo se le llena el plato tan deprisa que siempre está intentando vaciarlo. La comida, en este caso, es trabajo, y nos imponen tantos acompañamientos que a veces nos cuesta reconocer el plato principal.

Cuando circules por el bufet sobreabundante y superpoblado que es el trabajo, el truco consiste en rechazar todo lo que asfixie tu tiempo y tu energía, a la vez que apilas los alimentos y las golosinas que impulsan tu carrera y nutren tu curiosidad.

Hay expertos en despejar platos, que saben vaciar el suyo. Se puede aprender mucho de sus técnicas, independientemente de su estatus y su grado de éxito.

Los consejeros delegados y los altos ejecutivos ya saben lo fundamental que es no tener la agenda demasiado llena. Los afortunados disponen de ayudantes que organizan su jornada por bloques de diez minutos, barren obstáculos cuando una visita imprevista amenaza con desbaratarlo todo, abrevian las reuniones y orientan amablemente a sus jefes hacia la siguiente cita. Cuando hay sorpresas que amenazan la rutina es cuando el solista sagaz pone en marcha una de las tres D: Delegar, Demorar o Denegar, consignas del maestro de los platos.

DELEGAR

Delegar es entregar el bastón de mando a una persona de confianza. Lo que menos te interesa es sacar de tu plato a alguien y su problema con la previsión de que ya lo resolverán, y que luego vuelva y te pegue un mordisco en el trasero. Si no se tiene a un ayudante entre cuyos deberes se halle respaldarte, delegar no es fácil. Es en este punto donde da sus frutos cultivar a un aliado en la oficina, alguien que contribuya a

aligerar tu carga a cambio de que tú hagas lo mismo por él. Pero cuidado con que en este toma y daca no se acumule todo el toma sobre ti.

DEMORAR

Demorar es alcanzar un equilibrio entre el tiempo o atención que exige alguien y tu necesidad de cordura. Sobre esto pueden enseñarnos mucho los abogados, que a menudo se ven en la tesitura de ser odiados por la opinión pública, por no hablar de sus clientes. Y los clientes lo quieren todo para ayer. Una táctica magnífica para desacelerar a los clientes que van lanzados como bólidos es la que expone el socio de un bufete de tamaño medio de San Francisco, a quien entrevistamos. Cada lunes, sin falta, le piden que resuelva algo en un solo día, y su respuesta siempre es la misma: coger el teléfono. No es una conversación que pueda hacerse por e-mail. Le dice al cliente que está hasta el cuello de trabajo, y le da tiempo para asimilarlo. Esa pequeña pausa, por usar sus palabras, pone la base para el colofón: «Intentaré tenerlo resuelto para el miércoles».

Todo depende de cómo formules la demora. Crea expectativas razonables. Si actúas con corrección, el cliente se alegrará de que le pongas voluntad.

Cuando domines el arte de la demora, podrás usarlo para controlarlo todo, al margen de lo que te depare el día. «Aunque no tenga muchas historias en la mesa, para cada cliente estoy hasta el cuello», dice el abogado, sonando... pues a eso, a abogado.

Independientemente de quién sea la persona que quiere algo con prisa (clientes, jefes o compañeros de trabajo), la clave es cumplir o mejorar siempre las expectativas que se crean; averiguar el auténtico plazo, y después ser sensato y cumplir. «Lo más probable es que mejore el plazo que me he impuesto yo mismo —dice el abogado—, y todos tan contentos.»

DENEGAR

El arma más eficaz del arsenal de las tres D es a menudo el «no». No hay nada que pueda hacer callar a alguien más deprisa que una negativa rotunda. Utilizado desde Hollywood hasta Wall Street, de los despachos internos de los jefazos a los creadores de tendencias, el poder del no no solo suscita respeto, sino que puede llegar a aumentar tu valor intrínseco. Las estrellas de cine y los atletas dan negativas para

cobrar más. Si un productor quiere realmente a Brad Pitt como protagonista de su próxima película, ¿qué hará cuando el agente de la estrella rechace la primera propuesta con un simple «no»? Ofrecer más. Y el poder del no se usará hasta que el señor Pitt consiga lo que quiere.

VACIAR LOS PLATOS CON INTELIGENCIA

¿Y tú? ¿Por qué no vas a ser como esos hombres y mujeres que tanto triunfan?

Pues para empezar, porque la mayoría de nosotros carecemos de agentes o administradores. Somos muchos los que tenemos que ocuparnos personalmente de fregar lo más gordo; y los grandes limpiaplatos evitan mentir a toda costa. No solo está mal hecho, sino que te acaban pillando, y se te acumula aún más porquería en el plato.

Somos grandes defensores de un uso inteligente de la respuesta demorada o atenuada. Es una estrategia mucho más sostenible. La clave es decir lo menos que se pueda, sin despertar un odio excesivo. Un directivo a quien entrevistamos explicó que su jefe casi nunca se zambulle en los e-mails de grupo. Su técnica es esperar a que el tema requiera realmente su atención... o pierda importancia y se diluya. Comparemos el día de trabajo a un río. El secreto es saber qué puedes ignorar o sortear tranquilamente. La mayoría de los remolinos o de las ramas que cuelgan sobre el agua no estorbarán tu camino. Lo que exige tu atención son los rápidos y las rocas.

Este enfoque tiene sus limitaciones. Si se practica con demasiada frecuencia, y demasiado toscamente, la demora se puede metamorfosear en la no respuesta, un escaqueo muy extendido que últimamente prolifera en el mundo empresarial. Trataremos de ella dentro de muy poco. Baste decir que el exceso de no respuestas puede acumular mucho odio innecesario. Además, que lo haga todo el mundo no es razón para subirse al carro.

Los mejores practicantes del fenómeno «fuera de mi plato» son tan sutiles que la gente no se da cuenta de haber sido barrida. En esta presión más suave y amable es en lo que creemos nosotros. Más que un empujón, es un simple toque, pero dado con firmeza.

Para limpiar el plato de manera inteligente hace falta psicología. El productor de Hollywood Harvey Myman, amigo nuestro, es una auténtica excepción dentro del mundo del espectáculo: una buena persona de las de verdad, que odia sinceramente ser maleducado o cruel con los demás, incluso con los que lo tratan mal a él. Sin

embargo, como muchos ejecutivos de éxito, lo inundan con peticiones de tiempo que no habría forma humana de satisfacer. Cada semana recibe decenas de guiones que le es imposible leer; y cada semana hay algunos guionistas o agentes que se pasan de la raya. Para disuadirles, Harvey tiene preparada una frase brillante y sincera: «Hacérmelo leer no sería la mejor manera de emplear su tiempo». ¿Por qué funciona? Porque es ser sincero. Invirtiendo la lógica esperada, Harvey, además, le dice a la gente con educación que harían bien en presionar a otro.

Da la casualidad de que otra de las buenas personas de Hollywood es el hermano de Harvey, Bob Myman. Lo raro es que lo siga siendo pese a vivir en Los Ángeles y figurar sistemáticamente en las listas de los cincuenta abogados con más poder en Hollywood. No es que ande sobrado de tiempo, pero ha depurado su técnica de limpiaplatos. Si le mandas un e-mail, en vez de recibir una nota de su ayudante lo que recibirás será un mensaje personal antes del final del día. Lo más probable es que solo sean una o dos palabras, casi siempre en minúsculas, y con la firma «Bob», para que sepas que te lo manda él. Será siempre una respuesta útil, aunque solo diga que ya comentaréis más adelante el tema.

Compáralo con lo que recibirías casi con seguridad de otros grandes personajes de Hollywood o del mundo económico. Está la «respuesta del ayudante», que a menudo parece un escaqueo, y que rara vez resuelve la cuestión; aún es peor la «respuesta del ayudante del ayudante», inútil por definición, pero la respuesta más irritante de todas no es la del ayudante, ni la del ayudante del ayudante, sino que no te den ninguna.

El peor pecado contra el prójimo no es odiarle, sino que te sea indiferente; eso es la esencia de la inhumanidad.

GEORGE BERNARD SHAW

En el mundo de la empresa se interrumpe con tanta frecuencia, y a tantos niveles, que la gente ha adoptado la no respuesta como un mecanismo universal de defensa. Las hay de todo tipo. La primera es el silencio: no contestar a tus e-mails o llamadas telefónicas. Cero patatero. No es abiertamente hostil, pero te quedas sin poder hacer nada.

Estamos en pleno deshielo mundial. La sobrecarga de correo electrónico y mensajes de voz nos ha estropeado los modales. Es tal la inundación que al pedir a alguien que nos mande algo (informes, archivos, pruebas) ni siquiera nos tomamos el tiempo de escribir o llamar para decir «gracias» o «recibido». Es como no decir

gracias por un regalo. Se trata de uno de los indicios más visibles de la decadencia de la civilización. Los buenos modales están pasando rápidamente al olvido, junto con aguantar la puerta a las ancianas, no ocupar dos plazas de aparcamiento y decir «salud» cuando estornuda alguien. ¿Te acuerdas de esa nimiedad que se llamaba protocolo comercial?

La no respuesta es la manera más habitual con que te puede frenar alguien dentro de una empresa. Será un stop, o un oveja, o simplemente alguien demasiado ocupado o maleducado para tomarse la molestia, pero el caso es que al no contestar a tu e-mail o tus mensajes entorpece tu progreso a todos los efectos. Más tarde podrá poner excusas de colegio: «¡Teníamos un fallo en el servidor!», «¡No recibí tu mensaje!», «¡Me caí en una trampa para osos!».

Señales de que se recibe una no respuesta:

- **La pseudor espuesta**

Suele ser un e-mail escueto de una sola línea: «¡Recibido!».

- **La no respuesta desviada**

Aunque parezca que contesten a tu e-mail, tienen la habilidad de no responder a tu pregunta. Difícilmente les sacarás algo más, hasta que sean ellos quienes necesiten algo de ti.

- **La no respuesta asistida**

Te devuelve la llamada el testaferro... y no te dice nada. Es la tapadera más socorrida del no respondedor escurridizo. Lo típico es que el jefe, cuando le presionan, finja no estar al corriente de tu llamada, y echar la culpa a su subordinado.

- **La no respuesta de cortesía**

Acompañada de champán, cestas de fruta o de caramelos, junto con una nota escrita a mano que promete grandes cosas. Frecuente en las empresas muy grandes, y en Hollywood. ¿Qué falta? Una vía real de comunicación. Cuando llamas, no están, y tus mensajes y e-mails los coge el ayudante, dejándote a ti con el espumoso sin espuma y la fruta podrida.

- **La no respuesta zalamera**

Ni siquiera te das cuenta de que no te han respondido. Tu interlocutor es tan hábil que da la impresión de estar de tu lado y defender tus intereses. Solo después de colgar el teléfono, o de asimilar el e-mail, comprendes que no ha pasado nada.

- **La no respuesta qué-coño-pasa**

Te hacen sentir como un intruso, cuando lo único que quieres es una respuesta directa a algo que te han dicho ellos mismos que estarán encantados de darte. Llamas pidiendo los números del presupuesto que te prometieron la semana pasada, y al final, cuando contestan, recibes un beligerante: «¡Ya te dije que te mandaría los números cuando estuvieran listos!».

CÓMO RESPONDER A LA NO RESPUESTA

La verdad es que solo hay una estrategia para vencer en el campo de batalla a los no respondedores: buscar otra vía de comunicación. Sal al pasillo. Prescinde de otro e-mail, u otro mensaje de voz: no tiene sentido. En los casos en que alguien se te quita realmente de encima, la opción más práctica muchas veces es abrir otra puerta, buscar a otra persona que resuelva tu problema o que te dé el respaldo necesario. Si necesitas la ayuda del no respondedor en otros proyectos, estudia la posibilidad de plantearle un ultimátum en el buzón de voz o por correo electrónico: «Llevo toda una semana pidiéndote ayuda sobre el tema. Ya no tengo más tiempo. Se lo plantearé a alguien que me pueda ayudar».

Mandar un sinfín de e-mails y dejar mensajes interminables es como gritar en un cañón: no es muy probable que oigas algo más que el eco de tu propia voz. Con los no respondedores hay que ser fino y creativo. Menos es más. Puede ser algo tan sencillo como formular con astucia el asunto de tu siguiente e-mail. O dejar un mensaje críptico por teléfono. No responder al no respondedor. Despertar su curiosidad y su miedo por lo que no dices...

«Hemos cambiado la fecha de la reunión.»

«El cliente ha cambiado de opinión.»

Un vicepresidente de producción nos contó un truco que hizo milagros con un no respondedor crónico. Le mandó un burofax con la portada en un color con el que estaba seguro de llamar la atención: el fucsia. El documento era rotundo: requería su aprobación o un comentario en el plazo de un día; si no, el equipo seguiría trabajando sin él. La combinación de un papel tan llamativo con el ultimátum perforó la rutina gris. El no respondedor se rió, pero lo más importante es que contestó.

El mismo vicepresidente ha escenificado una actitud aún más directa: la «intervención espontánea ante la no respuesta». Se llevó a todo un equipo de proyecto al despacho de un no respondedor para forzarle a contestar.

Vernon Hurd, el analista de sistemas de DG FastChannel que como más se

comunica es por teléfono y por correo electrónico desde su casa de Kansas con la oficina que tiene asignada en Texas, explica que en su caso el desafío de los no respondedores es algo habitual. Dado que él no tiene la opción de salir al pasillo y sacudirles, da la paliza a los no respondedores «perpetuos» a base de una combinación de teléfono y correo electrónico. Les informa sin rodeos por el buzón de voz de qué necesita y por qué. Luego pone un plazo inamovible. Lo que les llama la atención es la manera de acabar. Hurd dice: «Si a tal y tal hora no he sabido nada de ti, llamaré a tu jefe para preguntarle si puedo recurrir a alguien más». Usa la misma estrategia por e-mail, dando a entender que acudirá a un superior en busca de un recurso alternativo. El pulso funciona. «He comprobado —dice Hurd— que la simple mención a recurrir al jefe para otro recurso obtiene inevitablemente una respuesta.»

La directora de relaciones públicas de un hotel muy conocido prefiere un enfoque muy abierto cuando su intuición le dice que alguien puede ser una persona poco receptiva. Con una actitud de mano tendida, les dice que se alegra de comunicarse y trabajar con ellos, y les deja elegir entre reuniones periódicas, puestas al día por e-mail o visitas personales a sus despachos. Según ella, averiguar de forma activa qué tipo de comunicación prefieren hace que «se sientan ligeramente más obligados a contestar, porque saben que respetas su ritmo y estilo de trabajo». Un ejemplo: el director del hotel prefiere reuniones rápidas de dos personas, en las que se repasa la lista de tareas pendientes. «Si intentas coordinar algo con él por vía e-mail, acabas frustrándote —explica la directora de relaciones públicas—. No es su forma de trabajar.»

La técnica retro del fax que hemos descrito más arriba da unos resultados increíbles, en gran parte porque ahora, en la época de los e-mails, no se la espera nadie. Mandarle a una persona un simple fax en el que se le pide una llamada despierta la atención de la gente.

CUANDO SE PONEN LAS COSAS FEAS

El no respondedor crónico tiene un as en la manga. Al final, cuando hayas logrado atravesar los e-mails de distracción y el blablablá telefónico y tener a tu objetivo frente a frente, ten cuidado, pues a menudo se comportará como una hembra enfadada de oso grizzly que protege a sus crías; solo que en este caso las crías podéis ser tú, tu proyecto, tu equipo o tu empresa. Muchas veces te pilla por sorpresa. El no respondedor crónico se emociona de golpe, y hasta se enfada. Es como si hubiera

subido el volumen de repente, como si a base de ruido os pudiera ahuyentar a ti y al tema que os ocupa. Verás cuestionada la sensatez de tu consulta. ¡Liante, más que liante! Tu petición mueve el barco, y pone en peligro la manera normal de hacer las cosas.

Si no estás acostumbrado a los no respondedores crónicos, te chocará esta especie de exabrupto. Es con lo que cuentan ellos, con el factor sorpresa, con hacerte perder el equilibrio y luego ir soltando argumentos ilógicos.

El primer paso es no hacer absolutamente nada.

Unos pocos segundos de silencio. Deja que salga el aire del globo. Lo único que intentas es que se cumpla un proyecto, que se envíe un producto o se efectúe un pago.

No te lo tomes como algo personal. Toma nota del enfado, pero no te enfades. Vuelve al grano sin perder la calma. Es como el viejo dicho de los asesores matrimoniales: dos no se pelean si uno no quiere.

No molesten

Por si no te hubieras dado cuenta, ser inaccesible no solo se ha vuelto aceptable, sino que se ha puesto de moda. Si el solista que llevas dentro necesita a toda costa tiempo a solas, proponemos coger una página de Neal Stephenson, el famoso escritor de ciencia ficción, autor de *Snow Crash* y otros éxitos. Mientras no hayas escrito la gran novela, es posible que no puedas cerrar la puerta todo el día a los intrusos, pero plantéate la posibilidad de colgar el letrero de *No molesten* un día o una semana, sobre todo si tienes un plazo que cumplir. (¿Te acuerdas de eso que se llama trabajo?) La clave es dejar muy claro que no estás abierto a e-mails, SMS y mensajes de voz no solicitados, u otras incursiones en tu humanidad. Stephenson lo dijo muy claro en internet:

El objetivo de esta web es ayudarme a centrar toda mi atención en la actividad productiva. Se usan tres estrategias:

- **disuasión explícita**

Se ruega atentamente a las personas que deseen entorpecer mi concentración que no lo hagan, y se les avisa de que no respondo a ningún e-mail.

- **preguntas frecuentes**

A quien desee formularme alguna pregunta se le aconseja que busque la respuesta en esta página.

- **desvío**

Quien desee hacerme alguna propuesta laboral deberá formularla a mis agentes.

Simplifica el tema dividiéndolo en partes pequeñas, y prescinde de emociones. Lo más probable es que las que ves sean falsas. La mayoría de los crónicos han aprendido que las poses de emocionado suelen dar el resultado que persiguen. La clave es que te ciñas a las dos o tres cosas tangibles que necesitas: un compromiso, acción o autorización. Si no dejas sitio al crónico para que se escurra, captará rápidamente el mensaje: que le ha salido mal vociferar y ponerse grosero. Aunque este crónico sea el peor de los bulldozers, el más beligerante, tu actitud tranquila y pausada irá mostrando su eficacia. Con el tiempo, el crónico descubrirá que no eres como los demás.

¡Felicidades! Has conseguido una auténtica proeza: lograr que responda ni más ni menos que un no respondedor crónico.

PRACTICANDO EL CONTROL DE PORCIONES

Hay problemas que pueden apartarse del plato para que aterricen en el de otra persona; con otros es posible hacer que vuelvan a quien te los sirvió, pero la mayoría de lo que se aparta tiene tendencia a regresar con nocturnidad y alevosía, a menos que tomes medidas definitivas. Si eres un comedor desordenado, que aparta cosas del plato de forma indiscriminada, es probable que acabes hasta las cejas de restos de comida: proyectos incompletos, temas sin resolver, agendas que se solapan...

Haz como con una dieta bien planeada: decide con antelación cuánto puede caber cómodamente en tu plato; piensa en tu plato como en una bandeja de las de antes para comer viendo la tele, o una caja bento japonesa, con un compartimiento para cada tipo de comida. Los compartimientos separan las comidas y determinan la cantidad que se sirve de cada una. El plato principal siempre es el que tiene más espacio; una vez llenos todos los espacios, no pueden contener nada más.

No sobrecargues. Limpia sistemáticamente los compartimientos antes de coger algo más. En los momentos febriles, de locura, cuando tengas la necesidad absoluta de coger un par de platos extras, asegúrate de que te esfuerzas más en limpiar el plato.

Parafraseando a Ella Williams, si vas a morder más de lo que puedas masticar, más vale que empieces a masticar más deprisa.

Los interceptores

Empezamos este libro con la idea ingenua de que había diez arquetipos que sembraban el caos en el mundo empresarial de Estados Unidos, pero a medida que hablábamos con más integrantes de ese mundo nos fuimos dando cuenta de la realidad. Hay muchos más de diez tipos de gente que interrumpe. Nuestro reto pasó a ser que la lista no se nos fuera de las manos. Al final decidimos quedarnos con los diez de confianza, y empezar una segunda lista.

Los interceptores. No entrañan el mismo grado de peligro que los diez menos buscados. No te dejarán sin trabajo, ni te robarán las ideas, ni te llevarán a devolver la grapadora y hacer mutis por el foro, pero eso no significa que los quieras como vecinos de cubículo. Los interceptores son sutiles y brutales a la vez: nosotros los vemos como el equivalente laboral de la tortura china con agua, o de la muerte por mil cortes, otro suplicio chino. Lentos e insidiosos, tarden horas, días o semanas, todos los interceptores pueden llevarte al límite.

A diferencia de los diez menos buscados, existen pocas técnicas de éxito garantizado para combatir a los interceptores, aparte de las pausas frecuentes para tomar café o ir al baño (o el viaje de trabajo a Cleveland). Algunos dirían que a los interceptores se les puede derrotar adoptando técnicas de meditación y relajación. Encendiendo una vela. Quemando algo de incienso. Entonando cánticos guturales de los monjes mongoles. ¿Bromean? Estamos en el trabajo. Aunque pudieras salirte con la tuya y tener todo eso en el cubículo, no te serviría de nada.

Hemos observado que los expertos en el protocolo de oficina recomiendan un plan de batalla de cinco pasos, que a menudo incluye prepararse para el conflicto y reclutar a unos cuantos antiinterceptores como tú. Es un consejo sensato y franco. La pega es que se puede confundir el hecho de tratar con un interceptor con curarle. Jennifer Gruenemay, de LifeScript, una web sobre salud y estilo de vida, también aconseja «echar una mano». Haciéndose eco de la escuela imperante del buenismo laboral, Gruenemay dice que hay que ser sensible con el «alma atormentada» y ver más allá

de la conducta negativa. «Ir de matones es un escudo para proteger su parte vulnerable y frágil —afirma—. Si rompes esa barrera, puede que encuentres a una persona necesitada de un amigo.»

O no.

El trabajo social no era uno de los requisitos de tu puesto de trabajo.

Nosotros preferimos otro de los consejos de Gruenemay: pasar. Ante un interceptor, la regla número uno es muy sencilla: reducir al mínimo el contacto. A veces, además, la mejor defensa es una buena y sana carcajada en las narices de gente a quien, pese a todas tus buenas intenciones, tal vez no puedas cambiar.

Pues nada, te presentamos a los interceptores.

- **El no preparado**

Nunca se trae el boli a las reuniones. Se olvida de leer el informe. No es que de vez en cuando sea un poco lelo (todos tenemos momentos en los que nos falla la cabeza). El problema es que el no preparado siempre parece querer que le prestes tu boli.

- **El rumiante**

¿Sabes esa bola asquerosa que mastican las vacas todo el día con sus grandes mandíbulas? ¿Te recuerda a alguien? ¿A aquel de tu oficina que nunca para de comer, por ejemplo? Por si no fuera bastante grave que coma más que los Tres Cerditos juntos, tú estás condenado a sufrir los horribles efectos sonoros que lo acompañan.

- **El humorista malo**

Le salen los chistes como abejas de un panal roto. Esos monólogos al pie del dispensador de agua, esos e-mails tan patéticos, tan anodinos... Hay alguno gracioso, pero no te rías, que solo serviría para darle alas. No existe una salida fácil, como no sea la de incendios.

Cotillear, escaparse de fregar los platos de la oficina, ponerse perfume malo y hacer ruido son algunas de las peores infracciones que aparecen en un estudio sobre incordios hecho a partir de 2.429 adultos.

RANDSTAD, empresa de recursos humanos

- **La hiena**

Se ríe de todo: de vídeos de YouTube, de fotos enternecedoras de gatitos, de pedorretas... De lo que sea. Si pasa en este planeta, para la hiena ya es gracioso; y lo peor es que a menudo quiere compartir la hilaridad. No hay ninguna manera de huir de las carcajadas, risitas y risotadas cuya finalidad es atraerte a su cubículo y hacerte preguntar: «¿Qué te da tanta risa?».

- **El latoso**

Como no para de hablar, da licencia para hacerlo a todos los demás, y el volumen aumenta de modo exponencial. Aunque tosas o carraspees, lo único capaz de hacerle cerrar el pico es un rotundo «¡cállate!».

Los once principales incordios de oficina

A veces los interceptores no son la gente, sino su conducta, lo cual significa que todos podemos ser culpables de hacer cosas que cabreen de vez en cuando a los demás, sin darnos cuenta tan siquiera. Gracias a un estudio de Ceridian LifeWorks, disponemos de una lista definitiva de las conductas que más sublevan a la tropa. Al consultarla, busca las conductas de las que seas culpable y táchalas.

1. Hablar alto.*
2. Tonos de móvil molestos.
3. Hablar con el altavoz.
4. Malos modales.
5. Higiene personal deplorable.
6. Quejas constantes.
7. No fregar los platos de la oficina.
8. Escaquearse de algún trabajo.
9. Cantar lo que suena por la radio.
10. Pisar demasiado fuerte.
11. Dar la mano de manera fofa.

* Según un estudio reciente sobre 2.318 personas, los infractores más molestos de la oficina son los que hablan alto, seguidos de cerca por la gente con tonos de móvil estúpidos y por los que pegan la hebra con el altavoz encendido.

- **El chorizo**

Ese caco de manos largas que se agencia todo tipo de cosas sin ninguna intención de devolverlas. Grapadoras, lápices, blocs de notas... Van desapareciendo cosas de tu mesa; y aunque hayas deducido la identidad del chorizo, sigues sin tener ni idea de qué ha sido de los artículos que faltan. Por otro lado, el chorizo nunca

tiene nada que valga la pena choricear a cambio.

- **El salpicón**

Le encanta salpicar de jerga su cháchara oficinesca, amontonando las últimas palabrejas y tópicos de moda encima de los viejos, en un compostaje coloquial que en el fondo es puro relleno. Si le hicieras una llave y le inmovilizases contra la moqueta sucia, probablemente no podría explicar ni la mitad de lo que suelta por la boca. Seguro que tú estás de acuerdo «al ciento diez por ciento».

- **El empinado**

Los empinados, antes conocidos como cerdos machistas, fueron vencidos en los años setenta por las feministas. Desde entonces han estado emboscados, pero siguen en sus rifirrafes con la tentación; y como a los malos no hay quien les pare, las mujeres de negocios siguen sufriendo el acoso.

- **El invasor del espacio**

Irrumpe en tu espacio personal. Si está bastante cerca para estrangularte, ya lo está demasiado. Si le ves los molares cariados y las marcas de acné, y te abruma su halitosis, es que está exageradamente cerca.

- **El efectos sonoros**

Todo el mundo conoce a un «golpecitos», el músico frustrado que tiene que dar golpes mediante dos objetos de su escritorio, por ejemplo un bolígrafo y un tazón de café. El «sorbos» parece incapaz de beber algo (café, agua o sopa) sin un molesto ruido de succión. En cuanto al «chirriante», su silla rechina con cada movimiento.

- **El buitre**

Irrumpe en todas las reuniones donde haya algo de comer. Muchos de estos parásitos de oficina son tan glotones que no dudan en soportar una reunión sin ningún vínculo con su trabajo a cambio de una comida improvisada.

- **El pelos y señales**

No puede hacer ni un solo movimiento sin pregonarlo a los cuatro vientos: «¡Voy a recargar el tóner!», «¡Me voy a comer al mexicano!», «¡Si llama alguien, estoy en el baño!». Pronto descubrirás que son frases retóricas, para las que no espera respuesta. Tampoco existe ningún modo de frenar los anuncios.

- **El irritante**

Algunos tipos de oficina no interceptan de verdad, pero consiguen ponernos de punta los pocos nervios que nos quedan. Aunque no hablen alto, ni estorben, siguen tocándonos la fibra básica de oficinista. Si a algo se parecen los irritantes

es a un accidente de coche: no deberíamos mirar, pero no podemos evitarlo. A veces no existe ninguna razón lógica para que nos molesten, pero nos molestan. Monster.com, el gigante de las ofertas laborales, señala que el mero hecho de caminar como un elefante basta para molestarnos, por no hablar de esos invertebrados de oficina que dan la mano fofamente y evitan el contacto visual.

En India, los oficinistas detestan lo que el portal Oneindia llama «tufo a colonia», la gente que «se marina en perfumes», o al «gracioso de los mocos», los empleados enfermos que no tienen la decencia de guardarse en casa sus nocivos gérmenes.

A los británicos, que por algo han creado el programa de televisión *The Office*, les corresponde el mérito de haberse puesto al frente de la comunidad internacional a la hora de identificar los defectos del entorno laboral humano que nos llevan a la distracción. Es muy posible que ningún otro país estudie (y se tome en serio) las molestias de oficina como los británicos. Como admiradores que somos tanto de la versión británica de *The Office* como de la estadounidense, advertimos una clara diferencia en las sensibilidades de las oficinas británicas. Los británicos sienten especial desdén por quienes trabajan demasiado o demasiado poco. Aborrecen a los fracasados. Veamos a los once tipos de personalidad más despreciados en Gran Bretaña, según un estudio de 72 Point (importante compañía de relaciones públicas) sobre dos mil trabajadores.

1. El lameculos
2. El número uno
3. El portavoz de la empresa
4. El cuentista
5. El mirarrelojes
6. El secretario social
7. El guarro
8. El llorica de lavabo
9. La mamá
10. El dietas
11. El fracasado en amores

Nota aclaratoria: El número uno es un personaje que irrita especialmente a los británicos, el que consigue hacer su trabajo mejor, más deprisa, antes y a menor coste

que nadie. «Cuentista» se tiene que entender como que se hace el enfermo. La mamá prepara té o café, y sabe encontrar el kit de primeros auxilios. El fracasado en amores... eso ya lo sabes.

Burlando las normas

Una norma la puede hacer cualquier tonto, y cualquier tonto la obedecerá.

HENRY DAVID THOREAU

Seguro que en tu primer día de trabajo los de recursos humanos te dieron una carpeta que contenía las Normas: cómo vestirse, el horario de trabajo, lo que se podía tener en el cubículo... Siempre hay normas y más normas. Tú las hojeaste una sola vez, te detuviste en las regulaciones sobre acoso sexual y las guardaste. Ahora lo único que hacen es ocupar espacio en el estante que tienes asignado (uno solo, y repleto); y mejor que no las tires, porque alguien podría emplazarte a cumplirlas.

Sin normas no podría funcionar la sociedad, ni las empresas podrían prosperar sin ceñirse a determinados parámetros. La oportunidad reside en que muchas normas dejan más margen de lo que se pueda suponer. Para el solista sagaz, eso quiere decir que hay lagunas de las que es posible sacar provecho.

Cualquier gran músico de jazz que destaque en la improvisación y te diga que sabe tocar notas estrambóticas y conseguir que suenen como música tiene un secreto: para infringir las normas como Dios manda, primero hay que saber tocar según ellas.

Ser solista consiste básicamente en saber jugar con las normas. La mejor manera de arañar tiempo para la solocreación entraña casi siempre forzar, doblegar o romper alguna que otra norma. «Las normas están hechas para separar a la gente. Hay gente que las ve como un techo, o un final —dice Shane Elliott, diseñador de páginas web—, y hay otra gente que las ve como pautas, o como un punto de partida.» Para él, los que se toman las normas al pie de la letra son ovejas, mientras que los que odian que se las restrieguen en las narices son claramente solistas.

El problema es que muchas normas laborales sirven de poco, excepto para

enturbiar las relaciones humanas normales. Pensemos en las normas contra el acoso sexual. Necesarias. Políticamente correctas. ¿Quién podría discutirlo? Y sin embargo hemos entrevistado a mujeres que consideraban que la hipersensibilidad en torno a las relaciones hombre-mujer en la oficina les crea dudas hasta en las situaciones más cotidianas. «Las normas contra el acoso sexual lo han enredado todo —dice una mujer joven que ha trabajado en marketing para una gran empresa—. Tienes que vigilar todos tus actos. Si se te cruza un tío por delante para ir a buscarse un café, alguien dirá: “Las señoras primero”, y luego otro dirá: “Eso es sexista”.»

Otro problema, en las grandes organizaciones, es que hay quien se ocupa de pitar las faltas. «El jefe de recursos humanos es como el gran ogro, el director del cole, el que impone las normas —sigue explicando la misma experta en marketing—. Nosotros, en recursos humanos, teníamos a tres personas claves. Una era el sonrisas, el animador, que siempre estaba hablando sobre equipos. El otro era la Parca, el que te despedía. Y el tercero era el de las normas.»

Encomendar las normas a recursos humanos es un poco como lo que le ha pasado al deporte en Estados Unidos: mucha norma... y mucha trampa. Varios estudios han demostrado que la imposición de una manera de actuar no es mucho más eficaz que lo era pegar a los niños para los padres o los profesores... o los propios niños. Lo mismo ocurre en organizaciones todavía más grandes, donde a menudo las normas parecen diseñadas arbitrariamente para evitar que hagas tu trabajo, o como mínimo que quedes satisfecho.

REESCRIBIR LAS NORMAS NO ESCRITAS

Algunas de las normas más sacrosantas de las empresas son las que no están escritas. Lo habitual es no descubrirlas hasta que te multan o, irónicamente, te expedientan por escrito. En recursos humanos no te informan de ellas. No están en la carpeta, con las otras normas y regulaciones. Detallitos como «antes que el jefe no se va nadie», «el material de oficina solo puede encargarlo la señora Hadley» o «el último en salir de la sala de reuniones tiene que ordenarla».

Lo malo de las normas no escritas es que, sin un lenguaje específico con el que fijarlas, tienden a variar. Cuando Jerry era director de marketing y comunicaciones de una compañía de petróleo y gas con sede en Boston, fue víctima de las normas no escritas de un hoja de cálculo fluctuante: «Había un jefe muy controlador, pero era incoherente». El hoja de cálculo cambiaba constantemente las normas. Jerry le

informaba del presupuesto total requerido por la estrategia de marketing, y cada vez que hacía falta dinero en efectivo, el jefe decía: «Vale, podría ser factible». Tomándoselo como una luz verde, «yo me comprometía, y cuando estaba todo a punto volvía él y me preguntaba que por qué me gastaba tanto dinero».

Las normas, más que nada, están para incumplirlas, y demasiadas veces para que se escondan detrás los perezosos.

GENERAL DOUGLAS MACARTHUR

Crea tus propias normas no escritas, para burlar las escritas. Clorox, por ejemplo, es una empresa que cree en un enfoque rígido de los negocios. «Hay un procedimiento para todo —nos explicó Theresa, antigua vicedirectora de producto—. Está escrito en alguna parte. Cuando preguntas por qué, a menudo te dicen: “Es como se hace aquí”.»

Cuando las cosas se vuelven impersonales, ha llegado el momento de darles un toque personal. «Yo lo superé estableciendo relaciones fuertes con la gente —dice Theresa—. A veces es cuestión de hacerte el sordo con el procedimiento, y hacerlo [saltarse las normas] solo si sabes que vas a la cabeza y tienes tras de ti alineados todos los patos.» Cuando Theresa quiso empezar a trabajar desde su casa un día por semana (cambio que le daba la oportunidad de propinar un verdadero impulso a los proyectos difíciles), no existía ninguna política al respecto. A falta de una normativa escrita, «me limité a cerciorarme por todas las vías de que en aquella fecha no tuviera concertada ninguna reunión».

Durante el resto de la semana, Theresa cumplía religiosamente el horario de salida. Aunque muchos de sus compañeros se quedaran trabajando hasta las diez de la noche, ella no se dejaba influir, y no había un solo día en que cruzase la puerta después de anochecer. «Está claro que la gente se fijó en que intentaba salir a horas decentes —explica—. Probablemente trabajase menos horas que el resto del personal de producto, pero estaba entre los más productivos.» Incluso las noches en las que trabajaba desde casa, hacía lo posible por que nadie se enterase de qué estaba haciendo. A veces, los ovejas mandan e-mails desde casa a altas horas de la noche para que se vea lo laboriosos que son. Theresa adoptó la postura contraria: mantener sus comunicaciones laborales en el estricto margen del horario de trabajo.

Creándose sus propias normas no escritas frente a la burocracia de Clorox, Theresa logró crearse una imagen de empleada modelo, de persona capaz de lo imposible:

hacer todo lo que le encargaban entre las nueve de la mañana y las cinco de la tarde.

Carl Haney, a quien ya conocemos, empezó su carrera en Venezuela trabajando para Procter & Gamble: una magnífica oportunidad, de no ser porque a lo largo de su primera década en la empresa le pagaron en la divisa del país, una moneda débil. En 1992, durante un vuelo de regreso a Caracas desde la sede londinense de P&G, escribió sus objetivos vitales en una agenda sencilla, con planes a cinco, diez, quince y veinte años. La empresa era muy de su gusto, pero lo que no cuadraban eran los bolívares.

Poco después, haciendo acopio de valor, escribió «la puñetera carta», como lo recuerda él: una sola página dirigida al presidente del departamento de investigación de la compañía. En ella exponía con tranquilidad a qué prestaciones le daban derecho sus diez años en la empresa, y decía que pese a disfrutar con su trabajo, y sentir respeto por la empresa, debía plantearse otras alternativas.

Pasaron meses sin que le llegara ninguna noticia, pero en vez de ir en busca de otras oportunidades, lo que hizo fue seguir trabajando con el mismo ahínco. Un día recibió sin previo aviso una stock option de la compañía. No iba acompañada de ninguna explicación, ni de ningún comunicado por parte de la empresa. Su valor casi era equivalente al salario total de toda la década anterior. La sensación de Haney de no ser bastante valorado en el aspecto económico, por cobrar en moneda extranjera, desapareció. «Me compensó toda la década anterior de golpe —explica—, y me puso en una escala de sueldo comparable.»

También garantizó su fidelidad como solista fijo.

BASTA DE NORMAS

Si te preocupa infringir las normas de la empresa, despreciar costumbres muy enraizadas y levantar suspicacias laborales, no temas, que las empresas norteamericanas estarán encantadas de quitarte de encima toda la normativa de golpe. Sí, lo has entendido bien: final de la partida. Estás despedido. Adiós. La mitad de las veces, el despido no tiene nada que ver con que hayas hecho bien o mal tu trabajo. Se lanza en picado un mercenario laboral, trincha la empresa como un pavo y las vísceras son... tú. La compañía necesita presumir de beneficios, y dado que las ventas han ido flojas, decide echar lastre por la borda, sin importarle que seas uno de los que sí hacen algo.

Lo peor de todo es que han aprendido a hacerlo sin ensuciarse las manos. Hace

poco, la revista *Inc.* informó de que cada vez hay más empresas que externalizan la parte más desagradable del empleo: el día en que te piden que recojas tus enseres, los embutas en una sola caja y te dejes acompañar hasta la calle por un guardia de seguridad que cobra nueve dólares por hora. ¿Por qué el recurso al exterior? «Puede haber una barrera emocional que ninguna de las dos personas sea capaz de saltarse — dice J. P. Magill, cofundador de una *terminator* (compañías especializadas en hacer funcionar la guillotina por cuenta ajena)—. Llegados a ese punto, tienes que aislar a la empresa de la ruptura.»

No es que las empresas tengan muchos reparos en distanciarse lo antes posible de quien era hasta hace muy poco un trabajador fiel y entregado. *Inc.* informaba de que cuando Oracle se zampó a la compañía de recursos humanos PeopleSoft, cinco mil sábados se vieron perturbados por la llegada de paquetes urgentes en los que se informaba a los empleados de que eran los afortunados detentores de un nuevo puesto de trabajo, o bien los desafortunados receptores de un finiquito. Un paso más hacia lo impersonal lo dio RadioShack al despedir a cuatrocientos empleados... por e-mail. Está claro que la empresa se ahorró dinero en FedEx, pero habría podido pagar a un redactor para que endulzase la caída del hacha. Lo increíble es que en el e-mail ponía: «Está en marcha un proceso de notificación de reducción de personal. Por desgracia, su puesto es uno de los que han sido eliminados.»

El mensaje está claro: la empresa controla las normas, y puede cambiarlas siempre que quiera. Suena a un buen argumento para adoptar una sana irreverencia ante las Normas.

LA CREATIVIDAD NO SABE DE NORMAS

Psicólogos, expertos en conducta y otros estudiosos han investigado algo tan esquivo como la inspiración y la creatividad. Los estudios con niños han demostrado que la mayoría de los enfoques adultos de la creatividad son una porquería. Los profesores que ofrecen premios o recompensas en plástica, narrativa y otras actividades artísticas acaban frenando el crecimiento de los pequeños a su cargo. Cuando la recompensa (un lazo, una estrella de oro, un cucurucho de helado) pasa a ser el objetivo, la calidad de la obra se resiente; y con el paso del tiempo los niños tienden a perder interés por las actividades de ese tipo.

Varios estudios sobre el tema han demostrado que el interés intrínseco por una tarea determinada (algo que se considera digno de ser hecho por sí mismo) cae en

picado cuando a alguien se le recompensa por haberlo hecho. Las mismas conclusiones que son válidas para la infancia lo son para la edad adulta. Es más difícil que dibuje por su cuenta un niño a quien premian sus dibujos que otro que lo hace por pura diversión. Los adolescentes a quienes se ofrecían incentivos, por ejemplo, no disfrutaban con los juegos de palabras, y los hacían peor que los chicos de la misma edad a quienes no se ofrecía la zanahoria. Se ha descubierto que los empleados adultos que reciben elogios por cumplir las expectativas de un directivo experimentan un descenso de motivación correspondiente.

Sin embargo, aunque todas estas conclusiones sean firmes, el mundo empresarial norteamericano apenas ha sabido aprovecharlas para crear un entorno de trabajo más proclive a la creatividad y la productividad. Hace veinte años, por ejemplo, en un estudio de las universidades de Brandeis y Boston, la investigadora Teresa Amabile pidió a varias decenas de escritores creativos que le entregasen una poesía. Distribuyó a los participantes en tres grupos. Uno de ellos tenía razones extrínsecas para escribir: impresionar a profesores, ganar dinero y acceder a un posgrado. Al segundo equipo le dieron razones intrínsecas: el goce de jugar con las palabras, lo satisfactorio de la autoexpresión, etcétera. Al tercer grupo no le dijeron nada, solo que escribiera poesía.

Ya te habrás dado cuenta de por dónde van los tiros. El grupo que recibió tantas razones externas para hacer sus rimas escribió de manera menos creativa, y la calidad de sus escritos se resintió de ello. Los otros dos grupos dieron mucho mejor resultado. En suma, que las recompensas fueron un estorbo para las labores creativas, y para la resolución de problemas de alto nivel. Según Amabile, «cuanto más compleja es la actividad, más se ve perjudicada por las recompensas extrínsecas».

El deporte juvenil en Estados Unidos es un ejemplo perfecto de este fenómeno. A millones de niños con talento se les obliga a hacer trabajos forzados deportivos (las ligas) desde los cinco años. Los estudios han demostrado que incluso los mejores se retiran inevitablemente al cabo de siete años de competición intensa; es decir, que ya están acabados antes de madurar.

Los estudios sobre pintores adultos profesionales (del tipo bohemio) también han demostrado lo que tiene de peligroso el efecto recompensa. Al analizar los lienzos de una serie de artistas de prestigio, los expertos han descubierto que los cuadros de encargo eran inevitablemente de calidad inferior. El dato impacta aún más cuando se piensa que los artistas que trabajan por encargo a menudo disponen de más tiempo y recursos para cumplir con la creatividad «oficial».

El planteamiento empresarial también se basa en recompensas: son lo que suele

llamarse «primas». Se trata de una modalidad de incentivos económicos compuesta de un lado zanahoria y otro palo. Muchos empleados no tienen la menor idea de cómo se calculan sus primas. Puede que sirva para animarles a enviar más cajas, pero existen pocas pruebas de que les ayude a encontrar algo interesante que meter en ellas.

La pega de todos estos motivos ulteriores (el dinero, el reconocimiento dentro del sector, los ascensos) es que no son motivos interiores. Ya nos entiendes: hacer las cosas por mera curiosidad, placer y necesidad de explorar; esa necesidad que nunca desaparece a condición de no intentar alimentarla con demasiadas zanahorias y palos. Nos referimos a la condición humana, y el truco es no dejar que nuestro flujo natural se vea interrumpido por el aplastamiento que sufre el impulso de explorar por culpa del ambiente de las oficinas.

Empezábamos este capítulo con la famosa cita de Thoreau: «Una norma la puede hacer cualquier tonto, y cualquier tonto la obedecerá». Nos parece que la mejor cita de cierre es de alguien que sabía hacer las cosas, a pesar de los demás: Thomas Edison. «Si aquí no hay normas, qué caramba; estamos intentando hacer algo.»

CUATRO

Espacios y lugares

Me hago mi cueva

Dentro de esta cueva hay un tesoro inagotable.

SRI GURU GRANTH SAHIB

Para el ser humano, la necesidad de cueva es tan básica como la de comida y agua.

Todos queremos considerar algún lugar como nuestro. Lo curioso de las cuevas es que no basta con una. Primero tenemos una cueva-casa, y luego una cueva-trabajo. Sin embargo, las cuevas que proporcionan las empresas (cubículos y despachos) brindan un refugio muy escaso contra las fuerzas del aburrimiento: el aluvión de e-mails, el vendaval de llamadas de móviles y el granizo de compañeros de trabajo que castiga nuestra intimidad. En el mundo económico, para cientos de miles de personas, ni siquiera existe el lujo de un cubículo o de un despacho. Te embuten en el gran «bull pen» (como se llama en béisbol la zona de calentamiento), una expresión de simpatía forzada con la que se describen tristes mesas apretadas las unas contra las otras, sin ninguna división ni ningún otro escudo contra el sinfín de ruidos y anécdotas sin interés, y el frecuente hurgarse la nariz.

Búscate una cueva personal.

Más que un simple lugar, es un estado del ser. Puede estar en tu casa o en un garaje, sótano, jardín o bar; hasta en el cubículo de la oficina. La cueva personal empieza cuando te adueñas de las tres particiones de tu cubículo, las cuatro paredes del despacho o el rincón del bar. Marca tu territorio. Infringe una o dos normas.

¿Por qué es tan importante? La revolución tecnológica nos ha costado a demasiados nuestra cueva. Vale, está muy bien ser móvil y tener en la punta de los dedos a todos los que necesitas llamar por teléfono, mandar un SMS o escribir un e-mail; la movilidad te permite correr, pero sigues sin poder esconderte.

Tarde o temprano necesitarás una cueva, el capullo creativo que te permite hacer todo lo que se hace mejor sin interrupciones.

En un mundo perfecto, tu cubículo o despacho de la empresa sería la única cueva que necesitas, pero, claro, a más de uno de los que leen esto seguro que ya le han apartado del área de influencia del edificio de su empresa. Unos cuarenta y cinco millones de estadounidenses ya trabajan desde casa como mínimo una vez por semana, según la AeA (la antigua Technology Association of America). Hoy en día, siete de cada diez estadounidenses tienen despacho en su propia casa.

Otra razón para crearse una cueva personal es la tendencia a que cada vez más trabajadores pasen tres o más días por semana fuera de la oficina. Esos trabajadores necesitan cuevas para ser productivos y creativos, sitios donde solocrear.

Mientras nosotros escribíamos este libro, los gobiernos estatal y municipal competían en instituir a toda prisa semanas laborales de cuatro días. Aunque muchos de estos gestos se presentaban como medidas inteligentes para reducir el consumo energético frente al calentamiento del planeta y el erratismo de los precios del petróleo, prácticamente todos los gobernadores o alcaldes afirmaban que no era menos importante el argumento de aumentar la productividad y la moral de la plantilla. «A mí me hace más feliz como empleado —declaró en Montgomery, Alabama, un funcionario—. Creo que se nota en el trabajo.»

El primer estado en dar el vuelco ha sido Utah. Según su gobernador, Jon Huntsman, los trabajadores más jóvenes están encantados con la semana laboral de cuatro días, y a él le parece que darles un fin de semana más largo aumentará la capacidad del estado para atraer talentos.

Nosotros somos de la opinión de que esta marea inundará las empresas, aunque la resistencia del mundo de los negocios se mantenga firme. Pese al giro gubernamental hacia las semanas de cuatro días laborables, muchas empresas se han encastillado y aferrado al mito de que el trabajo desde casa (y las semanas más cortas) no funcionan. Han salido artículos en muchas publicaciones sobre que podría generar envidias entre quienes no tienen la suerte de trabajar desde su casa. He aquí los datos: un grupo de investigadores de la Universidad Estatal de Pensilvania analizaron cuarenta y seis estudios sobre casi trece mil empleados, y llegaron a la conclusión de que las personas que trabajaban en casa disfrutaban de siete ventajas positivas, desde un mayor control de su trabajo y su entorno hasta una mejora de la productividad, las perspectivas laborales y la relación jefe-empleados. Según el destacado analista Ravi S. Gajendran, los trabajadores ansían más independencia. Los que trabajaban en casa hablaban de menos estrés, un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia, y unos índices de rendimiento superiores. ¿Y el «tiempo presencial», el vetusto dogma

empresarial de que hay que estar en la oficina para destacar? Contrariamente a lo que pretenden estas expectativas tan gastadas, el trabajo desde casa no es perjudicial ni para las relaciones de oficina ni para la carrera. Los jefes estaban impresionados por el rendimiento «no a la vista».

Pocos tenemos la suerte de trabajar en casa. La mayoría de los trabajadores estadounidenses aún pasan entre tres y cinco días en una oficina tradicional; e incluso si tienes un despacho con puerta, probablemente no puedas cerrarla mucho tiempo. Si eres un habitante de cubículo, no hay donde esconderse, y está mal vista la experimentación. Hasta pueden llamarte la atención por el hecho de que sobresalgan objetos de tu cubículo. Las sillas, muebles o instalaciones no estándar pueden estar prohibidas. Ni se te ocurra repintar nada si no es en blanco industrial normativo o en gris institucional. Las normas, ¿recuerdas? Tú solo eres el peón, y la idea de que puedas tener voz y voto en la mejora de tu entorno inmediato, en convertirlo en un espacio que no odies, sino del que disfrutes, hoy en día, en la mayoría de las empresas, es tan verosímil como que les den permiso a los alumnos de primaria para remodelar sus aulas.

Resulta que la oficina-camisa de fuerza no es todo lo fantástica que se pregona. Hace poco, la inmobiliaria Blumberg Capital Partners hizo público un estudio a nivel nacional sobre el efecto de los bloques de oficinas deprimentes en el estado de ánimo y el pensamiento de los trabajadores. Prácticamente la mitad de los encuestados dijeron que su oficina adolecía de temperaturas extremas (tanto frío que casi no te notas los dedos o tanto calor que te duermes). La mitad se quejaba de pasarlo mal en mazacotes sosos o agobiantes. Uno de cada tres trabajadores decía haberse ido, o cambiado de trabajo, en gran parte por el estado del edificio o de las instalaciones que ofrecía. Según cuatro de cada cinco, su edificio afectaba a cómo veían a sus jefes. Una tercera parte temía que pudiera perjudicarles o hacerles enfermar. Y casi el setenta por ciento decía que su productividad y su motivación estaban directamente influidos por el estado de su entorno.

¡No tenemos mucho tiempo en esta tierra! Ni estamos hechos para gastarlo así. Los seres humanos no están hechos para quedarse sentados en pequeños cubículos, mirando fijamente todo el día una pantalla de ordenador, despachando formularios inútiles y oyendo el rollo de ocho jefes sobre los objetivos de la empresa.

PETER GIBBONS, *Office Space*

Jerry Murphy, un experto en aprendizaje y desarrollo organizativo cuyo cuartel general está en Nueva York, sitúa el espacio laboral a la altura de las necesidades primarias del ser humano. Según él, todos queremos formar parte de un pueblo. «Gran parte del síndrome del solista es una reacción al mal diseño del espacio. “Yo en un espacio abierto no puedo trabajar”, o “Este cubículo es una mierda”, o “En mi despacho estoy yo solo”.»

El mal diseño solo es el principio. Cubículo y despacho no hacen sino menguar. En los espaciosos años ochenta, cada empleado disponía de unos veintiún metros cuadrados, que en este siglo se han visto reducidos a entre catorce y diecinueve. Las empresas han intentado eliminar la conexión mental de los empleados entre oficinas agradables y estatus. Hace unos años salió en el *New York Times* una noticia sobre los planes de Pricewaterhouse Coopers para sus oficinas de Manhattan. Parecía que al gigante de las finanzas le diera vértigo la idea de incorporar a «socios que ahora se dan el lujo de unas ventanas de despacho con veintitrés metros cuadrados de promedio» y apretarlos como sardinas en espacios de la mitad de ese tamaño, a la vez que los directivos veían encogerse sus trece metros habituales a menos de ocho (menos que el cuarto de baño de la mayoría de los ejecutivos).

Se ha puesto en marcha el Gran Apretujón. Buscando en gran medida ese tópico que tan mal se entiende de la «innovación», las compañías están encajando a sus trabajadores en sitios tan minúsculos que ya es hora de acuñar el diminutivo: cubiculito. El hecho de que las empresas se pirren por el trabajo en equipo, y por aplastar al individuo, ha creado una especie de culto enloquecido a la reducción del espacio, mientras las compañías expanden alegremente las «zonas de equipo», con lo cual prácticamente ya no tienes donde esconderte. Lo irónico es que, según varios trabajadores, a veces el mejor sitio para huir del ajetreo es una zona de equipo que no sea de su departamento. Dice un ejecutivo: «Con las oficinas de planta abierta, si quieres disponer de tiempo a solas tienes que ir a esconderte en alguna parte».

Lo que buscan las empresas es fomentar la interacción y evitar que los empleados vean el despacho como un símbolo de estatus. En palabras de un experto en el sector inmobiliario al *New York Times*, «antes el espacio se usaba como una forma psíquica de compensación. Ahora todo eso ha cambiado».

Caja de música

¿Cuánto de liberador puede tener huir del cubiculismo? Un ejecutivo nos explicó que, tras dos años de fiel servicio en los cubículos, al final le concedieron un despacho. «Cerré enseguida la puerta, subí la música y, si podía evitarlo, no hablaba con nadie.»

Ahora se llevan los cubiculitos, o los despachos seriados con paredes de cristal. La oficina ya no es como un segundo hogar, una compensación psíquica o un trampolín para la motivación. Te han saqueado tu cueva laboral, y los mejores sitios han sido devorados por lo que los diseñadores de espacios para grupos llaman insidiosamente «parques de barrio». Te han robado, y te queda menos de todo, especialmente de lo que necesita el ser humano en una cueva: paredes, puertas e intimidad.

En vez de tunear su cubículo, lo máximo que puede hacer la mayoría es salpicar su espacio con detallitos situados estratégicamente: una colección de esferas de nieve, dispensadores PEZ, un bate de béisbol autografiado o cualquier otra cosa que refleje vagamente su personalidad. Sin embargo, incluso esa torpe estrategia sufre el ataque de lo oficial.

PERSONALIZANDO

Hace poco, un grupo de investigadores de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad de Michigan proclamó haber descubierto un nuevo principio básico en el mundo de la empresa. Los resultados se dieron a conocer en la National Public Radio, y en decenas de periódicos. ¿Cuál era el meollo de ese brillante estudio? Pues que los chismes, los detalles y las fotos de familia ponen en peligro el tejido estructural de la empresa. El estudio concluía que si más de uno de cada cinco artículos de tu despacho o cubículo no es una grapadora, un clip, una goma elástica, un archivador o algún otro artilugio decimonónico, los mandamases te verán poco profesional.

Lo increíble es que nadie se burlase del estudio. Al contrario: ahora todo el país está lleno de oficinas que se apresuran a poner en práctica la «regla del 20/80», midiendo con exactitud la proporción de cosas humanas frente a la parafernalia de despacho. Los profesores de escuela de negocios que orquestaron todo ese ruido creen sinceramente que llegarás más lejos en el mundo laboral estadounidense si conviertes tu despacho en un mausoleo empresarial. He aquí una frase tonta que

desencadenó el frenesí en los medios nacionales: «Las pequeñas referencias personales en el lugar de trabajo —aunque sean como manera de entablar relaciones— pueden tener una influencia negativa en cómo evalúan a la persona los buscadores de talentos de las compañías americanas y en el éxito del proceso de reclutamiento».

Es comprensible que los años de esclavismo empresarial empujen a algunos ejecutivos a mantener cierto grado de desnudez en el escritorio, pero al infinito número de gente productiva que concibe y pone en práctica los nuevos productos y servicios del país le va de fábula personalizar su entorno de trabajo. Un ejemplo: Procter & Gamble, el gigante de los productos de consumo, paga cada año un montón de millones a IDEO, la famosa compañía de estrategias de diseño guay, justamente porque casi todos los diseñadores y técnicos de IDEO se han pasado a la «regla del 80/20»: el ochenta por ciento de su espacio de trabajo refleja sus pasiones, y solo el veinte por ciento son grapadoras y demás lastre de oficina. ¿Te acuerdas de Dennis Boyle, el creador del Tech Box de IDEO? Pues su espacio se ha hecho famoso por una estructura de cinco metros que se parece a la torre Eiffel, por no hablar del toldo a rayas directamente sacado de un café de París. A otro de IDEO se le veneraba por su colección de alimentos no perecederos estrambóticos. En ese sentido, viene bien que el fundador, David Kelley, siempre se haya llenado el despacho de toques imaginativos, como luces de neón y motos.

En esta empresa se produce un giro raro: en IDEO, si no haces alarde de tus aficiones o de tus gustos en tu despacho o cubículo corres el riesgo de parecer un soso, o directamente alguien sin imaginación.

Toma ejemplo de los trabajadores y empresas inteligentes que nunca dejan de experimentar con espacios de trabajo estimulantes. Ellos no contraponen lo «profesional» y lo «personal». Nada de camisas de fuerza. Ellos, en sus cuevas, ensalzan su vida, sus intereses y sus aficiones.

Según un tercio de los directores financieros, el mejor incentivo para contratar a alguien son las soluciones de teletrabajo.

TECHNOLOGY ASSOCIATION OF AMERICA
Estudio de 2008 sobre 1.400 directores financieros

Sea guay o no la cueva, sabemos perfectamente que seguirás pasando la mayor parte del tiempo en la oficina; sí, la oficina, con sus ambientes asépticos que fomentan el odio. Está muy bien contratar a un diseñador chic de gama alta para que convierta la entrada del edificio en un escaparate, y haga una sala de juegos con gracia, pero de lo que estamos hablando aquí es de los espacios que a menudo se ignoran, y que más importancia tienen en las operaciones cotidianas.

Poco se puede hacer con las hileras de cubículos que parecen gallineros y los despachos en serie con iluminación de fluorescentes, de esos que hacen daño a la vista, y que fueron prohibidos hace poco por las convenciones de Ginebra.

Sin embargo, hay sitios donde tu sensibilidad de solista puede abrir un hueco en tanta desesperación. Las zonas muertas: cuartos de baño desolados, largos pasillos vacíos, zonas comunes sin decoración... Esas zonas «intermedias», sin personalidad ni chispa, incuban el odio de la misma manera que los rincones húmedos crían moho. Al tratarse básicamente de espacios abandonados, tienden a acumular montones de trastos inconexos, o adolecer más simplemente de un descuido generalizado. Nos dejan hechos polvo. Combate tú la oscuridad con luz e ideas. Pon una estanterías de CDs y películas en un rincón sin usar, o en una pared vacía. ¿Qué tal un poco de arte en las paredes? ¿De un cuarto de baño? Venga, infringe algunas normas, que los restaurantes siempre lo hacen. Es algo que va más allá de lo físico. Durante los pocos minutos en los que literalmente te dejas ir, tu mente recibe estímulos para tomar rumbos nuevos e inusuales.

Inspírate en los bares de deportes, líderes mundiales en comunicarse con la clientela durante las frecuentes visitas de esta última al «servicio». A menudo te encuentras partes del periódico del día directamente colgadas sobre los urinarios. En el mítico Masters de golf de Augusta, Georgia, el club tiene televisores, para que los clientes no se pierdan ni un solo putt.

Para la parte retro del baño de la empresa, aconsejamos colgar páginas del *Wall Street Journal*, el *New York Times* y el *Economist*. También nos parece estimulante situar estratégicamente libros con título atractivo y páginas de revista que llamen la atención; lo que sea con tal de distraerte de la monotonía de las conversaciones de despacho. Puede haber pantallas con informativos, partes meteorológicos, actualidad deportiva o incluso un interface controlado por voz, para que la gente pueda navegar por internet sin manos (sabía idea en el cuarto de baño).

Otra zona muerta son los pasillos y las paredes, que a menudo presentan un aspecto

desértico, cuando no se convierten (cosa que es peor) en un almacén para lo que no cabe en ningún otro sitio. El look paleta de empresa, ¿sabes? Decenas de archivadores en ángulos torcidos, papeleras, pósters enrollados, paquetes de folios... ¿Por qué? Tampoco en este caso es propiedad de nadie. Vale, ya oímos quejarse a los coordinadores y a los directores de oficina de que tanta libertad entre los empleados contravendrá la Política Oficial de Diseño, pero la libertad, en grado razonable, puede ser estimulante. Nosotros conocemos un estudio de cine cuyos empleados tienen carta blanca para decorar sus despachos y los pasillos, siempre que sea con algo relativo al mundo del cine: carteles de películas, postales de vestíbulo, material de época, etcétera. Cuando la decoración la elige alguien, tiende a ser más divertida, y a hacer pensar más.

No es de extrañar que IDEO no desperdicie paredes ni rincones en su objetivo de convertir el entorno laboral en un escenario que conmemore tanto los éxitos individuales como las innovaciones de la empresa. Es posible que hayas visto alguna foto de su colorida sede insignia de los alrededores de Stanford. (Mientras coescribía dos libros sobre la empresa, Jonathan Littman tuvo la suerte de visitar oficinas de IDEO de dos continentes, y trabajar en ellas.) Los despachos y cubículos individuales son bastante extremados, pero lo que impacta de verdad son las grandes pinceladas: lo que cuelga del techo, como un foque de barco entero, snowboards con botas flotando sobre las particiones, relucientes bicicletas en suspenso justo encima de las mesas, y el Ala, una reproducción a tamaño natural de un ala de avión que pende sobre un espacio de proyectos que es una maravilla. Las entradas de los edificios y los ámbitos de equipo tienen murales y presentaciones de lo más heterogéneo para darles vida, con productos novedosos, ensayos de materiales raros y hasta simples aficiones. En San Francisco hay toda una pared, muy larga, totalmente ocupada por una colección de envases (desde latas de refresco japonesas hasta productos de belleza curiosos), que parece salida de un museo del diseño.

Las mejores de esas cuevas parten de una idea individual y la propagan por todo el equipo o la empresa. El director de la delegación de Boston de IDEO, por ejemplo, sabía algo de acústica, y decidió encargar cubos de espuma gris para que formasen una especie de nube sobre su escritorio, absorbiendo el ruido. Como era diseñador, dispuso los cubos en una estructura similar al logo de cuatro cuadrados de IDEO. A la plantilla le encantaron los cubos, y el jefe de la delegación compró trescientos más con el objetivo de empresa de crear más logos por toda la oficina. Sin embargo, los cubos adquirieron vida propia, y pronto su número ascendió a casi mil. Los

empleados cogían todos los que podían y moldeaban sillas y mesas improvisadas. Señalaremos algo que IDEO no se atrevería a decir: una razón de que los cubos tuvieran un éxito tan fulgurante fue que eran excelentes divisorias, o como nos gusta decir a nosotros, «quenoentrenadies». Por si fuera poco, se convirtieron en el arma favorita para peleas de cubos vespertinas.

Hay algo, sin embargo, que no puede saber quien ve todo esto desde fuera, y es que la razón de que las mejores oficinas de IDEO gocen de un ambiente tan vibrante es que esas zonas muertas se renuevan constantemente con una mezcla de iniciativas de equipo e individuales. Hay un elemento de competitividad. Las oficinas con solistas más dispuestos a hacer un esfuerzo suplementario son las que se reinventan continuamente, año tras año.

Por suerte IDEO no es la única compañía que se ha dado cuenta de esta tendencia.

Conocemos incluso empresas que siguen el modelo de bar o restaurante: dejar que un artista exponga uno o dos meses sus pinturas. Si eres el jefe o el gerente, puedes darles un poco de pasto a los ovejas retando al personal, o a grupos de proyecto, a convertirse en sus propios comisarios.

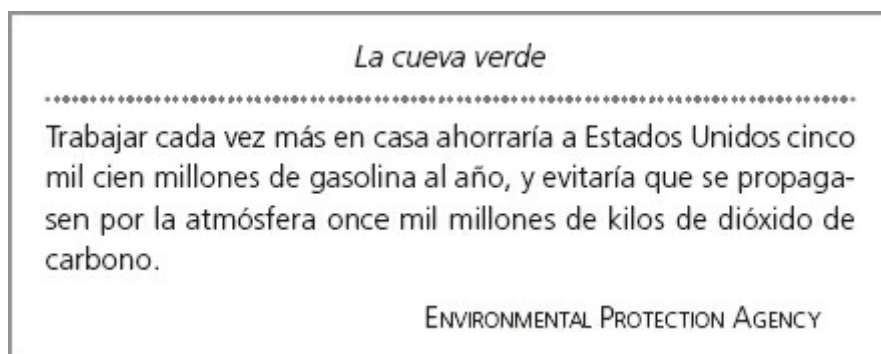
En los viejos tiempos se veía a las mayores empresas como mecenas de las artes, que costeaban la ópera y el ballet de la ciudad, además, naturalmente, de encargar a un precio absurdo esculturas y cuadros abstractos para sus descomunales vestíbulos y espacios públicos. A nosotros nos interesan más compañías como Wells Fargo, Deere & Company y Meredith Corporation, que ha gozado del reconocimiento del Business Committee for the Arts de David Rockefeller no solo por pagar sumas considerables a artistas profesionales, sino por incorporar a sus sedes iniciativas artísticas y exposiciones de oficina.

Hay algo aún mejor, y es que desde hace pocos años el BCA de Rockefeller impulsa art@work, un programa que alienta a los trabajadores a llevar sus creaciones a la oficina y exponerlas en su entorno laboral. En compañías como General Mills, Estée Lauder y Pfizer, el BCA promueve el programa como una manera de «potenciar la moral y crear espíritu de equipo». A nosotros nos parece probable que dé un subidón de moral, pero por un motivo totalmente distinto.

Porque alienta a los solistas no solo a crear arte, sino a compartirlo con sus compañeros.

Ahora bien, no nos parece que haya que esperar a un programa oficial, una beca o el permiso de la empresa. Y si no te consideras especialmente artístico, no dejes que eso sea un obstáculo.

Agénciate productos originalmente diseñados para el uso doméstico. La pintura de pizarras crea una superficie que se puede borrar. Para las oficinas es aún mejor una línea de pintura que convierte de un brochazo cualquier trozo de pared en una pizarra blanca de las que se borran en seco. La pintura magnética, por su parte, crea una pared en la que se pueden colgar todo tipo de cosas.



LA PRIMERA CUEVA

A veces, la manera más fácil de empezar a vivir en una cueva laboral es dar el primer paso en un espacio seguro, que no esté vinculado a ninguna empresa. Es una forma de experimentar con el concepto antes de que te sientas a gusto viviendo en presencia de colegas y jefes. Tu primera cueva puede ser poco más que un garaje o sótano lleno de trastos, una habitación sobrante o incluso un armario grande. O algo más oficial.

A nosotros nos intriga un nuevo fenómeno que hemos bautizado «cueva compartida». A los pocos años de haber prendido en San Francisco, las instalaciones de trabajo compartido se están extendiendo por todo el país y el planeta. Los espacios de trabajo compartido brindan a los buscadores de cuevas un cruce entre la informalidad de un bar y la infraestructura y el estímulo social de una oficina. Según los entusiastas, este nuevo modelo de trabajo ofrece un entorno más abierto para compartir recursos e intercambiar ideas. Las lluvias de ideas «libres» y espontáneas están a la orden del día. Otra gran ventaja: teniendo en cuenta que la American Management Association ha informado de que casi la mitad de todas las empresas espían la navegación por internet y el correo electrónico de sus empleados, una cueva que no se pueda pinchar tiene sus puntos a favor.

El trabajo compartido también brinda flexibilidad. En Filadelfia, por ejemplo, Independents Hall ofrece prestaciones tan básicas como banda ancha, escritorios y acceso a una sala de reuniones totalmente equipada. Afiliarse a horario completo cuesta doscientos setenta y cinco dólares al mes. De momento, la mayoría de los

inscritos han sido independientes y gente que trabaja por su cuenta, pero el Institute for the Future dice que es una tendencia que habrá que vigilar durante la década que viene. Nosotros vemos una oportunidad de campanillas para los defensores de la movilidad en la empresa y sus empleados con mayor visión de futuro. Imaginémonos lo que se ahorraría una compañía si el empleado pudiera pagar solo tres mil dólares anuales por una oficina totalmente equipada, o una pequeña parte de la misma suma por un oasis esporádico. En Nueva York, Sunshine Suites ha sacado lo que llaman los comentaristas la versión «hotel W», con elegantes suites privadas, cerraduras, acceso a una azotea perfecta para juergas de la empresa, un complejo en Vermont ideal para retiros creativos, y comprobaciones de historial (pues sí) para que no entre gente rara, ni espías de ninguna empresa.

SIMPLIFICANDO

No puede decirse que Karl Ronn, de P&G, a quien ya conocemos, no se haya ganado el derecho a un despacho tradicional. Como vicepresidente de nuevos negocios en la división de salud de Procter & Gamble, supervisa a una plantilla de seiscientos empleados, y en otros tiempos disponía de todo lo tradicional: paredes, muchos metros cuadrados y una puerta; pero hace unos años decidió instalarse en un cubículo, rodeado por otros cincuenta trabajadores. Sus motivos iban desde apoyar la innovación e incrementar la productividad hasta ahorrarse tiempo. Dice que estar en el meollo de la empresa pone las cosas más fáciles a sus subordinados cuando «necesitan doce segundos» para hacer una pregunta, o recibir su opinión sobre un prototipo rápido y con muchos flecos. Este gran número de reuniones en miniatura reduce más deprisa los obstáculos, mantiene los proyectos en marcha y ayuda a evitar la peor ineficacia. «Poniéndome a disposición de los demás, reduzco los encuentros que se van comiendo las horas, como una discusión personal [delicada] que debería haberse zanjado hace cinco años.»

Ronn se ríe al decir que su siguiente paso tendrá que ser reducir su cubículo. «A mí no me gusta el cubículo grande. La mayoría del tiempo ni siquiera estoy aquí. No necesito tanto espacio. Solo sirve para insinuar que debo de ser importante.»

Aunque las grandes empresas tengan límites en lo que a moldear el espacio se refiere, también hay resquicios para la iniciativa personal. Uno de los principales subordinados de Ronn, Sofie Snauwaert, directora segunda de desarrollo de productos para el cuidado del bebé, tomó la iniciativa en el espacio común de su grupo. Como la

mayoría de las empresas, P&G tiene salas de reuniones con mesas tan grandes como poco acogedoras. De pronto a Snauwaert y al resto de la plantilla se les ocurrió la idea de «quitarse de encima las mesas de reuniones». Tras prescindir de las grandes, para veinte personas, Sofie las reemplazó por sofás cómodos; y como quería que sus equipos tuvieran razones para reunirse, organizó la compra de cafeteras Bodum.

«Con las mesas era todo muy formal. Ese tipo de mesa grande de reuniones no la rodeas para ir a hablar con alguien», dice Snauwaert. A los espacios reconvertidos les ha puesto el nombre de salas de equipos. Resulta interesante que no alberguen lo que se considera como trabajo convencional. «Es donde estás sin hacer nada, y cuando varias personas se están sin hacer nada, pasan cosas buenas.»

Al margen de dónde excaves tu primera cueva, la clave es centrarse menos en las cosas en sí y más en el proceso.

Hay muchos solistas que empiezan con grandes esperanzas, y se les va un poco la mano. Un conocido nuestro, profesor de dirección de empresas, dice que lo primero que hace es comprarse lo último en dotación de oficinas: fotocopidora, impresora multifunción con escáner y fax, ordenador, teléfonos, clips, carpetas y armarios. Luego viene la locura de los muebles: una mesa de dos mil dólares, una silla de mil doscientos ergonómicamente correcta e iluminación de amplio espectro. Al explicar su caso echó las manos hacia arriba, reflexionando sobre sus errores: «Con todo aquel derroche, se me hacía un agujero tan grande que luego me sentía presionado: tenía que rendir».

El alma de tu cueva eres tú, pero ¿dónde encontrarás su corazón? Alta tecnología, baja tecnología, nada de tecnología... Tropical, zen, europeo... ¿Necesitas estar acompañado? Pues pon un pez, un pájaro o una tarántula dentro de un terrario. ¿Qué mejor sitio para colocar tu bicicleta estática y ver las noticias de Bloomberg a las siete de la mañana? ¿O consultar el correo electrónico? Conocemos a alguien que se encajó una Lifecycle en el escritorio para poder estarse horas pedaleando mientras trabajaba duro en el ordenador. (Se quedó muy flaco.)

Las cuevas exigen atracción gravitatoria. Crea un ambiente, un estado de ánimo. La pintura es barata. Lo básico da mucho de sí: una cafetera exprés de las buenas, un lavamanos, un bar bien surtido y algo bueno para picar en una mininevera. Son cosas que te disuadirán de salir a dar una vuelta, y perder el hilo de lo que estabas haciendo.

Volvemos así a la atracción central de la cueva: es tu principal refugio. No entra nadie sin estar invitado, como en la casa que te hiciste en un árbol cuando eras pequeño. La cueva refleja más de ti que cualquier otro espacio físico de tu vida: tu

despacho del trabajo, tu casa o tu dormitorio. Es el lugar perfecto para profundizar en tus aficiones y en los nuevos intereses laborales que te seducen.

En el entorno empresarial existe la costumbre de despejar la ecuación retirando de ella el «yo». La cueva es donde no se contradicen seguir una afición y dedicarse a los negocios; donde abarcas lo que la mayoría de las compañías consideran como el choque de dos mundos.

En tu cueva, todo depende de ti, lo cual es importante.

No serás más productivo por gastarte una fortuna en los últimos trastos. Creemos, ingenuos de nosotros, que necesitamos «cosas» para garantizar la productividad, o aún peor, la creatividad.

No nos malinterpretes. No es que seamos fans del minimalismo. El otro extremo puede ser igual de problemático. La gran ilusión tecnológica de nuestros días se basa parcialmente en que es posible montar un despacho solo con una mesa, una silla, un PC y Microsoft Office. El software y el mobiliario no por sí mismos buena cueva hacen.

Google, Pixar, Apple y demás tienen mucho que enseñarnos sobre cuevas. Estas empresas, y otras pioneras en su campo, trabajan con la idea de que es productivo crear el equivalente laboral de una plaza mayor, con buena comida, buen ocio y sitios guapos en los que matar el tiempo.

Hemos hecho algunas visitas de campo a Google y Pixar, para ver con nuestros propios ojos qué las convierte en Shangri-La de los negocios, y la verdad es que no hay que ser muy listo para darse cuenta del porqué del gran éxito de estas empresas, y de que atraigan a gente creativa. Sus sedes se distinguen por una arquitectura original, y unos interiores que las diferencian enseguida de los rascacielos y los complejos de oficinas. En el Googleplex (la sede de Google en Mountain View) los «googlers» van de edificio en edificio y de reunión en reunión con bicicletas y motocicletas. Son casi diez hectáreas por las que el personal de seguridad circula en cochecitos eléctricos. Lo que más se ve durante casi todo el año son camisetas y shorts, que dan un ambiente dinámico, como universitario. El día en que fuimos a que nos hablaran de un proyecto de branding, en la plaza central sonaban los exóticos acordes en directo de un grupo jamaicano. La oferta de ocio está presente todo el año, para hacer más agradable una «hora de comer» que no obedece a las restricciones tradicionales de menú y horario. En el recinto hay dieciséis restaurantes, con comida y bebida gratis para todos los «googlers», desde la mañana hasta después de que anochezca.

Los espacios interiores de trabajo son variados, y únicos. En uno de los edificios,

junto a un par de empleados que juegan al billar, hay otro enfrascado en preparar una presentación tras una cortina que delimita un espacio con un proyector, una pantalla y una veintena de sillas cómodas. Hay mamparas de cristal tras las que se ve otra media docena de espacios de trabajo. A los que juegan a billar se les pide mediante rótulos discretos que no den «golpes en el suelo con los tacos», por respeto a quienes trabajan cerca. En los espacios de trabajo más tradicionales, las mamparas de cristal tienden a producir un efecto pecera: todo el mundo mira para ver si estás haciendo tu trabajo. En Google, el cristal permite que todos trabajen en un espacio abierto, a la vez que las mamparas y las puertas atenúan el nivel sonoro.

Al otro lado de la bahía de San Francisco, en Emeryville, el ambiente de Pixar, de Disney, debería parecerse al de un estudio de cine, que por algo llevan sacando películas importantes desde 1995 (el año de *Toy Story*); sin embargo, como se trata de películas de animación digital, la compañía, en vez de estudios, tiene granjas de servidores, y en vez de luces, cámaras y maquillaje, hay programadores. Más que a los estudios de la Universal, Pixar recuerda... pues a Google: arquitectura espectacular y un sentido del espacio que le da un aire de parque lúdico futurista. Contrariamente a Googleplex, donde hay tantos edificios, Pixar está compuesto de una sola construcción central, a la que se suman unas pocas dependencias externas.

Las veces que hemos ido a verlo, que han sido unas cuantas, siempre pasaban «pixies» en moto por el atrio central abierto, desde el que se accede por rampas (que no por escaleras) a los pasillos y las oficinas. En el atrio está la zona de restauración non-stop; habiendo camareros con todo a punto para servirte un buen café con leche de los grandes, no hace ninguna falta irse a un Starbucks. En el Café Luxe, la cafetería de alto copete, la carta de platos la cambia a diario Luigi Passalacqua, el encargado.

Los «pixies» son invitados a expresarse en la decoración de sus espacios. Abundan los juguetes. Una guitarra eléctrica, una lámpara de lava, un sofá morado... En muchas otras empresas, los dictados contra la personalización del espacio laboral fomentan el miedo a que esta caída libre ornamental pueda dar una imagen cutre de rastrillo no profesional, o de bazar alternativo. En Pixar todo sale bien, como en las películas que saca la empresa como churros, coloristas y dinámicas.

Nosotros estamos encantados con el nuevo enfoque del trabajador que muestran compañías como Google y Pixar: a la vez que respetan su sensibilidad, y satisfacen sus caprichos, les dan muchas maneras de jugar en el trabajo. Una advertencia, cada vez más oportuna: los empleados que se enamoren demasiado de estas distracciones

patrocinadas por la empresa corren el riesgo de pasar aún más tiempo en el trabajo que en un entorno laboral típico. Existe un fenómeno que ha generado chistes: el Google 20 (en contraposición al veinte por ciento de tiempo de Google), parecido al Freshman 15 («quince de primero») de los campus universitarios. Se refiere al peso en libras que se suele engordar durante el primer año en el trabajo.

Cuevas famosas

La Fortaleza de la Soledad

Hace cincuenta años hizo su primera y espectacular aparición una de las cuevas más célebres del mundo. El número 241 de *Action Comics* presentaba por todo lo alto la «Fortaleza de la Soledad», cueva lejos de la oficina ni más ni menos que de Superman. Excavada en una montaña de los helados páramos del norte, la fortaleza aparecía de vez en cuando como el refugio al que acudía el Hombre de Acero de DC Comics cuando necesitaba un respiro de tanto salvar al mundo, y de tratar con sus irritantes compañeros de trabajo del *Daily Planet*.

Del mismo modo que el solista distribuye por su cueva algunos de sus recuerdos favoritos, Superman tenía trofeos de sus pasadas hazañas, como los seres extraterrestres gigantes de su zoo Interplanetario. Lo raro es que también era un poco lameculos: tenía toda una sala de su fortaleza dedicada a su jefe, Perry White.

Lo importante, la idea con la que hay que quedarse, es que la única forma que tiene Superman para desconectar de verdad es irse a su fortaleza ártica. Puesto que el pesado de su «amigo» Jimmy Olsen (un minuto consumado) no sabe volar, tampoco puede darle la lata en la fortaleza. Así, entre una victoria contra su archienemigo Lex Luthor, el bulldozer, y una paliza al navaja interdimensional Mxyzptlk, Superman encuentra tiempo de sobra para solocrear en su escondrijo ártico. Ni siquiera hay cobertura, por lo que su novia, la parlanchina de Lois Lane, solo puede dejar mensajes en el buzón de voz. Haga lo que haga Superman (pasar el rato en su laboratorio, poner a punto su ejército de robots de Superman o quemar cosas en su pozo atómico desintegrador), su caso debería servir de lección para enseñarnos que incluso un personaje de tebeo necesita escaparse de vez en cuando.

¿Y tú? ¿Dónde tienes tu Fortaleza de la Soledad?

Más allá del ensanchamiento de las cinturas, son empresas donde el auténtico solista tiene la oportunidad de destacar, y donde le dan luz verde para dedicarse a proyectos secundarios interesantes; ahora bien, se tenga o no la suerte de trabajar en

alguna de las compañías actuales favorables al solista, crearse una cueva significa aplicar estos conceptos a escala individual. Haz de tu cueva un campus de una sola persona. Así nunca tendrás que salir.

PRIMERA CASILLA

Si tu mueca es escéptica, si te parece que lo de la cueva no está hecho para ti, piénsalo mejor. Hay cuevas en todas partes... y es muy probable que hoy mismo hayas estado en alguna.

Somos la generación Starbucks. Viejos, jóvenes o en cualquier punto intermedio, no tenemos reparos en pasar una parte de nuestra jornada laboral en un bar. Los atractivos son diversos:

1. No es el bar de tu oficina.
2. No es la gente de tu oficina.
3. No es la oficina.

Starbucks ha sido un buen invento para el mundo del trabajo en Estados Unidos, algo hecho a medida para lo que se llamaba antes «fenómeno Kinko's»: esos entre veinticinco y treinta millones de estadounidenses que trabajan bastantes horas fuera de una oficina tradicional. Nuestro mismísimo gobierno federal, tan chapado a la antigua, se ha impuesto el objetivo de que hasta una cuarta parte de su personal practique de vez en cuando el teletrabajo. Para la gente confinada a un cubículo (sobre el setenta por ciento de los que trabajan en empresas), los bares son lo más parecido a unas minivacaciones que les ofrece un día laborable.

La cadena internacional ha proporcionado a millones de trabajadores estadounidenses una excusa para hacer campana durante media hora seguida; y si temes que tu jefe te eche una bronca, basta con que le lleves un mokaccino doble light de caramelo. El café de diseño ha legitimado la mejora del rendimiento en la oficina. El café de oficina es al café de bar como las vitaminas a los esteroides.

Ese ritual se asume como indicio de entrega al trabajo. Obviamente, si te pegas un chute rendirás mucho más al volver al despacho dando brincos. Cuando alguien se va a tomarse un café, nadie le hace preguntas. Veinte minutos. Media hora. Más. Mientras les lleves droga dura, la gente te lo permite todo.

Solo ese rato en el bar ya empieza a adquirir tintes sagrados. Te escapabas de la jaula.

No es el salón de tu casa, pero tampoco está muy lejos de él. Hay sillones, sofás y hasta chimeneas. Y gente que no se parece a los plastas de la oficina.

Los solistas salen una o dos horas a tomarse una taza para alejarse de los compañeros de trabajo a quienes odian, y poder concentrarse en un proyecto. ¿Por qué? Pues porque, a diferencia de tu empresa, en los bares lo más probable es que te encuentres con gente razonablemente educada. La mayoría tiende a irse rápido. Según Starbucks, el setenta por ciento no se queda más de cinco minutos. Los otros tienden a estar enganchados a la pantalla.

Hace poco, en *USA TODAY* se documentaba esta moda solista. Decían que en un café de San Francisco, de ambiente bohemio, llegaban a concentrarse con regularidad veinte trabajadores a distancia, gracias a lo que uno de ellos, de treinta y cinco años, describía como «buena iluminación, sillas como Dios manda y buen ambiente».

Encontrar el bar perfecto es algo muy personal. Tom Zimmerman, de IBM, ha descubierto que tiene que salir muy a menudo del despacho, como tanta gente del mundo empresarial de nuestros días. «Cuando tengo mucho que escribir (artículos, propuestas, patentes) me voy a un bar para estar solo y concentrarme», dice. Su preferido es el Coffee Society, enfrente del De Anza College de Cupertino. «Está lleno de estudiantes, y lo que dan los estudiantes es energía para trabajar», explica. La mayoría tiene libros y portátiles, y Zimmerman agradece ese ambiente y ese palpito como paréntesis en su rutina. «Vas a la oficina y es puro trabajo, con poca alegría y el ceño fruncido.» Llega a su cueva hacia las nueve, trabaja hasta mediodía, come y, con algo de suerte, vuelve para una o dos horas. En el bar casi nunca atiende al móvil, y está acostumbrado a no conectarse a internet.

La cueva del tiempo

¿Y si tienes el día tan cargado y tu empresa es tan rígida que te resulta inimaginable la creación de una cueva? Tienes la opción de la cueva del tiempo. Como a la mayoría de los profesionales ocupados, a Sofie Snauwaert le cuesta encontrar media hora o una hora al día sin un torbellino de intromisiones. ¿Solución? Se levanta a las cinco de la mañana, antes (por usar sus palabras) «de que la casa cobre vida». A veces lee, pero lo más habitual es que se siente ante un papel en blanco para «anotar mis pensamientos y hacer garabatos». Snauwaert es una gran amante de las plumas y del papel de calidad, y disfruta de tenerlos en la mano.

La cueva del tiempo está más allá del espacio o de la ubicación. Si tu empresa no permite cuevas, y en tu presupuesto no cabe hacerte una a medida, plantéate sacarla de alguna parte del día. Lo importante es la dedicación y la soledad: un momento arrancado a la jornada para alimentar a tu solista interior.

Los asiduos de los bares se extasían con la vibración de una clientela enrollada. Sienten que el entorno de compañeros de trabajo efímeros (quienes, por cierto, nunca preguntan «¿dónde coño está el informe?») les da alas. Según los expertos, el fenómeno deriva en gran parte de impulsos pavlovianos profundamente arraigados por años de condicionamiento laboral o universitario, y por la necesidad de estar rodeado de gente ocupada para sentirse ocupado uno mismo. Acción, actividad, ambiente de trabajo... Es un poco como ir al gimnasio y sacar partido a que te rodeen otros levantando pesas, corriendo por la cinta y haciendo flexiones. En un bar no te quedas dormido, y normalmente tampoco pierdes el tiempo. El código actual de conducta en los bares es contrario a las interrupciones, justamente, al hablar por hablar y al cotilleo que tan repelente hacen la estancia en la oficina. Podría ser porque todos están absortos en el portátil, o usando el móvil para llamadas de trabajo y de ventas. El bar es la iglesia del trabajador móvil moderno. Si interrumpes a los otros habitantes de tu cueva, o les molestas de cualquier otra manera, te arriesgas a ser expulsado.

Los infractores de este código no escrito reciben poca tolerancia. Si quieres usar esos sitios como cueva móvil, deberás observar unas cuantas costumbres.

- Pedir
- Gastar

- Dar propina

Trata al encargado con respeto, de la misma manera que no te enemistarías con el gerente de la oficina; y asegúrate de que no pase desapercibido el billete que pones una o dos veces por semana en el bote de las propinas.

Te darán las gracias, o como mínimo te sonreirán, aunque la auténtica ventaja es que pronto sabrán qué sueles consumir, y ya no te hará falta hablar con ellos. Una persona menos a quien odiar.

¿Y si no das propina? La venganza del encargado. Conocemos como mínimo a uno que se queda con la cara de los ratas y les toma el pelo, cambiándoles de vez en cuando su chute habitual por un descafeinado.

Hoy en día, los cavernícolas nómadas disponen de toda una gama de locales, variantes novedosas del bar, pastelería o pequeño restaurante de toda la vida que buscan saciar nuestro creciente deseo de beber, comer y trabajar en algún sitio que no sea la casa ni el despacho. Solo hay que ver cómo ha triunfado Panera Bread, superando las doscientas franquicias con su combinación de Wi-Fi y asientos cómodos a lo Starbucks y comida de estilo mediterráneo.

Ron Shaich, el consejero delegado de la cadena, se ha esmerado en vender a la prensa económica el atractivo de sus bistrós para los refugiados laborales que buscan un respiro de su acartonado entorno oficinesco. «Ahora vivimos en una sociedad donde los cubículos están considerados como el equivalente laboral del bloque de pisos —dice—. Lo más eficaz, tanto para el negocio como para los empleados, es cierto grado de flexibilidad.»

EL COCHE COMO CUEVA

El enamoramiento americano con los coches sigue tan vivo como siempre. La máquina se ha vuelto tan inseparable de nuestras vidas que ya es parte de nuestro ser, una parte rodante y metálica de dos mil kilos. A veces estamos tan ocupados al volante que se nos olvida que estamos conduciendo. Hablamos por teléfono. Comemos. Bebemos. Nos maquillamos. Nos afeitamos. Vemos una película. Mandamos un SMS. Todo excepto centrarse en que el coche no se salga de la carretera. Por eso puede parecer un poco raro que abogemos por sumar la solocreación a todas tus actividades extralaborales al volante.

Pero funciona.

Según la mitología literaria, a Vladimir Nabokov, el prestigioso autor de *Lolita*, le gustaba escribir en el coche, con lápiz y fichas (y una mano al volante, es de esperar). Hoy en día a nadie le sorprende ver a trabajadores itinerantes aparcados junto a un bar o un restaurante, aprovechando el Wi-Fi para sus tareas on-line.

El secreto está en conseguir que la solocreación sobre ruedas no sea ni un esfuerzo ni una distracción. Hay mucha gente que aprovecha ese rato —de casa a la oficina, o en un trayecto largo de visita a un cliente— para responder a los SMS, o incluso a los e-mails. ¿E-mails? Sí, mira: en algunos coches de tu alrededor hay tíos usando el smartphone para algo tan tonto como escribir y mandar e-mails.

En algunos estados, podría ser hasta un delito.

¡Cuelga y desconéctate, pero ya! Es una puerta al bendito aislamiento.

LA CASITA DE JUGUETE

Uno de los primeros tipos de cueva que llamó la atención de Estados Unidos fue el que llamamos «casita de juguete». Es una tendencia impulsada por refugiados, hombres desarraigados de su propio hogar que, al no poder reivindicar como suya ninguna habitación, se crean espacios donde practicar sus aficiones y sus intereses sin el veneno de la intromisión familiar. La casita de juguete recuerda un fuerte o casa de árbol de la infancia. Siempre hay que excluir a alguien: hijos, mujeres, maridos, novios, novias, animales domésticos y vecinos metomentodos.

James B. Twitchell, profesor en la Universidad de Florida, publicó recientemente *Where Men Hide*, un canto en palabras e imágenes a lo que él llama «escondites»: cuando los hombres convierten un garaje, un desván o la barraca del jardín trasero en un sitio donde refugiarse para trabajar o dedicarse a otros intereses. Su libro expone con todo detalle la gran cantidad de motivos reales por los que los hombres persisten en buscarse «otro sitio»; motivos entre los que destacan la desaparición de los clubes deportivos masculinos, de las asociaciones de estudiantes, de los clubes universitarios y de las barberías. Nosotros estamos de acuerdo, y vemos los escondites como algo de lo que enorgullecerse; no solo eso, sino que deseáramos invitar a nuestras medias naranjas a sumarse al fenómeno. También las mujeres se están excavando sus cuevas.

Hoy en día, la cueva en casa puede tomar muchas formas, desde un espacio en el que dedicarse a un hobby en ciernes hasta la incubadora de una nueva empresa o un nuevo negocio. El tamaño no es determinante. Dave Monks, un abogado de San Francisco de algo más de cuarenta años, decidió que necesitaba un sitio para relajarse

en el apartamento de su pareja. Su escondite es un trastero de un metro y medio por menos de dos. «Es literalmente mi cueva —le explicó al *New York Times*—. Puse dentro mi mesa, mi ordenador y mis recuerdos de películas, y puedo pasarme varias horas encerrado.»

La cueva en casa tiene claras ventajas: no se pierde tiempo en desplazamientos. No hay reloj. Y si no tienes buenas vistas, siempre puedes poner carteles, cuadros y fotos que te gusten sin miedo a infringir el «protocolo de la empresa».

LA CUEVA NÓMADA

A veces la cueva en casa no está exactamente en casa. Dave Elchiness, empresario del sector de los mundos virtuales, ha convertido su patio trasero de Colorado en una cueva, el espacio donde piensa, está solo y profundiza en sus ideas. «Tengo mujer, dos hijos, dos gatos y dos perros —nos explicó—. No hace falta que os diga que la casa es un lío de narices. Con el tiempo fabuloso que hace aquí, dispongo de casi todo el año. Tengo los árboles, la hierba, la paz y el sosiego.» Dado que Elchiness también es aficionado a los puros, ahora tiene una cueva donde puede fumarse sus cigarros y pensar a la sombra de las montañas Rocosas.

De todos modos, aunque el propio domicilio y el patio trasero no estén mal como primeras cuevas, el único límite es tu imaginación. Para muchos, la cueva es su banco favorito del parque o la sombra de un roble gigantesco. Tampoco es imprescindible que tu cueva sea una jaula. A muchos les encanta el senderismo. Las cuevas se pueden entrecruzar con los lugares por los que se viaja al hacer «salto de islas», estrategia temporal de escapatoria de la que nos ocuparemos en el próximo capítulo.

A veces el camino lleva hasta la cueva. «Yo tenía que hacer algo, lo que fuese, para desatascarme —nos explicó Paul Smith, asesor de medio ambiente—, así que dirigí mi coche hacia los montes de la East Bay.» Empezó a ver señales de teatros al aire libre y parques, y después un letrero pequeño de la Sequoia Arena. Finalmente encontró una colección increíble de plantas, flores y animales, y una pirámide, todo ello dedicado al poeta Joaquin Miller.

Desde entonces Sequoia Arena se ha convertido en el lugar al que va Smith para despejar su cabeza y buscar inspiración. Un día en que le costaba escribir un trabajo para un máster, recorrió el Big Trees Trail y se vio arrastrado hacia un observatorio donde a sus pies bullía la vida urbana de Oakland. Dio la casualidad de que llevaba encima su ordenador portátil, y empezó un ensayo lleno de motivación que le abrió

las puertas de la Presidio School of Management. Con el paso del tiempo fundó su propia asesoría sobre medio ambiente, GreenSmith Consulting. Ah, y sigue peregrinando cada cierto tiempo al anfiteatro al aire libre que recibe el nombre de Sequoia Arena.

La cueva nómada atrae a mucha gente. «Yo me llevo mi portátil y me voy a algún sitio durante el tiempo que dure la batería», dice Shane Elliott, el experto en publicidad interactiva. Le relaja ir al Grove, un centro comercial al aire libre muy conocido cerca del Farmers Market de Los Ángeles, y sentarse en un banco a trabajar. Otras veces se va a un parque y trabaja sobre una manta. Cuando sus paseos le llevan dentro del alcance de una señal Wi-Fi, es como encontrar oro.

Ya hay compañías enteras que se están volviendo rabiosamente nómadas. Hace poco, el *Economist* documentó esta tendencia en «Labour Movement», entre cuyas historias figuraba la de Pip Coburn y la consultoría de inversiones que fundó en 2005 junto con un puñado de empleados. La primera reunión de la empresa fue en un bar de Manhattan, y el primer punto del orden del día consistió en hacer un pedido de Blackberrys. Ocho meses después, con siete empleados, Coburn Ventures ya tenía toda la parafernalia de un bufete financiero actual, con una sola excepción: «Nunca me ha preguntado ningún cliente si tenemos oficinas», explicaba Coburn al *Economist*. Hasta la fecha no ha tenido razones perentorias para molestarse en adquirir un local de ladrillos y mortero. Todos están siendo demasiado productivos, y están teniendo demasiada libertad.

En los tiempos en que Coburn trabajaba como un negro en el banco internacional UBS, tenía que levantarse de la cama a las cinco de la mañana para ir en tren a Manhattan y estar en su cubículo a las siete menos cuarto. Ahora se despierta más de una hora después, y tiene tiempo para hacer ejercicio antes de encender su Blackberry a las siete menos cuarto de la mañana. Su despacho: los bares con Wi-Fi de Westchester o su casa. Esta independencia también le ha llevado a escribir un libro con buena acogida sobre las razones por las que tienen éxito algunas tecnologías, *The Change Function*.

Sin embargo, convertir el mundo en cueva entrañó algún que otro dolor de crecimiento para la nueva empresa. Al principio las relaciones entre los empleados tenían un punto de impersonalidad, explicó Coburn al *Economist*, y les faltaba, en palabras de él mismo, «lo fortuito informal». Sin dispensador de agua en torno al que charlar, hay pocas posibilidades de hacer conexiones sincrónicas. Coburn resolvió el problema instituyendo reuniones periódicas de género amistoso.

El conjunto creó relaciones más fuertes y reales, tanto más cuanto que la asistencia no era obligatoria. El fenómeno de los trabajadores nómadas se ha extendido tanto que ha merecido un estudio universitario. Gloria Mark y Norman Makoto Su, ambos del departamento de informática de UC Irvine, terminaron hace poco su informe «Designing for Nomadic Work», análisis de «una forma extrema de trabajo móvil», cuyo objetivo es comprender mejor las prácticas de los profesionales que trabajan mucho fuera de la oficina. Conclusión del estudio: los trabajadores nómadas emplean estrategias de conducta parecidas a las de los pueblos nómadas de todas las épocas, como los pastores, los navegantes micronesios y los jefes tribales. Entre los factores en común están el uso de «actantes principales» para la supervivencia (los medios para cumplir con su trabajo; es decir, los componentes de la oficina portátil), la búsqueda de recursos (electricidad para su ordenador, cobertura del teléfono móvil, un espacio con mesa) y la integración con otras personas (compañeros de trabajo tanto nómadas como no nómadas).

Nosotros aplaudimos cualquier instrumento, método o técnica que sirva para aumentar la capacidad de marcar territorio y expresarse. La cueva, refugio esencial del solista, es una parte primordial de tu identidad, y de lo que puedes llegar a ser. Todo forma parte de la transformación desde lo gris empresarial hasta un lugar ajeno al odio, donde sepas que puedes cumplir con tu trabajo.

Brindemos por tu cueva. Feliz excavación.

Salto de islas

Cuántas veces he descubierto adónde tenía que ir solo con poner rumbo a otra parte.

R. BUCKMINSTER FULLER

Hemos metido las narices en muchos sitios para averiguar cómo describe la gente su jornada habitual, y ¿sabes qué? Que cuando no son de un aburrimiento supino, echan mano a las mentiras cuando se les pregunta cómo pasan el día.

Aunque no te lo creas, millones de trabajadores estadounidenses dividen sus días en porciones de diez minutos. Tienen un ansia detallista al explicar qué hacen a los periodistas y las webs centrados en el mundo laboral; y sin embargo, en Estados Unidos, los trabajadores casi nunca se desmarcan de la más previsible rutina.

La jornada laboral típica de este país (según los empleados) vendría a ser la siguiente:

Consultar el correo electrónico y el buzón de voz, y contestar.

Rezar por que se esté haciendo el trabajo.

Reuniones.

Sentarse a la mesa y comer lo que te sirven.

Más reuniones.

Rezar por que se esté haciendo el trabajo.

Consultar el correo electrónico y el buzón de voz, y contestar.

Repetir todas las veces que sea necesario.

Lo que falta son estímulos externos. Hay mucha gente que a duras penas se aleja no ya del edificio, sino de la mesa. Detengámonos en las funciones biológicas. Dan detalles tristes sobre las comidas: «Encargar comida rápida», o «Comer otra vez en mi mesa», o «Comer en mi mesa a la vez que trabajo». Los hay, incluso, que confiesen estar tan ocupados que tienen que hacer «el baile del pipí», porque están

mal vistas las pausas para ir al baño. ¿Que no te lo crees? Hemos encontrado alguna empresa que en honor a la verdad podría calificarse de lindante con lo anal compulsivo: intentan hacer «turnos» de lavabo para aumentar la productividad. Si tienes que «ir» fuera de los horarios preestablecidos, necesitas la autorización del jefe, por muy urgente que sea la llamada de la naturaleza. Veamos la supuesta falta de juegos. Según los estudios, la mayoría de los oficinistas navegan por internet para ponerse al día en deportes y famosos, jugar a videojuegos y mandar e-mails a los amigos. Es la manera actual de no perder comba. Sin embargo, al hablar públicamente sobre su jornada laboral, la gente esconde esas tendencias solistas, reacia a admitir cualquier tipo de vida personal o actividad que no genere beneficios de manera directa.

Hemos encontrado a ejecutivos de éxito sin miedo a confesar que de vez en cuando se sirven de juegos en la oficina para no desconcentrarse a lo largo del día, y que lo hacen en su propia mesa; hombres como el ejecutivo Steve Viarengo, que explica: «Aunque parezca un poco raro, yo a menudo echo una partida de corazones o de solitario en mi ordenador». Dice que se le ponen las ideas en orden y se le aclara la cabeza. Solo juega dos o tres minutos, pero está convencido de que aumenta su capacidad de abordar el siguiente desafío. «Es como el trocito de gengibre que te comes entre las porciones de sushi. Es mi manera de refrescarme.»

Por desgracia, Viarengo es la excepción. Son pocas las personas que confiesan salir del edificio si no es para alguna reunión con permiso oficial. Si salen a comer, tiene que ser con un cliente o socio; una «comida de negocios», vaya. Hemos leído decenas de estos «resúmenes diarios» por internet, y solo dos o tres personas reconocían hacer alguna pausa, para el café o de cualquier otro tipo, pese a lo abrumador de las pruebas que avalan lo contrario. Los e-mails y las llamadas telefónicas son su principal contacto con el exterior. Poquísimos admiten dedicar ni que sea un par de minutos a leer algo que no sea material directamente aplicable a su trabajo.

Las vidas laborales descritas por esos pobres profesionales tienen una futilidad como de hámster en su rueda. Veamos cómo dice que empezó una jornada entre las nueve y las diez de la mañana un ejecutivo de branding: «Reunión con el departamento de estudios de mercado para hablar de los detalles de nuestra última investigación cuantitativa. Intentas comprender por qué la gente no vuelve a comprar tu producto, pero no tienes la impresión de que los datos presentados respondan realmente a tus preguntas. Decides que habrá que diseñar otra investigación, pero ¿de dónde saldrá el dinero?».

En vez de sopesar mejoras en el producto, o visitas a la clientela para averiguar qué tiene de tan malo, este ejecutivo se limita a dar palos de ciego por la compañía, sin rumbo, preguntando a gente que pasa del tema o no tiene tiempo de ir suministrando datos de forma maquinal.

Comparémoslo con el principio de jornada que describe una diseñadora de modas en la web profesional Vault.com:

«De 9.00 a 12.00: salir de la cama e ir de compras. (En este cargo sales de compras para ver cómo está el mercado. Te fijas en las tendencias, y luego procuras incorporar lo visto —nuevos colores, tejidos y tendencias— a tus diseños.)» Acto seguido, esta mujer emprendedora cogió el teléfono y habló con «expertos en tendencias», hojeó decenas de revistas mientras almorzaba, y en términos generales se expuso a la mayor cantidad posible de ideas e influencias durante todas las horas del día: una técnica llamada «pensamiento en diseño».

Mirar las cosas desde fuera es básico para cualquier tipo de negocio. Salir puede ser una actitud mental. Tus propios pasillos y cubículos albergan lugares capaces de darte la tranquilidad mental que necesitas. Como acabamos de aprender, excavar una cueva consiste en encontrar y crear sitios atractivos y útiles para hacer dosis de trabajo. Ahora estamos analizando el «salto de islas»: estrategias encaminadas a alejarse del trabajo tanto física como mentalmente. Libertad para centrarse un poco en otro asunto, o un simple cambio de entorno: lo uno y lo otro pueden contribuir a recargar las pilas del solista.

Uno de los experimentos más prometedores hasta la fecha lo iniciaron un par de gerrilleros en un marco tan improbable como la sede central de Minnesota de Best Buy, una cadena de electrónica con sucursales en todo el país. El día en que un par de directivos se dieron cuenta de que sus equipos no avanzaban, gente de recursos humanos con debilidad por los solistas les propuso un audaz experimento, al que pusieron como nombre ROWE, «results-only work environment» [«entorno laboral solo de resultados»]. «No habría reuniones obligatorias —publicó *Business Week* sobre este plan—, ni momentos en que se tuviera que estar físicamente en el trabajo. El rendimiento se basaría en la producción, no en las horas.»

Ni los gurús de recursos humanos ni los directivos dijeron nada a la cúpula de la empresa. El movimiento se propagó como un virus. Los trabajadores ponían pegatinas de ROWE en sus portátiles, pero básicamente desaparecieron. Un empleado empezó a dedicar partes considerables de su semana laboral a cazar con su Remington del 12, o a pescar en barca. Otro daba largos paseos en bicicleta por las

tardés. La permisividad no redundó en que los «pescadores» abandonasen sus responsabilidades. Los trabajadores por horas seguían cumpliendo, aunque a veces fuera de noche. La productividad se incrementó. Los pescadores rendían más que los que tenían el trasero pegado a la silla. Los renegados del ROWE presentaron sus resultados al consejero delegado de Best Buy, que aceptó extender la nueva estrategia a otros departamentos. Es difícil saber en qué parará todo este movimiento en pleno auge. Según Best Buy, los equipos ROWE arrojan un aumento medio de la productividad del cuarenta y uno por ciento. Los dos solistas que idearon la estrategia, Cali Ressler y Jody Thompson, han escrito un libro, *Why Work Sucks and How To Fix It*, y han puesto en marcha una división de consultoría, CultureRx, con la que pretenden difundir sus ideas por las compañías del *Fortune 500*.

Es como funcionaría la mayoría de las oficinas si los hojas de cálculo y los stops dejaran de estorbar: darse cuenta de que lo importante es lo que haces, no dónde lo haces. Como declaró a *BusinessWeek* el aficionado a pegar tiros en días laborables, «antes tenía que programar mi vida en función del trabajo; ahora programo mi trabajo en función de mi vida».

Molaría que fuera el espíritu solista respaldado por la mayoría de la empresas.

Pero no lo es.

Odio al de mi oficina que es fumador y hace quince pausas al día para salir a fumar. A mí, que no fumo, no se me concede el mismo tiempo para «no hacer nada» cada día. Hasta he intentado varias veces hacer una pausa de «no fumador», pero no se lo tomaron muy bien...

Del foro público de [PEERtrainer.com](https://www.peertrainer.com)

La gente te odiará por el atrevimiento de salir de la oficina. Odio, sí. Los fijos de Best Buy, por ejemplo, sentían rencor hacia los libres, e hicieron todo lo posible por entorpecer y malograr el proyecto.

La gran moraleja es que es posible cambiar el statu quo. Quizá al principio tengas que volar bajo radar, como el equipo ROWE de Best Buy, pero con algo de suerte (y uno o dos miembros preclaros en la dirección) tal vez llegue el día en que los mandamases alaben y respalden tu prueba de concepto.

BUSCA TUS ISLAS

Los conejos astutos tendrán tres aberturas en sus conejeras.

El salto de islas genera la misma relajación y huida psíquica que sentimos durante una escapada de fin de semana a Jamaica: playa, palmeras, bebidas azules, biquinis, aguas turquesas y ni un solo e-mail. Todos estamos rodeados de islas, pero no se nos ha enseñado a verlas, o no estamos dispuestos a tomarnos los pocos minutos necesarios para disfrutar de la separación del «mundo real» que proporcionan. El salto de islas es una oportunidad para desconectar y dejar que se te recarguen las pilas; un permiso para desmarcarse brevemente de la trama laboral y desaparecer del radar de tus colegas, jefes y resto del personal.

El modelo tradicional de salto de islas consiste en tomarse la tarde del viernes para jugar al golf con socios o clientes, ver un partido de béisbol o ir al hipódromo. Nosotros estamos convencidos de que el abanico de islas que visitas se puede ampliar. Imagínate que tienes todo un campo de béisbol como isla personal. A la directora de marketing de unas instalaciones deportivas importantes la rondan a diario cincuenta empleados, que los días de competición aumentan hasta doscientas personas. Las mismas llaves que cierran la puerta de lo que sus colegas han bautizado como «la Mazmorra» (un cuarto de servicio que ella decidió reconvertir en despacho) también le dan acceso al estadio, de sesenta mil asientos. Es su refugio para los días de buen tiempo, a pocos pasos de la Mazmorra. «Me siento yo sola en las gradas y leo un libro a la vez que tomo el sol.»

Las bibliotecas son islas estupendas, en la medida en que no suele estar permitido el charloteo. Aún mayor es la paz que se respira en los museos y las galerías de arte, los cuales, como es obvio, brindan mucha inspiración creativa. Los parques ofrecen aire puro, y naturaleza en entornos controlados. Las playas tienen una personalidad muy especial, y los restaurantes son ideales a condición de no quedarse demasiado tiempo. Los gimnasios se han convertido en el nuevo centro de autosuperación polivalente de los solistas, el lugar en el que muchos directivos y ejecutivos cargados de trabajo leen a la vez que queman hidratos de carbono haciendo spinning, o incluso corriendo en las cintas. Hasta hay quien aprovecha las pausas entre pesa y pesa para leer informes. También están los trenes, los autobuses y los ferrys. Aparte de que así no tienes que odiar a otros conductores, dejar el pilotaje en manos ajenas te da licencia para trabajar sin tener que ponerte al teléfono ni consultar el correo electrónico.

Las islas no siempre son espacios físicos. A veces pueden consistir en pasiones. Puede tratarse de un hobby que no exija ni moverse de la mesa: crucigramas, sudokus, álbumes de recortes... Son diversiones que adquieren un cariz casi meditativo y que te liberan un rato de la monotonía de los proyectos laborales.

LA GRAN ISLA

Si estás bien predispuesto, acabarás por encontrar la pasión o afición que se convierta en tu gran isla: un lugar bastante espacioso y variado para que puedas explorarlo y regresar a él todas las veces que haga falta en busca de inspiración y de relajación. Para algunos será una actividad intelectual. A muchos ejecutivos y directivos, por ejemplo, les fascina la historia y se vuelven expertos en determinados períodos (como la Revolución americana) a base de leer mucho, visitar museos y monumentos e impregnarse del saber y los retos de otra época. Esa pasión refleja su carácter y se convierte en algo novedoso que aporta a sus carreras, hasta el extremo de que a veces aplican sus conocimientos a su forma de dirigir y profundizar en nuevas ideas. Otro punto no menos importante es que a menudo se convierte en un puente hacia otros hombres y mujeres de talento en el sector. Muchos empiezan a tocar un instrumento de mayores, y les da una satisfacción enorme tocar con otros entusiastas. El arte brinda el doble placer de crear y coleccionar.

Gracias a los adelantos técnicos, los aficionados pueden ir más lejos que nunca en sus actividades. Cualquier persona con un telescopio decente y algunos conocimientos sobre el cielo puede ver otros mundos que un siglo atrás solo estaban al alcance de los astrónomos. Internet y Google han abierto tesoros de investigación que en otros tiempos no podía consultar quien no fuera un investigador profesional o un bibliotecario titulado.

Lo que alimenta tus pasiones de solista es tu grado de dedicación. Hace más de quince años que Carl Haney, el veterano de P&G, se puso a comprar vinos muy en serio, y a estudiar su mundo (sin olvidarse de beberlos). A principios de la década de 1990, cuando trabajaba en Londres, él y un amigo empezaron a hacer compras provechosas en subastas de Christie's. Un día de 2000, en su despacho de Baltimore, recibió una misteriosa carta en la que aparecía el nombre de un restaurante, una hora y la indicación «traer dos botellas de vino». El sobre no llevaba nombre ni remite.

Una vez aceptada la curiosa invitación, Haney gozó de una excelente comida en compañía de varios triunfadores, a quienes obviamente también se dieron a probar

algunas botellas de primera clase, incluidas dos de la colección del propio Haney: un Château Léoville-Las Cases de 1982 y un Château Cos d'Estournel de 1989. Fueron votados como los mejores de la cena, y por si fuera poco, Haney ingresó ipso facto en el grupo, los Dogs of Wine, «perros del vino». Durante varios años encontró en el club una ventana excepcional a un grupo de élite compuesto de talentos como el director económico de una de las más importantes empresas de servicios financieros, un funcionario de hacienda de altísimo nivel, un banquero, un radiólogo de primera fila y uno de los principales periodistas de una revista nacional de vinos. Las reglas para ser miembro eran muy simples: cada «perro» tenía la obligación de organizar una cena al año, a la que tenía permiso para invitar a dos personas. Quien no pudiera asistir a una cena podía mandar a un sustituto. Lo mejor de todo era que una vez al año los Dogs of Wine expulsaban a un miembro que se hubiera granjeado los odios del grupo. Nada personal. El club quería sangre nueva, pero al mismo tiempo no deseaba pasar de diez miembros, cifra cómoda de manejar. La pasión común de los Dogs of Wine y Haney por el fruto de la vid ha resultado ser una ventaja enorme para su carrera, ya que le ha proporcionado un grado suplementario de confianza durante las innumerables comidas y cenas de trabajo a las que asiste cada año. Después de ocho años, sigue sin haberse votado su expulsión de la isla. Su hobby le ha proporcionado un puente importantísimo para entablar y conservar relaciones de negocios. «Puedo sentarme, paladear un vino y hablar de él con cualquier consejero delegado —explica—. Es tremendo cómo iguala.»

Ich bin reif für die Insel.

Famosa frase alemana. Traducción al español:

«Estoy maduro para la isla», equivalente de
«necesito unas vacaciones».

SALTO DE ISLAS ESPONTÁNEO

Los oficinistas listos de hoy en día están tomando el control de su estado físico, tras haberse dado cuenta de que desempeña un papel clave en su rendimiento diario, y de que la salud y el aspecto son importantes en el mundo empresarial. Los practicantes del salto de islas hacen ejercicio en muchos lugares aparte del gimnasio. Nosotros conocemos a hombres de negocios de Silicon Valley que hacen surf antes de trabajar,

a ejecutivos de Reno que se hacen unas cuantas pistas de esquí los días laborables por la tarde y a gente de Wall Street que hace escalada en Central Park. No a todos nos es fácil ir a la playa, la nieve o grandes rocas, pero las empresas se empiezan a dar cuenta de que el ejercicio no tiene por qué estar limitado a antes o después del trabajo.

Está estudiado, y demostrado, que unos pocos minutos de ejercicio matinal impulsan durante varias horas el rendimiento mental. Por la tarde, pueden disipar la modorra de la comida. En vez de esperar un ascensor repleto, hay gente que sube cinco pisos a pie para entregar un informe, y disfruta del maravilloso plus de ahorrarse una de sus aborrecidas experiencias de odio a la gente. Hace poco, la clínica Mayo concluyó un estudio sobre los efectos de aumentar la actividad en el lugar de trabajo. La idea del endocrinólogo James Levine era que moverse a lo largo del día, aunque solo fuera un poco, facilitaba perder peso, además de mantener la buena salud e incrementar la productividad. Levine montó una especie de «oficina del futuro» para dieciocho empleados de la empresa de personal de Minneapolis SALO: puso una pista para caminar y mesas con cintas debajo («puestos de andar»), sustituyó los teléfonos tradicionales por auriculares y añadió una silla de masaje y juegos activos como Wii Fit, una mesa de billar, un fútbolín y un aro de encestar. Su esperanza era que se confirmasen sus estudios anteriores, en los que había demostrado que la gente que combina un movimiento moderado y regular con las rutinas cotidianas tiene más posibilidades de alcanzar y mantener un peso corporal sano que los que hacen sesiones extenuantes de gimnasio, o incluso ejercicio estructurado. Aunque el grupo de estudio se compusiera de simples oficinistas, era a la vez «gente muy ocupada y activa, a quienes les gustó la idea de incorporar movimiento a su actividad laboral cotidiana», según la explicación de Levine. «Fue exactamente lo que hicieron» durante el experimento, y los resultados fueron contundentes.

Los dieciocho voluntarios perdieron un total de setenta y un kilos durante los seis meses de estudio, cuatro kilos de promedio cada uno, de los que el noventa por ciento era grasa corporal. Los nueve participantes que habían manifestado interés en perder peso como parte de la investigación se quitaron de encima todavía más grasa: siete kilos cada uno. Los niveles de colesterol bajaron el treinta y siete por ciento de media. Hasta los hojas de cálculo encontraron motivos de entusiasmo. Lejos de costarle una pérdida de productividad a la empresa, el nuevo entorno activo hizo que el grupo se marcara su mejor rendimiento mensual a medio estudio. (Si se lo explicas a tu jefe, quizá consigas una mesa de billar para tu departamento.)

Sin embargo, no todo el salto de islas espontáneo tiene por qué hacerse en la oficina.

Shane Elliott, el diseñador publicitario on-line, trabaja dos días en su cueva-casa, pero después de mucho tiempo rodeado por tus cosas, tu propio domicilio puede parecer un cubículo gigante. Conviene hacer alguna que otra escapada. «Después de un día de diez horas, me concedo toda una gama de respiros —explica—. Hago una comida larga, o cruzo la ciudad para ir a ver a un amigo. Voy al cine en pleno día. Llamo a alguien y quedamos para tomar un café. ¡Hasta hago la colada para cambiar de ritmo!»

Para otro tipo de pausa, a Elliott le gusta calcular su sueldo digamos que para tres horas de trabajo. «Hago la suma, y luego salgo a gastármelo en algo. ¡Sienta tan bien...!» Este destino comercial resulta ser una isla muy popular. «Terapia de compras», lo llamaba otro empleado de los de ocho a cinco. «Como me encanta cocinar, me tomo una pausa en un momento del día y me doy una vuelta por Williams-Sonoma, que queda en la misma calle —nos contó Gregory—. Siempre encuentro cosas nuevas para la cocina. Y no me paro ahí: “¡A ver qué me hace falta en Neiman Marcus!”».

Cuanto más domines el arte de saltar a tus islas, más productivo y creativo serás probablemente en tus labores cotidianas. Eso sí, no te olvides de ser cauto entre los hojas de cálculo y los stops de la oficina, porque la mentalidad de fichar no ha muerto.

Descubrí hace mucho tiempo que era más productivo, y mi trabajo de mejor calidad, si dedicaba un tiempo cada día a hacer algo sin ninguna relación con escribir libros. En los últimos años, según los momentos, he adoptado la forma de hacer trabajos de construcción, montar barcos o cohetes a escala y jugar con circuitos electrónicos.

NEAL STEPHENSON, autor de *Snow Crash*

SALTO DE ISLAS EN LA MESA DEL DESPACHO

Jugar es el nuevo trabajo.

Hace poco, un importante proveedor de juegos on-line hizo un estudio sobre los hábitos de juego en el trabajo, con más de quinientas personas que competían en la web de la empresa. Algunos resultados sorprendentes: más del ochenta por ciento de

los encuestados que jugaban por internet en horas de trabajo se sentían más centrados en su tarea de resultados de esas pausas mentales periódicas. Se constató un incremento de la productividad del setenta y seis por ciento. Casi tres cuartos de los encuestados dijeron recurrir a las pausas de juego para reducir el estrés de origen laboral.

Está claro que la gente practica el salto de islas en el trabajo. El estudio concluyó que una tercera parte de los encuestados jugaban por internet en horas de trabajo. Un poco más de la mitad (el cincuenta y dos por ciento) lo hacía esporádicamente a lo largo del día, no a la hora de comer, ni en otras pausas «oficiales». Los videojuegos representan una breve excursión. En la mayoría de los casos, las pausas para jugar casi nunca suman más de media hora diaria. Mientras tus vecinos de cubículo tienen la mirada perdida en la tela beis de las paredes, y en horarios marcados con chinchetas, sopesa la estrategia del cubículo con vistas. Para hacer una pausa no es necesario internet, teléfono móvil ni nada tecnológico. «Yo hago salto de islas virtual con fotos durante todo el día —explica Samantha, del departamento de desarrollo de productos de una empresa energética—. Me he forrado el cubículo con todos los sitios por donde he viajado, fotos de paisajes, de amigos y de mi familia.» Tantas fotos bonitas de Francia, América y Belize le proporcionan una serie de islas diminutas a las que viajar día tras día, aunque cada uno de los viajes solo dure unos segundos. «Las fotos refuerzan mis motivos para estar delante de la mesa —dice Samantha—. Puedo viajar, explorar y financiar mis aventuras.»

Lisa Carmel, la veterana de British Petroleum y Procter & Gamble, hace lo que llama pausas de servicio a la comunidad. «Lo normal parecería dejar todo el servicio a la comunidad para cuando no tienes trabajo», dice, pero a ella, si está muy ocupada, le da por pensar: «Acabo esta hoja de cálculo de Excel y luego me pasaré entre diez minutos y un cuarto de hora haciendo llamadas para la fundación de la biblioteca». Esas pequeñas islas le resultan «increíblemente divertidas y satisfactorias». Aunque no esté pagado, conoce «a gente interesante de verdad», y la hace sentirse bien.

La filantropía personal empieza a extenderse por las empresas. Al margen de que sientas el impulso, hacer el bien más allá de la mesa de despacho tiene algo de inteligente y de satisfactorio. El banco Umpqua, con sede en Portland, Oregón, y ciento cuarenta y siete delegaciones ha oficializado las pausas de servicio a la comunidad. Cada año, los empleados reciben el sueldo equivalente a una semana a cambio de hacer voluntariado en la causa local que más les estimule. Otro tanto ocurre en MITTRE, muchos de cuyos empleados dedican la semana en cuestión a ayudar a mitigar las consecuencias del huracán Katrina. Incluso en un mundo como el

de Silicon Valley, donde nunca se para de trabajar, la idea está haciendo mella. En la compañía informática Intuit pagan cuatro días anuales a los empleados por hacer el bien.

Las pausas se están entrelazando progresivamente con el tejido físico del lugar de trabajo. Son muchas las empresas que están reconvirtiendo zonas de sus oficinas a base de mobiliario cómodo y divertido, consolas de videojuegos, televisores y servicios que hace solo una década habrían sido impensables para los capitostes de los negocios. Y no solo diversiones electrónicas: en Crackle.com, propiedad de Sony, uno de los pasatiempos favoritos es la mesa de ping pong muy poco tecnológica que han puesto justo al lado del comedor. Es frecuente que los empleados se escapen en algún momento del día para participar en el perpetuo torneo por relevos. Hasta a los directivos les gusta dar unos cuantos golpecitos a la bola.

Ya hace tiempo que se reconoce la importancia de las pausas laborales. Los orígenes del primer salto de islas oficial se remontan a principios del siglo XX. Hay quien dice que en 1902 la Barcolo Manufacturing Company de Buffalo accedió a las peticiones de los empleados de hacer una pequeña pausa por la mañana y por la tarde, bautizada como «pausa para el café».

Hasta hace poco no se habían demostrado científicamente los beneficios de lo que ya sabía cualquier trabajador atontado por el almuerzo: que tomarse un descanso durante la jornada laboral viene bien. Irónicamente, ha sido al estudiar ratas de verdad, no a las de empresa (roedores corriendo por un laberinto), como los investigadores del MIT y otras instituciones han descubierto que las pausas nos ayudan a aprender nuevas tareas. Los científicos dieron a las ratas el equivalente de una pausa para el café inmediatamente después de una carrera. Las ondas cerebrales de las ratas presentaban pautas idénticas a las de cuando corrían por el laberinto, pero al revés, repetidas veinte veces más deprisa que las pautas originales. Según los científicos, era un indicio de que las ratas estaban internalizando la experiencia.

Moraleja para las ratas de oficina: el valor de la pausa del café podría ser incalculable. Tal vez el truco sea tomársela justo después de hacer un trabajo complejo o creativo: ensayar una presentación, hacer una lluvia de ideas, analizar un informe clave... (Aviso: que a nadie se le ocurra hacer una pausa justo después de un encuentro de odio a la gente. Si te vieras obligado a revivir una y mil veces un topetazo con el bulldozer del despacho, podría explotar tu cabeza.)

Pilla unos cuantos ZZZs

Se está investigando. Quedarse dormido en la mesa es bueno para los negocios. Toda una serie de estudios, desde la NASA hasta universidades de primera, han demostrado que es beneficioso para el cerebro, y que mejora el aprendizaje, la memoria y la cognición. Las ventajas de dormir en el trabajo pueden ir desde algo tan corto como una microcabezadita hasta veinte reconstituyentes minutos, nada menos. Antes los subalternos de las empresas temían las siestas como delitos por los que se te podía llegar a despedir, pero desde hace unos años incluso las compañías más conservadoras, como Procter & Gamble, han instalado los EnergyPods de MetroNaps, mullidas sillas reclinables con las que es más fácil pillar un sueñecito hasta en un entorno laboral ruidoso. Pero ¿es rentable la inversión de dejar que los empleados dormiten a costa de la empresa? Nuestro consejo a los directivos: consultarlo con la almohada.

A menudo los grupos creativos con plazos que cumplir dan más de sí con ritmo rápido... y con pausas. «Parece que estemos todo el rato corriendo —dice Kyle Johnston, director creativo de internet y asuntos digitales de Garmin International—. Cuando sale un nuevo producto, a todas las otras divisiones les dan todo el tiempo que necesiten, hasta que llega a nuestras manos. Entonces disponemos de uno o dos meses para pasárselo a marketing.» ¿Cómo consiguen hacerlo tan deprisa? «Pasamos mucho tiempo haciendo pausas cortas. Al otro lado de la calle hay una gasolinera donde venden bebidas y cosas para picar. Tenemos un grupito de entusiastas de los coches por radiocontrol, y de vez en cuando nos traemos una Wii para jugar.» Y cuando el grupo de Johnston corona un gran proyecto, se toma una gran pausa en pleno día, sale a comer y se va al cine.

SALTO DE ISLAS PLANIFICADO

Vale, está muy bien divertirse y jugar en la oficina, pero ¿y si sentaras las bases para una práctica periódica del salto de islas en estado puro? En el tema del ejercicio físico, por ejemplo, podrías plantearte entrenar para la Gran Carrera, aunque no te hayas decidido a participar. Todos conocemos al de marketing que anuncia a los cuatro vientos que se está entrenando para la maratón de Nueva York, y lo usa como excusa para no ir a trabajar algunas tardes y disfrutar de comidas de dos horas (durante todo el año de preparativos) porque correr veinticinco o treinta y cinco

kilómetros consume un tiempo enorme. El comodín de la maratón no puede usarlo cualquiera. Si con un cuerpo como el tuyo nadie se creería ni remotamente que puedas arrastrarte por cuarenta y dos kilómetros, plantéate una alternativa más plausible: los 10K. Por ahí deberías poder salirte, a menos que seas un fumador de los de paquete diario. La bolsa de deporte, las zapatillas, el chándal...

Dibujitos

Lo más probable es que hagas dibujitos. A partir de un estudio sobre mil adultos, Faber-Castell (los reyes del lápiz) descubrió que el noventa y tres por ciento de las personas de menos de veinticinco años hace dibujitos en varios momentos del día. El índice baja paulatinamente con la edad, y a los sesenta y cinco años ya ha caído hasta el sesenta por ciento. Los dibujitos son al arte lo que los garabatos a la escritura: líneas sin sentido. Claro que pueden tomar forma (¿quién no se ha quedado alucinado con la obra maestra que hacía en su libreta uno que estaba a dos sillas de distancia en una conferencia?), pero lo importante, lo que hay que recordar, es que no existe ninguna Oficina de Criterios sobre Dibujitos que vaya a juzgar tus pintarrajos. Es como dar un paseo sin levantarse de la mesa, un orgasmo de la imaginación.

Gran parte de los dibujitos de las oficinas se hacen al hablar por teléfono. Entrevistamos a una ejecutiva para quien era algo sagrado. «Hacer dibujitos me mantiene concentrada —explicaba—. Si hay un tiempo muerto durante una llamada, hago dibujitos para no desconcentrarme. Así no pienso en otra cosa.»

Los hacen consejeros delegados, ejecutivos, directivos... y hasta presidentes de Estados Unidos. Se conservan algunos de gobiernos tan remotos como el de Thomas Jefferson, en 1801. Uno de los de Herbert Hoover inspiró una línea de pijamas para niños. Ronald Reagan estaba tan dotado para los dibujitos que repartía cómics entre su personal.

Los hombres prefieren los cuadrados, los rectángulos, los dibujos de líneas rectas y los coches. A las mujeres les molan los círculos y las curvas, y una cuarta parte de los que hacen dibujitos, sin distinción de sexo, los salpican de símbolos como estrellas y flechas, más alguna que otra parte del cuerpo: una mano, un ojo... y a veces un monigote de palo.

Hasta las imágenes más primitivas te pueden ayudar a visualizar elementos de tu trabajo que de artístico no tienen nada, ni remotamente. Según los expertos en innovación, hacer dibujitos podría ayudar a despejarse la cabeza durante una lluvia de ideas, o sencillamente al pensar. Muchos dicen que en las lluvias de ideas son más adecuados los dibujitos (y despejarse la cabeza) que tomar apuntes. Expresarse visualmente, incluso de la manera más simple, puede ayudar a tener nuevas ideas.

Hasta podrías sacar provecho a tus dibujos. En 1967, el empresario tejano Rollin King dibujó un triángulo en el dorso de una servilleta de papel. En las esquinas puso Dallas, Houston y San Antonio, para enseñarle a su abogado el plan de rutas básico de una aerolínea pequeña y competitiva. Cuatro años después, King y el abogado, Herb Kelleher, pusieron en marcha Southwest Airlines.

Aunque también hay otra muy buena razón para los dibujitos.

Piensa en ellos como en la isla más cercana. Cuando faltan minutos para la reunión. O no hay bastante tiempo para una siestecita. Son un acto de independencia. Es tu oportunidad para sentarte a la mesa y parecer ocupado, mientras trazas industriosamente un garabato. Deja que fluya, que se deslice el boli por el papel: líneas, volutas... Ni te habrás dado cuenta y ya estarás cautivo por el zen del dibujito. Has llegado a una isla en uno o dos minutos, una isla que podría ayudarte a cumplir tu trabajo o desencadenar la inspiración.

Para todos los ovejas temerosos de que hacer dibujitos sea un delito por el que te puedan despedir, una anécdota: hace poco, Sofie Snauwaert, de P&G, le enseñó orgullosa sus dibujos a su hija de doce años, pero lo único que exclamó la niña fue: «Mamá, ¿y si lo ve tu jefe?».

Y Snauwaert, riendo, contestó: «Es que los hago delante de mi jefe».

Hasta podrías ponértelos los viernes en que está permitido el atuendo informal. Anuncia que entrenas con alguien, y que no puedes perderte las carreras de los martes y los jueves a las cinco y media de la tarde en Central Park, esas que permiten saltarse todo tipo de reuniones horribles.

De salto de islas pueden enseñarnos mucho gente que lo lleva dentro, como Theresa, a quien ya conocemos: después de sacarse un máster en Stanford, trabajó en gestión de marcas en Clorox. Uno de los primeros días en que zarpó rumbo a una isla, allí mismo, en Clorox, fue al anunciar que pensaba entrenarse para su primera media maratón. Liberarse de la oficina fue más fácil de lo que se pensaba. «Tenía un jefe

estupendo», dice; jefe que, por cierto (añade), le firmó el horario de entrenamiento: «Tres días a la semana, yo solo me podía quedar hasta cierta hora». Theresa lo tuvo más fácil que la mayoría. Ya había demostrado previamente su capacidad de cumplir con su trabajo y estar en la calle a las seis de la tarde, con o sin régimen de entrenamiento.

Las competiciones de atletismo solo son un tipo de escapatoria planeada a las islas, por supuesto. Es posible que tú respondas más al tipo artístico, y te resulte más fácil vender una nueva pasión por la pintura, la escultura o la cerámica. Algunas de estas ideas pueden ser más aceptables que otras para los superiores. Di que trabajas con prototipos físicos para nuevos productos. A saber. Tal vez tus jefes vean alguna lógica en que moldees la arcilla en formas inusuales. Ahora bien, no dejes que tus pasiones se rijan por consideraciones prácticas. Estamos hablando de arte. Quizá te guste simplemente dibujar desnudos, o embarrarte las manos un par de veces por semana. O dibujar desnudos. O hacer construcciones raras con trastos que recoges por la calle. O dibujar desnudos. O no aparecer los viernes en el trabajo, y punto. «Cuando trabajaba los viernes desde casa, muchos de mis compañeros de equipo no decían nada», cuenta Theresa sobre su época en Clorox; así las cosas, no es de extrañar que al salir de la facultad de empresariales, y trabajar de asesora de dirección, se tomase libres mucho más que los viernes. «Cogí una baja. Cada verano me tomaba tres meses porque quería aprender mandarín.» Tardó años en trabajar doce meses seguidos sin pausa estival. En respuesta a sus extensas pausas, la consultoría instituyó un programa para formalizar las bajas. Theresa es del parecer de que la gente casi nunca explora todas sus posibilidades. «No crean oportunidades. Se dicen a ellos mismos que no, o dan por supuesto que les dirán que no.»

El rumbo más directo para conseguir los descansos que te mereces (y que necesitas) es el salto de islas programado. Se trata de acontecimientos planificados que te ayudan a arañar momentos del día. Puede que solo salgas del trabajo media hora antes, pero parece mentira lo bien que le sienta a la gente disponer de media hora para sí misma.

He aquí un muestreo de islas a las que salta la gente:

- Un ejecutivo de Wall Street se lleva la comida a su mesa y se cronometra haciendo el crucigrama del *New York Times*. Cada día. Dice que le prepara el cerebro para la presión de la tarde.
- Shelly, arquitecta de un estudio importante, sale temprano del trabajo una vez por

semana para ir a clases de cerámica.

- Tom, director financiero de una universidad importante, sale temprano del despacho una vez a la semana para recibir clases de flauta.
- David, operador financiero en una empresa de San Francisco, cruza el Golden Gate en bicicleta antes del amanecer y llega al trabajo despierto y lleno de energía. Según él, el viaje de vuelta es la cura perfecta para un día chungo.
- El jefe de una nueva empresa organiza cada semana reuniones al azar con algún «profesor de filosofía» o «tío raro». «Mis colegas cometen el error de quedarse demasiado a menudo dentro del consenso de su grupo industrial —dice—. Para tener nuevos puntos de vista hace falta alguien drásticamente ajeno a tu campo.»
- Elizabeth, directora de relaciones públicas, practica el patinaje artístico cuatro o cinco mañanas por semana, de seis y media a siete y media, y a las ocho está en su cubículo con vistas. En 2008 compitió en el campeonato nacional para adultos en Lake Placid, Nueva York.
- Sharon, analista cuantitativa en una compañía energética de San Francisco, cruza la ciudad a pie con un compañero de trabajo y sube por la empinada escalera de la histórica torre Coit para ver un panorama espectacular de la bahía y hacer un ejercicio tremendo, todo ello a la hora de comer.
- El vicepresidente de una empresa del *Fortune 500* se pasa varios días al mes en un establo, ayudando a su hija, que participa en competiciones ecuestres. «Mientras ella se prepara, yo le llevo los arreos. Luego limpio los cascos y le acerco el caballo. Lo cepillamos juntos, y después ella le envuelve las patas con vendaje elástico. Yo le pongo la silla, y luego miro cómo monta. Cuando ha acabado, limpio los arreos mientras ella limpia al caballo. Dividiendo y venciendo vamos más deprisa. El ritmo lento y cuidadoso de prepararse para saltar es una disciplina estupenda, y una experiencia que te prepara para mandar.» En tanto que padre, le parece algo tan infrecuente como invertir los papeles entre padre e hijo: «La experta es ella».
- Eric, gestor de fondos de alto riesgo, hace ejercicio cada día en su gimnasio desde las cuatro y pico hasta las cinco. De la mañana. Así se prepara para el resto del día.

El salto de islas puede tener una relación tan directa o indirecta con tu «trabajo normal» como quieras tú.

- Esperado: El director artístico de una empresa de publicidad empieza a pintar paisajes.
- Inesperado: Estudia francés.
- Esperado: El técnico en software se apunta a un curso de diseño de juegos para ordenador.
- Inesperado: Se inscribe en un taller de humor improvisado.
- Esperado: El director de recursos humanos de una compañía biomédica cursa una asignatura universitaria sobre relaciones humanas.
- Inesperado: Hace remo en equipo dos veces por semana antes de ir a trabajar.

PENSAMIENTO SUBACUÁTICO

Aunque Tom Zimmerman trabaje de día en el Centro de Investigación de Almaden de IBM, desde hace un año ha comprobado que sus mejores ideas proceden de fuera de la oficina, literalmente de debajo del agua. Hace un año, durante un curso de inmersión, este hombre de cincuenta años descubrió que con una máscara y un tubo de repente podía nadar largos trechos sin necesidad de subir en busca de aire. Empezó a acudir a última hora de la tarde a una piscina de la YMCA de su barrio, y en poco tiempo ya podía bucear durante una hora. Se ha vuelto el lugar perfecto para explorar algunas de sus ideas de más éxito para IBM. «Cuando estoy bajo el agua casi es como un tanque de aislamiento. No hay teléfonos, ni gente —explica—. Entro con una idea de lo que quiero trabajar. Viene muy bien para dibujar las líneas maestras.» Su exploración acuática más ambiciosa ha dado pie a un proyecto de IBM para desarrollar circuitos informáticos que puedan estimular algún día el cerebro humano. Parece que nadar recargue al máximo su pensamiento. «Mi cuerpo nada y nada, mientras mi cerebro no deja de trabajar. Yo estoy acostumbrado a construir cosas en la cabeza antes de montarlas. Uso mi cerebro como pizarra.»

En la piscina, sin embargo, Zimmerman también explora otros proyectos menos elevados, como la planificación y dirección normales y corrientes. Muchas veces, después de secarse, toma notas o va a su ordenador. Sus exploraciones subacuáticas de mayor éxito las hace entre las siete y media de la tarde y las nueve y media de la noche, cuando en la piscina no hay casi peces. «Por la mañana no logro que funcione —dice—. Es como en hora punta: demasiada gente. Siempre tienes miedo de chocar con alguien.»

Él es demasiado educado para decirlo, pero ya lo diremos nosotros: la gente

estorba las ideas.

La clave del salto de islas es alejarse, mental y físicamente. Puede que la navegación a vela sea una de las modalidades más liberadoras del salto de islas. La seducción del aire fresco y salobre, y del mar abierto, ha arrancado de su hogar a más de un aventurero. Actualmente, la diferencia es que muchos tenemos trabajos y empresas que no nos permiten llevar anclas y coger el viento. Dorian Banks, a quien hemos conocido al referirnos a los navajas, es la prueba de que hasta el hombre actual más enchufado puede practicar en serio el salto de islas. Banks es dueño de varias empresas, da clases en Harvard y asesora a empresarios. Es un hombre de dos Blackberry, conectado como el que más, y orgulloso de tener a sus espaldas muchas semanas de ciento veinte horas. Pocos de sus laborables acaban antes de las ocho de la tarde, y ya no hablemos de las llamadas al móvil y los e-mails que le llueven a cántaros después del final de la jornada oficial. Sin embargo, este canadiense cree en una vida de trabajo duro y de juego duro. Hasta en el más exigente de los días saca a pasear a su perro y sale con sus amigos a tomarse «unas cervezas y algo de comer».

Sin embargo, lo que le mantiene centrado de verdad son las carreras de los martes por la noche. Eso es sacrosanto. Sale del trabajo a las cuatro de la tarde, va en coche al puerto de Vancouver, sube a bordo de un barco de diez metros y a zarpar se ha dicho. A Banks le encanta el sol y respirar aire fresco, pero no es solo eso; aquí estamos describiendo a marineros serios, de una raza, aparte. «No son informáticos, ni empresarios. No les motiva especialmente el trabajo —dice Banks—. Son marinos. Si tuvieran elección, no trabajarían en absoluto.»

¿Por qué se pasa cada tarde de martes entre vagos?

Banks dice que su padre era adicto al trabajo, y que aunque a él también le encante su ritmo de vida frenético, sus viajes semanales evitan de algún modo que se des controle. «Es de locos lo que te distrae de los negocios navegar —dice—, pero hay muchas similitudes. Si se para el viento, tienes que tomar una decisión. Hacer algo diferente. Plantearte nuevas opciones. Hay muchas analogías a nivel de equipo.»

Banks compite de cinco a seis y media de la tarde. Luego, él y el resto de la tripulación se limitan seguir el viento, tomarse unas cervecitas como buenos canadienses y contemplar la puesta de sol, antes de volver al muelle a las nueve o las diez, en esos días gloriosamente largos de Vancouver.

No es una mala manera de poner el colofón a un día de trabajo, y estar fresco a la mañana siguiente.

Algunos saltos de islas se hacen en sitios que en el fondo no son sitios. Cada lunes, a las siete y media de la tarde, el director de una empresa del *Fortune 100* se suma a lo que llama su «grupo Leonardo». Coge su guitarra, va en coche a un estudio de grabación y se reúne con un amigo suyo que toca la batería. «Enchufamos, encendemos y sintonizamos», dice el director. Usa una aplicación llamada Audacity para combinar líneas musicales improvisadas. «Nos inventamos canciones, letras, acordes y melodías sobre la marcha. No hacemos más que improvisar. Te limpia el paladar.» Durante las dos primeras horas toca la guitarra, y durante la tercera, el piano. Dice que esas sesiones semanales le borran la RAM emocional: encuentros interpersonales difíciles y petates emocionales. ¿Y por qué al principio de la semana laboral? Porque le ayuda a afianzarse de manera creativa en previsión del inevitable alud de tonterías laborales que se le viene encima.

No está solo. Hace siglos que hay hombres y mujeres del Renacimiento que se han dado cuenta del valor de la «fuga» musical. Échale un buen vistazo al país y encontrarás a gente (desde la plataforma de descarga hasta el despacho de dirección) que se libera del enfoque empresarial con las cuerdas y baquetas del estudio de música. Plantéate buscar las melodías que te liberen a ti.

CONSEJOS DE VIAJE PARA EL SALTO DE ISLAS

He aquí cuatro consejos para tener éxito en el salto de islas laboral:

- **No desconectarse**

Si piensas practicar el salto de islas durante más de veinte minutos, no olvides comprobar en la oficina que no tienes que contestar a ninguna llamada, ni te busca nadie.

- **Vuelve con regalitos**

Nunca está de más llevar a los compañeros de trabajo un café por sorpresa, o materiales de investigación: «¡Toma, Jerry, una revista que he cogido para ti, pensando que te iría genial para el proyecto en el que trabajas!».

- **Un amigo dentro**

Deja encendido tu móvil, y pide que un colega de confianza te llame si surge algún tipo de emergencia en la oficina.

- **Apunta bien**

Reserva tus saltos más largos para cuando estén fuera de la oficina los hojas de cálculo especialmente molestos, u otros que puedan poner pegos. Aún es mejor si están de viaje.

El salto de islas es nuestra manera de conservar el sentido de la autonomía solista, creando tramos temporales tanto largos como cortos en los que podamos hacer una pausa, respirar, pensar... o simplemente dejarlo todo al margen durante un momento. Conviértete en tu propia agencia de viajes y empieza a abrirte al estímulo de las salidas divertidas. Ve a ver el nuevo restaurante del que tanto se habla. (Aunque tu sueldo no te lo permita: pide un té helado y pasa un rato en la barra.) Coge una revista de viajes y sorpréndete con la cantidad de cosas nuevas que se pueden hacer cerca de donde vives. Si conoces a otro solista del trabajo que se ha quedado corto de ideas para el salto de islas, no tengas miedo de compartir las tuyas. Eso sí, guárdate tus mejores refugios.

Bon voyage!

La hora del solista

Si realmente tienes ganas de demostrar hasta qué punto te tomas en serio tu carrera, ha llegado la hora de dar el paso crítico de reconocer el mayor obstáculo en tu camino.

La gente.

Empieza por afirmar tu necesidad de ser solista. Incorpora la disciplina de este libro como una parte clave de tu jornada laboral, y pronto aprenderás a deslizarte al lado de la gente que siembra de mayores trabas tu camino.

Ahora tienes una guía para ayudarte a reconocer a los diez menos buscados. Puedes prever los arquetipos que más te ofenden y más rencor crean en ti: los navajas, los bulldozers, los minutos y todo el resto. Ya eres más listo. Has reducido tu exposición a los infractores más tóxicos. Cuando el contacto sea inevitable, saldrás relativamente indemne. Eres demasiado sensato para caer en la fantasía de que siendo amable acabará todo bien. Has descubierto que el equipo no es tu salvación. Ningún pensamiento grupal corporativo acudirá en tu rescate. Eres tú, si acaso, quien puede ser la respuesta al constante reto planteado a tu empresa de adoptar una nueva manera de hacer las cosas.

Cuando tomes la iniciativa como solista, los demás te verán solocrear durante el día.

Adelante, hazte tu cueva. Personaliza tu cubículo o despacho para que refleje tus pasiones, y deja que estas últimas te lleven a crear el tipo de pausas que más te beneficiará: practica el salto de islas de las maneras que mejor engrasen los mecanismos y pongan en marcha el motor de la productividad. Por el camino encontrarás esos cambios sutiles de ritmo que convierten un día obstruido por la gente en un día que te da la libertad de dejarlo todo hecho.

Tu jornada ya no se desmenuza en horas y minutos, sino en gente y más gente. Al abordar tus tareas diarias, y perseguir tus objetivos, eres muy consciente del factor humano: los hombres y las mujeres que muy probablemente se interpongan en tu camino.

Ha llegado el momento de juntar todas tus nuevas capacidades. Como en el

aprendizaje de cualquier disciplina (un deporte, o un arte marcial), la clave es un entrenamiento riguroso, en el que se proceda paso a paso. Puede empezar en el mismo cubículo o despacho; también puedes adoptar un planteamiento más gradual, que comience por algunos esfuerzos «off-line» en situaciones sociales o comunitarias. También puedes mandar a la porra el enfoque gradual, seguro y previsto y ponerte a odiar en serio a la gente. En tu oficina. Alrededor de tu cubículo. En la «zona de calentamiento». Es el momento ideal. ¡Venga, a por ellos! Derriba a un stop. Arráncale una nueva columna a un hoja de cálculo. Esquila a un par de ovejas. Diviértete. Al irte anotando cada vez más experiencias victoriosas de odio a la gente, regodéate en la seguridad de que es un trabajo importante. Estás haciendo avanzar tu carrera, y las perspectivas de tu empresa. Estás siguiendo los pasos de los solistas más brillantes de la historia.

Es cosa seria; el tipo de cosa que puede hacer soportable un mal trabajo, y genial uno bueno. Ahora bien, no te lo tomes demasiado en serio. Y los días en que te falte tiempo, y tengas a todo el mundo ante tus narices, respira hondo, sonríe y recuérdate:

«¡Odio a la gente! Pero... me rebelaré en la empresa.»

Agradecimientos

Hemos llegado a la parte del libro en la que se supone que debemos dar las gracias a los que han ayudado a hacerlo realidad. Y es el momento de una confesión: hay gente a la que no odiamos.

Este libro ha estado a punto de no existir. En el mundo editorial había personas a quienes les parecía que no se podía abusar de la palabra *odio*. Temerosos de no lograr escribir nuestro libro, confesamos que en algún momento llegamos a flaquear. Sí, estuvimos a punto de sucumbir a desalmados que, llenos de buenas intenciones, nos aconsejaban eliminar del libro la cantidad de veces que aparece esta palabra.

Por suerte tuvimos el respaldo de una hueste más nutrida que creía en nuestra causa: Junie Dahn, nuestra excelente editora en Little, Brown, que tuvo la inteligencia de hacernos incorporar el odio; Heather Rizzo, directora de publicidad de Little, Brown, que le tomó afición a nuestra idea cuando se reducía a pocas hojas de papel, y se bebió orgullosa una de nuestras tazas de café de «odio»; nuestros agentes, Jud Laghi y Kristine Dahl, que nos animaron a seguir con el odio cuando otros podrían haber intentado frenarnos a base de miedo.

Las diligentes correctoras Peggy Freudenthal y Nell Beram contribuyeron a garantizar que no diéramos la imagen de unos sabelonadas de órdago. También queremos mandarle un gran ramo especial de no odio a nuestro gurú gráfico, Bill Murray.

Sí, muchas personas a quienes solicitamos entrevistas por teléfono o correo electrónico no vieron el momento de alejarse de la idea de verse asociados al odio, pero a lo largo de este último año también nos ha sorprendido agradablemente el vigor con el que se ha reaccionado a nuestro concepto. Son cientos las personas que sí han hablado con nosotros, o que se han comunicado por e-mail: ejecutivos, directivos, técnicos y empresarios que en su fuero interno saben muy bien que un enfoque honesto del trabajo empieza por reconocer nuestro entorno laboral. Nos quitamos el sombrero ante esos valientes. Son hombres y mujeres que ven lo que tiene de prometedor ejercer de solista y emanciparse de las cadenas de amabilidad melosa que tanto han enturbiado el mundo empresarial.

Son los que se reían por el enfoque de nuestro libro, los que hicieron nuestras delicias con sus anécdotas, y nos contaron los secretos de cómo encontraron la liberación y el éxito contra viento y marea. Vemos en ellos esperanza, una generación que entiende que la clave del éxito (en la carrera, en la familia, y diríamos que hasta en la vida) es una fuerza impulsora muy simple que te mantiene bien encauzado:

«¡Odio a la gente! Pero... me rebelaré en la empresa.»

Título original: *I Hate People!*

Edición en formato digital: mayo de 2011

© 2009, Jonathan Littman y Marc Hershon

Publicado mediante acuerdo con Little, Brown and Company,
New York, NY, USA. Reservados todos los derechos.

© 2011, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2011, Jofre Homedes Beutnagel, por la traducción

Diseño de la cubierta: Penguin Random House Grupo Editorial

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-9989-219-1

www.megustaleer.com

Índice

Como rebelarse en la empresa moderna	5
Odio a la gente	6
UNO. LOS DIEZMENOS BUSCADOS	15
Trabas	18
Desvíos	28
Pierdetiempos	37
DOS. VOLANDO EN SOLITARIO	47
El solista	48
La solocreación	79
TRES. EN LA OFICINA	109
Barriendo obstáculos	110
Fuera de mi plato	125
Los interceptores	134
Burlando las normas	140
Me hago mi cueva	148
Salto de islas	171
La hora del solista	191
Agradecimientos	193
Créditos	195