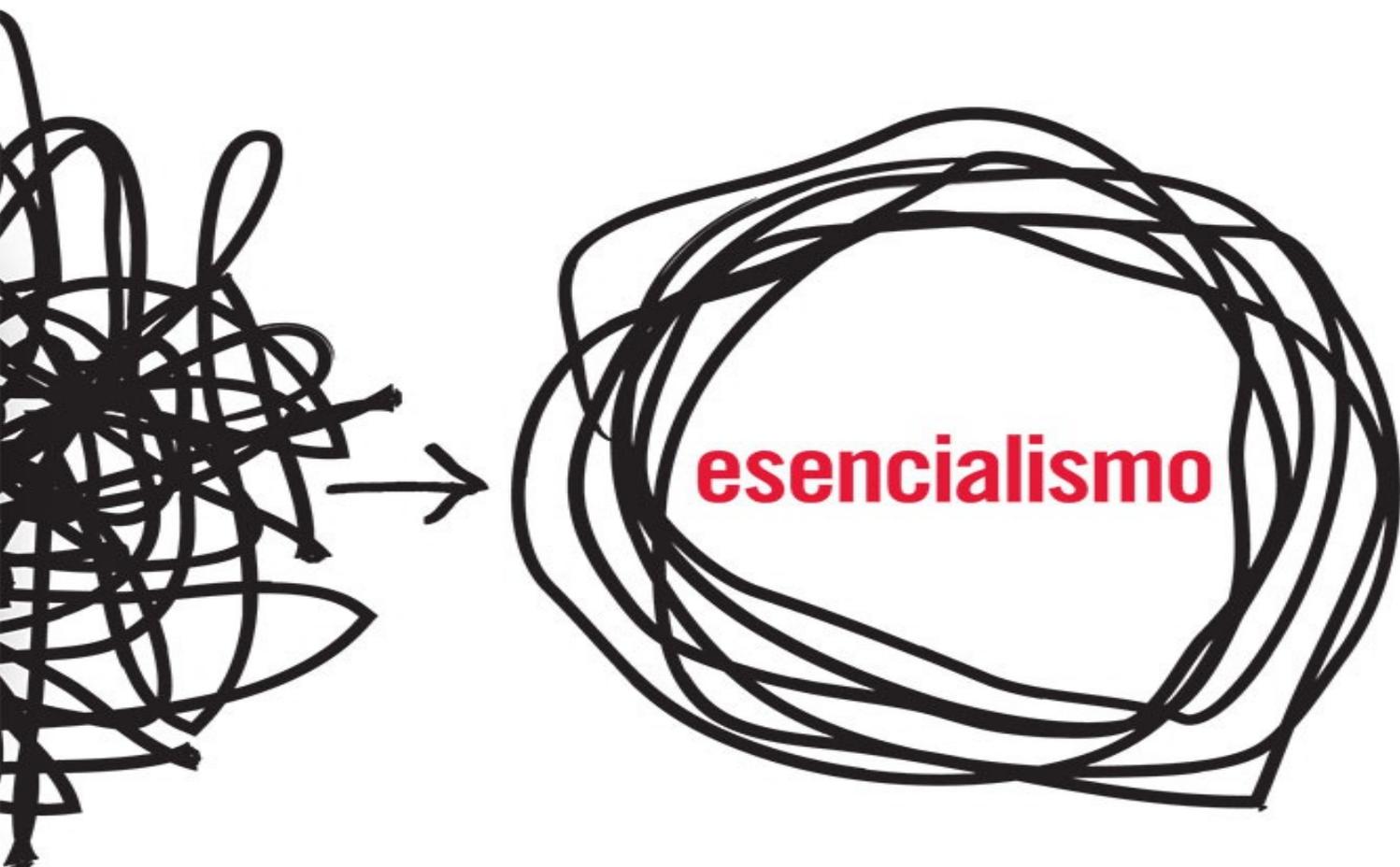


GREG MCKEOWN



Logra el máximo de resultados
con el mínimo de esfuerzo

Bestseller del New York Times

AGUILAR



Esencialismo

LOGRA EL MÁXIMO DE RESULTADOS
CON EL MÍNIMO DE ESFUERZO

GREG McKEOWN

AGUILAR

DEDICADO A

ANNA
GRACE
EVE
JACK
Y ESTHER

USTEDES PERSONIFICAN
TODO LO QUE PARA MÍ ES
ESENCIAL.

ÍNDICE

Portadilla
Índice
Dedicatoria

Parte I: Define lo esencial

*¿Cuál es la
mentalidad básica
de un esencialista?*

Parte II: Explora

*¿Cómo podemos
distinguir las muchas
cosas triviales de las pocas
vitales?*

Parte III: Elimina

*¿Cómo podemos dejar
de lado las muchas
cosas triviales?*

Parte IV: Ejecuta

*¿Cómo podemos
hacer las pocas
cosas vitales casi sin
esfuerzo?*

1. El esencialista
2. ELIGE: El poder invencible de la elección
3. DISTINGUE: La falta de importancia de prácticamente todo
4. HAZ CONCESIONES:
¿Cuál es el problema que quiero?
5. ESCÁPATE: Los beneficios de no estar disponible
6. MIRA: Ve lo que realmente importa
7. JUEGA: Abraza la sabiduría de tu niño interior
8. DUERME: Protege los activos
9. SELECCIONA: El poder de tener criterios extremos
10. ACLARA: Una decisión que genera mil
11. ATRÉVETE: El poder de un elegante
12. LÍBRATE DE LOS COMPROMISOS:
Gana en grande al reducir tus pérdidas
13. EDITA: El arte invisible
14. LIMITA: La libertad de establecer límites
15. AMORTIGUA: La ventaja injusta
16. RESTA: Logra más al eliminar los obstáculos
17. PROGRESA: El poder de las pequeñas victorias
18. FLUYE: El genio de la rutina
19. CONCÉNTRATE:
¿Qué es lo importante ahora?
20. SÉ: La vida esencialista

Apéndice

Puntos esenciales sobre liderazgo
Notas
Agradecimientos

Créditos
Grupo Santillana

El esencialista

LA SABIDURÍA DE LA VIDA CONSISTE EN ELIMINAR
LO QUE NO ES ESENCIAL

—*Lin Yutang*

Sam Elliot[*] es un talentoso ejecutivo en Silicon Valley que se encontró rebasado al límite después de que la empresa donde trabajaba fue adquirida por un negocio burocrático más grande.

Tenía la firme intención de ser un buen ciudadano en su nuevo papel, de modo que dijo que *sí* a muchas peticiones sin pensarlo bien. Pero, como resultado, se pasaba el día entero corriendo de una junta y de una conferencia vía telefónica a otra intentando complacer a todo el mundo y hacerlo todo. Su estrés se elevaba a medida que la calidad de su trabajo disminuía. Era como si estuviera dedicado exclusivamente a actividades menores y, en consecuencia, su trabajo se volvió insatisfactorio para él y frustrante para las personas que tanto se esforzaba por complacer.

A la mitad de su frustración, la empresa le ofreció una jubilación anticipada. Pero apenas hacía unos años que había cumplido cincuenta y no tenía interés en jubilarse. Pensó en comenzar una empresa de consultoría para hacer lo que ya estaba haciendo. Incluso pensó en vender sus servicios a su antiguo empleador en calidad de asesor. Sin embargo, ninguna de esas opciones parecía muy atractiva. Así es que fue a hablar con un mentor que le dio un consejo sorprendente: “Quédate, pero haz lo que harías como asesor y nada más. Y no se lo digas a nadie”. En otras palabras, su mentor le estaba aconsejando que hiciera las cosas que para él fueran esenciales... y que ignorara todo lo demás que se le pidiera.

¡El ejecutivo siguió el consejo! Hizo el compromiso diario de ir eliminando las complicaciones. Comenzó a decir que no.

Al principio fue tentativo. Evaluaría las solicitudes con base en el tímido criterio: “¿En realidad puedo cumplir esta solicitud considerando el tiempo y los recursos de que dispongo?” Si la respuesta era *no*, entonces rechazaría la solicitud. Le sorprendió gratamente descubrir que, aunque al principio las personas se veían un poco decepcionadas, parecían respetar su honestidad.

Motivado por estas pequeñas victorias, fue un poco más allá. Entonces, cuando le solicitaran algo, haría una pausa y evaluaría la solicitud conforme a un criterio más

estricto: “¿Esto es lo *más* importante que debería estar haciendo con mi tiempo y mis recursos en este momento?”

Si no podía responder con un *sí* rotundo, entonces rechazaría la solicitud. Y, una vez más, para su deleite, aunque sus colegas en un principio parecían decepcionados, pronto comenzaron a respetarlo *más* por su negativa.

Animado, empezó a aplicar este criterio a todo, no sólo a las solicitudes directas. En el pasado siempre solía ofrecerse como voluntario para presentaciones o tareas que surgían a último minuto; ahora había encontrado una manera de no apuntarse para esas cosas. Antes solía ser uno de los primeros en apresurarse a responder a una cadena de correos electrónicos, ahora se mantenía al margen y dejaba que otros respondieran. Dejó de estar en conferencias telefónicas que le resultaban interesantes unos pocos minutos. Dejó de asistir a la reunión semanal de recapitulación porque no necesitaba esa información. Dejó de asistir a juntas de su calendario si no tenía una contribución directa que hacer. Me explicó: “El simple hecho de estar invitado no parecía una razón lo suficientemente importante para asistir.”

Al principio se sentía algo autocomplaciente. Pero, al ser selectivo, logró obtener espacio y en ese espacio encontró libertad creativa. Podía concentrar sus esfuerzos en un proyecto a la vez. Podía planear a fondo. Podía anticipar los obstáculos y empezar a eliminarlos. En vez de acelerarse tratando de hacerlo todo, podía lograr hacer las cosas adecuadas. Su nuevo compromiso de hacer sólo las cosas verdaderamente importantes —y eliminar todo lo demás— restauró la calidad de su trabajo. En vez de hacer apenas un milímetro de progreso en un millón de direcciones, comenzó a generar un fuerte impulso hacia lograr las cosas que eran en realidad vitales.

Así siguió varios meses. De inmediato descubrió que no sólo aprovechaba más su día en el trabajo, sino que en las tardes tenía más tiempo en casa. “¡Recuperé mi vida familiar! Puedo irme a casa a una hora decente”, dijo. Ahora, en vez de ser un esclavo de su teléfono, lo apaga. Va al gimnasio. Sale a comer con su esposa.

Para su gran sorpresa, su experimento no tuvo repercusiones negativas. Su jefe no lo reprendió. Sus colegas no se molestaron con él. Al contrario, como se quedó únicamente con proyectos que le resultaban significativos y que eran valiosos para la empresa, comenzaron a respetar y valorar su trabajo más que nunca. Su trabajo volvió a ser gratificante. El puntaje de su evaluación de desempeño aumentó. ¡Terminó con uno de los bonos más grandes de su carrera!

En este ejemplo se encuentra la proposición básica del Esencialismo: sólo cuando te das permiso de dejar de hacerlo todo, de dejar de decirles que sí a todos, puedes hacer tu mayor contribución a las cosas que realmente importan.

¿Qué hay de ti? ¿Cuántas veces has lamentado haberte comprometido con algo y te has preguntado: “¿Por qué dije que sí a esto?” ¿Qué tan a menudo dices que sí sólo para complacer? ¿O para evitar problemas? ¿O simplemente porque decir sí se ha convertido en tu respuesta por *default*?

Ahora, déjame preguntarte lo siguiente: ¿alguna vez te has encontrado rebasado al límite? ¿Alguna vez te has sentido al mismo tiempo excedido de trabajo y subutilizado?

¿Alguna vez te has encontrado dedicado a actividades menores? ¿Alguna vez te has sentido ocupado sin ser productivo? ¿Como si siempre estuvieras en movimiento, pero sin llegar a ninguna parte?

Si respondiste que sí a alguna de las preguntas anteriores, la salida es el camino del esencialista.

El camino del esencialista

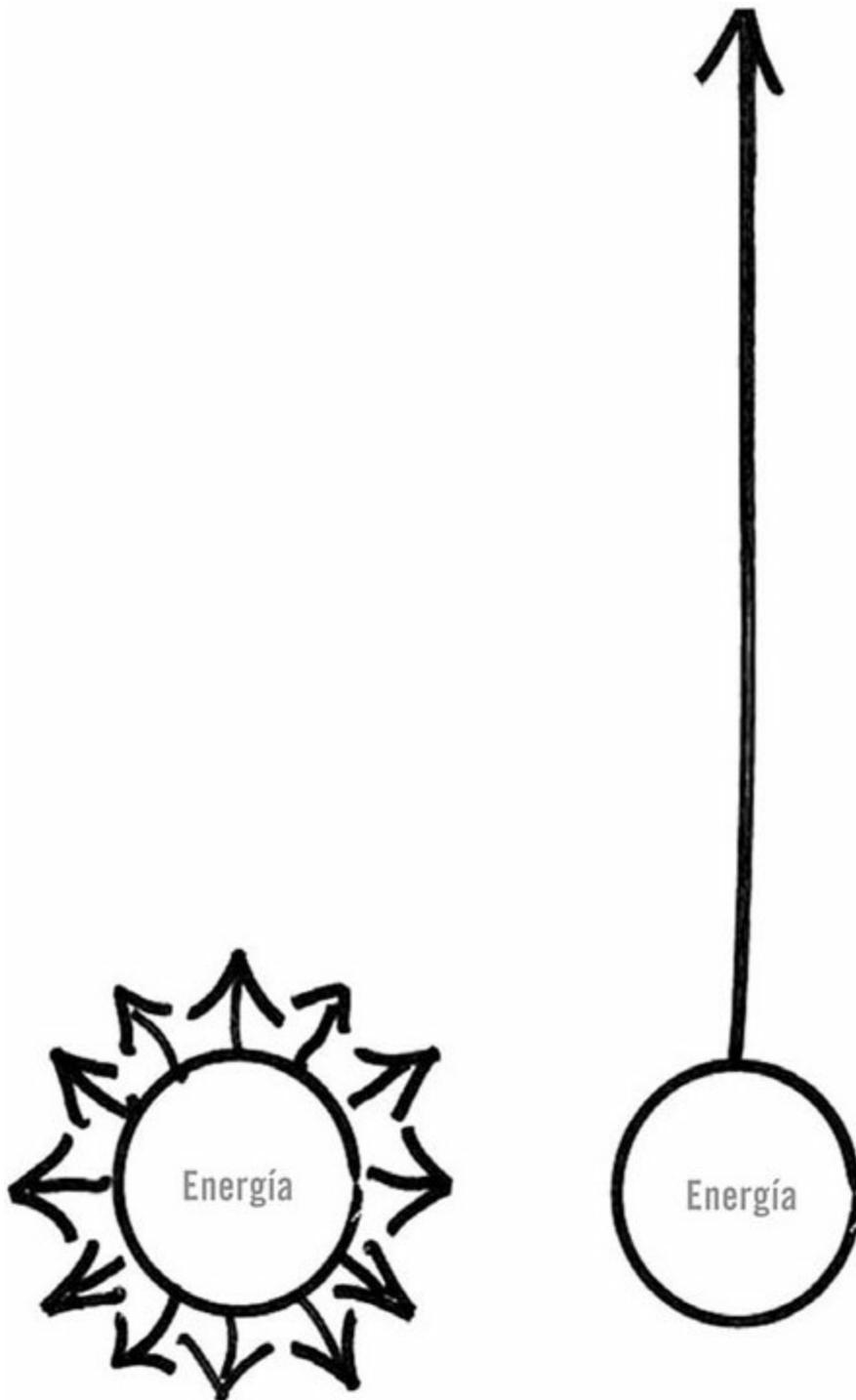
Dieter Rams fue el diseñador principal de Braun durante muchos años. A él lo guía la idea de que casi todo es ruido. Cree que muy pocas cosas son esenciales. Su trabajo consiste en filtrar ese ruido hasta obtener la esencia. Por ejemplo, siendo un joven de veinticuatro años, en la empresa le pidieron que colaborara en el diseño de una grabadora. En esa época, la norma era cubrir la tornamesa con una tapa de madera o incluso incorporar la grabadora a un mueble para la sala. Sin embargo, él y su equipo eliminaron lo innecesario y diseñaron una grabadora con una cubierta de plástico transparente en la parte superior y nada más. Era la primera vez que se usaba un diseño así y era tan revolucionario que a la gente le preocupaba que llevara a la empresa a la bancarrota porque nadie iba a querer comprarlo. Se necesitó valor, como siempre sucede, para eliminar lo que no es esencial. Para la década de los sesenta, esta estética comenzó a tomar empuje. Con el tiempo, se convirtió en el diseño que seguía cualquier otra grabadora.

Los criterios de diseño de Dieter se pueden resumir en un principio que se caracteriza por su sencillez, capturado en alemán en tres palabras: *Weniger aber besser*. La traducción es: *Menos pero mejor*. Sería difícil encontrar una definición más adecuada de Esencialismo.

El camino del esencialista es la búsqueda incansable de ese menos pero mejor. No significa hacer concesiones de vez en cuando con el principio. Significa buscarlo de manera *disciplinada*.

El camino del esencialista no consiste en hacer propósitos de Año Nuevo de decir “no” con más frecuencia, ni de limpiar tu bandeja de entrada, ni de dominar alguna nueva estrategia de administración del tiempo. Consiste en hacer una pausa constantemente para preguntarte: “¿Estoy invirtiendo en las actividades adecuadas?” Hay muchas más actividades y oportunidades en el mundo que el tiempo y los recursos con que contamos para invertir en ellas. Y, aunque muchas puedan ser buenas o incluso muy buenas, el hecho es que la mayoría son triviales y muy pocas son vitales. El camino del esencialista implica aprender a identificar la diferencia, aprender a filtrar mediante esas opciones y seleccionar las que realmente son esenciales.

El esencialismo no consiste en hacer más cosas; consiste en hacer las cosas *adecuadas*. Tampoco significa simplemente hacer menos por el simple hecho de hacer menos. Consiste en invertir de la manera más inteligente posible el tiempo y la energía para dar nuestra mayor contribución al hacer sólo lo que es esencial.

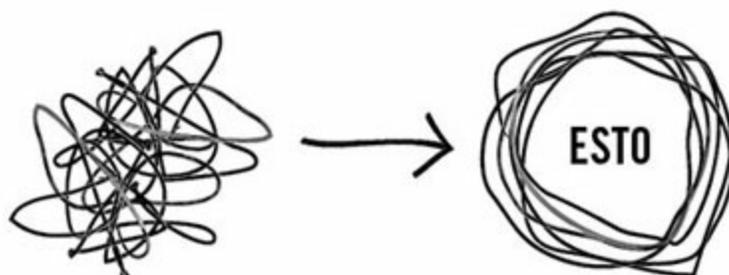


La diferencia entre el camino del esencialista y el camino del no esencialista se puede ver en la imagen anterior. En ambas se ejerce la misma cantidad de esfuerzo. En la imagen de la izquierda, la energía está dividida en muchas actividades diferentes. El resultado es que tenemos la experiencia insatisfactoria de hacer un milímetro de progreso en un millón de direcciones. En la imagen de la derecha, la energía se invierte en menos actividades. El resultado es que, al invertir en menos cosas, tenemos la experiencia satisfactoria de hacer progresos significativos en las cosas que más importan. El camino del esencialista rechaza la idea de que podemos ocuparnos de todo y, en cambio, nos

pide que lidemos con tratos de “perder para ganar” y que tomemos decisiones difíciles. En muchos casos podemos aprender a tomar decisiones únicas que generarán miles de decisiones futuras, sin agotarnos al hacernos las mismas preguntas una y otra vez.

El camino del esencialista significa vivir con planeación, no por *default*. En vez de tomar decisiones como reacción, el esencialista distingue deliberadamente las pocas cosas vitales de las muchas triviales, elimina lo que no es esencial y luego quita los obstáculos para que las cosas esenciales fluyan de manera clara y ágil. En otras palabras, el esencialismo es un enfoque disciplinado, sistemático para determinar dónde se encuentra nuestro punto de contribución más alto y luego ejecutar esas cosas casi sin esfuerzo.

El modelo



	No esencialista	Esencialista
Piensa	<p>TODAS LAS COSAS PARA TODA LA GENTE</p> <p>"Tengo que hacerlo." "Todo es importante." "¿Cómo puedo hacerlo todo?"</p>	<p>MENOS PERO MEJOR</p> <p>"Yo elijo hacerlo." "Sólo pocas cosas importan realmente." "¿Cuáles son las concesiones posibles?"</p>
Hace	<p>LA BÚSQUEDA NO DISCIPLINADA DE MÁS</p> <p>Reacciona a lo que ejerce mayor presión. Dice que "sí" a las personas sin pensarlo bien. Intenta forzar la ejecución en el último momento.</p>	<p>LA BÚSQUEDA DISCIPLINADA DE MENOS</p> <p>Hace una pausa para discernir lo que realmente importa. Dice que "no" a todo, excepto a lo esencial. Elimina los obstáculos para facilitar la ejecución.</p>
Obtiene	<p>VIVE UNA VIDA QUE NO LE SATISFACE</p> <p>Asume demasiadas tareas y el trabajo se ve afectado. Se siente fuera de control. No está seguro de si se hicieron las cosas adecuadas. Se siente abrumado y exhausto.</p>	<p>VIVE UNA VIDA QUE REALMENTE IMPORTA</p> <p>Elige con cuidado para hacer un gran trabajo. Siente que tiene el control. Hace las cosas adecuadas. Experimenta alegría en el viaje.</p>

El camino del esencialista es el sendero hacia tener el control de nuestras propias elecciones; hacia nuevos niveles de éxito y sentido; es aquel en el que disfrutamos el viaje, no sólo el destino. Sin embargo, a pesar de todos estos beneficios, hay demasiadas fuerzas que conspiran para impedir que apliquemos la búsqueda disciplinada de menos

pero mejor, lo cual puede ser el motivo de porqué tantos terminan en el camino mal dirigido del no esencialista.

El camino del no esencialista

En un día luminoso, de invierno en California, fui a visitar a mi esposa, Anna, al hospital. Incluso en el hospital ella estaba radiante, pero también sabía que estaba exhausta. Era el día después de que nació nuestra preciosa hija, una bebé saludable y feliz que pesó tres kilos, trescientos gramos.[1]

No obstante, lo que debió haber sido uno de los días más felices y más serenos de mi vida, en realidad estuvo lleno de tensión. Incluso mientras mi hermosa bebé recién nacida estaba en los cansados brazos de mi esposa, yo atendía llamadas de teléfono y correos electrónicos del trabajo y me sentía presionado a ir una junta con clientes. Mi colega me había escrito: “El viernes entre la 1 y las 2 sería un mal momento para tener un bebé porque necesito que vengas a la junta con X”. Era viernes y, aunque estaba bastante seguro (o al menos eso esperaba) de que el correo electrónico era broma, me sentía comprometido a ir.

Instintivamente sabía qué hacer. A todas luces era un momento en el que tenía que estar ahí para mi esposa y para mi hija recién nacida. Así es que cuando me preguntaron si planeaba asistir a la junta, dije que sí con toda la convicción que pude.

Para mi vergüenza, mientras mi esposa estaba en el hospital con nuestra bebé de apenas unas horas de nacida, fui a la junta. Después, mi colega dijo: “El cliente te respetará por tomar la decisión de estar ahí”. Pero la mirada de los clientes no evidenciaba respeto. En cambio, reflejaba cómo me sentía. ¿Qué estaba haciendo ahí? Había dicho que “sí” sólo para complacer y, al hacerlo, había lastimado a mi familia, mi integridad e incluso la relación con el cliente.

Resultó que no salió *nada* de la reunión con el cliente. Pero, aunque hubiera salido algo, con toda seguridad habría hecho un negocio de tontos. Al tratar de mantener feliz a todo el mundo, había sacrificado lo que más importaba.

Al reflexionar, descubrí esta importante lección:

**Si tú no estableces
las prioridades
de tu vida, alguien
más lo hará.**

Esa experiencia renovó mi interés —léase obsesión interminable— por entender por qué personas inteligentes toman las decisiones que toman en su vida personal y profesional. Me preguntaba: “¿A qué se debe que tenemos mucha más habilidad en nuestro interior de la que a menudo elegimos utilizar?” Y: “¿Cómo podemos tomar las

decisiones que nos permiten aprovechar más el potencial que hay dentro de nosotros y que tiene la gente de todas partes?”

Mi misión de aclarar estas preguntas me había llevado a dejar la escuela de derecho en Inglaterra y a viajar a California para hacer mi trabajo de licenciatura en Standford. Me había pasado más de dos años colaborando en un libro, *Multiplicadores. Cómo potenciar la inteligencia de tu equipo*. Este proyecto me inspiró a iniciar una empresa de estrategia y liderazgo en Silicon Valley, donde ahora trabajo con algunas de las personas más talentosas de las empresas más interesantes del mundo, ayudándoles en el camino del esencialismo.

En mi trabajo, he visto personas de todo el mundo que se sienten consumidas y abrumadas por las presiones que las rodean. He asesorado a personas “exitosas” para enfrentar el dolor silencioso de intentar hacerlo todo desesperadamente, a la perfección y en este preciso momento. He visto personas atrapadas por jefes controladores, que no estaban conscientes de que no “tienen que” hacer toda la talacha que les piden sin ningún agradecimiento. Y he trabajado sin cesar para entender *por qué* tantos individuos brillantes, inteligentes y talentosos permanecen atrapados en las garras mortales de lo no esencial. Lo que descubrí me sorprendió.

Trabajé con un ejecutivo particularmente motivado que, desde muy joven, se dedicó a la tecnología y le encantó. Sus conocimientos y su pasión fueron recompensados de inmediato con cada vez más oportunidades. Ansioso por incrementar su éxito, siguió leyendo lo más posible y haciendo cuanto estaba en sus manos con alegría y entusiasmo. Cuando lo conocí, era hiperactivo, trataba de aprenderlo todo y hacerlo todo. Parecía que encontraba una nueva obsesión a cada día, a veces a cada hora. Y en el proceso perdió su habilidad para distinguir las pocas cosas que son vitales de las muchas triviales. *Todo* era importante. Como resultado, cada vez más y más estaba al límite. Estaba haciendo un milímetro de progreso en un millón de direcciones. Estaba sobrecargado y subutilizado. Fue entonces cuando le dibujé la imagen que se encuentra en la página 6.

La contempló durante mucho tiempo envuelto en un silencio poco común. Luego, con emoción, dijo: “¡Ésa es la historia de mi vida!” Después, dibujé una imagen a la derecha. “¿Qué pasaría si pudiéramos descubrir lo que puedes hacer para hacer la mayor contribución posible?”, le pregunté. Respondió muy sincero: “Ésa es *la* cuestión.”

Muchas personas inteligentes y ambiciosas tienen razones perfectamente legítimas para tener dificultades para responder esta pregunta. Una de las razones es que en nuestra sociedad nos castigan por un buen comportamiento (decir que no) y nos recompensan por un mal comportamiento (decir que sí). El primero a menudo es incómodo en el momento y el segundo con frecuencia es celebrado en el momento. Esto conduce a lo que yo llamo “la paradoja del éxito”, [2] la cual se puede resumir en cuatro fases predecibles:

FASE 1: Cuando realmente tenemos claridad en nuestro propósito, podemos tener éxito en nuestra tarea.

FASE 2: Cuando tenemos éxito, obtenemos la reputación de ser alguien a quien los demás acuden. Nos convertimos en “el buen [di tu nombre]”, que siempre está ahí cuando lo necesitas, lo cual hace que se nos presenten cada vez más opciones y oportunidades.

FASE 3: Cuando tenemos cada vez más opciones y oportunidades, lo cual de hecho representa una exigencia sobre nuestro tiempo y sobre nuestras energías, se diluyen nuestros esfuerzos. Nos dispersamos cada vez más.

FASE 4: Nos distraemos de lo que sería nuestro nivel de contribución más alto. El efecto de nuestro éxito consiste en consumir la claridad misma que produjo nuestro éxito en primer lugar.

Curiosamente, y exagerando el punto para poder dejarlo claro, *la búsqueda de éxito puede ser un catalizador de fracaso*. Dicho de otro modo, el éxito nos puede distraer de enfocarnos en las cosas esenciales que producen éxito en primer lugar.

Podemos ver esto en todas partes a nuestro alrededor. En su libro *Cómo caen los poderosos*, Jim Collins explora qué salió mal en empresas que primero estaban muy bien paradas en Wall Street y que luego colapsaron.[3] Collins descubrió que, para muchos, haber caído en la “búsqueda indiscriminada de más” fue una razón clave del fracaso. Esto es cierto para las empresas y para las personas que trabajan en ellas. Pero, ¿por qué?

¿Por qué el no esencialismo está en todas partes?

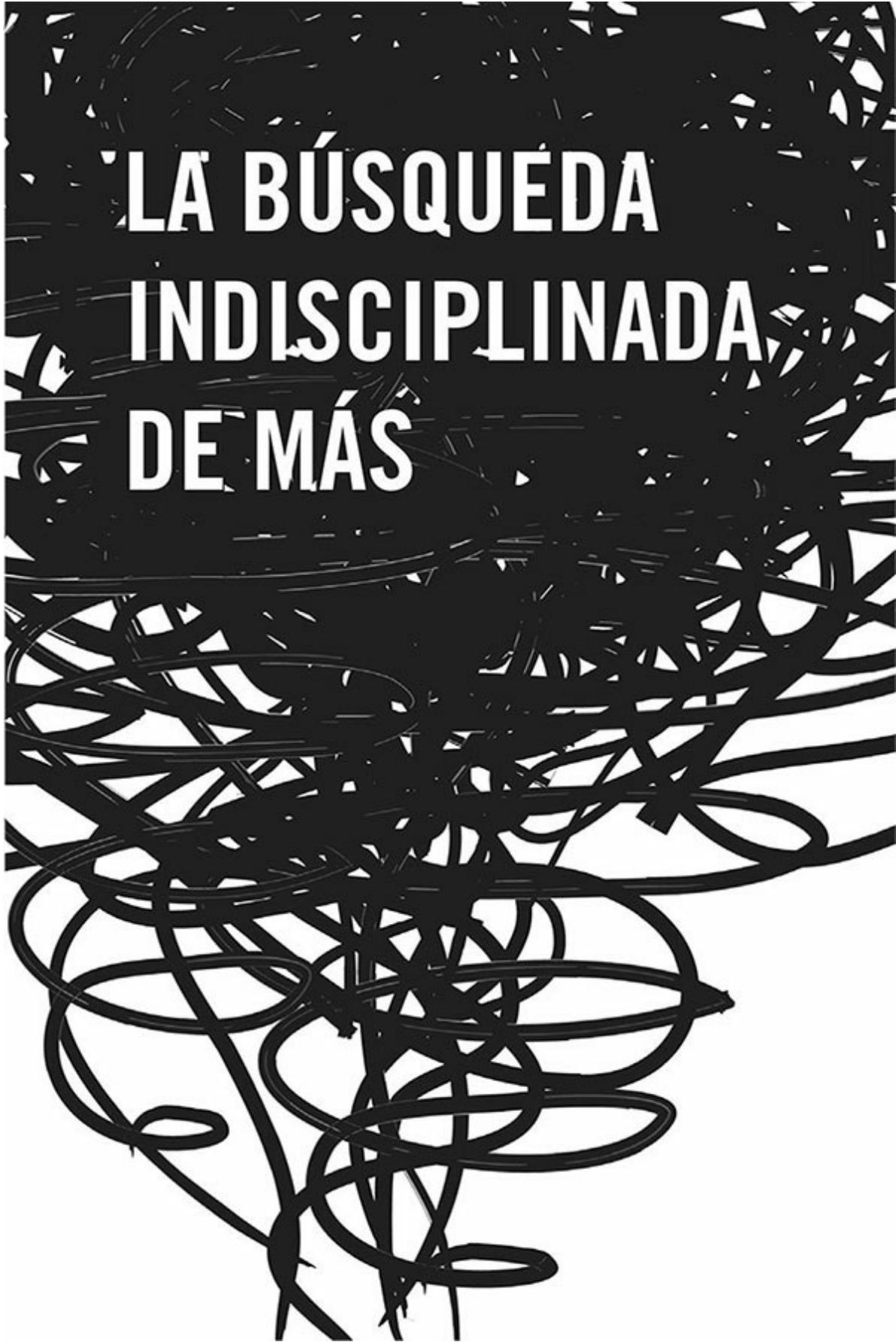
Muchas tendencias se han combinado para crear una tormenta no esencialista perfecta. Considera las siguientes:

Demasiadas elecciones

Todos hemos observado el incremento exponencial de elecciones que ha habido en la última década. No obstante, incluso en medio de dicho incremento, o quizá debido a él, hemos perdido de vista las más importantes.

Como señala Peter Drucker:

En unos cientos de años, cuando la historia de nuestra época se escriba desde una perspectiva a largo plazo, es probable que lo que los historiadores más importantes vean no sea la tecnología, ni el internet, ni el comercio en línea, sino un cambio sin precedentes en la condición humana. Por primera vez, literalmente, un número de personas que va en aumento de manera rápida y sustancial toma decisiones. Por primera vez tienen que manejarse a sí mismas. Y la sociedad no está en lo absoluto preparada para hacerlo.[4]



**LA BÚSQUEDA
INDISCIPLINADA
DE MÁS**

No estamos preparados, en parte, porque por primera vez el predominio de las elecciones ha abrumado nuestra habilidad de manejarlas. Hemos perdido nuestra habilidad de filtrar lo importante de lo que no lo es. Los psicólogos lo denominan “fatiga frente a las decisiones”: cuantas más elecciones nos vemos obligados a enfrentar, más se deteriora la calidad de nuestras decisiones.[5]

DEMASIADA PRESIÓN SOCIAL

No es sólo que el número de elecciones ha aumentado de manera exponencial, también la fuerza y el número de influencias externas *sobre* nuestras decisiones ha aumentado. Aunque se ha dicho y se ha escrito mucho sobre lo hiperconectados que estamos ahora y lo mucho que esta sobrecarga de información nos distrae, el mayor problema es de qué manera el hecho de estar conectados ha aumentado la fuerza de la presión social. Hoy en día, la tecnología ha disminuido la barrera para que otros compartan su opinión sobre en qué deberíamos enfocarnos. No es sólo sobrecarga de información; es sobrecarga de opinión.

LA IDEA DE QUE “PUEDES TENERLO TODO”

La idea de que podemos tenerlo todo y hacerlo todo no es nueva. Este mito se ha extendido por tanto tiempo que me parece que prácticamente todos los que estamos vivos hoy hemos sido infectados con él. Lo venden en la publicidad. Lo premian en las empresas. Está arraigado en las descripciones de puestos de trabajo que consisten en enormes listas de las habilidades y la experiencia básicas requeridas. Está arraigado en las solicitudes para entrar a la universidad que requieren decenas de actividades extracurriculares.

Lo que *sí* es nuevo es lo especialmente dañino que este mito es hoy en día, en una época en que las elecciones y expectativas han aumentado de manera exponencial. El resultado es gente estresada tratando de incrustar aún *más* actividades en sus ya de por sí sobrecargadas vidas. Esto genera ambientes corporativos que hablan sobre el equilibrio entre la vida y el trabajo, esperando que sus empleados estén disponibles en sus celulares las 24 horas del día, los 365 días del año. Y conduce a juntas en las que se pueden discutir diez “prioridades principales” sin ningún sentido de la ironía.

La palabra *priority* (prioridad) entró en el inglés en el siglo XV. Era un término en singular. Significaba lo primero o lo previo. Se mantuvo en singular durante los siguientes cien años. Hasta el siglo XIX fue cuando se pluralizó y se comenzó a hablar de *prioridades*. De manera ilógica, razonamos que, al cambiar la palabra, podíamos modificar la realidad. De alguna forma, seríamos capaces de multiplicar las cosas que son “lo primero”. Personas y empresas intentan hacer precisamente eso en el día a día. Un líder me contó su experiencia en una empresa que hablaba de “Pri-1, Pri-2, Pri-3, Pri-4 y Pri-5”. Esto daba la impresión de que muchas cosas eran la prioridad, cuando en realidad nada lo era.

Sin embargo, cuando tratamos de hacerlo todo y tenerlo todo, nos encontramos

haciendo concesiones en los márgenes que nunca asumiríamos como nuestra estrategia intencional. Si no elegimos decidida y deliberadamente en qué concentrar nuestras energías y nuestro tiempo, otras personas (nuestros jefes, nuestros colegas, nuestros clientes e incluso nuestra familia) elegirán por nosotros y en poco tiempo habremos perdido de vista todo lo que es significativo e importante. Podemos elegir deliberadamente, o bien, permitir que la agenda de otras personas controle nuestra vida.

Bonnie Ware, una enfermera australiana que atendía a personas durante sus últimas doce semanas de vida, una vez registró las cosas de las que más se arrepentían. Al principio de la lista escribió: “Desearía haber tenido el valor de haber vivido una vida fiel a mí misma, no la vida que otros esperaban para mí.”[6]

Esto requiere, no sólo decir que no al azar, sino eliminar de manera decidida, deliberada y estratégica lo que no es esencial y no sólo deshacerse de las cosas que obviamente son un desperdicio de tiempo, sino reducir también algunas de las buenas oportunidades.[7] En lugar de reaccionar ante las presiones sociales obligándote a ir en un millón de direcciones, al eliminar todo lo demás, aprenderás una manera de reducir, simplificar y concentrarte en lo que resulta absolutamente esencial.

Puedes considerar que este libro le está haciendo a tu vida y a tu carrera lo que un organizador profesional puede hacer por tu clóset. Piensa en lo que le sucede a tu clóset cuando nunca lo organizas. ¿Se mantiene limpio y ordenado sólo con mantener colgados esos cuantos atuendos que te encanta usar? Por supuesto que no. Cuando no haces un esfuerzo consciente por mantenerlo organizado, el clóset se desordena y se llena de ropa que rara vez usas. Con mucha frecuencia, está tan fuera de control que intentas limpiarlo. Pero, a menos que tengas un sistema disciplinado, terminarás con tanta ropa como con la que empezaste, porque de forma accidental regalaste ropa que sí usas y que querías conservar, o bien, terminarás con un montón de ropa que no deseas, pero de la que nunca te vas a deshacer porque no estás seguro de a dónde llevarla o qué hacer con ella.

Del mismo modo en que nuestro clóset se desordena a medida que se va amontonando la ropa que nunca usamos, en nuestra vida también se acumulan compromisos bienintencionados y actividades que permitimos que se acumularan. La mayor parte de estos esfuerzos no venía con una fecha de caducidad. A menos que tengamos un sistema para limpiarlos, una vez adoptados, viven para siempre. La manera en que un esencialista se encargaría de ese clóset es:

1. EXPLORA Y EVALÚA

En lugar de preguntar: “¿Me pondré esto alguna vez?”, debes hacer preguntas más disciplinadas, más estrictas: “¿Esto *me encanta*?”, “¿Me veo *genial* cuando me lo pongo?” y “¿Uso esto *con frecuencia*?” Si la respuesta es no, es un candidato para ser eliminado.

En tu vida personal o profesional, el equivalente a preguntarte qué ropa te gusta es: “¿Esta actividad o este esfuerzo hará la mayor contribución posible hacia mis metas?” La parte uno de este libro te ayudará a descubrir cuáles son esas actividades.

2. ELIMINA

Supongamos que tienes la ropa dividida en los siguientes montones: “debo conservarlo” y “probablemente me debería deshacer de esto”. Sin embargo, ¿en realidad estás listo para empacar en una bolsa y deshacerte del montón que has etiquetado como “probablemente me debería deshacer de esto”? Después de todo, aún hay la sensación de que hay costos ocultos: algunos estudios han demostrado que valoramos más las cosas que ya tenemos que lo que valen en realidad y, por tanto, es más difícil deshacernos de ellas. Si aún no estás en ese punto, haz la pregunta implacable: “Si no tuviera esto, ¿cuánto pagaría por comprarlo?” Por lo general, esto funciona. En otras palabras, no es suficiente el determinar qué actividades y esfuerzos no representan la contribución más grande posible; tienes que eliminar activamente los que no. La parte dos de este libro te mostrará cómo eliminar lo que no es esencial, y no sólo eso, te enseñará a hacerlo en una forma que te permita obtener el respeto de colegas, jefes, clientes y amigos.

3. EJECUTA

Si quieres que tu clóset se mantenga ordenado, necesitas rutinas habituales para organizarlo. Necesitas una bolsa grande de objetos que necesitas eliminar y un montón muy pequeño de cosas que quieres conservar. Necesitas saber la ubicación y los horarios de tu dispensario local. Necesitas agendar un momento para llevar las cosas.

En otras palabras, una vez que has descubierto qué actividades y esfuerzos debes mantener —los que representan tu nivel de contribución más alto— requieres de un sistema para ejecutar tus intenciones con el menor esfuerzo posible. En este libro aprenderás a crear un proceso que permita hacer las cosas esenciales con el menor esfuerzo posible.

Por supuesto, nuestras vidas no son estáticas como la ropa que tenemos en el clóset. Nuestra ropa se queda donde está una vez que la dejamos en la mañana (¡a menos que tengamos hijos adolescentes!). Pero, en el clóset de nuestra vida, la ropa nueva —nuevas exigencias sobre nuestro tiempo— llega constantemente. Imagina que cada vez que abieras la puerta del clóset descubrieras que la gente ha estado metiendo ahí su ropa, como si lo limpiaras todos los días en la mañana y luego, en la tarde, descubrieras que ya está desbordado de cosas. Por desgracia, la mayor parte de nuestras vidas son así. ¿Cuántas veces has empezado tu jornada laboral con un horario y, luego, a las diez de la mañana, ya estás totalmente alejado o retrasado con respecto a lo que tenías agendado? ¿O cuántas veces has escrito una lista de “cosas por hacer” en la mañana y, luego, a las 5 de la tarde, te das cuenta de que la lista es aún *más larga*? ¿Cuántas veces has estado esperando pasar un fin de semana tranquilo en casa con la familia y, luego, el sábado por la mañana, descubres que estás inundado de mandados, citas para que tus hijos jueguen con sus amigos y calamidades imprevistas? Sin embargo, la buena noticia es que existe una salida.

El Esencialismo consiste en crear un sistema para manejar el clóset de nuestra vida. No es un proceso que lleves a cabo una vez al año, ni una vez al mes, ni siquiera una vez a la semana, como organizar tu clóset. Es una *disciplina* que aplicas todas y cada una de

las veces que debes tomar una decisión sobre decir que sí o declinar con amabilidad. Es un método para hacer las difíciles concesiones entre muchas cosas buenas y pocas cosas verdaderamente geniales. Consiste en aprender cómo hacer menos pero mejor, de manera que puedas lograr la mayor ganancia posible en cada momento preciado de tu vida.

Este libro te mostrará cómo vivir una vida fiel a ti mismo, no la vida que los demás esperan para ti. Te enseñará un método para ser más eficiente, productivo y efectivo tanto en el ámbito personal como en el profesional. Te enseñará una forma sistemática de discernir lo importante, eliminar lo que no lo es y lograr que hacer lo esencial represente el menor esfuerzo posible. En resumen, te enseñará cómo aplicar la búsqueda disciplinada de menos en todas las áreas de tu vida. La manera de hacerlo es la siguiente:

Mapa

El libro está dividido en cuatro partes. La primera plantea la mentalidad básica de un Esencialista. Las siguientes tres convierten esa mentalidad en un proceso sistemático para la búsqueda disciplinada de menos, un sistema que puedas usar en cualquier situación o tarea que enfrentes. A continuación tienes una descripción de cada una de las partes del libro:

DEFINE LO ESENCIAL:

¿CUÁL ES LA MENTALIDAD BÁSICA DE UN ESENCIALISTA?

Esta parte del libro plantea las tres realidades sin las cuales la manera de pensar del Esencialismo no sería relevante ni posible. Hay un capítulo dedicado a cada una de ellas:

1. *Elección individual. Podemos elegir cómo invertir nuestra energía y nuestro tiempo.* Sin elección, no tiene caso hablar de concesiones.

2. *El predominio del ruido. Casi todo es ruido y muy pocas cosas son excepcionalmente valiosas.* Ésta es la justificación para tomarse el tiempo de descubrir lo que es importante. Como algunas cosas *son* mucho más importantes, el esfuerzo de descubrir cuáles vale la pena.

3. *La realidad de las concesiones. No podemos tenerlo todo ni hacerlo todo.* Si pudiéramos, no habría razón para evaluar o eliminar opciones. Una vez que aceptamos la realidad de que es necesario hacer concesiones, dejamos de preguntarnos “¿cómo puedo lograr que todo funcione?” y comenzamos a hacer una pregunta más honesta: “¿qué problema quiero resolver?”

Sólo cuando entendemos esas realidades podemos comenzar a pensar como esencialista. De hecho, una vez que las aceptamos y las entendemos por completo, la mayor parte del método de las siguientes secciones del libro se vuelve natural e instintivo. Ese método consiste en los siguientes tres pasos.

PASO 1. EXPLORA

DISTINGUE LAS MUCHAS COSAS TRIVIALES DE LAS POCAS VITALES

Una paradoja del Esencialismo es que el esencialista en realidad explora *más* opciones que los no esencialistas. Mientras que los no esencialistas se comprometen con todo, o prácticamente con todo sin explorar, los esencialistas exploran y evalúan de manera sistemática una amplia gama de opciones antes de comprometerse con ninguna. Como se van a comprometer “en grande” con una o dos ideas o actividades, de manera deliberada, van a explorar al principio más opciones para asegurarse de elegir la adecuada después.



Al aplicar criterios más estrictos podemos aprovechar el sofisticado motor de búsqueda de nuestro cerebro.[8] Si buscamos “una buena oportunidad”, encontraremos muchas páginas en las que pensar y que revisar. En cambio, podemos realizar una búsqueda avanzada y hacer tres preguntas: “¿Qué me inspira profundamente?”, “¿Para qué tengo un talento especial?” y “¿Qué cumple con una necesidad significativa en el mundo?” Naturalmente, no habrá tantas páginas que revisar, pero ése es el punto del ejercicio. No estamos buscando miles de cosas que hacer. Estamos buscando nuestro nivel de contribución más alto: lo adecuado, de la manera adecuada y en el momento adecuado.

Los esencialistas pasan el mayor tiempo posible explorando, escuchando, debatiendo, cuestionando y pensando. Sin embargo, su exploración no es un fin en sí misma. El objetivo de la exploración es distinguir las pocas cosas vitales de las muchas triviales.

PASO 2. ELIMINA DEJA DE LADO LAS MUCHAS COSAS TRIVIALES

Muchos de nosotros decimos que sí a cosas porque estamos ávidos de complacer y de marcar una diferencia. No obstante, la clave para hacer nuestra mayor contribución podría ser decir que no. Como dice Peter Drucker: “Las personas son efectivas porque

dicen ‘no’, porque dicen ‘esto no es para mí’.”[9]

Eliminar las cosas que no son esenciales significa decirle que *no* a alguien. Con frecuencia. Significa ir en contra de las expectativas sociales. Hacerlo bien requiere valor y compasión. Así es que eliminar lo que no es esencial no sólo implica disciplina mental, sino que consiste en la *disciplina emocional* necesaria para decir que no a la presión social. En esta sección del libro atenderemos esa complicada dinámica.

Debido a la realidad de las concesiones, no podemos elegir hacerlo todo. La verdadera pregunta no es cómo podemos hacerlo todo, sino *quién* puede elegir lo que hacemos y lo que no. Recuerda, cuando renunciamos a nuestro derecho a elegir, alguien más elegirá por nosotros. Así es que podemos elegir deliberadamente lo que no queremos hacer o podemos permitir que nos empujen en direcciones a las que no queremos ir.

Esta sección ofrece un método para eliminar lo que no es esencial, lo cual nos permitirá obtener el tiempo necesario para lograr lo que sí es esencial. Sólo entonces podremos construir una plataforma para actuar con el menor esfuerzo posible, que es el tema del paso 3.



PASO 3. EJECUTA

ELIMINA OBSTÁCULOS Y HAZ QUE LA EJECUCIÓN NO IMPLIQUE ESFUERZO

Ya sea que nuestra meta consista en terminar un proyecto del trabajo, dar el siguiente paso en nuestra carrera o planear una fiesta de cumpleaños para nuestro cónyuge, solemos pensar en el proceso de ejecución como algo difícil y lleno de fricción, algo que necesitamos forzar para “*hacer* que suceda”. Sin embargo, el enfoque esencialista es distinto. En vez de forzar la ejecución, los esencialistas invierten el tiempo que han

ahorrado en crear un sistema para eliminar los obstáculos y hacer que la ejecución sea lo más fácil posible.

Estos tres elementos —explorar, eliminar, ejecutar— no son eventos separados sino más bien un proceso cíclico. Y cuando los aplicamos de manera consistente somos capaces de cosechar mayores beneficios.

Una idea cuyo momento ha llegado

Como dice una frase atribuida a Víctor Hugo, el novelista y dramaturgo francés: “No hay nada más poderoso que una idea cuyo momento ha llegado”. “Menos pero mejor” es un principio cuyo momento ha llegado.

Todo cambia cuando nos damos permiso de ser más selectivos respecto a lo que elegimos hacer. De repente, tenemos la llave para abrir el siguiente nivel de éxito en nuestra vida. Hay una enorme libertad en saber que podemos eliminar lo que no es esencial, que ya no nos controlan las agendas de otras personas y que podemos elegir. Con ese invencible poder podemos descubrir nuestro punto más alto de contribución, no sólo para nuestras vidas o nuestras carreras, sino para el mundo.

¿Qué tal si las escuelas eliminaran las tareas engorrosas y las reemplazaran con proyectos importantes que marcaran una diferencia en toda la comunidad? ¿Qué tal si todos los estudiantes tuvieran tiempo de pensar en cuál es su mayor contribución para su futuro, de modo que al salir de la preparatoria no empezaran la carrera hacia ninguna parte?[10]

¿Qué tal si los negocios eliminaran las juntas inútiles y las sustituyeran con espacio para que las personas pensaran y trabajaran en sus proyectos más importantes? ¿Qué tal si los empleados se alejaran de las cadenas de correos electrónicos que son una pérdida de tiempo, de los proyectos sin ningún sentido y de las juntas improductivas, de modo que pudieran ser utilizados en su nivel más alto de contribución para las empresas en las que trabajan y para sus carreras?

¿Qué tal si la sociedad dejara de decirnos que debemos comprar más cosas y en cambio nos permitiera crear más espacio para respirar y para pensar? ¿Qué tal si la sociedad nos animara a rechazar lo que se ha definido con toda precisión como hacer cosas que detestamos, comprar cosas que no necesitamos con dinero que no tenemos, para impresionar a gente que no nos cae bien?[11]

¿Qué tal si dejaran de vendernos en exceso el valor de tener más y de nunca vendernos el valor de tener menos?

¿Qué tal si dejáramos de celebrar estar ocupados como si fuera una medida de importancia? ¿Qué tal si, en cambio, celebráramos cuánto tiempo hemos pasado escuchando, reflexionando, meditando y disfrutando el tiempo con las personas más importantes para nosotros?

¿Qué tal si el mundo entero cambiara de la búsqueda indisciplinada de más a la búsqueda disciplinada de menos... sólo que mejor?

Tengo una visión en la que las personas de todo el mundo tienen el valor de vivir una vida fiel a sí mismas en vez de vivir la vida que los demás esperan.

Tengo una visión en la que todo el mundo —niños, estudiantes, madres, padres, empleados, gerentes, ejecutivos, líderes mundiales— aprende a sacarle más provecho a su inteligencia, su capacidad, sus recursos y su iniciativa para vivir vidas más significativas. Tengo una visión en la que todas esas personas hacen con valentía lo que vinieron a hacer a este mundo.

Como la poeta Mary Oliver escribió: “Cuéntame, ¿qué es lo que planeas hacer con tu

única, libre y preciosa vida?” [12]

Te desafío a que hagas pausas más a menudo para hacerte esa pregunta.

Te desafío aquí y ahora a comprometerte a hacer espacio para disfrutar lo esencial. ¿Crees por un segundo que lamentarás esa decisión? ¿Es probable que te despiertes un día y digas “desearía haber sido menos fiel a mí mismo y haber hecho todas esas cosas no esenciales que otras personas esperaban de mí”?

Te desafío a que me dejes ayudarte a crear un sistema que “sin ninguna injusticia” incline la balanza a favor de las pocas cosas esenciales por encima de las muchas triviales.

Te desafío a que inviertas en volverte más semejante a un esencialista. Este libro no trata sobre regresar a un tiempo más simple. Ni sobre evitar los correos electrónicos, ni desconectarte de internet, ni vivir como un ermitaño. Ése sería un movimiento en retroceso. Trata sobre cómo aplicar los principios de “menos pero mejor” a la manera en que vivimos nuestra vida ahora y en el futuro. Ésa es una innovación.

Así que el desafío que te propongo es que seas más inteligente de lo que fui yo el día en que nació mi hija. Tengo mucha confianza en todo lo bueno que puede salir de esa decisión. Sólo imagina lo que le sucedería a nuestro mundo si todas las personas del planeta eliminaran una actividad buena pero no esencial y la reemplazaran con algo en realidad esencial.

En unos años (espero que muchos), cuando estés al final de tu vida, puede que aún te arrepientas de algunas cosas. Pero es probable que buscar el camino del esencialista no sea una de ellas. ¿Qué darías entonces por estar aquí de regreso con una oportunidad — esta oportunidad— de ser fiel a ti mismo? *Ese* día, ¿qué esperarías haber decidido hacer en *este* día?

Si estás listo para buscar dentro de ti la respuesta a esta pregunta, entonces, estás listo para tomar el camino del Esencialismo. Vamos a emprenderlo juntos.

PARTE I

Define lo esencial

**¿CUÁL ES LA MENTALIDAD BÁSICA
DE UN ESENCIALISTA?**

Define lo esencial

¿Cuál es la mentalidad básica de un esencialista?

El Esencialismo no es una forma de hacer una cosa más: es una forma distinta de hacerlo todo. Es una forma de pensar. Sin embargo, internalizar esta forma de pensar no es un desafío neutral. Esto se debe a que ciertas ideas —y las personas que propagan estas ideas— constantemente nos empujan hacia la lógica del no esencialismo. En esta parte del libro hay tres capítulos. Cada uno aborda una falacia del no esencialismo y la reemplaza con una verdad del esencialismo.

Existen tres afirmaciones profundamente arraigadas que debemos conquistar para vivir el camino del esencialista: “tengo que”, “todo es importante” y “puedo hacer las dos cosas”. Esas simples verdades nos despiertan de nuestro estupor no esencial. Nos liberan para buscar lo que en realidad importa. Nos permiten vivir en nuestro nivel de contribución más alto.

A medida que nos deshacemos del sinsentido del no esencialismo y lo reemplazamos con la lógica fundamental del Esencialismo, el camino del esencialista se vuelve natural e instintivo.

ELIGE

El poder invencible de la elección

LO QUE NOS HACE HUMANOS ES NUESTRA

CAPACIDAD DE ELEGIR.

—*Madeleine L'Engle*

Con los ojos abiertos de par en par, contemplaba el pedazo de papel que tenía en las manos. Estaba sentado en el vestíbulo de un alto edificio de oficinas. Estaba anocheciendo y se estaban yendo las últimas personas. El pedazo de papel, cubierto con palabras y flechas garabateadas, era el resultado de una espontánea lluvia de ideas de veinte minutos sobre lo que quería estar haciendo con mi vida en ese momento. Al contemplar el papel, lo que más me impresionó fue lo que *no* estaba, la escuela de derecho no estaba en la lista. Esto llamó mi atención porque estaba en el primer año de derecho en Inglaterra.

Me había inscrito a la carrera de derecho debido a varios consejos de que debía “mantener abiertas mis opciones”. Cuando saliera, podría ejercer como abogado. Podría escribir sobre derecho. Podría dar clases de derecho o podría dar asesoría legal. El mundo estaría a mis pies o por lo menos ése era el argumento. No obstante, desde casi el primer momento en que empecé a estudiar la carrera, en lugar de elegir entre esas alternativas, simplemente había tratado de incluirlas todas. Planeaba estudiar los libros de derecho toda la mañana y leer a los grandes pensadores del ámbito de la administración por las tardes. En mi tiempo libre pensaba escribir. Era una típica “estrategia mixta” de intentar invertir en todo al mismo tiempo. El resultado fue que, aunque no estaba fallando por completo en ninguna de las alternativas, tampoco estaba teniendo éxito total en ninguna. Pronto comencé a preguntarme qué tenían de maravilloso todas esas opciones abiertas.

En mitad de toda esa confusión existencial, recibí la llamada de un amigo de Estados Unidos que me invitaba a su boda. ¡Ya había comprado y enviado los boletos! Así es que acepté con gusto su invitación y me fui de Inglaterra con rumbo a una aventura inesperada.

En Estados Unidos aproveche todas las oportunidades posibles de reunirme con

maestros y escritores. Una de esas reuniones fue con un ejecutivo de un grupo educativo sin fines de lucro. Cuando iba saliendo de su oficina, mencionó de paso: “Si decides quedarte en Estados Unidos, deberías sumarte a nuestro comité de asesores.”

Ese comentario que hizo al aire tuvo una fuerza curiosa. No era la propuesta específica. Era que había asumido que yo tenía opción: “Si decides quedarte...” Lo veía como una opción real. Eso me puso a pensar.

Me fui de su oficina y tomé el elevador para bajar. Agarré una hoja de papel de un escritorio y me senté en el vestíbulo para intentar responder la pregunta: “Si tan sólo pudieras hacer una cosa con tu vida en este momento, ¿cuál sería?”

El resultado fue el pedazo de papel en el que la escuela de derecho, como dije antes, no estaba incluida.

Hasta ese punto, siempre había sabido racionalmente que podía elegir no estudiar derecho. Pero *emocionalmente* nunca había sido una opción. Fue entonces cuando me di cuenta de que, al sacrificar mi poder de elegir, *había* tomado una decisión, una mala decisión. Al haber rechazado la decisión de “no ir a la escuela de derecho”, había elegido la escuela de derecho, no porque activa y realmente quisiera estar ahí, sino por *default*. Creo que en ese momento me di cuenta de que cuando cedemos nuestra capacidad de elegir, algo o alguien más darán el paso de elegir por nosotros.

Unas semanas después, dejé oficialmente la escuela de derecho. Me fui de Inglaterra y me mudé a Estados Unidos para dar los primeros pasos en el camino de convertirme en escritor y maestro. Estás leyendo este libro gracias a esa decisión.

No obstante, por todo el impacto que esta elección específica tuvo en la trayectoria de mi vida, valoro aún más la forma en que cambió mi visión *sobre* las elecciones. Con frecuencia pensamos en elegir como si fuera una cosa. Pero una elección no es una cosa. Nuestras opciones pueden ser cosas, pero una elección es una *acción*. No es sólo algo que tenemos, sino algo que hacemos. Esta experiencia me llevó a la liberadora idea de que, aunque quizá no siempre tengamos el control sobre nuestras opciones, *siempre* tenemos control sobre la manera en que elegimos entre ellas.

¿Alguna vez te has sentido atrapado porque creías que en realidad no tenías opción? ¿Alguna vez has sentido el estrés que implica mantener dos creencias contradictorias: “no puedo hacer esto” y “tengo que hacer esto”? ¿Alguna vez has cedido poco a poco tu poder de elegir hasta que te permitiste seguir a ciegas el camino que otra persona te había marcado?

Si es así, no estás solo.

El invencible poder de tomar la decisión de elegir

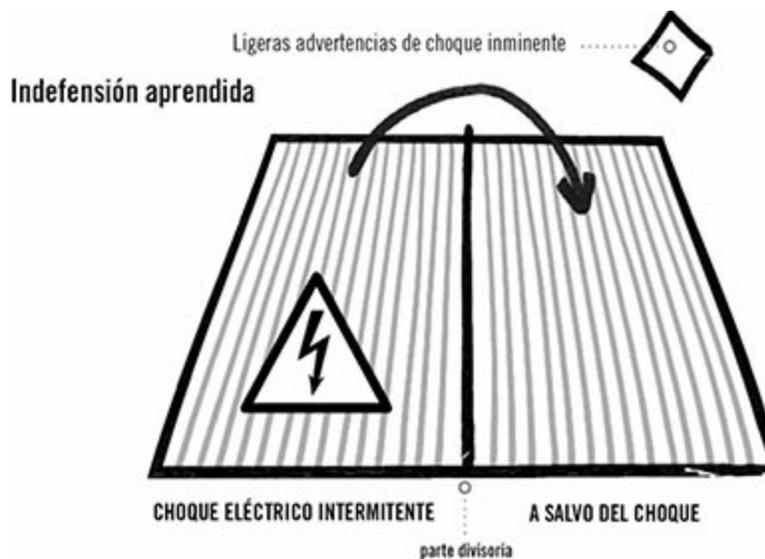
Durante demasiado tiempo hemos enfatizado en exceso el aspecto externo de las elecciones (u opciones) y hemos enfatizado muy poco nuestra capacidad interna de elegir (nuestras acciones). Esto va más allá de la semántica. Piénsalo de la siguiente manera: las opciones (cosas) son algo que te pueden quitar, mientras que nuestra capacidad subyacente de elegir (libre albedrío), no.

**La capacidad de
elegir no es algo
que alguien te pueda
quitar, ni siquiera
que puedas ceder...
aunque es algo que
puedes olvidar.**

¿Cómo olvidamos nuestra capacidad de elegir?

Una reflexión importante respecto a cómo y por qué olvidamos nuestra capacidad de elegir proviene del trabajo clásico de Martin Seligman y Steve Maier, quienes se toparon con lo que después llamaron “indefensión aprendida” mientras estaban realizando experimentos con pastores alemanes.

Seligman y Maier dividieron a los perros en tres grupos. A los perros del primer grupo les colocaron un arnés y les administraron un choque eléctrico, pero también les dieron una palanca que podían apretar para detener el choque. A los perros del segundo grupo se les colocó un arnés idéntico y se les dio la misma palanca y el mismo choque, con una trampa: la palanca no funcionaba, lo cual implicaba que el perro no podía hacer nada respecto al choque eléctrico. Al tercer grupo de perros simplemente le pusieron el arnés y no les dieron choques eléctricos.[1]



Después, colocaron a cada uno de los perros en una caja grande con una parte divisoria baja en el centro. Un lado de la caja producía un choque eléctrico, el otro no. Luego sucedió algo interesante. Los perros que habían sido capaces de detener el choque eléctrico o que no habían recibido choques en la parte anterior del experimento aprendieron a cruzar la parte divisoria para pasar al lado donde no había choques eléctricos. Pero los perros que habían estado impotentes en la primera parte del experimento no aprendieron. Esos perros no se adaptaron ni ajustaron. No hicieron nada por tratar de evitar los choques eléctricos. ¿Por qué? No sabían que tenían otra opción que no fuera recibir los electrochoques. Habían aprendido la indefensión.

Existe evidencia de que los seres humanos aprendemos la indefensión de una forma muy similar. Un ejemplo es el de un niño que en sus primeros años de escuela tiene problemas con las matemáticas. Lo intenta una y otra vez pero no logra mejorar, así es que termina por rendirse. Cree que no importa nada de lo que hace.

He observado la indefensión aprendida en muchas empresas con las que he trabajado. Cuando las personas creen que sus esfuerzos en el trabajo no importan, tienden a responder de dos maneras: a veces se dan por vencidos y dejan de intentarlo, como el niño que tiene problemas con las matemáticas. La otra respuesta es menos obvia al principio. Hacen lo contrario. Se vuelven hiperactivos. Aceptan todas las oportunidades que se les presentan. Se avientan a todas las tareas. Enfrentan con entusiasmo cualquier desafío. Intentan hacerlo todo. Este comportamiento, a primera vista, no necesariamente parece como si hubieran aprendido la indefensión. Después de todo, ¿trabajar duro no es evidencia contundente de la creencia que uno tiene su importancia y su valor? No obstante, si se observa más de cerca, podemos ver que esta compulsión de hacer más es una cortina de humo. Esas personas no creen que tengan opción con respecto a qué oportunidad, tarea o desafío asumir. Creen que “tienen que hacerlo todo”.

Yo seré el primero en admitir que las elecciones son difíciles. Por definición, implican decir que *no* a algo o a varias cosas y eso puede sentirse como una pérdida. Fuera del lugar de trabajo, las elecciones pueden ser aún más difíciles. Cada vez que entramos en una tienda o en un restaurante o en cualquier sitio donde vendan cosas, todo está diseñado para que nos resulte difícil decir que no. Cuando escuchamos un anuncio o comentario político, el objetivo es hacer que nos resulte impensable votar por la contraparte. Cuando nuestra suegra nos llama por teléfono (por supuesto, la mía está excluida) y quiere que hagamos algo, sentir que realmente tenemos opción puede ser lo más difícil del mundo. Si vemos la vida cotidiana a través de estos lentes, no es de sorprender que olvidemos nuestra capacidad de elegir.

No obstante, la elección se encuentra a la raíz misma de lo que significa ser esencialista. Convertirte en esencialista exige ser más consciente de nuestra capacidad de elegir. Necesitamos reconocer que es un poder invencible dentro de nosotros, el cual está separado y es distinto de cualquier otra cosa, persona o fuerza. William James escribió una vez: “Mi primer acto de libre albedrío será creer en el libre albedrío”.^[2] Por esa razón, la primera habilidad, y la más importante, que aprenderás en este viaje es desarrollar tu capacidad de decidir elegir en todas las áreas de tu vida.

No esencialista

“Tengo que hacerlo.”

Renuncia al derecho de elegir.

Esencialista

“Yo elijo.”

Ejerce el poder de elegir.

Cuando olvidamos nuestra capacidad de elegir, aprendemos a ser indefensos. Poco a poco permitimos que nos quiten nuestro poder, hasta que terminamos convirtiéndonos en una función de las elecciones de otras personas, o incluso en una función de nuestras elecciones pasadas. Como consecuencia, cedemos nuestro poder de elección. Ése es el camino del no esencialista.

El esencialista, además de reconocer el poder de la elección, lo celebra. El esencialista

sabe que, cuando cedemos nuestro poder de elegir, les damos a otras personas no sólo el poder, sino también el permiso explícito de elegir por nosotros.

DISTINGUE

La falta de importancia de prácticamente todo

LA MAYOR PARTE DE CUANTO EXISTE EN EL UNIVERSO
—NUESTRAS ACCIONES Y TODAS LAS DEMÁS FUERZAS,
RECURSOS E IDEAS— TIENE POCO VALOR Y PRODUCE
POCOS RESULTADOS. POR OTRO LADO, POCAS COSAS
FUNCIONAN MARAVILLOSAMENTE BIEN Y TIENEN UN
ENORME IMPACTO.

—*Richard Koch*

En la novela alegórica clásica de George Orwell, *Rebelión en la granja*, nos presentan al personaje ficticio Boxer, el caballo. El autor lo describe como fuerte y lleno de fe. Su respuesta a cada obstáculo y problema es: “Trabajaré más duro”. Vive fiel a su filosofía en las circunstancias más terribles hasta que, exhausto y desgastado, lo envían al matadero. Es una figura trágica: a pesar de sus mejores intenciones, sus esfuerzos cada vez más grandes en realidad exacerban la desigualdad y los problemas en la granja.

¿Hay cosas en las que somos un poco como Boxer? ¿Los obstáculos a menudo sólo fortalecen nuestra determinación de trabajar cada vez más duro? ¿A veces respondemos a cada desafío diciendo: “Sí, también puedo con esto”? Después de todo, desde una edad muy temprana, nos han enseñado que trabajar duro es la clave para producir resultados y muchos de nosotros hemos sido recompensados ampliamente por nuestra productividad y por nuestra capacidad de enfrentar cada tarea o desafío que el mundo nos arroja. No obstante, para las personas capaces que ya están trabajando duro, ¿existen límites para el valor del trabajo duro? ¿Existe un punto en el que hacer más *no* produzca más? ¿Existe un punto en el que hacer *menos* (pero pensar más) en realidad produzca mejores resultados?

Recuerdo cuando era chico y quería ganar un poco de dinero. Uno de los pocos trabajos disponibles para los niños de doce años era repartir periódicos. Ganaba como una libra diaria y me tomaba como una hora. Entonces, por un tiempo, cargué una bolsa que parecía pesar más que yo de puerta en puerta durante una hora todas las mañanas antes de ir a la escuela (y quiero mencionar que no podíamos simplemente aventar el periódico a la puerta de enfrente de una casa, como se hace en Estados Unidos. Teníamos que llevar el periódico al diminuto buzón de la puerta y empujarlo para que pasara por completo). Era dinero ganado con el sudor de la frente, sin lugar a dudas.

El esfuerzo considerable que había invertido sólo para ganar esa libra diaria cambió para siempre mi manera de pensar respecto al costo de las cosas que deseaba. A partir de entonces, cuando veía algo que quería comprar, lo traducí en la cantidad de días que tenía que entregar periódicos para conseguirlo. Una libra de recompensa equivalía a una hora de esfuerzo. Me di cuenta de que, a ese ritmo, me tomaría un buen tiempo ahorrar para los MicroMachines que quería.

Entonces, al pensar en cómo podía acelerar el proceso, se me ocurrió que podía lavar los coches de los vecinos los sábados por la mañana en vez de repartir periódicos. Podía cobrar dos libras por coche y lavar tres en una hora. De repente, la proporción de libras y horas había cambiado de 1:1 a 1:6. Acababa de aprender una lección crucial: ciertos tipos de esfuerzo proporcionan mejores recompensas que otros.

Años después, en la universidad, trabajé en una empresa de asesoría. Trabajaba en el departamento de servicio al cliente por nueve libras la hora. Habría sido fácil pensar en los trabajos en términos de esa proporción entre tiempo y recompensa. Pero sabía que lo que contaba realmente era la relación entre tiempo y *resultados*.

De modo que me pregunté: “¿Cuál es el producto más valioso que podría lograr en este trabajo?” Y resultó ser recuperar clientes que querían cancelar. Así es que trabajé duro para convencer a los clientes de que no cancelaran y pronto logré una tasa cero de cancelaciones. Como me pagaban por cada cliente que mantenía, aprendí más, gané más y contribuí más.

Trabajar duro es importante. Pero más esfuerzo no necesariamente produce más resultados. “Menos pero mejor”, sí.

Ferran Adrià, quien es considerado el mejor chef del mundo y quien ha llevado a El Bulli a convertirse en el restaurante más famoso del mundo, es el ejemplo del principio “menos pero mejor” en por lo menos dos maneras. En primer lugar, su especialidad es reducir platos tradicionales a su esencia absoluta y luego volver a imaginarlos en formas que nunca antes se habían pensado. En segundo lugar, aunque El Bulli tiene más o menos dos millones de solicitudes de reservaciones al año, sólo atiende a cincuenta personas por noche y está cerrado seis meses al año. De hecho, mientras escribo este libro, Ferran ha dejado de servir comida por completo y, en cambio, ha convertido El Bulli en un laboratorio gastronómico de tiempo completo donde ha continuado la búsqueda de nada más que la esencia de su oficio.[1]

Acostumbrarse a la idea de “menos pero mejor” puede resultar más difícil de lo que suena, en especial cuando en el pasado hemos sido recompensados por hacer más... y más y más. No obstante, en cierto punto, más esfuerzos ocasionan que nuestro progreso se estanque e incluso se detenga. Es verdad que la idea de una correlación directa entre esfuerzo y resultados es atractiva. Parece justo. Sin embargo, la investigación en muchos campos pinta una imagen muy distinta.

La mayoría de las personas han escuchado hablar del “Principio de Pareto”, la idea, planteada desde hace ya mucho tiempo, en la década de 1900, por Vilfredo Pareto, de que el veinte por ciento de nuestros esfuerzos produce el ochenta por ciento de los resultados. Mucho después, en 1951, en su libro *Manual de control de calidad*, Josep

Moses Juran, uno de los padres del movimiento de la calidad, expandió esta idea y lo denominó la “Ley de las pocas cosas vitales”. [2] Su observación fue que puedes mejorar en gran medida la calidad de un producto al resolver una pequeña fracción de los problemas. Encontró una audiencia dispuesta a probar esa idea en Japón, país que en aquella época había desarrollado una mala reputación por producir mercancías de baja calidad a bajo costo. Al adoptar un proceso en el que un alto porcentaje de esfuerzo y atención se canaliza en mejorar las pocas cosas que en realidad son vitales, hizo que la frase “hecho en Japón” tuviera un significado totalmente nuevo. Y, poco a poco, la revolución de la calidad hizo que Japón se consolidara como una potencia económica global. [3]

Distinguir “las muchas cosas triviales” de “las pocas vitales” se puede aplicar a todo tipo de empresa humana grande o pequeña. Esto lo ha hecho de una forma muy persuasiva Richard Koch, autor de varios libros sobre cómo aplicar el Principio de Pareto (la regla 80/20) a la vida cotidiana. [4] De hecho, los ejemplos están en todas partes.

Piensa en Warren Buffett, quien dijo esta célebre afirmación: “Nuestra filosofía de inversión raya en el letargo”. [5] Lo que esto significa es que él y su firma hacen relativamente pocas inversiones y las mantienen durante mucho tiempo. En *El tao de Warren Buffett*, Mary Buffett y David Clark explican lo siguiente: a comienzos de su carrera, Warren decidió que sería imposible tomar cientos de decisiones de inversión correctas, así que decidió que invertiría sólo en los negocios de los que estaba totalmente seguro y que luego apostaría muy fuerte en ellos. Warren debe el noventa por ciento de su riqueza a tan sólo diez inversiones. A veces, lo que no haces es tan importante como lo que haces. [6] En resumen, hace grandes apuestas en las pocas oportunidades de inversión esenciales y dice que no a las numerosas apuestas que sólo son buenas. [7]

Algunos creen que la relación entre esfuerzos y resultados es aún menos lineal, de acuerdo con lo que los científicos denominan una “ley del poder”. Según la teoría de las leyes del poder, ciertos esfuerzos producen más resultados que otros de manera exponencial. Por ejemplo, como ha dicho (y luego me lo confirmó en persona) Nathan Myhrvold, ex director general de tecnología de Microsoft: “Los desarrolladores de *software* más importantes son más productivos que los desarrolladores de *software* promedio no en un factor de 10x ni 100x ni siquiera 1 000x, sino de 10 000x”. [8] Puede que sea una exageración, pero sigue dejando claro el punto de que *ciertos* esfuerzos producen mejores resultados que otros de manera exponencial.

La abrumadora realidad es que vivimos en un mundo en el que casi nada tiene valor y muy pocas cosas son excepcionalmente valiosas. Como ha escrito John Maxwell: “No puedes subestimar la falta de importancia de prácticamente todo.” [9]

**Un no esencialista
piensa que todo
es esencial.**

**Un esencialista
piensa que casi
nada es esencial.**

A medida que aprendemos la lógica 1:1, comenzamos a ver el valor de buscar el camino del esencialista. Descubrimos cómo incluso las muchas oportunidades buenas que buscamos con frecuencia son mucho menos valiosas que las pocas verdaderamente excelentes. Una vez que entendemos esto, comenzamos a escanear nuestro entorno con el fin de encontrar esas pocas cosas vitales y de eliminar las muchas cosas triviales. Sólo entonces podemos decir que no a las buenas oportunidades y que sí a las verdaderamente excelentes.

Por esa razón, un esencialista se toma el tiempo necesario para explorar todas sus opciones. Esta inversión adicional se justifica porque algunas cosas son tan importantes que pagan diez veces el esfuerzo invertido en encontrarlas. En otras palabras, un esencialista distingue más para poder hacer menos.

No esencialista

Esencialista

Piensa que casi todo es esencial.

Ve las oportunidades como básicamente iguales.

Distingue las pocas cosas vitales de las muchas cosas triviales.

Muchas personas capaces no logran alcanzar el siguiente nivel de contribución porque no pueden deshacerse de la creencia de que todo es importante. Pero un esencialista ha aprendido a distinguir la diferencia entre lo que de verdad es importante de todo lo demás. Para practicar esta habilidad esencialista podemos empezar en un nivel simple y, cuando se vuelva natural en las decisiones cotidianas, podemos comenzar a aplicarla en áreas cada vez más grandes de nuestra vida personal y profesional. Dominarla por completo exige un cambio de mentalidad enorme. Pero es posible.

HAZ CONCESIONES

¿Cuál es el problema que quiero?

ESTRATEGIA ES TOMAR DECISIONES, HACER
CONCESIONES ES ELEGIR SER DIFERENTE DE MANERA
DELIBERADA.

—*Michael Porter*

Imagínate que pudieras regresar a 1972 e invertir un dólar en cada una de las empresas del S&P 500. ¿Qué empresa te daría la mayor ganancia por tu inversión en 2002? ¿Sería GE? ¿IBM? ¿Intel? De acuerdo con la revista *Money* y con el análisis que realizó a partir de la investigación de Ned Davis, la respuesta es ninguna de las anteriores.[1]

La respuesta correcta es Southwest Airlines. Esto resulta sorprendente porque la industria de las aerolíneas lamentablemente es mala para generar ganancias. No obstante, Southwest, dirigida por Keb Kelleher, año tras año, y de manera consistente, ha producido resultados financieros asombrosos. El enfoque esencialista que Herb ha aplicado al negocio es fundamental para ello.

Una vez asistí a un evento en el que entrevistaron a Herb sobre su estrategia de negocios.[2] Fue una excelente conversación en muchos sentidos, pero, cuando comenzó a hablar sobre lo decidido que era con respecto a las concesiones que había hecho en Southwest, mi oído se agudizó. En lugar de tratar de volar a todos los destinos, habían decidido sólo ofrecer vuelos de punto a punto. En lugar de elevar los precios para cubrir los costos de las comidas, habían decidido que no servirían de comer. En lugar de asignar los asientos con anticipación, dejarían que la gente los escogiera al subir al avión. En lugar de ofrecerles a sus pasajeros un ostentoso servicio de primera clase, sólo tenían clase turista. No hicieron estas concesiones por *default* sino con planeación. Cada una de ellas fue parte de una estrategia deliberada de mantener bajos los costos. ¿Corrió el riesgo de alejar a los clientes que querían tener un rango de destinos más amplio o que querían tener la opción de comprar comidas excesivamente caras, entre otras cosas? Sí, pero Kelleher tenía muy claro lo que era la empresa (una aerolínea de bajo costo) y lo que no. Y sus concesiones lo reflejaban.

Un ejemplo de su mentalidad esencialista fue cuando dijo: “Tienes que ver cada oportunidad y decir: ‘Bueno, no... lo siento. No vamos a hacer mil cosas distintas que en

realidad no van a contribuir gran cosa al resultado final que intentamos alcanzar’.”

Al principio, contra Southwest arremetieron críticos, opositores y demás no esencialistas que no podían creer que ese enfoque pudiera resultar exitoso. ¿Quién en su sano juicio querría volar en una aerolínea que viajaba sólo a ciertos lugares y que no servía nada de comer, sin importar qué tan baratos fueran los boletos? No obstante, después de unos años, quedó claro que Southwest lo estaba logrando. Los competidores en la industria notaron las enormes ganancias de Southwest y comenzaron a intentar imitar su enfoque. Pero, en lugar de adoptar por completo el enfoque esencialista de Kelleher, hicieron lo que Michel Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard, denomina “mezclar” su estrategia.

En términos simples, *mezclar* significa mantener tu estrategia intacta mientras que al mismo tiempo intentas adoptar la estrategia de un competidor. Uno de los intentos más evidentes en la época fue el de Continental Airlines. Llamaron Continental Lite a su nuevo servicio de punto a punto.

Continental Lite adoptó algunas de las prácticas de Southwest. Bajaron sus tarifas. Se deshicieron de las comidas. Detuvieron su servicio de primera clase. Incrementaron la frecuencia de las salidas. El problema fue que, como seguían aferrándose a su modelo de negocios anterior (Continental Lite sólo representaba un pequeño porcentaje de los vuelos que ofrecía la aerolínea), no tenían la eficiencia operativa necesaria para competir en precios. Así que se estuvieron forzados a escatimar en otras formas que terminaron comprometiendo la calidad de su servicio. Aunque Southwest había hecho concesiones conscientes, deliberadas, en áreas estratégicas clave, Continental se vio obligada a sacrificar cosas en los márgenes que no eran parte de una estrategia coherente. Según Porter, “Una posición estratégica no se puede sostener a menos que hagas concesiones en otras posiciones”. [3] Al intentar operar mediante dos estrategias compatibles, comenzaron a debilitar su capacidad de ser competitivos.

La estrategia mixta resultó muy costosa para Continental. Perdieron millones de dólares en aviones retrasados y, de acuerdo con Porter, “los vuelos retrasados y las cancelaciones generaron mil quejas al día”. Al final, el director ejecutivo fue despedido. La moraleja de la historia: *ignorar la realidad de hacer concesiones es una estrategia terrible para las empresas*. Y también resulta una estrategia terrible para las personas.

¿Alguna vez has pasado tiempo con alguien que siempre está tratando de encajar una actividad más en su agenda? Esas personas saben que tienen diez minutos para llegar a una junta que requiere una caminata de diez minutos, pero de todas formas se sientan a responder un par de correos electrónicos antes de salir. O aceptan escribir un reporte para el viernes, aunque ese día tienen otra entrega muy importante. O tal vez prometen darse una vuelta por la fiesta de su primo el sábado por la noche, aunque ya tienen los boletos para un espectáculo que comienza a la misma hora. Su lógica, que ignora la realidad de hacer concesiones, es *puedo hacer las dos cosas*. El problema, el cual es muy importante, es que esta lógica es falsa. Inevitablemente, llegan tarde a la junta, quedan mal con una o con las dos entregas que tenían en la misma fecha límite (o hacen un pésimo trabajo en ambos proyectos) y no llegan a la fiesta del primo o se pierden el

espectáculo. La realidad es que decir que sí a cualquier oportunidad por definición implica decir que no a muchas otras.

Las concesiones son reales, tanto en nuestra vida personal como profesional, y hasta que aceptemos esa realidad estaremos condenados a estar como Continental: atrapados en una “estrategia mixta” que nos obliga a hacer por *default* sacrificios en los márgenes que tal vez no planeamos.

En un inteligente editorial del *New York Times*, Erin Callan, ex directora ejecutiva de Lehman Brothers, compartió lo que había sacrificado al hacer concesiones por *default*. Escribió: “No empecé con la meta de dedicarme por completo a mi trabajo. Se fue dando con el tiempo. Cada año que pasaba, ligeras modificaciones se convertían en la nueva normalidad. Primero, pasaba media hora los domingos organizando mis mails, mi lista de pendientes y mi agenda para que los lunes por la mañana fueran más fáciles. Luego, estaba trabajando un par de horas los domingos, después, todo el día. Mis límites se diluyeron hasta que lo único que quedó fue el trabajo.[4] Su historia demuestra una verdad crítica: podemos tomar las decisiones difíciles nosotros mismos o permitir que otras personas (ya sea nuestros colegas, nuestro jefe o nuestros clientes) decidan por nosotros.

En mi trabajo, he notado que a los CEOs les resulta muy difícil aceptar la realidad de las concesiones. Hace poco pasé un tiempo con el director ejecutivo de una empresa de Silicon Valley, valuada en 40 mil millones de dólares. Me compartió la frase que resume el valor principal de su empresa, la cual acababa de crear y planeaba anunciar a toda la empresa. Sin embargo, cuando la dijo, me dio vergüenza: “Valoramos la pasión, la innovación, la ejecución y el liderazgo.”

Uno de los muchos problemas de esa lista es ¿quién *no* valora esas cosas? Otro es que no les dice nada a los empleados respecto a qué es lo que la empresa valora *más*. No dice nada sobre qué elecciones deben hacer los empleados cuando esos valores se ponen en peligro. Esto también es cierto cuando las empresas afirman que su misión es servir por igual a todas las partes involucradas (clientes, empleados, accionistas). Decir que valoran igual a todas las personas deja a la administración sin una guía clara sobre qué hacer ante la necesidad de hacer concesiones entre las personas a quienes sirven.

Compara esto con la manera en que Johnson & Johnson se recuperó del trágico escándalo de asesinato por cianuro de 1982.[5] En esa época, Johnson & Johnson era dueño del 37 por ciento del mercado y el Tylenol era el producto que más ganancias generaba. Entonces, salieron a la luz informes que indicaban que siete personas habían muerto por tomar Tylenol. Después se descubrió que esas botellas habían sido alteradas. ¿Cómo debería responder Johnson & Johnson?

Era una cuestión complicada. ¿Su primera respuesta fue garantizar la seguridad de sus clientes al retirar de las farmacias todos los productos de Tylenol? ¿Su primera prioridad fue que el área de relaciones públicas tomara medidas para controlar el daño y así impedir que los accionistas los dejaran? ¿O era su deber consolar y compensar a las familias de las víctimas primero y antes que nada?

Por fortuna para ellos tenían el credo: una frase escrita en 1943 por el entonces

presidente de la empresa, Robert Wood Johnson, la cual está grabada en piedra en las oficinas de Johnson & Johnson.[6] A diferencia de la mayoría de las frases que enuncian una misión corporativa, el credo enlista los componentes de la empresa en orden de prioridad. Los clientes al principio, los accionistas al final.

Como resultado, rápidamente Johnson & Johnson decidió retirar todo el Tylenol, aunque tuviera un impacto enorme para ellos (alrededor de 100 millones de dólares, según algunos reportes). ¿La seguridad de los clientes o 100 millones de dólares? No es una decisión fácil. Sin embargo, el credo proporcionó una idea más clara de lo que era más esencial y permitió llevar a cabo la dura concesión.

Podemos evitar la realidad de las concesiones, pero no escapar de ellas.

Una vez trabajé con un equipo de ejecutivos que necesitaban ayuda para establecer sus prioridades. Estaban teniendo dificultades para identificar los cinco proyectos principales que querían que su departamento de tecnología terminara en el siguiente año fiscal y una de las gerentes en particular estaba teniendo muchas dificultades para hacerlo. Insistía en que *dieciocho* proyectos fueran considerados “prioridades principales”. Yo insistí en que eligiera cinco. Le presentó su lista al equipo y dos semanas después regresaron con la lista que ella había acertado... ¡en *un* solo proyecto! (Siempre me pregunté qué tenía de especial *ese* proyecto que se había quedado fuera.) Al negarse a hacer concesiones, había terminado por diluir cinco proyectos que valían tiempo y esfuerzo en diecisiete proyectos. No es de sorprender que no obtuviera los resultados que esperaba. Su lógica había sido: *Podemos hacerlo todo*. Obviamente, no.

Es fácil ver por qué es tan tentador negar la realidad de las concesiones. Después de todo, por definición, una concesión implica dos cosas. ¿Quieres más dinero o más vacaciones? ¿Quieres terminar el siguiente correo electrónico o llegar a tiempo a tu junta? ¿Quieres que se haga más rápido o mejor? Obviamente, cuando tenemos que elegir la respuesta que preferimos es decir que *sí* a las dos cosas. Pero, por mucho que queramos, no podemos tener todo.

Un no esencialista, al tener que hacer una concesión, se pregunta: “¿Cómo puedo hacer las dos cosas?” Los esencialistas hacen una pregunta más difícil, pero al final más liberadora: “¿Qué problema quiero?” Un esencialista hace concesiones de manera deliberada. Actúa por sí mismo. Como sostuvo el economista Thomas Sowell: “No existen soluciones. Sólo existen concesiones.”[7]

Peter Drucker una vez le dijo a Jim Collins, autor del clásico de negocios *Good to Great [De bueno a grandioso]*, que podía crear una compañía grandiosa o bien ideas grandiosas, pero no las dos cosas. Jim eligió las ideas. Como resultado de esta concesión, en su empresa sigue habiendo tres empleados de tiempo completo, pero sus ideas han llegado a decenas de millones de personas a través de sus libros.[8]

Por doloroso que pueda ser a veces, hacer concesiones representa una oportunidad significativa. Al obligarnos a sopesar ambas opciones y a elegir de manera estratégica la que resulta mejor para nosotros, incrementamos de manera significativa nuestras posibilidades de alcanzar la meta que *nosotros* deseamos. Como Southwest, podemos disfrutar el éxito que resulta de hacer elecciones consistentes.

Hace poco vi un ejemplo de esto en un vuelo a Boston, cuando comencé a platicar con una pareja que iba a visitar a su hijo en Harvard. Era evidente que estaban orgullosos de que él estudiara ahí y yo tenía curiosidad de saber qué estrategia habían usado ellos y él para lograr que lo aceptaran. Dijeron: “Hicimos que probara muchas cosas diferentes, pero, en cuanto quedaba claro que una actividad no iba a ser algo ‘en lo que pudiera destacar’, lo discutíamos y lo sacábamos de esa actividad.” El punto no es si todos los padres deberían desear que sus hijos vayan a Harvard. El punto es que esos padres esencialistas habían decidido conscientemente que la meta era que su hijo fuera a Harvard y habían entendido que ese éxito requería hacer “concesiones estratégicas”.

Esta lógica también es cierta en nuestras vidas personales. Cuando estábamos recién casados, Anna y yo conocimos a alguien que, en nuestra opinión, tenía un matrimonio y una familia maravillosos. Queríamos aprender de él, por eso le preguntamos *cuál era su secreto*. Nos dijo que él y su esposa habían decidido no formar parte de ningún club. Él no se unió a la logia local. Ella no se unió a los clubes de lectura. No era que no tuvieran interés en esas cosas. Sólo hicieron la concesión de pasar ese tiempo con sus hijos. Con los años, sus hijos se habían convertido en sus mejores amigos, lo cual bien valía sacrificar cualquier amistad que hubieran podido hacer en la cancha de golf o junto a viejos ejemplares de *Ana Karenina*.

Los esencialistas consideran las concesiones como una parte inherente de la vida, no como una parte inherentemente negativa de la vida. En vez de preguntar: “¿A qué tengo que renunciar?”, preguntan: “¿En qué quiero ser grande?” El impacto acumulativo de este pequeño cambio de mentalidad puede ser profundo.

No esencialista

Esencialista

Piensa: “Puedo hacer las dos cosas.”

Pregunta: “¿Cómo puedo hacerlo todo?”

Pregunta: “¿Cuál es la concesión que quiero hacer?”

Pregunta: “¿En qué puedo apostararlo todo?”

En un texto titulado “Ríe Kookaburra”, publicado en *The New Yorker*, David Sedaris

hace una simpática narración de su experiencia haciendo un *tour* por Australia.[9] Mientras estaban haciendo una caminata, su amiga y guía de ese día compartió algo que había escuchado de pasada en una clase de administración. “Imaginen que tienen una estufa con cuatro quemadores”, les dijo a los miembros del grupo. “Un quemador representa a su familia, otro a sus amigos, el tercero a su salud y el cuarto a su trabajo. Para ser exitosos, necesitan quitar uno de los quemadores. Y para ser muy exitosos, necesitan quitar dos.”

Por supuesto, esto es una broma. No estoy para sugerir que vivir el camino del esencialista nos exija decidir entre nuestra familia y nuestra salud o nuestro trabajo. Lo que intento sugerir es que, cuando nos enfrentamos a una decisión en la que una opción pone en primer lugar a la familia y la otra a los amigos, la salud o el trabajo, necesitamos estar preparados para preguntar: “¿Cuál es el problema que quieres?”

Las concesiones no son algo que se pueda ignorar ni condenar. Son que debemos abrazar y hacer de manera deliberada, estratégica y reflexiva.

PARTE II

Explora

**¿CÓMO PODEMOS DISTINGUIR LAS
MUCHAS COSAS TRIVIALES DE
LAS POCAS VITALES?**

EXPLORA

Explora. Distingue las pocas cosas vitales de las muchas triviales

Una paradoja del esencialismo es que los esencialistas, de hecho, exploran más opciones que los no esencialistas. Los no esencialistas se emocionan prácticamente con todo y, por tanto, reaccionan ante todo. Sin embargo, como están tan ocupados aceptando cada oportunidad y cada idea, en realidad exploran menos. En cambio, el camino del esencialista consiste en explorar y evaluar una amplia gama de opciones, antes de comprometerse con ninguna. Como los esencialistas se comprometen y apuestan “en grande” a unas cuantas ideas o actividades vitales, exploran más opciones al principio para asegurarse de elegir la adecuada más adelante.

En la parte dos, plantearé cinco hábitos para explorar lo que es esencial. La fuerza de gravedad del no esencialismo puede ser tan fuerte que quizá resulte tentador saltarse o ver de manera superficial este paso. No obstante, este paso en sí mismo es esencial para la búsqueda disciplinada de menos. Para distinguir lo que de verdad es esencial, necesitamos espacio para pensar, tiempo para ver y escuchar, permiso para jugar, sabiduría para dormir y la disciplina para aplicar criterios muy selectivos a las elecciones que hacemos.

Irónicamente, en una cultura no esencialista, estas cosas (espacio, tiempo, escuchar, jugar y seleccionar) pueden considerarse distracciones triviales. En el mejor de los casos, se les considera algo agradable que podemos tener. En el peor, se les ridiculiza como evidencia de debilidad y desperdicio. Todos sabemos que una persona muy ambiciosa o productiva piensa: "Claro, me encantaría poder apartar tiempo en mi agenda sólo para pensar, pero es un lujo que no podemos permitirnos en este momento". O, "¿Jugar? ¿Quién tiene tiempo para jugar? ¡Estamos aquí para trabajar!" O, como me dijo un líder durante el proceso de integración de nuevos empleados, "Espero que hayas dormido bien anoche. Aquí eso no sucede con mucha frecuencia."

Si crees que estar demasiado ocupado es evidencia de productividad, entonces, tal vez creas que generar espacio para explorar, pensar y reflexionar debería ser algo que hay que mantener en el mínimo. No obstante, esas actividades son el antídoto para el estado no esencialista que afecta a tantos de nosotros y que consiste en encontrarse demasiado ocupado. En lugar de diversiones triviales, son actividades críticas para distinguir lo que realmente es una diversión trivial de lo que realmente es esencial.

Los esencialistas pasan el mayor tiempo posible explorando, escuchando, debatiendo, cuestionando y pensando. Sin embargo, su exploración no es un fin en sí misma. El objetivo de la exploración es distinguir las pocas cosas vitales de las muchas triviales.

ESCÁPATE

Los beneficios de no estar disponible

SIN UNA GRAN SOLEDAD NINGÚN TRABAJO

SERIO ES POSIBLE.

—*Pablo Picasso*

Frank O'Brien es el fundador de Conversations, una empresa de servicios de mercadotecnia con sede en Nueva York que ha sido incluida en la lista Inc.500/5000 de las "Empresas privadas con el crecimiento más rápido de Estados Unidos". En respuesta al ritmo frenético que hay actualmente en las oficinas, él ha iniciado un hábito radical.

Una vez al mes, reúne en un cuarto durante todo el día a cada uno de los cincuenta empleados que conforman su empresa. Los teléfonos están prohibidos. También los correos electrónicos. No hay una orden del día. El objetivo de la reunión es simplemente escapar para pensar y hablar. Como puedes suponer, no hace esta reunión el viernes a mitad de mes, cuando la productividad puede estar floja y la gente, de cualquier manera, no está haciendo mucho "trabajo real". Hace esta reunión de todo el día el primer lunes del mes. Esta costumbre no sólo es una disciplina interna, incluso sus clientes saben que no pueden esperar respuesta ese "Lunes sin llamadas".[1]

Esto lo hace porque sabe que sus empleados no pueden descubrir lo que es esencial si siempre están trabajando. Necesitan espacio para descubrir lo que de verdad importa. O'Brien explica: "Creo que es vital disponer tiempo para tomar un respiro, mirar alrededor y pensar. Necesitas ese nivel de claridad para innovar y crecer." Además, usa las reuniones como una prueba para saber si los empleados están pasando demasiado tiempo en lo que no es esencial: "Si alguien no puede llegar a la reunión porque tiene demasiadas cosas que hacer, es un indicador de que estamos haciendo algo de manera ineficiente o de que necesitamos contratar más personal". Si esas personas están demasiado ocupadas para pensar, entonces, están demasiado ocupadas, punto.

Para poder distinguir las pocas cosas esenciales de las muchas triviales, necesitamos espacio para escapar. Por desgracia, en nuestra época, en la que el tiempo nunca es suficiente, no obtenemos ese espacio por *default*, sólo con planeación. Un líder con el que trabajé me confesó que se había quedado en una empresa durante cinco años más de lo debido. ¿Por qué? Porque estaba tan ocupado trabajando en la empresa que no se tomó el tiempo necesario para decidir si debía trabajar ahí o no. Las exigencias cotidianas

le impidieron dar un paso atrás para ganar perspectiva.

En una tónica similar, el vicepresidente de una importante empresa de tecnología global me contó que pasa treinta y cinco horas a la semana en juntas. Está tan consumido por esas juntas que ni siquiera puede encontrar una hora al mes para hacer una estrategia para su carrera y mucho menos para pensar cómo llevar la empresa al siguiente nivel. En vez de darse el espacio necesario para hablar y debatir sobre lo que realmente está pasando y lo que realmente necesita pasar, malgasta su tiempo en presentaciones interminables y en conversaciones aburridas y poco funcionales en las que no se decide nada.

Antes de que puedas evaluar lo que es esencial y lo que no, primero necesitas explorar tus opciones. Mientras que los no esencialistas reaccionan automáticamente ante esta última idea, se precipitan a aceptar toda oportunidad o responden al correo electrónico que acaba de llegar, los esencialistas eligen crear un espacio para explorar y ponderar.

No esencialista

Esencialista

Estoy demasiado ocupado haciendo
como para pensar en la vida

Crea espacio para escapar y explorar la vida.

Espacio para diseñar

El valor que tiene crear un espacio para explorar me ha resultado evidente en mi trabajo en la d.school (escuela de diseño) de Standford (oficialmente, el Instituto de Diseño Hasso Plattner de Standford). Lo primero que noté al entrar al salón de clases en donde me habían pedido que diera el curso era que no había sillas tradicionales. En cambio, hay cubos de espuma en los que te puedes sentar muy incómodamente, como pronto descubrí. Como casi todo en la escuela de diseño, esto está hecho mediante diseño. En este caso, el objetivo de los cubos es que después de unos minutos de estar sentados sin comodidad, los estudiantes *prefieran* ponerse de pie, caminar por ahí e interactuar entre sí, no sólo con el compañero que está sentado a la derecha o a la izquierda. Ése es el punto. La escuela ha usado el espacio físico para fomentar nuevas formas de interactuar y pensar.

Para ese fin, la escuela también ha creado un escondite llamado “Cabina negra”. Se trata de una habitación pequeña diseñada para que sólo puedan entrar de una a tres personas. No tiene ventanas, es a prueba de ruido y fue hecha de tal manera que no hubiera distracciones. De acuerdo con Scott Doorley y Scott Witthoft, en *Make Space [Haz espacio]*, no sólo “no tiene la tecnología más reciente. No tiene tecnología en lo absoluto”. Está apartada en la planta baja. No se encuentra, como señalan Doorley y Witthoft, de camino hacia ningún otro lado.[2] La única razón por la que vas ahí es para pensar. Al crear espacio para pensar y enfocarse, los estudiantes pueden dar un paso atrás para ver con mayor claridad.

Por alguna razón existe una falsa asociación con la palabra *enfoque*. Como sucede con las elecciones, la gente tiende a pensar en el enfoque como una cosa. Sí, enfoque es algo que tenemos. Pero también es algo que *hacemos*.

**Para tener enfoque,
necesitamos
escaparnos con el
fin de enfocarnos.**

Cuando digo *enfoque*, no me refiero simplemente a seleccionar una pregunta o posibilidad y pensar al respecto de manera obsesiva. Me refiero a crear el espacio para explorar cientos de preguntas y posibilidades. Un esencialista se enfoca de la misma manera en que enfocan nuestros ojos; no al fijarse en algo, sino al ajustarse y adaptarse constantemente al campo de visión.

En una junta que tuve hace poco también en la escuela de diseño (en otro cuarto sin asientos ni escritorios, con pizarrones de techo a piso cubiertos con Post-its de todos los colores habidos y por haber), conocí a Jeremy Utley, quien es mi socio en el desarrollo de una nueva clase prototipo que, en un momento de genialidad, Jeremy llamó “Cómo diseñar la vida de manera esencial.”

El único propósito de la clase es crear espacio para que los estudiantes diseñen sus vidas. Cada semana tienen una excusa programada para pensar. Se les obliga a apagar sus *laptops* y celulares y a encender todo el poder de sus mentes. Se les asignan tareas para practicar deliberadamente cómo distinguir las pocas cosas esenciales de las muchas cosas buenas. No tienes que estar en la escuela de diseño de Standford para poner en práctica esos hábitos. Todos podemos aprender a crear más espacio en nuestras vidas.

Espacio para concentrarte

Un ejecutivo que conozco es inteligente y tiene motivación, pero se distrae con mucha frecuencia. En todo momento, mantiene conversaciones por Twitter, Gmail, Facebook e IM. En un esfuerzo por crear un espacio sin distracciones, una vez intentó que su asistente desconectara todos los cables de internet de su computadora. Pero de todas formas encontró demasiadas maneras de estar en línea. Así que, cuando estaba teniendo dificultades por terminar un proyecto particularmente importante, recurrió a una medida desesperada. Dejó su celular y se fue a un motel que no tenía acceso a internet. Después de ocho semanas de encierro casi total, logró terminar el proyecto.

En mi opinión, es un poco triste que ese ejecutivo se viera obligado a implementar dichas medidas. No obstante, aunque quizá sus métodos hayan sido extremos, no puedo cuestionar sus intenciones. Sabía que, para lograr el mayor punto de contribución en una tarea, era necesario crear un espacio donde pudiera pensar sin interrupciones.

Piensa en *sir* Isaac Newton. Él pasó dos años trabajando en lo que se convirtió en los *Principia Mathematica*, sus famosos textos sobre la gravitación universal y las tres leyes del movimiento. Ese período de encierro casi total resultó vital en lo que se convertiría en un gran descubrimiento que dio forma a la mentalidad científica durante los siguientes trescientos años.

Richard S. Westfall escribió lo siguiente: “En la época en que era famoso, a Newton le preguntaron cómo había descubierto la ley de la gravitación universal. ‘Al pensar en ella continuamente’, fue la respuesta... En lo que pensaba, pensaba continuamente, lo cual equivale a decir exclusiva o casi exclusivamente”. [3] En otras palabras, Newton creó un espacio para la concentración intensa y ese espacio sin interrupciones le permitió explorar los elementos esenciales del universo.

Inspirado por Newton escribí este libro de una manera similar, aunque menos extrema. Dispuse ocho horas diarias para escribir: de las 5 a.m. a la 1 p.m., cinco días a la semana. La regla básica era nada de correos electrónicos, ni llamadas, ni citas, ni interrupciones hasta después de la una. No siempre lo lograba, pero la disciplina hizo una enorme diferencia. Programé la respuesta automática de mi correo electrónico para que dijera que estaba “en estado monástico” hasta después de terminar el libro. Es difícil expresar cuánta libertad encontré en este enfoque. Al crear espacio para explorar, pensar y escribir, no sólo escribí el libro más rápido, sino que gané control sobre cómo invertir el resto de mi tiempo.

Parece obvio, pero ¿cuándo fue la última vez que te tomaste un tiempo de tu ajetreado día para sentarte y pensar? No me refiero a los cinco minutos que te tomas para hacer la lista de pendientes durante el trayecto al trabajo ni a la junta en la que te mantienes distraído pensando cómo abordar un proyecto en el que estás trabajando. Me refiero a destinar de manera deliberada un tiempo libre de distracciones en un espacio libre de distracciones para no hacer absolutamente nada que no sea pensar.

Por supuesto, en la actualidad, esto es más difícil que nunca en un mundo lleno de dispositivos y estímulos. Un líder de Twitter una vez me preguntó: “¿Te acuerdas cómo era sentirse aburrido? Eso ya no pasa”. Tiene razón; hace apenas unos años, si estabas

en un aeropuerto esperando un vuelo retrasado o si estabas en la sala de espera de un consultorio, probablemente nada más te quedabas sentado, mirando al vacío, sintiéndote aburrido. Hoy, todos los que esperan en un aeropuerto o en una sala de espera están pegados a las herramientas tecnológicas de su elección. Obviamente, a nadie le gusta sentirse aburrido. Pero, al abolir cualquier oportunidad de sentirnos aburridos, también hemos perdido el tiempo que solíamos tener para pensar y procesar.

Aquí tienes otra paradoja: cuanto más rápida y más llena de ocupaciones sea nuestra vida, más necesitamos incluir tiempo para pensar en nuestra agenda. Y cuanto más ruidosa sea nuestra vida, más necesitamos espacios tranquilos de reflexión en los que podamos enfocarnos de verdad.

Sin importar qué tan ocupado estés en este momento, en tu día de trabajo *puedes* hacer tiempo y espacio para pensar. Por ejemplo, Jeff Weiner, director ejecutivo de LinkedIn, programa dos horas en blanco en su agenda todos los días. Las divide en bloques de treinta minutos, aunque no programa nada. Es un hábito simple que desarrolló cuando las numerosas juntas no le dejaban tiempo para procesar lo que estaba sucediendo a su alrededor.[4] Al principio, parecía un lujo, una pérdida de tiempo. Pero, con el tiempo, descubrió que era su herramienta de productividad más valiosa. Lo considera la principal forma de garantizar que él está a cargo de su día, en lugar de estar a su merced.

Como me explicó: “Recuerdo un día en particular, en que, por una serie de circunstancias, estuve en conferencias telefónicas o en juntas sin parar desde las 5 de la mañana hasta las 9 de la noche. Al final del día, recuerdo lo frustrado que me sentí al pensar que no había tenido el control de mi agenda ese día y que, más bien, ella había tenido el control sobre mí. Sin embargo, esa frustración de inmediato dio origen a un sentimiento de gratitud, dado que es el único día que puedo recordar que me haya sentido así desde que tomé mi papel actual.”

En su espacio es capaz de pensar en cuestiones esenciales: ¿cómo será la empresa en tres o en cinco años?, ¿cuál es la mejor manera de mejorar un producto que ya es popular o de atender la necesidad de un cliente que no ha sido satisfecha?, ¿cómo ampliar una ventaja competitiva o cerrar una brecha competitiva? También usa ese espacio para recargar baterías emocionalmente. Esto le permite pasar del “modo de solución de problemas” al “modo de asesor” que se espera de él en su calidad de líder.

Para Jeff, crear espacio es más que un hábito. Es parte de una filosofía más amplia. Ha visto los efectos que la búsqueda indisciplinada de más ha tenido en las empresas y en las vidas de los ejecutivos. Así que para él no es un eslogan ni una frase pegajosa. Es una filosofía.

Espacio para leer

Podemos inspirarnos todavía más con el ejemplo del empresario Bill Gates, quien de manera habitual (y célebre) se toma una semana de sus tareas diarias en Microsoft simplemente para pensar y leer. Una vez asistí a una sesión de preguntas y respuestas con Bill en las instalaciones de la Fundación Bill y Melinda Gates, en Seattle, Washington. Daba la casualidad de que acababa de terminar su última “Semana para pensar”. Aunque había leído sobre esa costumbre, lo que no sabía era que se remontaba a la década de los ochenta y que Bill Gates la seguía llevando a cabo en el punto más alto de la expansión de Microsoft.[5]

En otras palabras, dos veces al año, durante la época más atareada y más frenética de la empresa, él crea tiempo y espacio para recluirse durante una semana sin hacer nada más que leer artículos (su récord es de 112) y libros, estudiar tecnología y pensar en el panorama más amplio. Hoy en día, sigue tomándose tiempo de las labores cotidianas que implican dirigir su fundación sólo para pensar.

Si apartar una semana completa parece abrumador o imposible, hay formas de incluir en cada día un poco de la “Semana para pensar”. Un hábito que me ha parecido útil consiste en leer los primeros veinte minutos del día algo de literatura clásica (no un blog, ni el periódico, ni la última novela para leer en la playa). Esto no sólo anula mi tendencia anterior a revisar mi correo electrónico en cuanto me despierto, sino que centra mi día. Amplía mi perspectiva y me recuerda los temas e ideas que son lo suficientemente esenciales como para haber resistido la prueba del tiempo.

Yo prefiero la literatura motivacional, pero ésa es una elección personal. Pero, para los que les interese, algunos títulos que pueden considerar son: *Zen*, *La razón de la sinrazón*, *Los libros de la sabiduría de Confucio*, la Torá, la Biblia, *Tao, saber sin saber*, *El significado del glorioso Corán: una traducción explicada*, *Como el hombre piensa*, *Lo esencial de Gandhi*, *Walden o la vida en los bosques*, *El libro de mormón*, *Las meditaciones de Marco Aurelio* y los *Upanishads*. Hay miles de opciones. Sólo asegúrate de elegir algo que se haya escrito antes de nuestra era hiperconectada y que, no obstante, parezca atemporal. Esos textos pueden desafiar nuestras suposiciones sobre lo que realmente importa.

Ya sea que puedas invertir dos horas diarias, dos semanas al año o tan sólo cinco minutos todas las mañanas, es importante hacer espacio para escapar de tu vida ajetreada.

MIRA

Ve lo que realmente importa

¿DÓNDE ESTÁ EL CONOCIMIENTO QUE HEMOS
PERDIDO EN LA INFORMACIÓN?

—*T. S. Eliot*

La escritora Nora Ephron es mucho más conocida por películas como *Silkwood*, *Algo para recordar* y *Cuando Harry encontró a Sally*, todas ellas nominadas a un Premio de la Academia. El éxito de Ephron como escritora y guionista tiene mucho que ver con su capacidad para capturar la *esencia* de una historia, una habilidad que perfeccionó a comienzos de su carrera como periodista. Pero, a pesar de todos sus años en el intenso mundo del periodismo, la lección que la influyó profundamente data de sus años de preparatoria.

Charlie O. Simms daba una clase de Introducción al periodismo en la Preparatoria Beverly Hills. El primer día de clases al que Ephron asistió, comenzó más o menos de la misma forma en que lo haría cualquier maestro de periodismo, explicando el concepto de “encabezado”. Explicó que un encabezado contiene el *por qué*, *qué*, *cuándo* y *quién* del texto. Incluye la información esencial. Entonces, les dio su primera tarea: escribir el encabezado de una historia.

Simms comenzó por presentar los hechos de la historia: “Kenneth L. Peters, el director de la Preparatoria Beverly Hills, anunció hoy que todos los profesores de la preparatoria viajarían a Sacramento el próximo jueves para un coloquio sobre nuevos métodos de enseñanza. Entre los conferencistas estaría la antropóloga Margaret Mead, el decano Robert Maynard Hutchins y el gobernador de California, Edmund ‘Pat’ Brown.”

Los estudiantes golpeaban sus máquinas de escribir manuales tratando de seguirle el ritmo al maestro. Luego, entregaron sus encabezados escritos a toda velocidad. Cada uno intentó resumir quién, qué, dónde y por qué de la manera más sintética posible: “Margaret Mead, Maynard Hutchins y el gobernador Brown hablarán a los docentes sobre...”; “El próximo jueves, los docentes de la preparatoria...” Simms revisó los encabezados de los estudiantes y los puso a un lado.

Luego les dijo que todos estaban mal. El encabezado de la historia, dijo, era: “El jueves no habrá clases.”

“En ese instante”, recuerda Ephron, “me di cuenta de que el periodismo no consistía

sólo en regurgitar los hechos, sino en encontrar el *punto*. No bastaba con saber quién, qué, cuándo y dónde; tenías que entender lo que significaba. Y el porqué importaba”. Ephron añadió: “Me enseñó algo que funciona tan bien en la vida como en el periodismo.”[1]

En todo conjunto de hechos se esconde algo esencial. Y un buen periodista sabe que descubrirlo implica explorar esas piezas de información y descubrir cuáles son las relaciones entre ellas (hice la licenciatura en periodismo, así es que me lo tomé en serio). Significa construir el todo a partir de la suma de sus partes y entender cómo la unión de esas piezas distintas le importa a alguien. Los mejores periodistas no sólo se basan en la información. Su valor consiste en descubrir lo que realmente le importa a la gente.

¿Alguna vez te has sentido perdido e inseguro respecto a en qué concentrarte? ¿Alguna vez te has sentido abrumado por toda la información que te bombardea y no estás seguro de qué hacer con ella? ¿Alguna vez te has sentido mareado por las distintas peticiones que te llegan, incapaz de descubrir cuáles son importantes y cuáles no? ¿Alguna vez no has podido ver el meollo de algo en el trabajo o en la casa y no te diste cuenta de tu error hasta que fue demasiado tarde? En ese caso, la siguiente habilidad esencialista será sumamente valiosa.

El panorama completo

El 29 de diciembre de 1972, el vuelo 401 de Eastern Air Lines se estrelló en los Everglades de Florida, lo cual ocasionó la muerte de más de cien pasajeros.[2] Era la primera vez que se estrellaba un avión de cuerpo ancho y fue uno de los peores accidentes aéreos en la historia de Estados Unidos. Tiempo después, los investigadores se sintieron muy asombrados al descubrir que el avión había estado en perfectas condiciones. ¿Entonces qué había fallado?

El *jet* Lockjeed se estaba preparando para aterrizar cuando el primer oficial, Albert Stockstill, notó que no se había encendido el indicador del tren de aterrizaje, una diminuta luz verde que indica que el motor de enfrente funciona. No obstante, el motor de enfrente estaba funcionando, así que el problema era la luz indicadora, no el motor. Como los pilotos estaban sumamente concentrados en el indicador del motor, no lograron darse cuenta de que el piloto automático estaba desactivado hasta que fue demasiado tarde. En otras palabras, el motor de enfrente no ocasionó el desastre. Lo causó que la tripulación perdiera de vista el problema más importante (la altitud del avión).

Ser el periodista de tu propia vida te obligará a dejar de enfocarte en todos los detalles menores y a ver el panorama más amplio. Puedes aplicar las habilidades de un periodista sin importar en qué campo te encuentres, incluso puedes aplicarlas a tu vida personal. Al entrenarte a buscar “el encabezado”, de pronto descubrirás que eres capaz de ver lo que se te ha escapado. Serás capaz de hacer más que ver los puntos de cada día: los conectarás para identificar las tendencias. En vez de nada más reaccionar ante los hechos, serás capaz de enfocarte en los temas más grandes que realmente importan.

Filtra la información en busca de lo fascinante

De manera instintiva, sabemos que no podemos explorar toda la información que encontramos en nuestra vida. Distinguir lo que *es* esencial y explorar nos exige ser disciplinados sobre cómo escaneamos y filtramos todos los hechos, las opciones y las opiniones que compiten y están en conflicto entre sí, y que buscan obtener nuestra atención.

Hace poco platiqué con Thomas Friedman, un periodista que ha ganado premios y que colabora como columnista del *New York Times*, sobre cómo filtrar la información esencial del ruido no esencial. Antes de reunirme con él, Thomas había tenido una comida de trabajo con personas que le daban información para una columna que estaba escribiendo. Al principio, alguien pensó que no estaba prestando atención a la plática de la mesa. Pero *sí* estaba escuchando. Estaba absorbiendo la conversación completa de la mesa. Simplemente estaba filtrando la información para quedarse sólo con las cosas que en realidad atrapaban su atención. Luego intentó conectar los puntos haciendo muchas preguntas sólo sobre aquello que le había interesado.

Los mejores periodistas, como me dijo Friedman después, escuchan lo que otros no quieren escuchar. En la comida, él había estado escuchando lo que se decía sólo en la periferia. Estaba más pendiente de lo que *no* se estaba diciendo.

Los esencialistas son excelentes para observar y escuchar. Sabiendo que la realidad de las concesiones significa que no es posible que presten atención a todo, escuchan deliberadamente lo que no se está diciendo de manera explícita. Leen entre líneas. O, como dijo Hermione Granger, de *Harry Potter* (una esencialista improbable, te lo garantizo, pero una esencialista en este caso): “De hecho, soy muy lógica, lo cual me permite ver más allá de los detalles superfluos y percibir claramente lo que otros pasan por alto.”[3]

Los no esencialistas también escuchan. Pero escuchan mientras se preparan para decir algo. Se distraen con el ruido. Se enfocan demasiado en detalles insignificantes. Escuchan la voz más fuerte, pero obtienen el mensaje equivocado. En sus ansias por reaccionar, pierden de vista el punto. Como resultado, usando una metáfora de C. S. Lewis, tal vez anden corriendo con extintores en tiempos de inundación.[4] Pasan por alto el encabezado.

No esencialista

Esencialista

Presta demasiada atención a la voz más fuerte.

Escucha todo lo que se está diciendo.

Se siente abrumado por toda la información.

Presta atención a la señal en medio del ruido.

Escucha lo que *no* se está diciendo.

Escanea para encontrar la esencia de la información.

En el caos de las oficinas modernas, con tantas voces fuertes a nuestro alrededor que nos atraen en muchas direcciones, ahora más que nunca es más importante que aprendamos a resistirnos al canto de la sirena de la distracción y a mantener los ojos y los oídos abiertos a los titulares. A continuación, hay algunas formas en las que puedes sacarle jugo a tu periodista interior.

Lleva un diario

En inglés, las palabras *journal* (diario) y *journalist* (periodista) provienen de la misma raíz. Un periodista, en el sentido más literal de la palabra, es alguien que escribe un diario. Por consiguiente, una de las formas más obvias y, no obstante, más poderosas de convertirnos en periodistas de nuestra propia vida es llevar un diario.

La triste realidad es que los seres humanos somos criaturas olvidadizas. Incluso, me atrevería a decir que somos asombrosamente olvidadizos. ¿No me crees? Puedes poner a prueba esta teoría en este preciso momento al intentar recordar de memoria lo que cenaste el jueves hace dos semanas. O pregúntate a qué juntas asististe el lunes hace tres semanas. Si eres como la mayoría de las personas, te quedarás totalmente en blanco en este ejercicio. Piensa que un diario es como un dispositivo de almacenamiento para respaldar la capacidad de memoria de nuestro cerebro. Como alguien me dijo una vez, el lápiz más tenue es mejor que la memoria más fuerte.

Durante los últimos diez años he llevado un diario y, para ello, he usado un método contrario a la intuición pero efectivo: escribo menos de lo que quisiera. Por lo general, cuando la gente empieza a escribir un diario, escribe varias páginas el primer día. Luego, para el segundo día, la idea de escribir tanto resulta abrumadora y postergan o abandonan el ejercicio. Así que aplica el principio de “menos pero mejor” al escribir tu diario. Contento de escribir más hasta que llevar el diario se haya convertido en un hábito.

También te sugiero que, una vez cada noventa días aproximadamente, te tomes una hora para leer lo que escribiste en el diario durante ese período. Pero no te enfoques en exceso en los detalles, como la junta de presupuestos de hace tres semanas o la cena del jueves pasado. Más bien enfócate en patrones o tendencias más amplios. Capta el titular. Busca el encabezado de tu día, de tu semana, de tu vida. Los cambios pequeños, graduales son difíciles de ver en el momento, pero, con el tiempo, pueden tener un efecto acumulativo enorme.

Sal a explorar

Jane Chen era parte de un equipo de estudiantes de una clase de la escuela de diseño llamada “Diseña para que sea accesible económicamente”. El grupo los desafió a diseñar una incubadora para bebés que costara el uno por ciento del costo promedio de 20 000 dólares. Según Jane, en los países en vías de desarrollo, “cuatro millones de bebés que nacen bajos de peso mueren en los primeros veintiocho días porque no tienen suficiente grasa para regular su temperatura corporal.”[5]

Si hubieran abordado esto sólo como un problema de costos, habrían producido una incubadora eléctrica barata, una solución aparentemente razonable, pero que no habría logrado atender el problema de raíz. En cambio, se tomaron el tiempo necesario para descubrir lo que realmente importaba. Fueron a Nepal para ver el problema en persona. Y descubrieron que el ochenta por ciento de los bebés nacían en casa, no en el hospital, en aldeas rurales sin electricidad. Así que, el verdadero desafío del equipo, como se volvió evidente de pronto, era crear algo que no necesitara para nada electricidad. Con esa idea clave, comenzaron a resolver el problema que tenían en sus manos. Al final, Jane y tres compañeros más lanzaron una campaña sin fines de lucro llamada “Acoge” y crearon el “Nido acogedor”, el cual usa una sustancia similar a la cera que se calienta en agua y luego se coloca en una almohadilla parecida a un *sleeping bag* que puede mantener caliente al bebé durante seis horas o más. Al salir y explorar el problema por completo, fueron capaces de aclarar mejor el asunto y enfocarse en los detalles esenciales que al final les permitieron hacer la mayor contribución al problema.

Mantén los ojos abiertos en busca de detalles atípicos o poco habituales

Mariam Semaan es una periodista libanesa que ha ganado varios premios. Hace poco, tuvo la beca de periodismo John S. Knight en la Universidad de Standford, donde se especializó en innovación en medios y en pensamiento centrado en el diseño. Le pedí que compartiera los consejos secretos que ha acumulado en sus años de experiencia en captar la verdadera historia entre todo el ruido de la superficie. Su reacción fue alentadora: dijo que encontrar el encabezado e identificar la información esencial son habilidades que se pueden adquirir. Llegar a la esencia de una historia requiere de una profunda comprensión del tema, su contexto, la manera en que encaja en el panorama más amplio y su relación con diversos campos. De modo que ella suele leer todas las noticias relacionadas para tratar de identificar la información que todos los demás no vieron o en la que no se enfocaron lo suficiente. “Mi meta, dijo, es entender la ‘telaraña’ de una historia porque eso es lo que me permite identificar cualquier detalle o comportamiento ‘atípico’ o ‘inusual’ que no encaja bien con el curso natural de la historia.”

Para Mariam, es crucial buscar “una perspectiva diferente en una historia determinada, una perspectiva que puede arrojar luz en el tema de una forma fresca, distinta y estimulante para el pensamiento”. Un truco que usa es el juego de roles: se pone en los zapatos de los principales involucrados en una historia con el fin de entender mejor sus motivaciones, razonamientos y puntos de vista.

Aclara la cuestión

Cualquiera que haya visto la entrevista de algún político hábil sabe lo bien entrenados que están para no responder las preguntas que les hacen. Evadir preguntas difíciles puede resultarnos tentador a todos. A menudo es más fácil dar una respuesta vaga y encubierta que reunir todos los hechos y la información necesarios para dar una respuesta razonada y bien informada. No obstante, la evasión sólo nos envía a una espiral no esencial de más vaguedad y desinformación. Aclarar la cuestión es una forma de salir de ese círculo.

Elay Cohen, vicepresidente de Salesforce.com, fue uno de los seis miembros del equipo que estuvo reunido en un cuarto de hotel en el habitualmente tranquilo Cavallo Point, con vista al Golden Gate. Durante tres horas, competirían contra otros cinco equipos en simulación de negocios. La tarea consistía contestar una serie de preguntas sobre cómo manejarían situaciones de administración hipotéticas. A medida que el reloj avanzaba, el equipo de Elay estaba teniendo dificultades para empezar. Cada respuesta propuesta generaba aún más opciones y comentarios; pronto, lo que debió haber sido un simple ejercicio de resolución de problemas se había convertido en un debate desordenado que se desarrollaba con rapidez. Yo estaba ahí para observar y asesorar al equipo y, luego de quince minutos de esa dinámica, tuve que pedirles que se detuvieran. “¿Qué respuesta están tratando de responder?”, les pregunté. Todos hicieron una pausa con incomodidad. Nadie tenía una respuesta. Entonces, alguien hizo un comentario sobre otra cosa y, de nuevo, el grupo se salió por la tangente.

Volví a intervenir e hice la pregunta otra vez. Y otra vez. Al final, el equipo se detuvo y realmente pensó en qué metas estaban tratando de lograr y en qué decisiones eran necesarias para lograr dichas metas. Detuvieron las conversaciones tangenciales. Revisaron todas las ideas y opiniones que habían descartado al azar, buscando los temas escondidos y las grandes ideas que las conectaban. Luego, por fin, pasaron de la confusión al movimiento. Establecieron un plan de acción, tomaron las decisiones necesarias y dividieron las responsabilidades. El equipo de Elay ganó por un margen enorme.

JUEGA

Abraza la sabiduría de tu niño interior

UN POCO DE TONTERÍA OCASIONAL ES ALGO QUE
VALORAN LOS HOMBRES MÁS SABIOS.

—*Roald Dahl*

Al final del musical clásico *Mary Poppins*, el gruñón y amargado señor Banks llega a casa, después de haber sido “despedido y echado a la calle”. No obstante, parece absoluta y extrañamente encantado, tan encantado que uno de los sirvientes concluye que “se ha vuelto loco” e incluso su hijo comenta que “no suena como su papá”. De hecho, el señor Banks es casi una nueva persona cuando les da a sus hijos su papalote arreglado y se lanza a cantar “Vamos a volar”. Liberado del terrible tedio de su trabajo en el banco, de repente, el niño interior de Banks volvió a la vida. El efecto de su buen ánimo es magnífico, levantando el ánimo de toda la casa e infundiendo alegría, camaradería y júbilo a la antes melancólica familia Banks. Sí, es una historia ficticia, pero ilustra los poderosos efectos de volver a incluir el juego en nuestra vida cotidiana.

A la mayoría no nos enseñaron formalmente a jugar cuando éramos niños; lo aprendimos de manera natural e instintiva. Imagina la alegría absoluta de un bebé recién nacido mientras su mamá juega con él “dónde está el bebé”. Piensa en un grupo de niños que dan rienda suelta a su imaginación jugando juntos. Imagina a un niño en el estado que Mihaly Csikszentmihalyi llama *flujo* mientras construye su propio reino en miniatura con un montón de cajas viejas de cartón.[1] Pero luego, a medida que vamos creciendo, algo sucede. Nos presentan la idea de que el juego es trivial. Jugar es una pérdida de tiempo. Jugar es innecesario. Jugar es infantil. Por desgracia, muchos de esos mensajes negativos provienen justo del lugar en el que el juego imaginativo debería ser más fomentado en lugar de reprimido.

La palabra *escuela* proviene del griego *skolé*, que significa “esparcimiento”. No obstante, nuestro sistema escolar moderno, que nació en la Revolución Industrial, ha eliminado el esparcimiento —y gran parte del placer— del aprendizaje. *Sir* Ken Robinson, quien hizo del estudio de la creatividad en las escuelas el trabajo de su vida, ha observado que en vez de infundir creatividad a través del juego, las escuelas en realidad pueden matarla: “Nos hemos vendido a un modelo educativo como de comida rápida que está empobreciendo nuestro espíritu y nuestras energías tanto como la comida rápida está

afectando nuestros cuerpos... La imaginación es la fuente de todos los logros humanos. Y es lo único que creo que estamos poniendo en riesgo de manera sistemática en la forma en que educamos a nuestros hijos y a nosotros mismos”.[2] En eso tiene razón.

Esa idea de que el juego es trivial se queda con nosotros hasta que somos adultos y se arraiga más a medida que entramos en el mercado laboral. Tristemente, no sólo muy pocas empresas y organizaciones fomentan el juego, sino que muchas lo desalientan sin querer. Es cierto, algunas empresas y algunos ejecutivos reconocen de manera superficial el valor que tiene el juego para encender la chispa de la creatividad, no obstante, la mayoría sigue sin poder crear el tipo de cultura del juego que genere una verdadera exploración.

Nada de esto debería sorprendernos. Las corporaciones modernas nacieron de la Revolución Industrial, cuando toda su razón de ser era lograr eficiencia en la producción masiva de bienes. Además, esos primeros gerentes volvieron los ojos al ejército —una entidad nada juguetona— en busca de inspiración. Hoy en día, con frecuencia seguimos diciendo que los empleados están en *las primeras filas* y la palabra *compañía* es un término que se emplea para referirse a una unidad militar. Aunque la era industrial está bastante lejos de nosotros, esas costumbres, estructuras y sistemas siguen prevaleciendo en las organizaciones modernas.

El juego —que definiría como cualquier cosa que hacemos por gusto y no como el medio para un fin— ya sea volar un papalote, escuchar música o lanzar una pelota de beisbol, puede parecer una actividad no esencial. Con frecuencia, se le trata de esa manera. Pero, en realidad, el juego *es* esencial de muchas maneras. Stuart Brown, el fundador del Instituto Nacional del Juego, ha estudiado lo que se denomina las historias de juego de aproximadamente seis mil individuos y ha concluido que el juego tiene el poder de mejorar todo de manera significativa, desde la salud personal hasta las relaciones, la educación o la capacidad de innovación de las organizaciones. “El juego”, dice, “produce plasticidad, adaptabilidad y creatividad en el cerebro”. Según dice: “Nada enciende el cerebro como el juego.”[3]

No esencialista

Esencialista

Piensa que el juego es trivial.

Sabe que el juego es esencial.

Piensa que el juego es un desperdicio de tiempo improductivo.

Sabe que el juego genera exploración.

Una mente invitada a jugar

No es posible exagerar el valor que tiene el juego en nuestra vida. Estudios sobre el reino animal revelan que el juego es tan crucial para el desarrollo de habilidades cognitivas que incluso puede tener un papel en la supervivencia de una especie. Bob Fagan, un investigador que ha pasado quince años estudiando el comportamiento de los osos grizzli, descubrió que los osos que jugaban más tendían a sobrevivir durante más tiempo. Cuando le pregunté por qué, explicó: “En un mundo que continuamente presenta ambigüedades y desafíos únicos, el juego prepara a esos osos para un planeta que está cambiando.”[4]

Jaak Panskepp concluyó algo similar en *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* [*Neurociencia afectiva: Los cimientos de las emociones humanas y animales*], en el que escribió: “Una cosa es segura, durante el juego, los animales son especialmente propensos a comportarse de maneras flexibles y creativas.”[5]

No obstante, escribe Stuart Brown, de todas las especies, los seres humanos son los mejores jugadores. Estamos hechos para jugar y nos formamos a través del juego. Cuando jugamos, nos encontramos en la expresión más pura de nuestra humanidad, en la expresión más verdadera de nuestra individualidad. ¿Acaso sorprende que a menudo los momentos en que nos sentimos más vivos, los que generan nuestros mejores recuerdos son los momentos de juego?

El juego expande nuestra mente en formas que nos permiten explorar: hacer que germinen nuevas ideas o ver viejas ideas con una nueva luz. Nos hace ser más inquisitivos, más sintonizados con lo nuevo, más comprometidos. Jugar es fundamental para vivir el camino del esencialista porque alimenta la exploración por lo menos de tres maneras específicas.

En primer lugar, el juego amplía el rango de opciones que tenemos disponibles. Nos ayuda a ver posibilidades que de otro modo no habríamos visto y a hacer conexiones que de otra manera no habríamos hecho. Abre nuestra mente y expande nuestra perspectiva. Nos ayuda a desafiar viejas suposiciones y nos vuelve más receptivos a ideas que no hemos probado. Nos da permiso de expandir nuestro propio flujo de conciencia y de crear nuevas historias. O como dijo una vez Albert Einstein: “Cuando me examino a mí y a mis métodos de pensamiento, llego a la conclusión de que el don de la fantasía ha significado más para mí que mi talento para absorber el conocimiento positivo.”[6]

En segundo lugar, el juego es un antídoto del estrés y esto es clave porque el estrés, además de ser un enemigo de la productividad, de hecho, puede eliminar las partes creativas, inquisitivas, exploratorias de nuestro cerebro. Sabes lo que se siente: estás estresado por tu trabajo y de repente todo comienza a salir mal. No puedes encontrar las llaves, tropiezas con las cosas con más facilidad, se te olvida un informe muy importante en la mesa de la cocina. Algunos descubrimientos recientes sugieren que esto se debe a que el estrés incrementa la actividad en la parte del cerebro que monitorea las emociones (la amígdala), mientras que reduce la actividad en la parte responsable de la función cognitiva (el hipocampo),[7] y, como resultado, no podemos pensar con claridad.

He visto con mis hijos cómo el juego puede revertir esos efectos. Cuando están estresados y las cosas se sienten fuera de control, los pongo a dibujar. El cambio es casi inmediato. El estrés se diluye y recuperan la habilidad de explorar.

En tercer lugar, según explica Edward M. Hallowell, un psiquiatra especialista en ciencias del cerebro: “Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen planear, priorizar, agendar, anticipar, delegar, decidir, analizar, en pocas palabras, la mayoría de las habilidades que cualquier ejecutivo debe dominar para sobresalir en los negocios.”[8]

El juego estimula las partes del cerebro que están involucradas tanto en el razonamiento lógico y cuidadoso *como* en la exploración descuidada y sin límites. Dicho esto, no debería sorprender que muchas revelaciones fundamentales del pensamiento hayan tenido lugar en momentos de juego. Hallowell escribe: “Colón estaba jugando cuando lo iluminó la idea de que el mundo era redondo. Newton estaba jugando mentalmente cuando vio el manzano y de pronto concibió la fuerza de gravedad. Watson y Crick estaban jugando con formas posibles de la molécula del ADN cuando se toparon con la doble hélice. Shakespeare jugó con el pentámetro yámbico toda su vida. Mozart prácticamente no pasaba un solo momento sin jugar. Los experimentos mentales de Einstein son ejemplos brillantes de la mente invitada a jugar.”[9]

Sobre el trabajo y el juego

Algunas empresas innovadoras por fin están despertando a los valores esenciales del juego. El director ejecutivo de Twitter, Dick Costolo, fomenta el juego por medio de la comedia, propuso una clase de improvisación en la empresa. Como ex comediante, sabe que la improvisación obliga a las personas a expandir su mente y a pensar con mayor flexibilidad, de manera original y creativa.

Otras empresas fomentan el juego mediante su infraestructura física. IDEO lleva a cabo juntas dentro de un microbús. En los pasillos de Google, es probable que te tropieces con un enorme dinosaurio cubierto de flamencos rosas (es sólo un ejemplo de muchos). En los estudios de Pixar, las “oficinas” de los artistas pueden estar decoradas de muchas maneras distintas, desde una cantina del lejano oeste hasta una cabaña de madera (la que más me impresionó cuando fui fue la que estaba tapizada de techo a piso con miles de figuras de *Star Wars*).

Una exitosa mujer que conocí una vez en una editorial tenía un Easy Button™ de grapas sobre su escritorio. Cada vez que alguien salía de su oficina, disfrutaban la alegría infantil de golpear el botón rojo con la palma de la mano, lo cual hacía que una voz grabada anunciara ruidosamente a toda la oficina: “¡Estuvo fácil!” Y otra mujer de la misma empresa tenía colgado en su oficina un póster de una ilustración de un libro infantil para recordar el placer de la lectura en la infancia.

Juguetes para escritorio, dinosaurios cubiertos de flamencos y oficinas llenas de figuras de acción pueden parecer una diversión trivial para algunos, pero el punto en sí es que pueden ser exactamente lo contrario. Esos esfuerzos *desafían* la lógica de los no esencialistas de que el juego es trivial y celebran el juego como un motor vital de la creatividad y la exploración.

**El juego no sólo nos
ayuda a explorar
lo que es esencial.
*Es esencial en sí
mismo.***

Así es que, ¿cómo podemos incluir más juego en nuestros lugares de trabajo y en nuestras vidas? En su libro, Brown incluye un manual básico para ayudar a los lectores a volverse a conectar con el juego. ¿Qué hacías de niño que te emocionaba? ¿Cómo puedes recrearlo hoy en día?

DUERME

Protege los activos

TODAS LAS NOCHES, CUANDO ME ACUESTO, MUERO.

Y, A LA MAÑANA SIGUIENTE, CUANDO DESPIERTO,

VUELVO A NACER.

—*Mahatma Gandhi*

Geoff se sentó en la cama, con un ataque de pánico. Sentía como si una bomba hubiera explotado dentro de su cabeza. Estaba sudando y se sentía desconcertado. Escuchó con mucha atención. ¿Qué estaba sucediendo? Todo estaba silencioso. Tal vez era una reacción extraña a algo que había comido. Intentó volverse a dormir.

La noche siguiente pasó lo mismo. Luego, unos días después, sucedió a mitad del día. Acaba de regresar de la India y, al principio, pensó que podía ser una reacción a la medicina contra la malaria que estaba tomando en combinación con el Benadryl que tomaba para poder dormir cuando sufría de *jet lag*. Sin embargo, a medida que su situación empeoraba, descubrió que su enfermedad era más complicada. Era como si estuviera experimentando ataques de ansiedad, pero sin ninguna ansiedad, sólo con los síntomas físicos.

Geoff era un hombre muy exitoso con un profundo deseo de hacer una diferencia (para dar un poco de contexto en este sentido, su abuelo fue uno de los primeros administradores del Cuerpo de Paz). Geoff era muy ambicioso, tenía una fuerte motivación y estaba comprometido a hacer una contribución al mundo: estaba en la junta directiva de Kiva, lo habían nombrado Empresario “Ernst and Young” del año y Líder Joven Global del Foro Económico Mundial, era cofundador de un fondo de inversión de gran impacto y director ejecutivo de una empresa global de microcréditos que estaba llegando a más de doce millones de familias pobres en todo el mundo. Tenía treinta y seis años y estaba en la cima de su éxito.

Geoff viajaba con frecuencia, lo cual a menudo dificultaba que pudiera dormir. Su empresa estaba en Seattle, pero tenía oficinas en San Francisco, la India y Kenia. Solía volar a Londres para asistir a juntas, luego estar en la India durante seis días para visitar cinco ciudades distintas, estar en Ginebra durante horas de juntas con inversionistas y luego regresar a Seattle día y medio. En tres años, viajó del sesenta al setenta por ciento

del tiempo. En promedio, dormía alrededor de seis horas por noche.

Sin embargo, a los treinta y seis años, su ritmo de trabajo estaba empezando a poner en riesgo su salud y su capacidad de contribuir. Lo que comenzó como ataques nocturnos empeoró. Uno por uno, sus órganos comenzaron a fallar. Su ritmo cardíaco era irregular. Le resultaba doloroso pararse derecho. Tenía que licuar la comida porque no la podía digerir. Tenía la presión tan baja que se desmayaba si se ponía de pie demasiado rápido. Estuvo en emergencias dos veces. Se decía que bajaría el ritmo después del siguiente trato y luego decía que al siguiente y al siguiente. Pero por supuesto que no lo hizo. Estaba seguro de que, si seguía trabajando, podría salir de esto. No quería enfrentar las concesiones que implicaba bajar el ritmo. Pero pronto le pasaron la factura: se veía obligado a cancelar juntas en el último minuto porque estaba muy débil para asistir o daba un discurso pero lo arruinaba porque su cerebro estaba confundido. Comenzó a preguntarse si le estaba ocasionando más daño que bien a la empresa... y definitivamente así era.

Al final, después de un diagnóstico claro, su médico le dio dos opciones: podía tomar medicamentos por el resto de su vida para lidiar con los síntomas o podía desconectarse de todo durante uno o dos años para tratar su enfermedad y recuperarse. Al principio, Geoff no aceptó esta concesión. Era un triatleta competitivo y pensaba que podía aplicar la misma lógica que aplicaba a una torcedura de tobillo o a un desgarré de hombro. Con arrogancia, le dijo al médico que se tomaría unos meses de descanso y que estaría de vuelta en forma: “¡Ya verá! ¡Ya verá!”

Se tomó un sabático de dos meses y, para su sorpresa, colapsó por completo. ¡Dormía catorce horas por noche! Luego, descansaba todo el día. Algunos días ni siquiera podía levantarse de la cama. No pudo ser funcional durante seis semanas. Regresó al médico con la cola entre las patas y aceptó que le iba a tomar más que un par de meses.

Fiel a su palabra, se deshizo de todo lo que estaba generando estrés en su vida. Renunció a las juntas directivas y decidió dejar también su empresa. Dijo: “La decisión de soltar fue muy, muy difícil. Salí de la junta de directores, con lágrimas en los ojos, y le dije a mi esposa: ‘¡No es así como quería dejar a mi bebé!’”

Diseñó una vida dedicada a la regeneración y a la recuperación mientras seguía el tratamiento. Cambió su dieta. Se fue al sur de Francia con su familia durante un año. El tratamiento y el cambio de clima y de estilo de vida funcionaron. Con una nueva mentalidad, comenzó a pensar en lo que había aprendido de la experiencia.

Dos años y medio después, Geoff estaba en Tanzania en un evento de Líderes Jóvenes Globales del Foro Económico Mundial. Una noche de micrófono abierto, quienes conocían su historia, lo animaron a compartir con el grupo de 200 exitosos colegas lo que había aprendido. Emocionado, les dijo que había pagado un precio muy alto por aprender una lección simple, esencial: “Proteger los activos.”

Proteger los activos

El mejor activo que tenemos para hacer una contribución al mundo es *nosotros mismos*. Si no invertimos lo suficiente en nosotros mismos y con eso me refiero a nuestras mentes, cuerpos y espíritus, dañamos la herramienta misma que necesitamos para hacer nuestra mayor contribución. Una de las formas más comunes en las que la gente —en especial la gente ambiciosa y exitosa— daña este activo es a través de la falta de sueño.

Si dejamos que nuestros instintos tipo A tomen las riendas, como Geoff, seremos tragados por completo. Nos desgastaremos muy pronto. Necesitamos ser tan estratégicos con nosotros como con nuestras carreras y nuestros negocios. Necesitamos bajar el ritmo, consentirnos y darnos combustible para explorar, prosperar y realizar.

En las muchas horas que Geoff pasó descansando vio una interesante paradoja en su búsqueda de éxito: para una personalidad tipo A *no* es difícil esforzarse en exceso. ¡Esforzarse al máximo es fácil! El verdadero desafío para una persona que disfruta de los desafíos es *no* trabajar duro. Él explica lo siguiente a las personas destacadas: “Si crees que eres tan duro que puedes hacerlo todo, te propongo un desafío: Si en realidad quieres hacer algo duro, rechaza una oportunidad para poder tomar una siesta.”

Cuando tenía veintiún años, yo también pensaba que dormir era algo que se podía evitar. En mi opinión, era un mal necesario: una pérdida de tiempo que de otro modo se podía invertir de una manera productiva, algo para los débiles o para quienes tenían una voluntad débil. La idea de ser sobrehumano y de dormir sólo unas cuantas horas por noche era embriagante. Incluso, experimenté algunas vías bastante drásticas y poco convencionales para tratar de reducir las horas de sueño. Después de leer un estudio sobre el sueño, en el que a algunos participantes les pedían que durmieran sólo veinte minutos cada cuatro horas, lo intenté. Por un tiempo fue soportable, pero pronto descubrí que, aunque técnicamente podías sobrevivir con ese horario de sueño, tenía sus desventajas. Por ejemplo, a pesar de que técnicamente estaba despierto, mi cerebro apenas funcionaba. Era más difícil pensar, planear, priorizar o ver el panorama más amplio. Era difícil tomar decisiones o hacer elecciones y resultaba casi imposible distinguir lo esencial de lo trivial.

Esto pronto se volvió insostenible, pero de todas maneras estaba decidido a que cuanto menos durmiera, más podría lograr. Así es que adopté la nueva táctica de no dormir una noche a la semana. Esto no resultó mucho mejor. Luego, mi esposa, a quien no le interesaba esta práctica, me dio un artículo que cambió por completo mi manera de dormir. El texto cuestionaba la idea de que el sueño es un enemigo de la productividad y argumentaba de manera muy convincente que en realidad el sueño es el motor de un desempeño excelente. Recuerdo que el artículo citaba a líderes de negocios muy importantes que alardeaban de que dormían ocho horas completas. También tengo presente una cita de Bill Clinton en la que decía que el mayor error en su vida había sido resultado de la falta de sueño. Desde entonces, he procurado dormir ocho horas todas las noches.

¿Qué hay de ti? Piensa en la semana pasada. ¿Dormiste menos de siete horas alguna de esas noches? ¿Dormiste menos de siete horas durante varias noches seguidas? ¿Te

descubriste diciendo o pensando con orgullo: “*Yo no. Yo no necesito ocho horas de sueño. Puedo sobrevivir sin ningún problema durmiendo cuatro o cinco horas*”? (Si eso es lo que pensaste al leer esto, sacarás mucho provecho de este capítulo.) Bueno, aunque obviamente hay personas que pueden sobrevivir con menos horas de sueño, he descubierto que la mayoría están tan acostumbradas a estar cansadas que han olvidado cómo se siente estar bien descansadas.

El camino del no esencialismo es considerar que el sueño es una carga más en nuestra vida ya de por sí demasiado ajetreada, comprometida, ocupada y no siempre productiva. En cambio, los esencialistas ven el sueño como algo necesario para poder funcionar en niveles altos de contribución la mayor parte del tiempo. Por esta razón, de manera sistemática y deliberada, incluyen en sus agendas el tiempo necesario para dormir con el fin de poder hacer más, lograr más y explorar más. Al “proteger sus activos”, son capaces de seguir su vida cotidiana con una reserva de energía, creatividad y capacidad para resolver problemas a la que pueden recurrir cuando es necesario... a diferencia de los no esencialistas, quienes nunca saben cuándo y en dónde se verán secuestrados por su propio cansancio.

Los esencialistas eligen hacer una cosa menos en este momento para poder hacer más mañana. Sí, es una concesión. Pero, acumulativamente, esta pequeña concesión puede generar enormes recompensas.

No esencialista

Esencialista

PIENSA:

Una hora menos de sueño es igual a una hora más de productividad.

Dormir es para fracasados.

Dormir es un lujo.

Dormir genera holgazanería.

Dormir se interpone en el camino de “hacerlo todo”.

SABE:

Una hora más de sueño es igual a varias horas de mucho mayor productividad.

Dormir es para personas de alto rendimiento.

Dormir es una prioridad.

Dormir genera creatividad.

Dormir permite los niveles más altos de contribución mental.

Adiós al estigma del sueño

Entonces, si “proteger los activos” es tan importante, ¿por qué renunciamos tan fácil a nuestro preciado sueño? Para las personas exitosas, parte de la razón puede ser que sólo se adhieren a la falsa creencia, como hice yo, de que si duermen menos van a lograr más. No obstante, hay muchas razones para desafiar esta suposición, como las investigaciones, cada vez más numerosas, que demuestran que una buena noche de sueño en realidad nos hace ser *más* productivos, y no menos.

En el famoso estudio de K. Anders Ericsson dedicado a violinistas y popularizado por Malcolm Gladwell como “la regla de las 10 000 horas”, Anders descubrió que los mejores violinistas pasaban más tiempo practicando que los que nada más eran buenos estudiantes.[1] Sus descubrimientos apoyan la lógica esencialista al demostrar que la maestría requiere de un esfuerzo enfocado y deliberado y resulta alentador saber que la excelencia está en nuestra esfera de influencia y no es una bendición otorgada sólo a los más talentosos. Sin embargo, esto también corre el riesgo de fomentar la mentalidad no esencialista de “tengo que hacerlo todo”, el dañino mito que puede llevar a la gente a justificar cada vez más y más horas de trabajo, con cada vez menos ganancias.

Esto es hasta que vemos un descubrimiento menos conocido de ese mismo estudio: que el *segundo* factor más importante que distingue a los mejores violinistas de los buenos violinistas en realidad es *dormir*. Los mejores violinistas dormían un promedio de 8.6 horas en cada período de veinticuatro horas: más o menos una hora más que el norteamericano promedio. En el período de una semana, también pasaron 2.8 horas tomando siestas por la tarde: como dos horas más que el promedio. Dormir, concluyeron los autores del estudio, les permitía a esos excelentes músicos regenerarse para poder practicar con mayor concentración. Así que sí, aunque practicaban más, *también sacaban más provecho de esas horas de práctica* porque estaban más descansados.

En un artículo de la revista *Harvard Business Review* titulado “Déficit de sueño: el asesino del desempeño”, Charles A. Czeisler, profesor de medicina del sueño en la Escuela de Medicina de Harvard, explica de qué manera la privación de sueño disminuye el alto rendimiento. Él equipara el déficit de sueño con beber demasiado alcohol y explica que no dormir en toda la noche (es decir, pasar veinticuatro horas sin dormir) o tener una semana en la que sólo se duerme de cuatro a cinco horas por noche, de hecho, “induce una disfunción equivalente a un nivel de alcohol de 0.1 por ciento. Piensa que nunca diríamos: “¡Fulano es un gran trabajador! ¡Está borracho todo el tiempo!” No obstante, “seguimos celebrando a las personas que sacrifican dormir en aras del trabajo.”[2]

Aunque dormir a menudo se asocia con darle descanso al cuerpo, algunas investigaciones recientes demuestran que el sueño en realidad tiene que ver con el cerebro. De hecho, un estudio de la Universidad de Luebeck, en Alemania, proporciona evidencia de que una noche completa de sueño puede aumentar el poder del cerebro y mejorar nuestra capacidad para resolver problemas.

En el estudio, reportado por la revista *Nature*, a más de cien voluntarios les dieron un acertijo numérico con un giro poco convencional; se necesitaba encontrar un “código escondido” para revelar la respuesta.[3] Los voluntarios estaban divididos en dos grupos;

a uno se le permitió dormir ocho horas sin interrupción y el otro tuvo un sueño interrumpido. Luego, los científicos observaron qué voluntarios descubrían el código escondido y qué tan rápido podían hacerlo. El resultado fue que el número de participantes que había dormido ocho horas y que había resuelto el problema fue del *doble* de los que estuvieron privados de sueño. ¿Por qué? Los investigadores explicaron que, mientras dormimos, nuestro cerebro trabaja duro por descodificar y reestructurar la información. En consecuencia, cuando despertamos, nuestro cerebro puede haber hecho nuevas conexiones neuronales, ampliando así el rango de soluciones para los problemas, literalmente mientras dormimos.

Una buena noticia tanto para los tempraneros como para los desvelados: la ciencia demuestra que incluso una siesta puede incrementar la creatividad. Por citar sólo un ejemplo, un informe de las *Actas de la Academia Nacional de Ciencias* reveló que incluso un solo ciclo de REM (movimiento ocular rápido) mejoraba la integración de la información que aún no había sido asociada. En otras palabras, incluso un período breve de sueño nos ayuda a hacer el tipo de nuevas conexiones que nos permiten explorar mejor el mundo.

En resumen, dormir es lo que nos permite funcionar en nuestro nivel de contribución más alto, de tal manera que podamos lograr más, en menos tiempo. Aunque sigue habiendo una cultura del machismo en lo que respecta a no dormir, por suerte el estigma se está diluyendo, en parte, gracias a unas cuantas personas de alto rendimiento, que se encuentran en ámbitos que por lo general solían celebrar pasar la noche en vela trabajando y que han presumido en público que duermen ocho horas completas. Esas personas, muchas de las cuales son verdaderos esencialistas, saben que sus hábitos de sueño saludables les dan una enorme ventaja competitiva, y tienen razón.

Jeff Bezos, el fundador de Amazon.com, es uno de ellos. En sus palabras: “Estoy más alerta y pienso con mayor claridad. Me siento mucho mejor todo el día si dormí ocho horas”. Mark Andreessen, cofundador de Netscape y alguien que solía restringir el sueño quedándose en vela hasta la madrugada y no obstante levantándose a las 7 de la mañana, es otro de ellos. Al respecto, comenta: “Me pasaba todo el día deseando poder ir a casa y volver a la cama”. Ahora, en cuanto a su nivel de sueño, dice lo siguiente: “Siete [horas] y me empiezo a sentir mal. Seis está por debajo del nivel óptimo. Cinco es un gran problema. Cuatro significa que soy un zombi”. Los fines de semana duerme más de doce horas. “Representa una enorme diferencia en mi capacidad para funcionar”, dice.

Esos ejecutivos son citados en un artículo titulado “Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs” [“Dormir es el nuevo símbolo de estatus de los empresarios exitosos”]. [4] Nancy Jeffrey del *Wall Street Journal* escribe: “Es oficial. Dormir, ese producto poco común en un país con tanto estrés como Estados Unidos, es el nuevo símbolo de estatus. Antes considerado como un defecto de debiluchos (las mismas personas exitosas de los ochenta que decían ‘almorzar es para perdedores’ también creían que ‘dormir es para idiotas’), ahora dormir se considera el compañero restaurativo de la mente creativa del ejecutivo”. A esto podemos añadir que también es el compañero restaurativo de la perceptiva mente esencialista.

En otro artículo del *New York Times*, Erin Callan, ex directora de finanzas de Lehman Brothers, cuenta la historia de cómo “en una fiesta de la oficina, en 2005, una de mis colegas le preguntó al que entonces era mi marido qué hacía yo los fines de semana. Ella me consideraba una persona intensa y llena de energía. ‘¿Hace kayak, escala y luego corre medio maratón?’, dijo en broma. No, dijo él con simplicidad, ‘duerme’. Y era cierto. Cuando no estaba poniéndome al corriente con el trabajo, pasaba el fin de semana recargando las baterías para la semana siguiente.”[5]

Así es que, si en el lugar donde trabajas sigue existiendo el estigma del sueño, piensa en desarrollar una iniciativa para fomentar el sueño de manera explícita. Si eso suena radical, considera de qué manera los numerosos beneficios de dormir (más creatividad, mayor productividad e incluso menores costos por servicios de salud) tienen el potencial de afectar directamente el resultado. Con esta perspectiva, no es tan difícil imaginar animar a tu jefe o al departamento de personal a desarrollar una política (después de todo, muchas empresas tienen políticas sobre el consumo de alcohol y, como hemos visto, el paralelo entre la forma en que el alcohol y la privación de sueño afectan el desempeño es real). Por ejemplo, Charles Czeisler ha propuesto en Harvard la política de que ningún empleado vaya manejando al trabajo después de un vuelo nocturno y otras empresas permiten a los empleados llegar tarde a trabajar después de haberse quedado hasta tarde la noche anterior. Empresas y líderes como éstos saben que “proteger sus activos” es cuestión de responsabilidad legal.

Con el auspicio de la investigación para un libro, hace poco fui a Google a tomar una siesta en sus famosas cápsulas para dormir. Era una cápsula espacial blanca (como algo que imaginarías ver en el programa de televisión de los setenta *Mork y Mindy*), de unos seis metros cuadrados, lo suficientemente grande para poder acostarte pero no completamente plana. Tenía una tapa con forma de domo que ocultaba la mayor parte, aunque no todo mi cuerpo, razón por la cual al principio me sentía un poco incómodo y me preguntaba si podría quedarme dormido. Treinta minutos después, cuando la cápsula vibró con suavidad para avisarme que mi sesión había terminado, no tuve que preguntármelo.

Cuando me desperté de la siesta, en realidad sentí lo mucho que la necesitaba. Me sentía más despejado, más enfocado, más alerta.

Para usar las cápsulas de Google, hay un calendario en donde te tienes que apuntar. ¿Cuántas personas las habían usado en la semana en que estuve ahí?, me pregunté. De las cincuenta personas que trabajan en el piso en donde están ubicadas, imaginé que por lo menos del diez al veinte por ciento. Estaba equivocado. Según el calendario, una sola persona había aprovechado la oportunidad de recargar el cerebro y el cuerpo con treinta minutos de siesta en mitad del día. No obstante, la presencia misma de la cápsula es importante para que los empleados sepan que dormir es una prioridad.

La prioridad:

proteger nuestra capacidad de priorizar.

En esta sección del libro, hemos hablado sobre cómo explorar y evaluar opciones para distinguir las pocas cosas esenciales de las muchas triviales, mediocres o incluso buenas. Por definición, es un proceso que consiste en priorizar. Implica el desafío de filtrar opciones que, a primera vista, *todas* parecen importantes. No obstante, como plantea la lógica de un esencialista, en realidad sólo hay unas cuantas cosas de valor excepcional y casi todo lo demás es mucho menos importante. El problema de la falta de sueño es que pone en riesgo nuestra capacidad de distinguir la diferencia y, por tanto, afecta nuestra preciada capacidad de establecer prioridades.

Dormir mejorará tu capacidad de explorar, de hacer conexiones y de hacer menos pero mejor mientras estás despierto.

SELECCIONA

El poder de tener criterios extremos

UN PROCESO INTERNO NECESITA

CRITERIOS EXTERNOS.

—*Ludwig Wittgenstein*

En “No more Yes. It’s Either HELL YEAH! or NO” [“No más ‘sí’. O es ‘¡Claro que sí!’ o es ‘No’”], Derek Sivers, el popular orador de las charlas TED, describe una sencilla técnica para volvernos más selectivos respecto a las elecciones que hacemos. La clave es someter la decisión a una prueba extrema: si sentimos una convicción total y absoluta de hacer algo, entonces decimos que sí, al estilo de Derek. *Cualquier* cosa menos entusiasta recibe un pulgar hacia abajo. O, como me dijo una vez un ejecutivo de Twitter: “*Si la respuesta no es un sí definitivo, entonces debería ser un no*”. Es una síntesis de un principio básico del esencialismo, que es fundamental para el proceso de exploración.[1]

Derek vive este principio en carne propia. Si ninguno de los candidatos a los que entrevistaba para un empleo lo dejaba fascinado, les decía que no a todos. Al final, encontraba a la persona adecuada. Cuando se dio cuenta de que había aceptado impartir varias conferencias por todo el mundo que en realidad no le entusiasmaban, decidió quedarse en casa y no dar ninguna y, a cambio, ganó doce días que usó en cosas más productivas. Cuando estaba tratando de decidir dónde vivir, descartó lugares que parecían muy buenos (Sidney y Vancouver) hasta que visitó Nueva York y supo de inmediato que era el lugar adecuado para él.

Piensa otra vez en lo que sucede con nuestro clóset cuando usamos el criterio más abierto y preguntamos “¿es posible que me ponga esto alguna vez?” El clóset se llena de ropa que usamos muy poco. Pero, si preguntamos “¿esto *me encanta?*”, entonces, seremos capaces de eliminar la acumulación y de tener espacio para algo mejor. Podemos hacer lo mismo con otras elecciones, sean grandes o pequeñas, significativas o triviales, en todas las áreas de nuestra vida.

La regla del 90 por ciento

Hace poco, un colega y yo estábamos trabajando para seleccionar a veinticuatro personas de un grupo de casi cien solicitantes para nuestra clase “Cómo diseñar la vida de manera esencial”. Primero, identificamos una serie de criterios mínimos como: “Puede asistir a todas las clases”. Luego, fijamos una serie de atributos ideales como: “Está listo para una experiencia que transformará su vida”. Usando esos criterios, evaluamos a cada candidato en una escala del uno al diez. Los que tenían nueve y diez estaban decididos. Después, tuvimos que llevar a cabo la nada envidiable tarea de evaluar a los candidatos dudosos, los que tenían siete y ocho. Mientras me esforzaba por determinar cuáles de esos candidatos serían lo suficientemente buenos, pensaba: si algo (o en este caso alguien) es *apenas* o *casi* lo suficientemente bueno, es decir un siete o un ocho, entonces, la respuesta debería ser no. Fue algo muy liberador.

Puedes pensar en esto como “la regla del 90 por ciento”, una regla que puedes aplicar a casi todas las decisiones o dilemas. Cuando evalúes una opción, piensa en el criterio más importante que debe cumplir esa decisión y, luego, dale a la opción un puntaje entre cero y cien. Si la evaluaste en menos del 90 por ciento, entonces, de forma automática cambia el puntaje a cero y simplemente recházala. De esta manera, impides que te atrape la indecisión, o peor aún, evitas quedarte atorado con algo que tuvo un puntaje de sesenta o setenta. Piensa cómo te sentirías si sacaras sesenta y cinco en un examen. ¿Por qué elegirías de manera deliberada sentirte así con respecto a una decisión importante de tu vida?

Dominar esta habilidad esencialista, quizá más que cualquier otra de esta sección, nos exige estar pendientes para reconocer la realidad de una concesión. Por definición, aplicar criterios muy selectivos es una concesión; a veces, tendrás que rechazar algo que aparentemente es una buena opción y tener fe en que la opción perfecta aparecerá pronto. A veces así será y a veces no, pero el punto es que el acto mismo de aplicar criterios selectivos *te* obliga a elegir la opción perfecta que vas a esperar, en lugar de dejar que otras personas, o el universo, elijan por ti. Como cualquier habilidad esencialista, te obliga a tomar decisiones con planeación, en lugar de por *default*.

Los beneficios de aplicar este enfoque ultraselectivo para tomar decisiones en todas las áreas de nuestra vida deberían ser claros: cuando nuestros criterios de selección son demasiado amplios, nos comprometemos con demasiadas opciones. Lo que es más, asignar simples valores numéricos a nuestras opciones nos obliga a tomar decisiones de manera consciente, lógica y racional, en lugar de hacerlo de manera impulsiva y emocional. Sí, se requiere disciplina para aplicar criterios estrictos. Pero no hacerlo conlleva un costo mayor.

Los no esencialistas aplican criterios implícitos o tácitos a las decisiones que toman tanto en su vida personal como en su vida profesional. Por ejemplo, al decidir qué proyecto emprender en el trabajo, un no esencialista puede funcionar con base en el criterio implícito: “Si mi jefe me pide que lo haga, entonces lo tengo que hacer”. O incluso puede seguir un criterio más amplio todavía: “Si alguien me pide que haga algo, entonces debería intentar hacerlo”. O algo aún más amplio: “Si otras personas de la

empresa lo están haciendo, yo lo debería estar haciendo”. En la era de las redes sociales, en la que estamos mucho más conscientes de lo que otras personas están haciendo, este criterio puede generar una carga especialmente grave al ampliar todas las actividades no esenciales que “deberíamos” estar haciendo.

No esencialista

Esencialista

Dice que sí a casi cualquier petición u oportunidad.

Dice que sí sólo al diez por ciento de las mejores oportunidades.

Usa criterios amplios, implícitos como

Usa criterios acotados, explícitos como

“Si alguien lo está haciendo, yo también debería hacerlo.”

“¿Esto es *exactamente* lo que estoy buscando?”

Un equipo de ejecutivos con los que trabajé una vez habían identificado tres criterios para decidir qué proyectos aceptar. Pero, con el tiempo, se habían vuelto cada vez más indiscriminados y, al final, el portafolio de proyectos de la empresa parecía tener en común únicamente el criterio de que un cliente lo había solicitado. Como resultado, la moral del equipo estaba por los suelos; no sólo porque los miembros del equipo trabajaban en exceso y estaban abrumados de haber aceptado demasiadas cosas. Esto también se debía a que ningún proyecto parecía justificarse y no había un sentido mayor de propósito. Peor aún, ahora les resultaba difícil distinguirse en el mercado laboral porque su trabajo, que antes había ocupado un nicho único y rentable, se había vuelto demasiado general.

Sólo al pasar por el trabajo de identificar criterios extremos fueron capaces de deshacerse de los setenta y ochenta por cientos que estaban drenando su tiempo y sus recursos, además de comenzar a enfocarse en el trabajo más interesante y que los distinguía mejor en el mercado laboral. Asimismo, este sistema dio a los empleados el poder de elegir los proyectos en los que podían hacer la mayor contribución; tras haber estado a merced de lo que parecían ser decisiones de gestión caprichosas, ahora tenían voz. En una ocasión, vi cómo una joven, la persona más callada y de menor rango del equipo, rechazaba al ejecutivo de más alto nivel. Simplemente le dijo: “¿Deberíamos tomar esta cuenta con los criterios que tenemos?” Esto nunca había sucedido hasta que los criterios fueron tanto selectivos como explícitos.

Establecer criterios tanto selectivos como explícitos nos permite contar con una herramienta sistemática para distinguir lo esencial y filtrar las cosas que no lo son.

Selectivo, explícito y también adecuado

Mark Adams, director general de Vitsoe, ha pasado los últimos veintisiete años aplicando criterios selectivos deliberados a su trabajo.

Vitsoe fabrica muebles. La industria de los muebles no se destaca por producir en masa un gran volumen de productos: cada temporada trae consigo una amplia oferta de nuevos colores y estilos. No obstante, durante décadas, Vitsoe ha ofrecido un solo producto: el 606 Universal Shelving System. ¿Por qué? Porque, sencillamente, Vitsoe tiene estándares muy particulares, y el 606 Universal Shelving System es el único producto que los cumple.

El 606 Universal Shelving System es el ejemplo de la ética esencialista de “menos pero mejor” que se planteó en el capítulo 1 y que ha defendido Dieter Rams. Esto va más allá de una coincidencia, dado que él fue quien diseñó el 606 Universal Shelving System. Sin embargo, el enfoque de Vitsoe con respecto a las contrataciones puede ser aún más selectivo.

Comienzan con la idea básica de que preferirían estar cortos de personal antes que precipitarse y contratar a la persona equivocada. Entonces, cuando están buscando un nuevo empleado, tienen un proceso de selección sistemático y riguroso. Primero, entrevistan a alguien por teléfono. Esto es deliberado porque, al formarse la primera impresión, quieren eliminar todas las pistas visuales. De igual modo, quieren escuchar cómo se desempeña por teléfono el empleado potencial y si es lo suficientemente organizado como para encontrar un lugar tranquilo en un momento programado. Descartan a muchos en esta etapa... y con este método aprovechan muy bien el tiempo.

En segundo lugar, diversas personas de la empresa entrevistan al candidato. Si el candidato logra superar varias entrevistas, lo invitan a pasar un día trabajando con el equipo. Luego, la administración le envía un cuestionario a todo el equipo para saber cómo se sintieron con relación al candidato. Sin embargo, en vez de hacer sólo las preguntas obvias, suelen preguntar cosas como: “¿A él o a ella le *encantaría* trabajar aquí?” y “¿A nosotros nos *encantaría* que él o ella trabajara en el equipo?” En este punto no se hace ninguna oferta y no hay ningún compromiso por parte del candidato. El objetivo es permitir que ambas partes se vean la una a la otra de la manera más honesta posible. Si esto resulta bien, el candidato pasa a las entrevistas finales y puede recibir una oferta. Si el equipo no está totalmente seguro, entonces la respuesta es *no*.

Una vez había un candidato para trabajar en el equipo de instalación de estantes. Es un papel importante; los instaladores son el rostro del producto y de la empresa. El candidato en cuestión hizo un buen trabajo al instalar el sistema de estantería. Pero, en el interrogatorio posterior con Mark, el equipo mostró una preocupación. Al final del día, cuando estaban empacando sus herramientas, el candidato las aventó en la caja y la cerró. Para ti y para mí, ésta podría parecer una infracción menor, apenas lo suficientemente significativa como para mencionarla, menos aún como para opacar un día de trabajo que por lo demás había sido impecable. Pero, para el equipo, dejaba ver un descuido que no iba acorde con su visión de la persona ideal para el trabajo. Mark escuchó y estuvo de acuerdo, luego, le dijo amablemente al candidato que no

correspondía con la cultura Vitsoe. Para Mark y su equipo:

**Si no es un
sí evidente,
entonces es un *no*
evidente.**

Sin embargo, su proceso de eliminación altamente selectivo va más allá de una reacción visceral (aunque eso también importa). Lo que puede parecer una decisión caprichosa, en realidad, es el resultado de un enfoque disciplinado y continuo para descubrir qué funciona y qué no. Por ejemplo, han descubierto que existe una alta correlación entre qué tanto alguien jugó con Legos de niño y qué tan bien encajará en la cultura Vitsoe. No lo descubrieron por casualidad. Han probado de todo a lo largo de los años; algunas cosas se han mantenido y otras no.

Para la evaluación, el equipo también usa una serie de criterios explícitos. Su criterio principal es: “¿Esta persona encajará de manera *natural*?” Por eso diseñaron un proceso de selección que incluye múltiples entrevistas. Por eso desarrollaron la prueba del día de trabajo. Por eso envían el cuestionario. Como cualquier esencialista, están tratando de reunir información *relevante* con el fin de poder tomar una decisión informada, calculada y deliberada.

Aaron Levie, director ejecutivo de Box, tiene un criterio de contratación similar. Simplemente se pregunta si la persona es alguien con quien querría trabajar todos los días. Según dice: “Una de las maneras en las que pensamos esto es, ¿esta persona habría podido ser uno de los miembros fundadores del equipo?” Si la respuesta es sí, sabe que han encontrado a alguien que encajará a la perfección.[2]

La oportunidad llama a la puerta

Ser selectivo al decidir qué oportunidades buscar es una cosa, pero se puede complicar cuando las oportunidades llegan a nosotros. Recibimos una oferta de trabajo que no esperábamos. Surge un proyecto tangencial que no corresponde exactamente a lo que hacemos, pero es dinero fácil. Alguien nos pide que le ayudemos con algo que nos encanta hacer, pero es trabajo no remunerado. Un conocido tiene un tiempo compartido en una ubicación para nada ideal, pero hay descuento. ¿Qué hacemos?

El miedo de quedarse al margen de algo se pone en marcha. Cómo decir que no si la oferta está justo ahí para tomarla. Puede que nunca antes la hayamos buscado, pero ahora es tan fácil que lo empezamos a considerar. Pero, si decimos que sí sólo porque es una recompensa fácil, después corremos el riesgo de tener que decir que no a algo más significativo.

Ésta fue la situación en la que se encontró Nancy Duarte al crear una agencia de comunicación. En 2000, la empresa era una agencia general que hacía de todo, desde crear identidades corporativas, pasando por el desarrollo de sitios de internet y de material impreso, hasta el diseño de presentaciones (un trabajo que la mayoría de las firmas de diseño odiaba hacer). Pero, sin una especialidad que los distinguiera, la empresa empezó a convertirse en algo muy parecido a cualquier otra agencia de diseño.

Entonces, Nancy leyó el libro *De bueno a grandioso*, en el cual Jim Collins afirma que si hay algo que te apasiona —y en lo que puedes ser el mejor— deberías hacer *sólo eso*. Fue entonces cuando se dio cuenta de que aquello en lo que se podía distinguir la empresa podía ser justamente en el tipo de trabajo que nadie más en el ramo quería hacer: diseñar presentaciones.

Al enfocarse en trabajar en lo que nadie más estaba haciendo, pudieron crear el conocimiento, las herramientas y la experiencia necesarios para ser la empresa número uno del mundo en presentaciones. Pero, para lograrlo, tendrían que decir que no a todo lo demás. Incluso en tiempos económicamente difíciles. Incluso cuando les ofrecieran trabajo remunerado. Era el precio de volverse distintos. En otras palabras, tendrían que ser más selectivos en cuanto a los trabajos que aceptarían para poder canalizar todas sus energías en destacar en el área que se había vuelto su especialidad.

Un proceso sistemático que puedes usar para aplicar criterios selectivos a las oportunidades que se te presentan es el siguiente: en primer lugar, escribe en qué consiste la oportunidad. En segundo lugar, escribe una lista de los “tres criterios mínimos” que las opciones necesitarían “pasar” para que las tomes en cuenta. En tercer lugar, escribe una lista de tres “criterios extremos” o ideales que las opciones necesitarían “pasar” para que las tomes en cuenta. Por definición, si la oportunidad no pasa la primera serie de criterios, la respuesta es obviamente *no*. Pero, si no pasa *dos de tres* de tus criterios extremos, la respuesta, también, sigue siendo *no*.

oportunidad

¿Qué oportunidad
te están ofreciendo?

--

mínimos

¿Cuáles son tus tres
criterios mínimos para
tomar en cuenta esta
opción?

--

--

--

extremos

¿Cuáles son tus
criterios ideales para
aprobar esta opción?

--

--

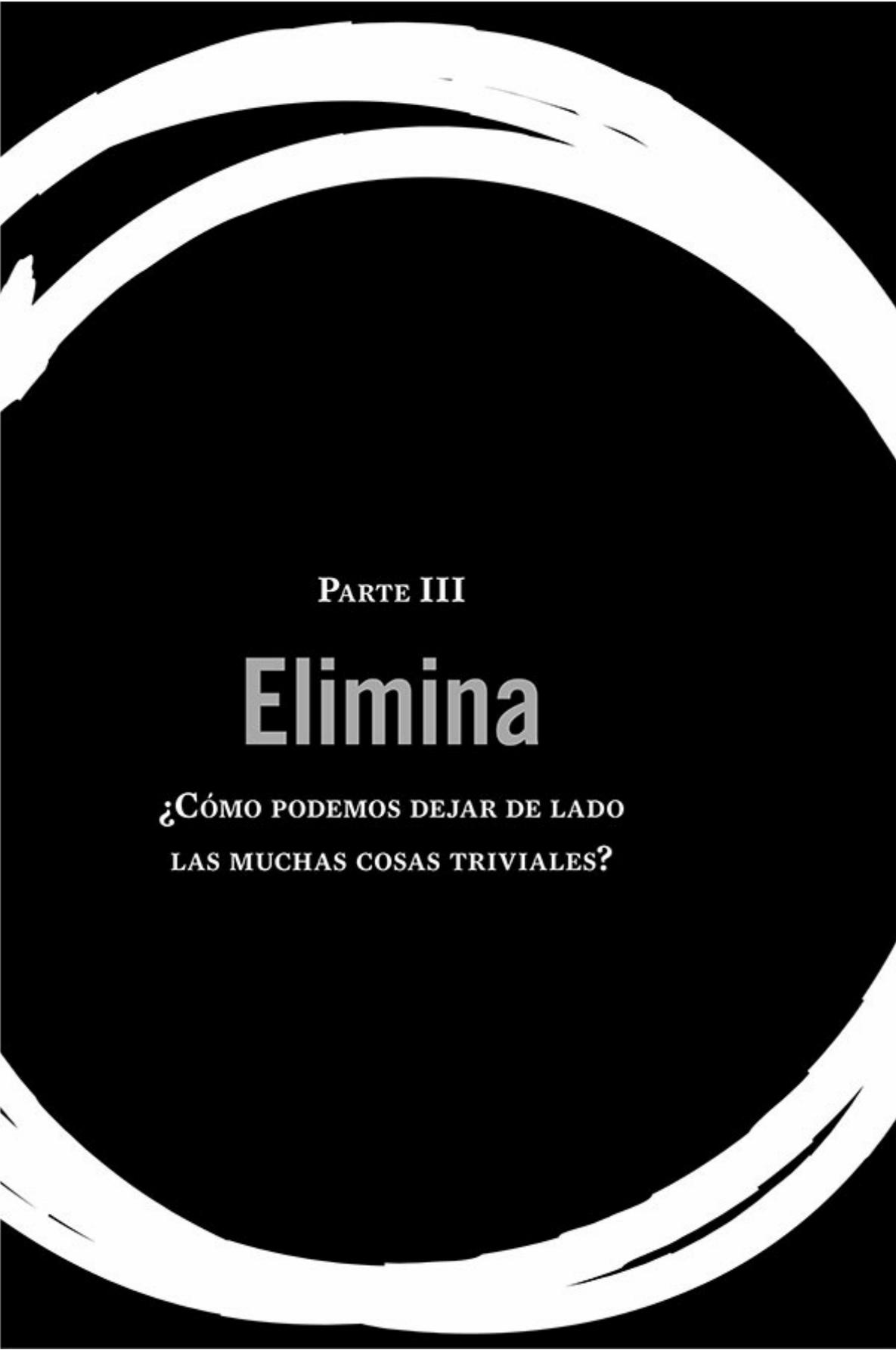
--

La mejor rebanada de pizza de Brooklyn

Aplicar criterios más estrictos a las decisiones importantes de la vida nos permite aprovechar mejor el sofisticado motor de búsqueda de nuestro cerebro. Piensa en esto como la diferencia entre buscar en Google “el mejor restaurante de Nueva York” y “la mejor rebanada de pizza en el centro de Brooklyn”. Si buscamos “una buena oportunidad profesional”, nuestro cerebro nos dará muchas páginas para explorar y revisar. En cambio, por qué no llevar a cabo una búsqueda avanzada y hacer tres preguntas: “¿Qué me apasiona enormemente?”, “¿Qué hace aflorar mi talento?” y “¿Qué satisface una necesidad significativa en el mundo?” Obviamente, no habrá tantas páginas que revisar, pero ése es el punto del ejercicio. No estamos buscando una gran cantidad de cosas buenas que hacer. Estamos buscando *aquello* en lo que podemos hacer nuestro punto más alto de contribución.

Enric Sala encontró su vocación de esta manera.[3] A comienzos de su carrera, Enric era profesor en la prestigiosa Institución de Oceanografía Scripps en La Jolla, California. Sin embargo, no podía deshacerse de la sensación de que el camino profesional en el que se encontraba estaba a un milímetro de distancia del camino en el que realmente debía estar. Así que dejó la academia y se fue a trabajar a *National Geographic*. Con ese éxito, llegaron nuevas y fascinantes oportunidades en Washington D. C., lo cual otra vez lo dejó con la sensación de que estaba *cerca* de su camino profesional, pero que todavía no se encontraba ahí. Como sucede a menudo con las personas ambiciosas y motivadas, su éxito previo lo había distraído de la claridad de su propósito. Desde el momento en que había visto a Jacques Cousteau a bordo del famoso *Calypso*, había soñado con bucear en los océanos más bellos del mundo. Así es que, después de un par de años, cuando se presentó una oportunidad de oro, volvió a cambiar de rumbo para estar en donde en realidad podía hacer su mayor contribución: como explorador residente de *National Geographic*, donde podía pasar una parte significativa de su tiempo buceando en los lugares más remotos al tiempo que usaba sus conocimientos de ciencia y comunicaciones para influir en políticas a escala global. El precio de tener el trabajo de sus sueños había sido decir que no a las muchas buenas, incluso muy buenas, oportunidades que se le habían presentado y esperar la oportunidad a la que podría decir que sí con entusiasmo. Y la espera valió la pena.

Enric es uno de esos relativamente pocos ejemplos de alguien que está haciendo un trabajo que le encanta, que le saca jugo a su talento y que atiende una necesidad importante en el mundo. Su objetivo principal es ayudar a crear el equivalente a los parques nacionales para proteger los últimos lugares vírgenes del océano... una contribución verdaderamente esencial.



PARTE III

Elimina

¿CÓMO PODEMOS DEJAR DE LADO
LAS MUCHAS COSAS TRIVIALES?

ELIMINA

¿Cómo podemos dejar de lado las muchas cosas triviales?

Piensa otra vez en la metáfora del clóset que se planteó en el capítulo 1. En este punto del libro, has revisado todo lo que tienes colgado en el clóset. Tienes la ropa dividida en montones etiquetados como “lo debo conservar” y “probablemente me debería deshacer de esto”. Pero, ¿realmente estás listo para empacar en una bolsa y deshacerte del montón que dice “probablemente me debería deshacer de esto”?

En otras palabras, no basta sólo con definir qué actividades y qué esfuerzos no representan la mejor contribución posible; de hecho, tienes que eliminarlos. La Parte tres de este libro te mostrará cómo eliminar lo que no es esencial para que puedas hacer una mayor contribución a las cosas que en verdad son vitales. Y no sólo eso, sino que aprenderás a hacerlo en una forma que de hecho te permitirá obtener más respeto de tus colegas, jefes, clientes y compañeros.

Deshacerte de esa ropa vieja no es fácil. Después de todo, sigue habiendo esa molesta reticencia, ese molesto miedo de “qué tal si” en unos años te arrepientes de haber regalado ese saco con grandes hombreras y rayas escandalosas. Esa sensación es normal: algunos estudios han encontrado que tendemos a valorar las cosas que ya tenemos en más de lo que valen y, por tanto, nos resulta más difícil deshacernos de ellas. Si todavía

no estás listo para desprenderte de ese saco metafórico, haz la pregunta implacable: "Si no lo tuviera, ¿cuánto pagaría por él?" Del mismo modo, en tu vida, la pregunta implacable al decidir qué actividades eliminar es: "Si no tuviera esta oportunidad, ¿qué estaría dispuesto a dar para conseguirla?"

Por supuesto, encontrar la disciplina necesaria para decir que no a las oportunidades, a menudo muy buenas oportunidades, que se te presentan en tu vida laboral y personal, es infinitamente más difícil que tirar la ropa vieja de tu clóset. Pero encuéntrala, porque recuerda que cada vez que no logras decir que "no" a algo que no es esencial, en realidad estás diciendo que sí por default. Así es que, una vez que hayas explorado tus opciones lo suficiente, la pregunta que deberías hacer no es: "¿A qué elementos de mi lista de prioridades en conflicto debería decir que sí?" Más bien, haz la pregunta esencial: "¿A qué le voy a decir que no?" Ésa es la pregunta que revelará tus verdaderas prioridades. Es la pregunta que revelará cuál es el mejor camino hacia adelante para tu equipo. Es la pregunta que puede dar la preciada y poco común claridad necesaria para alcanzar hitos que cambien el rumbo de las cosas en tu carrera y en tu vida.

ACLARA

Una decisión que genera mil

PERSEGUIR UNA META SIN DESCANSO.

ÉSE ES EL SECRETO DEL ÉXITO.

—*Anna Pavlova*, bailarina rusa de *ballet*

Empecemos el juego. En la siguiente página se encuentran enunciadas las misiones de tres empresas. Intenta unir cada empresa con su misión:[1]

EMPRESA

MISSION

1 AGCO.

Líder en la fabricación y distribución de maquinaria agrícola como piezas de repuesto, tractores, instrumentos para heno y herramientas.

A Lograr un crecimiento rentable por medio de servicio al cliente, innovación, calidad y compromiso superiores.

2 DOVER CORPORATION.

Fabricante de equipo como camiones de basura y equipo electrónico como impresoras de inyección de tinta y equipos de ensamblaje de circuitos.

B Ser líder en todos los mercados a los que servimos para beneficio de nuestros clientes y de nuestros accionistas.

3 DEAN FOODS CORPORATION.

Empresa de alimentos y bebidas, en particular, fabricante de leche, lácteos y productos de soya.

C El objetivo principal de la empresa es maximizar el valor de las acciones a largo plazo, apegándonos a las leyes de la jurisdicción en la que ésta funciona y observando en todo momento los más altos estándares éticos.

Respuestas: 1(A), 2(B), and 3(C)

¿Cómo te fue? Si no tenías ni la menor idea de cómo resolver este acertijo, no eres el único. Estas afirmaciones en gran medida indistinguibles hacen que la tarea sea casi imposible. En algunos lugares, afirmaciones vagas e infladas como éstas se pueden seguir considerando “buenas prácticas”, pero en muchos casos no logran lo que buscaban: inspirar a sus empleados con un sentido de propósito claro.

Esta sección del libro trata sobre cómo eliminar lo que no es esencial para garantizar que podamos invertir nuestra energía en las actividades que nos resultan más significativas. El primer tipo de actividades no esenciales que vas a aprender a eliminar es simplemente cualquier actividad que no esté alineada con lo que pretendes alcanzar. Suena bastante directo, pero para ser capaz de hacerlo necesitas ser muy claro respecto a cuál es tu propósito en primer lugar... y ahí es donde entra este capítulo.

De “bastante claro” a “muy claro”

Los ejecutivos con los que trabajo con frecuencia sugieren que el propósito o la estrategia de su empresa está “bastante claro”, como queriendo decir que eso es suficiente. ¡Pero cualquiera que use lentes sabe que hay una gran diferencia entre bastante claro y realmente claro! Lo mismo resulta cierto con la estrategia profesional de un individuo. Cuando le pregunto a alguien: “¿Qué es lo que *realmente* quieres de tu carrera en los próximos cinco años?” Me sigue sorprendiendo que muy pocas personas son capaces de responder.

Esto importaría menos si no fuera porque tener claro el propósito predice de manera consistente la forma en que la gente hace su trabajo. Al trabajar con equipos de ejecutivos, me ha sorprendido ver lo que sucede cuando los equipos tienen “medio claro” lo que están intentando lograr en vez de tenerlo “realmente claro”.

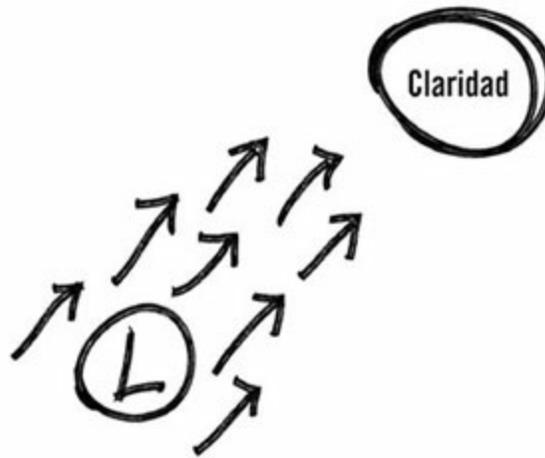
En primer lugar, hay un precio alto en términos de dinámicas humanas. El hecho es que la motivación y la cooperación se deterioran cuando hay falta de propósito. Puedes capacitar líderes en comunicación y trabajo en equipo y hacer 360 informes de retroalimentación hasta que estés hasta el gorro, pero si un equipo no tiene claridad en sus metas y papeles, los problemas aparecerán y se multiplicarán.

Ésta no es nada más una teoría mía ni algo que leí en algún libro de negocios. Al recopilar información de más de quinientas personas con respecto a su experiencia en más de mil equipos, he encontrado una realidad consistente: cuando hay una falta de claridad grave sobre lo que representa el equipo y sobre cuáles son sus metas y papeles, las personas experimentan confusión, estrés y frustración. Por otra parte, cuando hay un nivel alto de claridad, las personas progresan.

Cuando hay falta de claridad, las personas desperdician tiempo y energía en las muchas cosas triviales. Cuando sus niveles de claridad son suficientes, son capaces de hacer mayores descubrimientos e innovaciones —mayores de lo que la gente se da cuenta que deberían ser— en las áreas que son verdaderamente vitales. En mi trabajo, he notado dos patrones comunes que por lo general emergen cuando un equipo no tiene claro su propósito.

PATRÓN 1: JUGAR A LA POLÍTICA

En el primer patrón, el equipo se enfoca demasiado en ganar la atención del jefe. El problema es que, cuando la gente no sabe cuál es el juego final, no tiene claridad sobre cómo ganar y, como resultado, crea su propio juego y sus propias reglas mientras rivaliza por el favor del jefe. En vez de enfocar su tiempo y sus energías en hacer el nivel de contribución más alto, ponen todo su esfuerzo en juegos como intentar lucir mejor que sus colegas, demostrar su importancia y hacer eco a todas las ideas y opiniones del jefe. Este tipo de actividades no sólo no son esenciales, sino que son dañinas y contraproducentes.

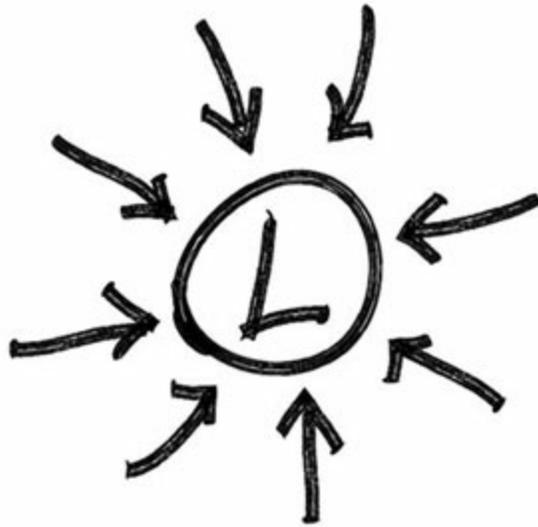


En nuestra vida personal también hacemos algo similar. Cuando no tenemos claridad respecto a nuestro verdadero propósito en la vida, en otras palabras, cuando no tenemos una idea clara de nuestras metas, nuestras aspiraciones y nuestros valores, creamos nuestros propios juegos sociales.

Desperdiciamos tiempo y energía en tratar de vernos bien en comparación con otras personas. Valoramos en exceso cosas no esenciales como tener un mejor coche o una mejor casa o incluso cosas intangibles como el número de seguidores que tenemos en Twitter o cómo nos vemos en nuestras fotos de Facebook. Como resultado, dejamos de lado actividades que *sí* son esenciales, como pasar tiempo con nuestros seres queridos, alimentar nuestro espíritu o cuidar nuestra salud.

PATRÚN 2: TODO ES BUENO (LO CUAL ES MALO)

En el segundo patrón, los equipos sin propósito se quedan sin líderes. Sin una dirección clara, las personas van tras las cosas que contribuyen a sus propios intereses a corto plazo, sin darse cuenta de en qué sentido sus actividades contribuyen (o, en algunos casos, arruinan) a largo plazo la misión del equipo como un todo. A menudo, esas actividades son bien intencionadas y algunas incluso pueden ser esenciales a nivel personal. Pero, cuando las personas están trabajando en un equipo, muchos proyectos diversos que se oponen entre sí no favorecen el nivel de contribución más alto del equipo. Equipos como éstos parece que dan cinco pasos hacia atrás por cada paso adelante.



Del mismo modo, cuando los individuos están involucrados en demasiadas actividades distintas —aunque sean buenas actividades— fracasan en lograr su misión esencial. Una razón de esto es que las actividades no funcionan en conjunto, así es que no se suman en un todo significativo. Por ejemplo, hacer cinco diplomados distintos, cada uno muy bueno, no equivale a una maestría. De igual manera, cinco trabajos distintos en cinco lugares distintos no equivalen a una carrera que está avanzando hacia adelante. Sin claridad ni propósito, ir tras algo porque es bueno no es lo suficientemente bueno como para tener un nivel de contribución alto. Como dijo Ralph Waldo Emerson: “El crimen que arruina a hombres y Estados es el del trabajo asalariado: abandonar tu designio

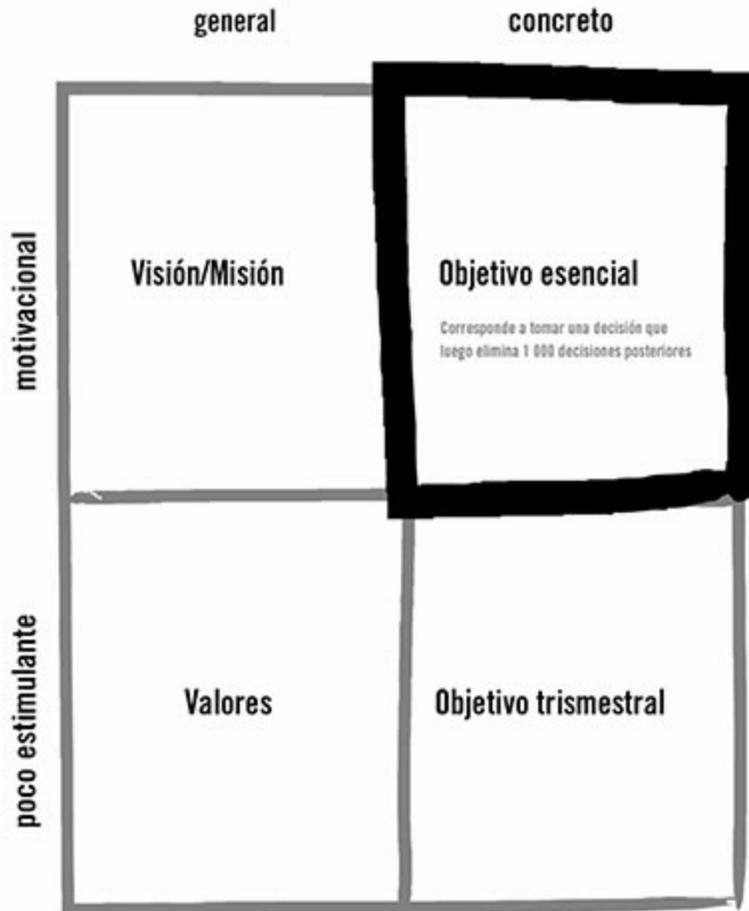
principal para trabajar un turno aquí o allá.”

Por otra parte, cuando los equipos realmente tienen claridad con respecto a su propósito y a sus papeles individuales, lo que le sucede a la dinámica del equipo es sorprendente. El impulso formal se acelera, sumándose a una contribución acumulativa más alta del equipo como un todo.

Entonces, ¿cómo logramos tener claro nuestro propósito en nuestros equipos e incluso en nuestras tareas personales? Una forma es decidir un objetivo esencial.

Objetivo esencial

Para entender qué es un objetivo esencial, nos podría funcionar mejor establecer primero lo que *no* es.[2] Con riesgo de usar un cliché de la consultoría, podemos explorarlo usando una matriz de dos por dos.



En el cuadrante superior izquierdo, tenemos los enunciados de misión y visión, como: “Queremos cambiar el mundo”, enunciados que *suenan* motivacionales pero que son tan generales que casi se les ignora por completo. En el cuadrante inferior izquierdo, tenemos una serie de valores vagos, generales, como “innovación”, “liderazgo” y “trabajo en equipo”, pero suelen ser tan poco estimulantes y tan genéricos que no inspiran pasión alguna. En el cuadrante inferior derecho, tenemos objetivos trimestrales a corto plazo a los que prestamos atención como: “Incrementar las ganancias en cinco por ciento con respecto a los resultados del año pasado”; esas tácticas a corto plazo pueden ser lo suficientemente concretas como para atraer nuestra atención, pero con frecuencia carecen de inspiración.

Por otra parte, un objetivo esencial es tanto motivacional como concreto, tanto significativo como cuantificable. Si se hace de forma correcta, un objetivo esencial es una decisión que sienta las bases de mil decisiones posteriores. Es como decidir que serás

médico en lugar de abogado. Una decisión estratégica elimina un universo de otras opciones y traza el curso de los próximos cinco, diez o incluso veinte años de tu vida. Una vez que la gran decisión está tomada, todas las decisiones siguientes son más claras.

No esencialista

Tiene un enunciado de misión o visión vago, general.

Tiene objetivos trimestrales concretos, pero éstos no logran infundir energía ni inspirar a las personas a llevar sus esfuerzos al siguiente nivel.

Tiene un conjunto de valores, pero carece de principios para implementarlos.

Esencialista

Tiene una estrategia concreta y motivacional.

Tiene un objetivo significativo y memorable.

Toma una decisión que elimina otras mil decisiones posteriores.

Cuando el primer ministro británico le pidió a Martha Lane Fox que fuera la primera “Campeona digital” del Reino Unido, ella tuvo la oportunidad de decir en qué consistirían las tareas de este puesto recién creado. Ya te puedes imaginar todas las formas vagas, carentes de motivación o confusas en las que Martha pudo explicarlo; era una tira cómica de *Dilbert* esperando convertirse en realidad.

En cambio, Martha y su equipo formularon el siguiente objetivo esencial: “Que todos en el Reino Unido estén conectados a internet para finales del 2012”. Era simple, concreto, motivacional y fácil de medir, y dio a todos los miembros del equipo claridad sobre exactamente qué estaban tratando de hacer de modo que pudieran coordinar sus acciones y energías para eliminar todo lo demás. Les dio poder a todos en el equipo, incluso a los de más bajo rango, de dar un paso atrás y preguntar: “¿Esta nueva idea realmente nos ayuda a alcanzar nuestro objetivo?” Y les permitió emplear mejor el apoyo de los socios para acelerar mucho el viaje. Y, aunque aún no alcanzan todo aquello a lo que aspiran, la claridad de su propósito les permitió hacer una contribución mucho mayor que la que podrían haber hecho en cualquier otra circunstancia.

Ésta es la forma de enunciar un propósito que necesitamos tener en nuestras empresas, equipos y carreras. Así que ¿cómo elaboramos un enunciado de propósito que sea al mismo tiempo concreto y motivacional, significativo y memorable?

DEJA DE JUGAR CON LAS PALABRAS Y COMIENZA A DECIDIR

Al enunciar un propósito, para tu empresa, para tu equipo o incluso para ti, existe la tendencia de empezar a obsesionarse con detalles estilísticos triviales, como: “¿Será

mejor que usemos esta palabra o esta otra?” Pero es demasiado fácil caer en clichés sin sentido y en expresiones de moda que conducen a enunciados vagos y sin sentido como los que cité al inicio del capítulo. Un objetivo esencial no tiene que estar formulado de manera elegante; lo que cuenta es la sustancia, no el estilo. En cambio, haz la pregunta más esencial que proveerá de información a todas las decisiones futuras que hagas: “Si pudiéramos ser realmente excelentes en algo, ¿qué sería?”

PREGUNTA: “¿CÓMO SABREMOS CUANDO HAYAMOS TERMINADO?”

En lo que respecta a tener claro el propósito, la motivación sí importa. Cuando pensamos en motivación, a menudo pensamos en retórica idealista. Pero, aunque la retórica sin lugar a dudas puede motivar, necesitamos recordar que los objetivos concretos también tienen el poder de elevar e inspirar. Un objetivo esencial poderoso inspira a la gente en parte porque es lo suficientemente concreto para responder la pregunta: “¿Cómo sabremos cuando lo hayamos logrado?”

Esto me lo explicó de manera brillante el profesor Bill Meehan, quien pasó treinta años en McKinsey como asesor de directores y altos ejecutivos en materia de estrategia y quien actualmente imparte una clase en la Escuela de Negocios de Standford titulada “La administración estratégica de organizaciones sin fines de lucro”. Cuando tomé su clase en el posgrado, una de las tareas que nos dio fue evaluar las visiones y misiones de organizaciones sin fines de lucro.

Al revisar más de cien ejemplos, el grupo notó que algunas de las más grandilocuentes en realidad eran las *menos* motivacionales. Por ejemplo, una tenía la misión de “eliminar el hambre en el mundo”, pero, dado que sólo había cinco personas en la organización, parecían sólo palabras huecas. Luego, en ese panorama lleno de idealismo vago, apareció una frase que todos entendimos de inmediato y que nos hizo sentirnos motivados. Provenía de un lugar un tanto inesperado: el actor/empresario social Brad Pitt, asombrado por la falta de progreso en la reconstrucción de Nueva Orleans después del huracán Katrina, había comenzado una organización llamada “Make It Right” con el objetivo esencial de “construir 150 casas rentables, ecológicas y resistentes a las tormentas para familias que viven en la parte baja del Noveno Distrito”. Esta frase dejó sin aliento al grupo. Lo concreto del objetivo lo hacía real y su realidad lo hacía motivacional. Y respondía la pregunta: “¿Cómo sabremos cuando lo hayamos logrado?”

Vivir con un objetivo esencial

Tener un objetivo esencial se aplica a mucho más que a tus responsabilidades laborales o al enunciado que resume la misión de tu empresa; un verdadero objetivo esencial guía tu sentido de propósito más alto y te ayuda a diseñar el camino de tu vida. Por ejemplo, Nelson Mandela pasó veintisiete años en la cárcel convirtiéndose en esencialista. Cuando lo metieron a la cárcel en 1962, le quitaron casi todo lo que tenía: su casa, su reputación, su orgullo y, por supuesto, su libertad. Él eligió usar esos veintisiete años para enfocarse en lo que realmente es esencial y para eliminar todo lo demás, incluyendo su propio resentimiento. Hizo que su objetivo esencial fuera eliminar la segregación racial en Sudáfrica y, al hacerlo, estableció un legado que sigue vivo hoy en día.

Crear un objetivo esencial es difícil. Requiere valor, visión y previsión para ver qué actividades y esfuerzos apoyarán al que será tu punto de contribución más alto. Requiere hacer preguntas difíciles, hacer concesiones reales y aplicar una verdadera disciplina para dejar de lado las prioridades que nos distraen de nuestro verdadero objetivo. No obstante, vale la pena el esfuerzo porque sólo al tener claro su propósito las personas, los equipos y las organizaciones son capaces de actuar y lograr algo verdaderamente excelente.

ATRÉVETE

El poder de un “no” elegante

EL VALOR ES MANTENER LA GRACIA

ESTANDO BAJO PRESIÓN.

—*Ernest Hemingway*

El *no* adecuado, dicho en el momento adecuado, puede cambiar el curso de la historia.

En un ejemplo de muchos, la negativa tranquila pero decidida de Rosa Parks a ceder su asiento en un autobús segregado de Montgomery justo en el momento adecuado se fusionó con fuerzas que impulsaron el movimiento de los derechos civiles. Como recuerda Parks; “Cuando [el chofer del autobús] vio que seguía sentada, preguntó si me iba a parar y le dije: ‘No, no me voy a parar’”. [1]

Contrario a la creencia popular, su valiente “no” no surgió de una tendencia particularmente asertiva ni de su personalidad general. De hecho, cuando se convirtió en secretaria del capítulo de la NAACP (Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color, por sus siglas en inglés) en Montgomery, explicó lo siguiente: “Yo era la única mujer que estaba ahí, necesitaban una secretaria y fui demasiado tímida para decir que no.” [2]

Más bien, su decisión en el autobús surgió de una profunda convicción sobre qué decisión deliberada quería tomar en ese momento. Cuando el chofer del autobús le ordenó que se quitara del asiento, cuenta: “Sentí que la determinación cubría mi cuerpo como una manta en una noche de invierno”. [3] Ella no sabía de qué manera su decisión encendería la chispa de un movimiento que tuvo eco en todo el mundo. Pero *sí* sabía lo que pensaba. Sabía, incluso mientras la arrestaban, que “era la última vez que pasaría por una humillación de ese tipo”. [4] Evitar esa humillación valía el riesgo de ir a la cárcel. De hecho, para ella, era esencial.

Es cierto que es poco probable (esperemos) que nos encontremos frente a una situación como la que enfrentó Rosa Parks. No obstante, podemos sentirnos motivados por ella. Podemos pensar en ella cuando necesitemos el valor para atrevernos a decir que no. Podemos recordar su fuerza de convicción cuando necesitemos defendernos frente a la presión social para dejar de lado lo no esencial.

¿Alguna vez has sentido la tensión entre lo que creías que era adecuado y lo que alguien más te estaba presionando a hacer? ¿Alguna vez has sentido el conflicto entre tu

convicción interna y una acción externa? ¿Alguna vez has dicho que sí cuando querías decir que no, sólo para evitar el conflicto o la fricción? ¿Alguna vez te has sentido demasiado asustado o has sido demasiado tímido como para rechazar una invitación o una petición de algún jefe, colega, amigo, vecino o familiar por miedo a desilusionarlos? Si es así, no eres el único. Pasar por esos momentos con valor y gracia es una de las habilidades más importantes que debes dominar para convertirte en esencialista... y es una de las más difíciles.

No era mi intención escribir un capítulo sobre el valor. Pero, cuanto más profundo he analizado el tema del Esencialismo, más claro he visto que el valor es fundamental para el proceso de eliminación. Sin valor, la búsqueda disciplinada de menos es sólo de dientes para afuera. Es sólo un tema de conversación para una cena. Es algo superficial. Cualquiera puede hablar sobre enfocarse en las cosas que más importan —y muchas personas lo hacen— pero ver gente que esté dispuesta a vivirlo es poco común.

Lo digo sin juzgar. Tenemos buenas razones para tener miedo a decir que no. Nos preocupa quedarnos fuera de una gran oportunidad. Tememos mover las cosas, modificarlas, no poder dar marcha atrás. No podemos soportar la idea de decepcionar a alguien a quien respetamos y que nos agrada. Nada de esto nos convierte en malas personas. Es parte natural de ser humanos. No obstante, por duro que pueda ser decirle que no a alguien, no lograrlo puede hacer que perdamos de vista algo mucho más importante.

Una mujer llamada Cynthia una vez me contó una historia sobre la vez en que su padre había hecho planes para llevarla a pasear una noche en San Francisco. Cynthia, de doce años, y su padre habían estado planeando la “cita” durante meses. Tenían todo un itinerario organizado minuto a minuto: ella asistiría a la última hora de la presentación de su padre y luego se encontraría con él en la parte de atrás de la sala más o menos a las 4:30 y se irían rápido antes de que alguien intentara hablar con él. Tomarían un tranvía para ir al barrio chino, comerían comida china (su favorita), comprarían recuerdos, admirarían el paisaje por un rato y luego “verían una peli”, como le gustaba decir a su papá. Luego, tomarían un taxi de vuelta al hotel, se meterían a la alberca para nadar un poco (su padre era famoso por colarse cuando la alberca estaba cerrada), pedirían que les llevaran helado de chocolate a la habitación y verían la televisión. Comentaron los detalles una y otra vez antes del viaje. La emoción era parte de la experiencia.

Todo iba de acuerdo con lo planeado hasta que, al salir del centro de convenciones, su padre se encontró a un viejo amigo de la universidad y socio de negocios. Habían pasado años desde la última vez que se habían visto y Cynthia vio cómo se abrazaban con mucho entusiasmo. El amigo de su padre dijo: “Estoy tan contento de que estés haciendo cosas con nuestra empresa... Cuando Lois y yo nos enteramos, pensamos que sería perfecto. ¡Queremos invitarte, y por supuesto también a Cynthia, a una cena de mariscos espectacular en el Muelle!” El papá de Cynthia respondió: “Bob, qué gusto verte. ¡La cena en el muelle suena genial!”

Cynthia estaba devastada. Sus sueños de pasear en tranvía y comer helado de chocolate se evaporaron en un instante. Además, odiaba los mariscos y se podía imaginar

lo aburrida que iba a estar escuchando hablar a los adultos toda la noche. Pero, luego, su padre continuó: “Pero esta noche no. Cynthia y yo tenemos planeada una cita especial, ¿verdad?” Le guiñó el ojo a Cynthia, la tomó de la mano, cruzaron la puerta y siguieron con lo que resultó una noche inolvidable en San Francisco.

Da la casualidad de que el padre de Cynthia era el especialista en administración Stephen R. Covey (autor de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*), quien había fallecido unas semanas antes de que Cynthia me contara esta historia. Así es que recordó esa noche en San Francisco con profunda emoción. Su sencilla decisión, me dijo: “¡Nos unió para siempre porque supe que lo que más le importaba era yo!”[5]

Stephen R. Covey, uno de los pensadores de negocios más respetado y leído de su generación, era un esencialista. No sólo enseñaba principios esencialistas (como “Lo principal consiste en hacer que lo principal siga siendo lo principal”) a importantes líderes y jefes de Estado de todo el mundo, sino que los vivía en carne propia.[6] Y, al vivirlo en carne propia con su hija en ese momento, había creado un recuerdo que literalmente siguió existiendo después de que falleció. Vista con un poco de perspectiva, su decisión parece obvia. Pero muchos en sus zapatos habrían aceptado la invitación del amigo por miedo a parecer grosero o malagradecido al dejar pasar una oportunidad excepcional de cenar con un viejo amigo. Entonces, ¿por qué es tan difícil *en el momento* atreverse a elegir lo que es esencial por encima de lo no esencial?

Una respuesta sencilla es que no tenemos claridad sobre lo que es esencial. Cuando esto sucede, estamos indefensos. Por otra parte, cuando tenemos una fuerte claridad interna, es casi como si tuviéramos un campo de fuerza que nos protegiera de las cosas no esenciales que llegan a nosotros de todas las direcciones. En el caso de Rosa Park, su profunda claridad moral fue lo que le dio el valor poco habitual de la convicción. Con Stephen, fue la claridad de los planes que había hecho para disfrutar esa noche con su querida hija. Prácticamente en todos los ejemplos, la claridad sobre lo que es esencial nos proporciona la fuerza para decir que no a lo que no es esencial.

Esencialmente incómodo

Una segunda razón por la cual es difícil elegir lo esencial en el momento es tan simple como el miedo innato a la incomodidad social. El hecho es que los seres humanos estamos programados para querer llevarnos bien con los demás. Después de todo, hace miles de años, cuando vivíamos en tribus de cazadores recolectores, nuestra supervivencia dependía de ello. Y, aunque cumplir lo que las personas de un grupo esperan de nosotros (lo que los psicólogos denominan conformidad normativa) ya no es cuestión de vida o muerte, el deseo sigue estando profundamente arraigado en nosotros. [7] Por eso, ya sea que se trate de un viejo amigo que te invita a cenar, de un jefe que te pide que asumas la responsabilidad de un proyecto muy importante o de una vecina que te suplica que le ayudes con la venta de pasteles de beneficencia, la idea misma de decir que no literalmente ocasiona incomodidad física. Nos sentimos culpables. No queremos decepcionar a nadie. Nos preocupa dañar la relación. Sin embargo, esas emociones confunden nuestra claridad. Nos distraen de la realidad de que podemos decir que no y lamentarlo durante unos minutos o podemos decir que sí y lamentarlo durante días, semanas, meses o años.

La única salida de esta trampa es aprender a decir que no con firmeza, con determinación y, no obstante, con elegancia. Porque, una vez que lo hacemos, descubrimos no sólo que nuestros miedos a decepcionar o molestar a otros eran exagerados, sino que las personas de hecho nos respetan *más*. Desde que me convertí en esencialista, he descubierto que es casi universalmente cierto que las personas respetan y admiran a aquellos que tienen el valor de convicción de decir que no.

Peter Drucker, en mi opinión, el padre del pensamiento administrativo moderno, también era un maestro en el arte de decir que no con elegancia. Cuando Mihaly Csikszentmihalyi, el profesor húngaro mejor conocido por su trabajo sobre *fluir*, se propuso entrevistar a una serie de individuos creativos para un libro que estaba escribiendo sobre creatividad, la respuesta de Drucker fue tan interesante que Mihaly la citó textualmente:

Me siento muy honrado y halagado por la amable carta que me envió el 14 de febrero, ya que he sido admirador suyo y de su trabajo durante muchos años y he aprendido mucho de él. Sin embargo, mi querido profesor Csikszentmihalyi, me temo que tendré que decepcionarlo. No sería capaz de responder sus preguntas. Dicen que soy creativo... no sé qué significa eso... Simplemente no dejo de esforzarme... Espero que no piense que soy atrevido ni grosero si le digo que uno de los secretos de la productividad (algo en lo que creo, mientras que no creo en la creatividad) es tener un bote de basura MUY GRANDE para poner TODAS las invitaciones como la suya... En mi experiencia, la productividad consiste en NO hacer nada que contribuya al trabajo de otras personas y, más bien, pasar el tiempo haciendo el trabajo para el que Dios nos creó y hacerlo bien.[8]

Como verdadero esencialista, Peter Drucker creía que las “personas son efectivas porque dicen que no”.

Los no esencialistas dicen que sí porque sienten presión e incomodidad social. Dicen que sí automáticamente, sin pensarlo, a menudo buscando la emoción que se siente al haber complacido a alguien. Pero los esencialistas saben que después de la emoción viene

la punzada del arrepentimiento. Saben que pronto se sentirán abusados y resentidos, tanto con la otra persona como consigo mismos. Al final, despertarán a la desagradable realidad de que ahora es necesario sacrificar algo más importante para acomodar este nuevo compromiso. Por supuesto, el punto no es decir que no a todas las peticiones. El punto es decir que no a las no esenciales para que podamos decir que sí a las cosas que realmente importan. Es decir que no, con frecuencia y con elegancia, a todo *excepto* a lo que en verdad es vital.

No esencialista

Evita decir que no para evitar la sensación de presión y la incomodidad social.

Dice que sí a todo.

Esencialista

Se atreve a decir que no con firmeza, determinación y elegancia.

Dice que sí sólo a las cosas que realmente importan.

Entonces, ¿cómo aprendemos a decir que no con elegancia? A continuación encontrarás algunos lineamientos generales, así como varias fórmulas específicas para decir “no” con elegancia.

SEPARA LA DECISIÓN DE LA RELACIÓN

Cuando las personas nos piden que hagamos algo, podemos confundir la petición con la relación que tenemos con esa persona. A veces, parecen tan conectadas que se nos olvida que negarnos a la petición no es lo mismo que negar a la persona. Sólo cuando separamos la decisión de la relación podemos decidir con claridad y aparte encontrar el valor y la compasión necesarios para comunicarla.[9]

DECIR “NO” CON ELEGANCIA NO TIENE QUE SIGNIFICAR USAR LA PALABRA *NO*

Los esencialistas *eligen* “no” con más frecuencia de la que *dicen* no. Puede haber ocasiones en las que la manera más elegante de decir que no es con un *no* al grano, pero, ya sea que digas: “Me halaga que hayas pensado en mí, pero me temo que no tengo la experiencia” o “Me gustaría mucho, pero ya tengo demasiados compromisos”, hay una amplia variedad de maneras de rechazar a alguien con claridad y amabilidad sin usar la palabra *no* explícitamente. Más adelante en este capítulo encontrarás más ejemplos de formas elegantes de formular tu “no”.

ENFÓCATE EN LA CONCESIÓN

Cuanto más pensamos en aquello a lo que estamos renunciando cuando le decimos que sí a alguien, más fácil es decir que no. Si no tenemos una idea clara del costo de la oportunidad, en otras palabras, del valor de aquello a lo que estamos renunciando, entonces, es especialmente fácil caer en la trampa no esencial de decirnos que podemos

hacerlo todo. No podemos. Un “no” elegante surge de un cálculo claro pero tácito de cuál es la concesión que estamos haciendo.

RECUERDA QUE TODO EL MUNDO ESTÁ VENDIENDO ALGO

Esto no significa que tengas que ser cínico con respecto a la gente. No quiero sugerir que no debas confiar en la gente. Simplemente estoy diciendo que todo el mundo está vendiendo algo —una idea, un punto de vista, una opinión— a cambio de tu tiempo. Estar consciente de qué es lo que está a la venta nos permite ser más firmes al decidir si queremos comprarlo o no.

HAZ LAS PACES CON EL HECHO DE QUE DECIR QUE “NO” CON FRECUENCIA REQUIERE INTERCAMBIAR POPULARIDAD POR RESPETO

Cuando dices que no, por lo general, hay un impacto a corto plazo en la relación. Después de todo, cuando alguien te pide algo y no lo obtiene, su reacción inmediata puede ser de molestia, de decepción o incluso de enojo. Esta desventaja es evidente. Sin embargo, el lado positivo potencial es menos obvio: cuando la molestia, la decepción o el enojo iniciales desaparecen, surge el respeto. Cuando rechazamos de manera eficaz, le mostramos a la gente que nuestro tiempo es muy valioso. Esto distingue al profesional del *amateur*.

Un caso en cuestión es la vez en que el diseñador gráfico Paul Rand tuvo el valor de decirle que no a Steve Jobs.[10] Cuando Jobs estaba buscando un logo para la empresa NeXT, le pidió a Rand, cuyo trabajo incluía los logos de IBM, UPS, Enron, Westinghouse y ABC, que ideara algunas opciones. Pero Rand no quería idear “algunas opciones”. Quería diseñar sólo una opción. Así es que dijo: “No. Yo le voy a solucionar el problema y usted me va a pagar. Y no tiene que usar la solución. Si quiere opciones vaya con alguien más. Pero solucionaré el problema de la mejor manera en que sé hacerlo y usted decidirá si usarlo o no. Eso depende de usted”. No es de sorprender que Rand resolvió el problema y creó “la joya” de logo que Jobs quería, pero la verdadera lección es el efecto que la negativa de Rand tuvo en Jobs, quien después dijo sobre Rand: “Es una de las personas más profesionales con las que he trabajado, en el sentido de que había reflexionado sobre todas las anteriores relaciones entre el cliente y un profesional como él”. Rand corrió un riesgo cuando dijo que no. Apostó una pérdida de popularidad a corto plazo por una ganancia de respeto a largo plazo.

Los esencialistas aceptan que no pueden ser populares con todo el mundo todo el tiempo. Sí, decir que no de manera respetuosa, razonable y elegante puede traer consigo un costo social a corto plazo. Sin embargo, parte de vivir el camino del esencialista es darse cuenta de que a largo plazo el respeto es mucho más valioso que la popularidad.

RECUERDA QUE UN “NO” CLARO PUEDE SER MÁS ELEGANTE QUE UN “SÍ” VAGO O SIN COMPROMISO

Como sabe cualquier persona que haya recibido una negativa, un claro “prefiero no comprometerme con esto” es mucho mejor que no responderle a alguien o darle el avión

con alguna respuesta sin compromiso como “lo voy a intentar” o “quizá lo pueda hacer”, cuando sabes que no puedes. Ser vago no es lo mismo que ser elegante y retrasar el “no” sólo hará que sea aún más difícil y que la otra persona se sienta mucho más resentida.

El repertorio del “no”

Recuerda, los esencialistas no dicen que no ocasionalmente. Es parte de su repertorio habitual. Entonces, para decir que no con elegancia y de manera consistente, resulta útil tener una variedad de respuestas a las cuales recurrir. A continuación, hay ocho respuestas que puedes incluir en tu repertorio del “no”.

1. *La pausa incómoda.* En lugar de sentirte controlado por la amenaza de un silencio incómodo, aduéñate de él. Úsalo como una herramienta. Cuando te hagan una petición (esto funciona sólo en persona), simplemente haz una pausa por un momento. Cuenta hasta tres antes de dar tu veredicto. O, si eres un poco más atrevido, espera a que la otra persona llene el vacío.

2. *El “no” suave (o el “no pero”).* Hace poco recibí un correo electrónico en el que alguien me invitaba a tomar café. Contesté: “En este momento, estoy totalmente dedicado a escribir mi libro.) Pero me encantaría que nos viéramos cuando lo termine. Avísame si nos podemos ver a finales del verano.”

El correo electrónico es una buena forma de empezar a practicar decir “no pero” porque te da la oportunidad de redactar y volver a redactar tu “no” para que sea lo más elegante posible. Además, a muchas personas les parece que la distancia del correo electrónico reduce el miedo a la incomodidad.

3. *Déjame ver mi agenda y te aviso.* A una líder que conozco le parecía que todo el día otras personas secuestraban su tiempo. Como clásica no esencialista, era talentosa, lista e incapaz de decir que no y, como resultado, pronto se convirtió en una de esas personas a las que todo el mundo acude. La gente corría con ella: “¿Podrías ayudarme con X proyecto?” Como quería ser buena persona, decía que sí. Pero pronto se sintió abrumada con todos esos compromisos distintos. Las cosas cambiaron para ella cuando aprendió a usar una nueva frase: “Déjame ver mi agenda y te aviso”. Esto le dio tiempo de hacer una pausa para reflexionar y luego poder responder que lamentablemente no estaba disponible. Le permitió recuperar el control de sus propias decisiones en vez de apresurarse a decir que “sí” en el momento en que le pedían algo.

4. *Usa respuestas automáticas para el correo electrónico.* Es totalmente natural y comprensible recibir una respuesta automática cuando alguien está de viaje o fuera de la oficina. En realidad, éste es el “no” más socialmente aceptable que existe. Las personas no están diciendo que no quieren contestar tu correo electrónico, sólo están diciendo que se pondrán en contacto contigo en un período determinado. Así es que, ¿por qué limitar esto a las vacaciones y los días feriados? Cuando estaba escribiendo este libro, programé una respuesta automática con el asunto “En estado monástico”. El correo electrónico decía: “Queridos amigos, actualmente estoy trabajando en un nuevo libro que ocupa una gran parte de mi tiempo. Por desgracia, no puedo responder como quisiera. Les ofrezco una disculpa. Greg”. ¿Y adivina qué? Las personas parecieron adaptarse muy bien a mi ausencia temporal y a mi falta de respuesta.

5. *Di: “Sí. ¿Qué debo eliminar de las prioridades?”* Para muchas personas, decirle que no a alguien de mayor rango en el trabajo es algo casi impensable, incluso risible. Sin embargo, cuando decir que sí pondrá en riesgo tu habilidad de hacer el nivel de

contribución más alto en tu trabajo, es tu obligación. En ese caso, no sólo es razonable decir que no, es esencial. Una manera eficaz de hacerlo es recordarles a tus superiores lo que estarías descuidando si dices que sí y obligarlos a debatirse con la concesión.

Por ejemplo, si tu jefe llega y te pide que hagas X cosa, puedes responder: “Sí, con mucho gusto lo convertiré en la prioridad. ¿Cuál de estos otros proyectos debería eliminar de las prioridades para prestarle atención a este nuevo proyecto?” O tan sólo di: “Me gustaría hacer un excelente trabajo y, debido a mis demás compromisos, si asumo esta responsabilidad, no sería capaz de hacer un trabajo del que pueda sentirme orgulloso.”

Conozco a un líder que recibió esa respuesta de un subordinado. De ninguna manera quería ser el responsable de perturbar a ese empleado productivo y organizado, ¡así es que tomó el proyecto no esencial y se lo dio a alguien menos organizado!

1. *Dilo con humor.* Hace poco, un amigo me pidió que entrenara con él para un maratón. Mi respuesta fue simple: “¡Pero por supuesto que no!” Se rio un poco y me dijo: “Ah, tú predicas con el ejemplo.” ¡Yá ves lo útil que es tener reputación de esencialista!
2. *Usa las palabras:* “Puedes hacer X. Yo estoy dispuesto a hacer Y”. Por ejemplo, “Puedes tomar prestado mi coche. Yo me comprometo a que las llaves estén disponibles”. Con esto, dices: “No te voy a poder llevar”. Estás diciendo lo que no vas a hacer, pero lo estás formulando en términos de lo que estás dispuesto a hacer. Ésta es una forma particularmente buena de enfrentar una petición que te gustaría apoyar de alguna manera, pero con la que no te puedes comprometer por completo.

En particular, a mí me gusta esta frase pues expresa respeto por la capacidad que tiene *la otra persona* de elegir, así como por la propia. Les recuerda a ambas sus elecciones.

1. “*Yo no puedo, pero tal vez a X le interese*”. Resulta tentador pensar que nuestra ayuda es invaluable, pero, con frecuencia, a las personas que piden algo en realidad no les importa si somos nosotros quienes las ayudamos, siempre y cuando obtengan la ayuda que necesitan.

A Kay Krill, directora ejecutiva de Ann Inc. (Ann Taylor y las tiendas de ropa LOFT), le costaba mucho trabajo rechazar invitaciones sociales. Como resultado, solía terminar en eventos a los que no tenía interés en asistir. Solía ir a fiestas de la oficina y lo lamentaba desde el momento en que llegaba.

Luego, un día, uno de sus mentores se le acercó y le dijo que tenía que aprender a deshacerse de las personas y de las cosas de su vida que simplemente no importaban y que hacerlo le permitiría invertir el cien por ciento de su energía en las cosas que tenían sentido para ella. Ese consejo la liberó. Ahora es capaz de elegir. Con práctica, declinar amablemente una invitación se ha vuelto fácil. Kay explica: “Digo que no con mucha facilidad porque sé lo que es importante para mí. Sólo desearía haber aprendido a hacerlo antes.”[11]

Decir que no es una capacidad de liderazgo en sí misma. No es sólo una habilidad periférica. Como con cualquier habilidad, comenzamos con una experiencia limitada. Somos nuevos en el “no”. Luego aprendemos algunas técnicas básicas. Cometemos errores. Aprendemos de ellos. Desarrollamos más habilidades. Seguimos practicando.

Después de un tiempo, tenemos todo un repertorio disponible a nuestra disposición y, con el tiempo, hemos dominado un arte social. Podemos manejar casi cualquier petición de casi cualquier persona con elegancia y dignidad. Tom Friel, ex director ejecutivo de Heidrick & Struggles, una vez me dijo: “Necesitamos aprender el ‘sí’ lento y el ‘no’ rápido.”

LÍBRATE DE LOS COMPROMISOS

Gana en grande al reducir tus pérdidas

LA MITAD DE LOS PROBLEMAS DE ESTA VIDA SE PUEDEN
ATRIBUIR A DECIR QUE SÍ DEMASIADO RÁPIDO Y A NO
DECIR QUE NO LO SUFICIENTEMENTE PRONTO.

—*Josh Billings*

Según cualquier criterio, el *jet* Concorde fue un logro sorprendente de la ingeniería aeronáutica. A bordo de este avión de pasajeros podías volar de Londres a Nueva York en apenas dos horas, cincuenta y dos minutos y cincuenta y nueve segundos.[1] Eso es menos de la mitad del tiempo que tarda un avión tradicional, lo cual hizo del Concorde el avión de pasajeros más rápido del mundo.

Por desgracia, también fue un fracaso financiero extraordinario. Por supuesto, muchas buenas ideas, innovaciones y productos lo son. Pero lo que hizo que esto fuera distinto es que perdió dinero de manera consistente durante *más de cuatro décadas*. No obstante, cada vez que se salía de presupuesto, los gobiernos de Francia y de Inglaterra invertían más y más dinero. Lo hacían a pesar de que sabían que la posibilidad de recuperar sus continuas inversiones, sin mencionar los gastos originales, eran minúsculas. Debido a la cantidad limitada de lugares en el avión, las pocas órdenes que había y los altos costos de producción, era claro que, incluso con cálculos exagerados, el proyecto nunca sería rentable. De hecho, cuando los documentos del gabinete británico fueron liberados con la regla de treinta años, revelaron que los ministros del gobierno de la época sabían que la inversión “no podría sostenerse en condiciones económicas normales.”[2]

¿Por qué funcionarios inteligentes y capaces del gobierno británico y francés continuaron invirtiendo por tanto tiempo en lo que a todas luces era una apuesta perdida? Una razón es un fenómeno psicológico muy común llamado “tendencia de los costos hundidos”.

La tendencia de los costos hundidos consiste en seguir invirtiendo tiempo, dinero o energía en algo que sabemos es una apuesta perdida simplemente porque ya hemos asumido o hundido un costo que no se puede recuperar. Pero, por supuesto, esto se

puede convertir fácilmente en un círculo vicioso: cuanto más invertimos, más decididos estamos a ver las ganancias de nuestra inversión. Cuanto más invertimos en algo, más difícil resulta dejarlo ir.

Los costos hundidos para desarrollar y construir el Concorde fueron de casi mil millones de dólares. No obstante, cuanto más dinero invertían los gobiernos británico y francés, más difícil resultaba dejarlo.[3] Los individuos son igualmente vulnerables a la tendencia de los costos hundidos. Esto explica por qué seguimos sentados viendo una película malísima porque ya pagamos el precio del boleto. Explica por qué seguimos invirtiendo dinero en la renovación de una casa que nunca parece terminar. Explica por qué seguimos esperando un autobús o un vagón de metro que nunca llega en vez de llamar un taxi y explica por qué invertimos en relaciones tóxicas incluso cuando nuestros esfuerzos sólo empeoran las cosas. Ejemplos como éstos abundan. Piensa en la historia un tanto extraña de un hombre llamado Henry Gribbohm, que hace poco se gastó los ahorros de toda su vida, 2 600 dólares en total, en un juego de feria intentando ganar un plátano de peluche enorme. Cuanto más gastaba, más decidido estaba a ganar. Según Henry: “Te enganchas con la idea de ‘Tengo que recuperar mi dinero’, pero no sucedió así”. [4] Cuanto más invertía tratando de ganar ese objeto para nada esencial, más difícil le resultaba retirarse.

¿Alguna vez has seguido invirtiendo tiempo o esfuerzo en un proyecto no esencial en vez de reducir tus pérdidas? ¿Alguna vez has seguido metiendo dinero en una inversión que no estaba dando frutos en lugar de retirarte? ¿Alguna vez has seguido avanzando por un callejón sin salida porque no eras capaz de admitir: “No debí haber tomado esta dirección en primer lugar”? ¿Alguna vez has estado atorado en el círculo de “ponerle dinero bueno al malo”? Un no esencialista no puede liberarse de este tipo de trampas. Un esencialista tiene el valor y la confianza de admitir sus errores y de librarse del compromiso, sin importar los costos hundidos.

No Esencialista

Pregunta: “¿Por qué detenerme ahora cuando ya he invertido tanto en este proyecto?”

Piensa: “Si lo sigo intentando, puedo hacer que esto funcione.”

Odia admitir un error.

Esencialista

Pregunta: “Si no estuviera invirtiendo ya en este proyecto, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir?”

Piensa: “¿Qué más podría hacer con este tiempo o con este dinero si me retiro en este momento?”

Se siente cómodo reduciendo las pérdidas

La tendencia de los costos hundidos, aunque muy común, no es la única trampa no

esencialista de la que te tienes que cuidar. A continuación encontrarás otras trampas comunes y algunos consejos para librarte con amabilidad, elegancia y un costo mínimo.

Evita las trampas de los compromisos

CUIDADADO CON EL EFECTO DONACIÓN

La sensación de posesión es algo poderoso. Como dice el dicho, ¡nadie en la historia del mundo ha lavado un auto rentado! Esto se debe a algo llamado “efecto donación”, nuestra tendencia a subestimar lo que no es nuestro y a sobrevaluar las cosas porque ya las tenemos.

En un estudio que demuestra el poder del efecto donación, Daniel Kahneman, investigador que obtuvo el premio Nobel, y sus colegas dieron al azar tazas para café a la mitad de los sujetos de un experimento.[5] A los del primer grupo les preguntaron por cuánto estarían dispuestos a vender su taza, mientras que a los del segundo grupo les preguntaron cuánto estarían dispuestos a pagar por ella. Resultó que los estudiantes que eran “dueños” de las tazas se negaron a venderlas por menos de 5.25 dólares, mientras que quienes no tenían taza estaban dispuestos a pagar de 2.25 a 2.75 dólares. En otras palabras, el simple hecho de la posesión hacía que los dueños de las tazas valoraran los objetos mucho más y que estuvieran menos dispuestos a deshacerse de ellos.

En cuanto a tu vida, estoy seguro de que puedes pensar en objetos que parecen más valiosos cuando piensas en regalarlos. Piensa en un libro que está en el librero y que no has leído en años, en un electrodoméstico que sigue en la caja o en el suéter que te regaló la tía Mildred, pero que nunca usas. Sea o no que uses o disfrutes de estas cosas, subconscientemente, el simple hecho de que son tuyas hace que las valores mucho más que si no te pertenecieran.

Por desgracia, tenemos esta tendencia en lo que respecta tanto a actividades no esenciales como a pertenencias. El proyecto que no está yendo a ningún lado en el trabajo parece mucho más fundamental cuando formamos parte del equipo líder. El compromiso de participar como voluntarios en la venta de pasteles local es más difícil de evadir cuando somos nosotros quienes organizamos la recaudación de fondos. Cuando sentimos como “nuestra” una actividad, resulta más difícil librarnos del compromiso. No obstante, te doy un consejo útil:

FINGE QUE TODAVÍA NO LO TIENES

Tom Stafford describe un antídoto simple para el efecto donación.[6] En vez de preguntar: “¿Cuánto valoro este objeto?”, podríamos preguntar: “Si no tuviera este objeto, ¿cuánto pagaría por obtenerlo?” Podemos hacer lo mismo en cuanto a las oportunidades y el compromiso. No preguntes “¿Cómo me sentiré si pierdo esta oportunidad?”, sino más bien: “Si no tuviera esta oportunidad, ¿cuánto estaría dispuesto a sacrificar para obtenerla?” De igual manera, podemos preguntar: “Si no estuviera involucrado en este proyecto, ¿cuánto trabajaría para participar en él?”[7]

SUPERA EL MIEDO A DESPERDICAR

Hal Arkes, profesor de psicología de la Universidad Estatal de Ohio, estudioso del juicio

en la toma de decisiones, estaba intrigado por un enigma: ¿por qué los adultos son mucho más vulnerables a la tendencia de los costos hundidos que los niños pequeños? La respuesta, según él, es una vida entera de exposición a la regla de “No desperdiciar”, de tal manera que, para cuando somos adultos, estamos entrenados para evitar parecer personas que desperdician, incluso ante nosotros mismos.[8] “Abandonar un proyecto en el que has invertido mucho se siente como si hubieras desperdiciado todo y el desperdicio es algo que nos dicen que debemos evitar”, dice Arkes.[9]

Para ilustrar esto, propuso la siguiente situación hipotética a un grupo de participantes: “Supongan que han gastado 100 dólares en un boleto para hacer un viaje de fin de semana a Michigan para esquiar. Tiempo después, compran un boleto de 50 dólares para ir de fin de semana a Wisconsin para esquiar. Creen que vas a disfrutar más el viaje a Wisconsin que el viaje a Michigan. Cuando están poniendo en la cartera el boleto para ir a Wisconsin, se dan cuenta de que los dos viajes son para el mismo fin de semana. Es demasiado tarde para devolver cualquiera de los dos boletos. Deben elegir cuál”. Al preguntar: “¿A qué viaje de fin de semana deciden ir?”, más de la mitad dijo que optaría por el viaje más caro, aunque pensaran que lo iban a disfrutar menos. Su razonamiento (equivocado) era que usar el boleto más barato implicaría desperdiciar más dinero que usar el boleto caro. Es natural no querer dejar ir lo que desperdiciamos en una mala elección, pero cuando no lo hacemos, nos condenamos a seguir desperdiciando aún más.

ADMITE EL FRACASO PARA COMENZAR EL ÉXITO

Recuerdo a un amigo que nunca se detenía a preguntar cómo llegar porque no era capaz de admitir que estaba perdido. Desperdiciaba tiempo y energía conduciendo en círculos, sin llegar a ningún lado, el ejemplo de una actividad no esencial.

Sólo cuando admitimos un error al habernos comprometido con algo podemos lograr que el error sea parte de nuestro pasado. Por otro lado, cuando insistimos en la negación, seguimos en círculos sin sentido. No debería ser vergonzoso admitir un error; después de todo, sólo admitimos que somos más sabios que antes.

DEJA DE INTENTAR ENCAJAR

En la película *Tootsie*, Dustin Hoffman encarna a un actor que tiene dificultades para conseguir trabajo. La película tiene un inicio cómico con una serie de audiciones fallidas. En una le dicen: “Necesitamos a alguien un poco mayor que usted”. En la siguiente, le dicen: “Estamos buscando a alguien más joven”. Luego, en otra, le dicen: “No tiene la altura adecuada”, a lo cual él responde: “No puedo ser más alto”. El ejecutivo responde: “No. Estamos buscando a alguien más bajo”. Desesperado por hacer que funcionara, el personaje de Hoffman explica: “Mire, no tengo que ser así de alto. Estoy usando plataformas. Puedo ser más bajo”. Pero el ejecutivo insiste: “Lo sé, pero estamos buscando a alguien diferente”. Persistente, el futuro actor repite: “Puedo ser diferente”. El punto es que a menudo actuamos como el personaje de Dustin Hoffman al esforzarnos mucho por ser algo que no somos. Ya sea en nuestra vida personal o profesional, resulta muy tentador forzar algo que simplemente no encaja. ¿La solución?

PIDE UNA SEGUNDA OPINIÓN NEUTRAL

Cuando nos aferramos tanto en términos emocionales a tratar de forzar algo, con frecuencia nos podemos beneficiar de un buen consejo. Alguien que no está emocionalmente involucrado en la situación y que no se verá afectado por alguna elección, nos puede permitir dejar de forzar algo que a todas luces no funciona.

Una vez desperdicié meses de esfuerzo forzando un proyecto que no funcionaba. En retrospectiva, veo que, cuanto más invertía, peor se ponían las cosas. Pero mi respuesta irracional era invertir aún más. Pensaba: “¡Puedo hacer que funcione!” No quería aceptar que había estado desperdiciando mi esfuerzo. Finalmente, compartí mi frustración con un amigo que tenía la ventaja de no tener un apego emocional al proyecto, alguien que no tenía la carga de los costos hundidos y que podía evaluar mis decisiones. Después de escucharme, me dijo: “No estás casado con esto”. Y con esas sencillas palabras me liberó para dejar de invertir en lo no esencial.

SÉ CONSCIENTE DE LA TENDENCIA DEL STATU QUO

La tendencia a seguir haciendo algo simplemente porque siempre lo hemos hecho en ocasiones se llama “tendencia del statu quo”. Una vez trabajé en una empresa que usaba un sistema de evaluación de los empleados que me parecía tan terriblemente anticuado que me dio curiosidad saber por cuánto tiempo había estado en funcionamiento. Al buscar en la empresa quién lo había creado, descubrí que nadie, ni siquiera el jefe de Recursos Humanos, que había estado ahí por mucho tiempo, sabía su origen. Aún más sorprendente, en los diez años que había estado en la empresa, ni una sola vez alguien había cuestionado el sistema. Es muy fácil aceptar a ciegas y no molestarse en cuestionar los compromisos sólo porque ya están establecidos.

Una cura para la tendencia del statu quo se ha tomado prestada del mundo de la contabilidad es:

APLICAR UN PRESUPUESTO BASE CERO

Por lo general, cuando los contadores preparan un presupuesto, usan el presupuesto del año anterior como parámetro para la proyección del año siguiente. Sin embargo, con el presupuesto base cero, usan el cero como parámetro. En otras palabras, cada elemento que se propone en el presupuesto debe ser justificado por completo. Aunque esto exige más esfuerzo, tiene muchas ventajas: los recursos se destinan de manera eficaz con base en las necesidades y no en la historia, se detectan solicitudes de presupuesto exageradas, se arroja luz sobre las operaciones obsoletas y se anima a las personas a tener más claridad en su propósito y en la forma en que sus gastos se alinean con ese proyecto.

Puedes aplicar el presupuesto base cero a tus propias tareas. En lugar de intentar presupuestar tu tiempo a partir de los compromisos que ya tienes, supón que no hay nada sobre la mesa. Todos tus compromisos previos han desaparecido. Luego, comienza de la nada, preguntáte qué agregarás hoy. Puedes hacerlo con todo, desde tus obligaciones financieras hacia proyectos con los que estás comprometido, hasta tus relaciones personales. Cada uso de tiempo, energía o recursos se tiene que justificar. Si

ya no encaja, elimínalo por completo.

DEJA DE HACER COMPROMISOS TRIVIALES

Los días de algunas personas están hasta el tope de compromisos que adquirieron sin mucho conocimiento. Sabes a qué me refiero... estás platicando con tu vecina sobre su trabajo de recaudación fondos para la asociación de padres, con tu colega sobre la nueva iniciativa que está encabezando o con tu amigo sobre el nuevo restaurante que quiere probar y, antes de que te des cuenta, *zaz*, estás comprometido.

DE AHORA EN ADELANTE, HAZ UNA PAUSA ANTES DE HABLAR

Tal vez sea obvio, pero hacer una pausa de cinco segundos antes de ofrecer tus servicios puede reducir mucho la posibilidad de hacer un compromiso del que luego te arrepentirás. Antes de decir: “Suenan genial, me encantaría”, cierra la boca y pregúntate: “¿Esto es esencial?” Si ya has hecho un compromiso trivial que estás lamentando, busca zafarte. Sólo discúlpate y dile a la persona que cuando hiciste el compromiso no te diste cuenta de lo que implicaría.

SUPERA EL MIEDO A QUEDAR FUERA

En este capítulo, hemos visto una amplia evidencia que sugiere que la mayoría de nosotros tenemos aversión a las pérdidas de manera natural. Como resultado, uno de los obstáculos para liberarnos de un compromiso actual es el miedo a quedar fuera de algo excelente.

PARA COMBATIR ESTE MIEDO, PON EL PILOTO DE REVERSA

Una de las ideas que en años recientes se ha vuelto popular en los círculos de negocios es la de los “prototipos”. Crear un prototipo, o un modelo a gran escala, permite a las empresas probar una idea o producto sin hacer una enorme inversión inicial. Exactamente la misma idea se puede usar para eliminar lo que no es esencial en una forma que implica relativamente pocos riesgos, al poner lo que Daniel Shapero, director de LinkedIn, llama “piloto de reversa”. [10]

Con un piloto de reversa pones a prueba si *eliminar* una iniciativa o actividad tendrá consecuencias negativas. Por ejemplo, cuando un ejecutivo con el que trabajo asumió un puesto alto en la empresa, heredó un proceso que su antecesor había implementado con un enorme esfuerzo: elaborar un informe semanal muy extenso y con mucho contenido visual sobre miles de temas producidos por los demás ejecutivos. Esta tarea consumía una enorme cantidad de energía de su equipo y su hipótesis era que no estaba añadiendo gran valor a la empresa. Así que, para probar su hipótesis, puso el piloto de reversa. Simplemente dejó de publicar el informe y esperó a ver qué respuesta había. Lo que descubrió fue que a nadie parecía hacerle falta; después de varias semanas, nadie había mencionado el informe. Como resultado, concluyó que no era esencial para el negocio y que lo podía eliminar.

Un piloto de reversa similar se puede llevar a cabo en nuestra vida social. ¿Hay compromisos que estableces habitualmente con clientes, colegas, amigos o incluso con familiares que siempre pensaste que para ellos hacían una gran diferencia, pero que apenas notan? Al eliminar, o por lo menos disminuir, una actividad durante unos días o semanas, puedes evaluar si *realmente* está haciendo una diferencia o si a nadie le importa.

Incluso usando estas técnicas, es cierto que “librarse” de compromisos puede ser más difícil que no comprometerse en primer lugar. Nos sentimos culpables diciéndole que no a algo o a alguien con quien ya nos comprometimos y, enfrentémoslo, a nadie le gusta echarse para atrás. No obstante, aprender a hacerlo —en formas que te otorgarán respeto por tu valor, enfoque y disciplina— es fundamental para convertirte en esencialista.

EDITA

El arte invisible

VI AL ÁNGEL EN EL MÁRMOL Y

TALLÉ HASTA LIBERARLO.

—*Miguel Ángel*

Cada año en los Premios de la Academia el premio más destacado es para la “Mejor película”. Los medios de comunicación especulan sobre la película ganadora desde varias semanas antes de la emisión y la mayoría de los televidentes se quedan despiertos hasta altas horas de la noche para conocer el resultado. Sin embargo, durante la noche también se entrega un premio que tiene un despliegue publicitario mucho menor: el premio a la “Mejor edición de película”. Enfrentémoslo: la mayoría de los televidentes cambian de canal o van a la cocina a rellenar su plato de palomitas cuando se va a anunciar al ganador de la “Mejor edición”. Sin embargo, lo que la mayoría de la gente no sabe es que los dos premios están muy relacionados: desde 1981 no ha habido una sola película que haya ganado en la categoría de “Mejor película” sin, al menos, estar nominada para “Mejor edición”. De hecho, en casi dos tercios de los casos, la película nominada para “Mejor edición” ha terminado ganando el premio a la “Mejor película”. [1]

En la historia de los Premios de la Academia, el editor de películas más respetado (aunque no el más conocido) es Michael Kahn, el cual ha recibido ocho nominaciones — más que cualquier otro en la industria— y ha obtenido tres victorias. Aunque su nombre no es muy famoso, las películas que ha editado definitivamente sí lo son. Es el editor de exitosas películas como *Rescatando al soldado Ryan*, *En busca del arca perdida*, *La lista de Schindler* y *Lincoln*. De hecho, a lo largo de treinta y siete años, ha editado casi todas las películas de Steven Spielberg y se ha convertido en su mano derecha en el proceso. Sin embargo, sólo unas cuantas personas conocen el nombre de Kahn. Por lo tanto, existen razones de peso para que algunas veces se denomine a la edición de películas: el “arte invisible”.

Sin lugar a dudas, la edición —que implica la estricta eliminación de lo trivial, lo poco importante o lo irrelevante— es un arte esencialista. Entonces, ¿qué es lo que hace un buen editor? Cuando la rama de edición de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas sesiona con el fin de seleccionar a sus nominados a la categoría de “Mejor edición de película”, sus integrantes, tal como escribió Mark Harris, “se

esfuerzan mucho para no mirar aquello que se supone que deben estar mirando.”[2] En otras palabras, un buen editor de películas hace que sea difícil *no* ver aquello que es importante, puesto que elimina todo, excepto aquellos elementos que deben estar ahí.

En el capítulo 6, comparamos la exploración con la labor de un periodista, ya que implica hacer muchas preguntas, así como escuchar y conectar todos los puntos, con la finalidad de distinguir las pocas cosas esenciales de las muchas triviales. Entonces, tiene sentido que la siguiente etapa del proceso esencialista, eliminar lo no esencial, signifique asumir el papel de editor tanto en tu vida como en el liderazgo.

A Jack Dorsey se le conoce como el creador de Twitter y como fundador y director ejecutivo de Square, una empresa de pagos móviles. Su enfoque esencialista de la administración es relativamente poco frecuente. En una cena a la que asistí hace poco, y en la cual hablé, dijo que considera que el director ejecutivo es como el del director editorial de la empresa. En otro evento, en Stanford, explicó lo siguiente: “Por editorial me refiero a que hay miles de cosas que podríamos estar haciendo, pero sólo hay una o dos que en realidad son importantes. Y todas esas ideas... y aportaciones de ingenieros, gente de apoyo, diseñadores, van a inundar constantemente lo que deberíamos estar haciendo... Como editor, con frecuencia escucho esas aportaciones y decido cuál es la aportación (o la intersección de algunas de ellas) que tiene sentido para lo que estamos haciendo.”[3]

Un editor no es sólo aquel que dice que *no* a las cosas. Un niño de tres años podría hacer eso. Un editor tampoco es aquel que simplemente elimina; de hecho, en cierto sentido, un editor en realidad *añade*. Lo que quiero decir es que un buen editor es alguien que usa la *sustracción deliberada* para de verdad añadir vida a las ideas, al escenario, a la trama y a los personajes.

Asimismo, en la vida, editar de manera disciplinada te puede ayudar a ampliar tu nivel de contribución. Te permite incrementar tu habilidad para invertir energía y concentrarte en las cosas que realmente importan. Concede a las relaciones y a las actividades más significativas un espacio más amplio para florecer.

Editar ayuda a poner más fácilmente en práctica el esencialismo, ya que se hace a un lado cualquier asunto distractor, innecesario o incómodo. O, como dijo un editor de libros: “Mi trabajo es hacer lo más sencilla posible la vida del lector. La meta es ayudar al lector a comprender lo más claramente posible el mensaje o lección principal.”

Por supuesto, editar también significa hacer concesiones. En lugar de tratar de ajustarlo todo —cada personaje, cada giro inesperado, cada detalle—, un editor se pregunta: “¿Este personaje, giro inesperado o detalle lo hará mejor?” Para un autor— ya sea de películas, de libros o de periodismo— es fácil estar demasiado comprometido con cierta idea o con toda una obra, en especial cuando se ha matado trabajando en ella. Puede ser muy doloroso eliminar pasajes, páginas o hasta capítulos que tardamos semanas, meses e incluso tal vez años en escribir. Sin embargo, esta eliminación disciplinada es fundamental para el oficio. Como dijo Stephen King, “mata a tus amores, mata a tus amores, incluso cuando eso rompa tu pequeño y egocéntrico corazón de escritorzuelo, mata a tus amores.”[4]

NonEsencialista

Esencialista

Piensa que mejorar las cosas significa añadir algo.

Está atado a cada palabra, imagen o detalle.

Piensa que mejorar las cosas significa restar algo.

Elimina palabras, imágenes y detalles distractores.

Por supuesto, editar una película, un libro o cualquier otro tipo de trabajo creativo no es igual que editar tu vida. En la vida, no podemos darnos el lujo de repetir una conversación que acabamos de tener o una reunión de la que acabamos de salir o una presentación que acabamos de hacer y reeditarlas, con una pluma roja en la mano. No obstante, es posible aplicar cuatro principios sencillos inherentes a la edición para editar las cosas no esenciales y sacarlas de nuestras vidas.

Editar la vida

ELIMINA OPCIONES

Como es obvio, editar implica eliminar las cosas que confunden al lector y opacan el mensaje o la historia. Es cuestión de recordar que las películas y los libros bien editados son atractivos tanto para los ojos como para el cerebro.

Al tomar decisiones, la posibilidad de eliminar opciones puede ser aterradora, pero la verdad es que ésta es la esencia misma de la toma de decisiones.[5] De hecho:

la palabra
decisión — *cis o*
cid— **significa**
literalmente
“cortar” o “matar”.

Esto puede verse en palabras como *incisión*, *homicidio* o *fratricidio*. Dado que, en última instancia, tener menos opciones es lo que permite que una decisión sea “más atractiva para los ojos y el cerebro”, debemos crear la disciplina de deshacernos de opciones o actividades que pueden ser buenas, o incluso muy buenas, pero que se interponen en nuestro camino. Sí, tomar la decisión de eliminar algo bueno puede ser doloroso. Sin embargo, posteriormente, cada corte produce alegría; tal vez no en ese momento, pero más adelante, cuando nos damos cuenta de que cada momento adicional que ganamos se puede utilizar para algo mejor. Ésta puede ser una de las razones que llevó a Stephen King a escribir lo siguiente: “Escribir es humano, editar es divino.”[6]

CONDENSA

Mucha gente ha recibido el crédito por expresar este acertado sentimiento: “Debo disculparme: si hubiera tenido más tiempo habría escrito una carta más corta”. Es verdad que hacer menos puede ser más difícil, tanto en el arte como en la vida. Cada palabra, cada escena, cada actividad debe valer más. Un editor es implacable en la búsqueda de que cada palabra cuente. En lugar de decirlo en dos oraciones, ¿puedes decirlo en una? ¿Es posible usar una palabra donde generalmente se usan dos? Como explica Alan D. Williams en su ensayo “¿Qué es un editor?”, hay “dos preguntas básicas que el editor debería plantearle al autor: ¿Estás diciendo lo que quieres decir?, y ¿lo estás diciendo de

la manera más clara y concisa posible?”[7] Condensar significa decirlo de la manera más clara y concisa posible.

Asimismo, en la vida, condensar nos permite hacer más con menos. Por ejemplo, cuando Graham Hill se mudó a un departamento de 128 metros cuadrados en Nueva York, quería ver qué tan bien podía condensar todas sus posesiones. El máximo resultado fue un diseño que denominó el “pequeño alhajero”. El diseño funciona porque cada mueble tiene múltiples funciones. La pared de la izquierda, por ejemplo, funciona como una gran pantalla para ver películas y también alberga dos camas para invitados que se pueden sacar cuando las visitas se quedan a dormir. La pared de la derecha se desdobra sobre el sofá y aparece una cama *queen-size*. Todo cumple con una doble o triple función; en otras palabras, todo contribuye en gran medida a la vida del departamento. Este diseño resultó tan innovador que Hill lo convirtió en un negocio dedicado al arte de obtener más con menos espacio. Lo llamó, apropiadamente, LifeEdited.com

Sin embargo, para ser claros, condensar no significa hacer más al mismo tiempo, simplemente significa desperdiciar menos. Significa disminuir la proporción de las palabras con respecto a las ideas, de los metros cuadrados con respecto a la utilidad o del esfuerzo con respecto a los resultados. Así, pues, para aplicar el principio de “condensación” a nuestras vidas, necesitamos cambiar la proporción entre actividad y significado. Necesitamos eliminar las múltiples actividades sin sentido y reemplazarlas por una actividad que sea muy significativa. Por ejemplo, un empleado de una empresa con el cual trabajé (que estaba lo bastante bien establecido como para no preocuparse de que lo despidieran) por lo general se ausentaba de la reunión semanal a la que otros empleados sí asistían y, simplemente, después les preguntaba de qué se había perdido. De este modo, condensaba una reunión de dos horas en diez minutos e invertía el resto de ese tiempo ya compensado en tener listo el trabajo importante.

CORRIGE

El trabajo de un editor no consiste sólo en cortar o en condensar, sino también en lograr que algo esté bien. Puede tratarse de un cambio tan menor como una corrección gramatical o tan significativo como arreglar las fallas en la exposición de un argumento. Para hacerlo bien, un editor debe tener una idea muy clara del objetivo global de la obra que está editando. Como explica Michael Kahn, no siempre hace lo que Spielberg le dice que haga; en lugar de ello, hace lo que él cree que quiere Spielberg. Comprender la intención global le permite hacer las correcciones que incluso el mismo Spielberg tal vez no es capaz de verbalizar.

De la misma manera, en nuestras propias vidas, ya sean profesionales o privadas, podemos corregir el rumbo si regresamos a nuestro propósito central. Tener un objetivo global claro, como se planteó en el capítulo 10, nos permite examinarnos a nosotros mismos y comparar regularmente nuestras actividades o comportamientos con nuestro verdadero objetivo. Si éstos son incorrectos, podemos editarlos.

EDITA MENOS

Esto puede parecer un poco contradictorio, pero los mejores editores no sienten la necesidad de cambiarlo todo. Saben que algunas veces tener la disciplina de dejar algunas cosas exactamente como están es la mejor forma de usar su juicio editorial. Es sólo una manera más en la que ser editor es un arte invisible. El mejor cirujano no es aquel que hace el mayor número de incisiones; de la misma manera, en ocasiones los mejores editores pueden ser los menos intrusivos, los más mesurados.

Convertirnos en editores de nuestras vidas también implica saber cuándo mostrar mesura. Una forma de lograrlo es editando nuestra tendencia a entrometernos. Por ejemplo, cuando alguien nos agrega a una cadena de correo electrónico, podemos resistirnos a la tentación habitual de ser el primero en responderles a todos. Cuando estamos en una reunión, podemos resistir la necesidad de poner nuestro granito de arena. Podemos esperar. Podemos observar. Podemos ver cómo se desarrollan las cosas. Hacer menos no es sólo una poderosa estrategia esencialista, también es una poderosa estrategia editorial.

Un no esencialista ve la edición como una tarea discreta que sólo se pone en práctica cuando las cosas se vuelven abrumadoras. Sin embargo, esperar demasiado tiempo para editar nos obligará a hacer cortes mayores, no siempre de nuestra elección. Editar nuestro tiempo y nuestras actividades continuamente nos permite hacer más ajustes menores, aunque deliberados, a lo largo del camino. Convertirse en esencialista significa que cortar, condensar y corregir es parte natural de nuestra rutina cotidiana... hacer de la edición una cadencia natural en nuestras vidas.

LIMITA

La libertad de establecer límites

“NO” ES UNA ORACIÓN COMPLETA.

—Anne Lamott

Jin-Yung[1] trabajaba en una empresa de tecnología en Corea y estaba planeando su boda al mismo tiempo que se preparaba para una reunión de la mesa directiva, la cual tendría lugar tres semanas antes de su gran día. Cuando su jefa, Hyori, le pidió que preparara el guión y todas las diapositivas para su presentación conjunta en la reunión de la mesa directiva, Jin-Yung trabajó varias jornadas de quince horas diarias y terminó rápidamente el trabajo para poder dedicarse a planear su boda en los días previos a la reunión. Su jefa estaba sorprendida y fascinada de que el trabajo estuviera terminado con tanta anticipación y de que Jin-Yung estuviera libre para ocuparse de lleno, durante cinco días ininterrumpidos, a la planeación de su boda.

Luego, Jin-Yung recibió una petición urgente de su jefa, quien le solicitaba terminar un proyecto adicional antes de la reunión de la mesa directiva. En los varios años que llevaban trabajando juntas, Jin-Yung nunca le había dicho que no a Hyori, ni siquiera cuando decirle que sí significaba descontrolar su vida temporalmente (como sucedía con frecuencia). Hasta ese momento, Jin-Yung había dedicado incontables horas a ejecutar cada petición y encargo, a enviarlos en paquetes pulcros y completos, sin importar el sacrificio que significara. Sin embargo, esta vez, no dudó y le dijo a su jefa que “no”. Decidió no disculparse ni justificar demasiado su respuesta. Simplemente le dijo: “He planeado todo para este momento, he trabajado duro para conseguirlo y merezco tenerlo... ¡sin culpas!”

Después, algo impactante sucedió. Todos los demás integrantes del equipo también le dijeron que “no”, así que Hyori, la jefa, tuvo que terminar la tarea sola. Al principio, Hyori estaba enfurecida. Le tomó toda la semana terminar el trabajo y no estaba nada contenta por ello. Sin embargo, después de trabajar en este encargo durante días, se dio cuenta de que había fallas de todo tipo en la manera en que había estado haciendo las cosas hasta entonces. Pronto se percató de que, si quería ser una jefa más eficaz, debía jalar las riendas y hablar claramente con cada miembro del equipo acerca de las expectativas, la rendición de cuentas y los resultados. Al final, estaba agradecida con Jin-Yung por ayudarla a ver el error de sus procedimientos. Al establecer límites, Jin-Yung

no sólo abrió los ojos de su jefa hacia las nocivas dinámicas de equipo y creó un espacio para el cambio, sino que la manera de hacerlo le mereció su gratitud y respeto duraderos.

La desaparición de los límites es típica de nuestra era no esencialista. Por una parte, por supuesto, la tecnología ha desdibujado por completo las líneas divisorias entre el trabajo y la familia. En esta época, no parece haber ningún límite con respecto a los momentos en que la gente espera que estemos disponibles para trabajar. (Recientemente, tuve un asistente ejecutivo que me entregó los posibles horarios para la reunión con un cliente, entre los cuales incluyó el sábado por la mañana, a pesar de que no había ninguna urgencia particular para la reunión y de que no había referente alguno de que el sábado fuera un día habitual para ofrecer citas. ¿Que el sábado se ha convertido en el nuevo viernes?, me pregunté). Sin embargo, la mayoría de la gente no se da cuenta de que el problema no es sólo el hecho de que los límites se hayan *desdibujado*, sino que la frontera del trabajo se ha movido nocivamente hacia el terreno familiar. Es difícil imaginar que los ejecutivos de la mayoría de las empresas pudieran sentirse cómodos si los empleados llevaran a sus hijos al trabajo un lunes por la mañana; sin embargo, no parecen tener ningún problema al esperar que sus empleados se presenten en la oficina o trabajen en un proyecto los sábados o los domingos.

En una ocasión, a Clayton Christensen, profesor de negocios de Harvard y autor de *El dilema de los innovadores*, le pidieron que hiciera este tipo de sacrificio. En esa época, estaba trabajando en una empresa de consultoría administrativa y uno de los socios se acercó a decirle que debía presentarse a trabajar el siguiente sábado para ayudarles con un proyecto. Clay simplemente respondió: “Ay, lo siento. He hecho el compromiso de que todos los sábados los voy a pasar con mi esposa y con mis hijos.”

El socio, disgustado, se marchó enfurecido, pero después regresó y le dijo: “Está bien, Clay. Ya hablé con todo el equipo y me dijeron que están dispuestos a venir el domingo. Entonces, espero que estés aquí”. Clay suspiró y dijo: “Aprecio que hayas hecho ese intento, pero el domingo no me va a ser posible. Mis domingos son para Dios, así que no podré venir”. Si el socio estaba frustrado antes, ahora lo estaba mucho más.

A pesar de ello, Clay no fue despedido por defender sus ideales y, aunque su decisión no fue bien recibida en ese momento, finalmente fue respetado por haberla tomado. Los límites valieron la pena.

Clay recuerda: “Esto me enseñó una importante lección. Si hubiera hecho una excepción, entonces habría tenido que hacerla muchas veces”. [2] Los límites se asemejan un poco a las paredes de un castillo de arena. En el segundo en que dejamos caer una, el resto se derrumba de inmediato.

No negaré que establecer límites puede ser difícil. Sólo porque funcionó con Jin-Yung y Clay no significa que siempre sea así. Jin-Yung pudo haber perdido la oportunidad laboral. La negativa de Clay a trabajar los fines de semana pudo haber truncado su carrera. Es verdad que los límites pueden tener un costo alto.

Sin embargo, no poner un freno tiene un costo aún más alto: nuestra capacidad de elegir aquello que es más esencial en la vida. Para Jin-Yung y Clay, el respeto en su lugar de trabajo y el tiempo para Dios y la familia eran más importantes, entonces, ésas fueron

las cosas que eligieron priorizar de manera deliberada y estratégica. Después de todo, si no estableces límites, luego no habrá ninguno. O, aún peor, habrá límites, pero éstos se establecerán por *default* —o por otra persona— en lugar de con planeación.

Los no esencialistas tienden a concebir los límites como restricciones o limitaciones, cosas que se interponen en el camino de su vida hiperproductiva. Para un no esencialista, establecer límites es señal de debilidad. Si son lo suficientemente fuertes, tal como ellos piensan, entonces no necesitan límites. Pueden lidiar con todo. Pueden hacerlo todo. No obstante, al no tener límites, quieren hacer tantas cosas a la vez que tarde o temprano se vuelve prácticamente imposible poder terminar alguna cosa.

Los esencialistas, por otro lado, ven los límites como una forma de adquirir poder. Reconocen que los límites protegen su tiempo para que no sea secuestrado y, a menudo, los liberan del agobio de tener que decir que no a aquellas cosas que impulsan los objetivos de los demás, en lugar de los propios. Saben que los límites claros les permiten eliminar proactivamente las peticiones y los obstáculos de los demás, que los distraen de lo verdaderamente esencial.

No Esencialista

Esencialista

Cree que si tiene límites, será alguien limitado.

Sabe que si tiene límites se convertirá en alguien ilimitado.

Ve los límites como algo que restringe.

Ve los límites como algo liberador.

Se esfuerza mucho al intentar pronunciar un "no" directo.

Establece reglas por adelantado, que eliminan la necesidad de pronunciar un "no" directo.

Su problema no es tu problema

Por supuesto, el reto de establecer límites va mucho más allá del mero lugar de trabajo. En nuestras vidas personales, también existen algunas personas que parecen no conocer límites cuando nos solicitan algo que exige nuestro tiempo. ¿Qué tan a menudo sientes que tu sábado o tu domingo fue secuestrado por la agenda de alguien más? ¿Hay alguien en tu vida personal que no parezca darse cuenta cuando ya está cruzando la línea?

Todos tenemos algunas personas en nuestras vidas que tienden a requerir mucha más atención de nuestra parte que otras. Éstas son las personas que hacen de sus problemas nuestros problemas. Nos distraen de nuestro objetivo. Sólo se preocupan por sus propias agendas y, si los dejamos, nos impiden dar nuestro máximo nivel de contribución, ya que desvían nuestro tiempo y energía hacia actividades que son esenciales para *ellos*, en lugar de dejarnos concentrar en las actividades que son esenciales para nosotros.

Entonces, ¿cómo tomamos una lección de Jin-Yung y otra de Clayton Christensen y establecemos el tipo de límites que nos van a proteger de las agendas de los demás? A continuación, hay una serie de reglas que sometemos a tu consideración.

NO LE QUITES A LA GENTE SUS PROBLEMAS

No estoy diciendo que nunca debemos ayudar a la gente. Deberíamos servir, amar y hacer una diferencia en la vida de los demás, por supuesto. Sin embargo, cuando las personas hacen que sus problemas sean nuestros problemas, no las estamos ayudando, las estamos autorizando. Una vez que les quitamos su problema, lo único que estamos haciendo es quitarles su habilidad para resolverlo.

El autor Henry Cloud narra una historia, justo acerca de esta clase de situaciones, en su libro *Límites*. Una vez, los padres de un hombre de 25 años de edad fueron a verlo. Querían que Cloud “arreglara” a su hijo. Él les preguntó que por qué no habían llevado al hijo, y ellos le respondieron: “Bueno, lo que pasa es que él cree que no tiene ningún problema”. Luego de escuchar su historia, para su sorpresa, Cloud concluyó: “Creo que su hijo está en lo correcto. Él no tiene ningún problema... Pero ustedes sí... Ustedes pagan, se inquietan, se preocupan, planean, y gastan energía para que él no se detenga. Él no tiene ningún problema, porque ustedes se lo quitaron.”[3]

Entonces, Cloud les presentó una metáfora. Imaginen un vecino llamado Bill que nunca riega el pasto de su jardín. Sin embargo, cada vez que ustedes encienden su sistema de riego, el agua cae en él. El pasto de ustedes se está poniendo café y se está secando; en cambio, cuando Bill baja la vista, ve su pasto verde y piensa: “Mi jardín está muy bien”. De esta manera, todos pierden: sus esfuerzos no han valido la pena y Bill nunca ha desarrollado el hábito de regar su propio pasto. ¿Cuál es la solución? Como dice Cloud: “Ustedes necesitan levantar una cerca para sacar los problemas de Bill de su jardín y dejarlos en el suyo, adonde pertenecen”.

En el mundo laboral, la gente trata de usar nuestros aspersores para regar su propio pasto todo el tiempo. Esto puede verse reflejado en un jefe que te inscribe en una comisión para elaborar su proyecto favorito, en una colega que te pide tu contribución

para un informe, una presentación o una propuesta que ella misma no se ha dado el tiempo de perfeccionar aún, o en un colega que te detiene en el pasillo, y que no para de hablar, justo cuando tienes que asistir a una reunión muy importante, hacer una llamada telefónica vital o terminar un trabajo crucial que te espera sobre tu escritorio.

Ante quienquiera que esté tratando de drenar tu tiempo y tu energía para su propio beneficio, la única solución posible es empezar a levantar cercas. Y no puedes esperar hasta el momento en que te hagan la petición, debes levantar tus cercas con suficiente anticipación, delimitando con claridad las cosas que quedan fuera de los límites, de manera que puedas desviar a las personas que sólo te hacen perder el tiempo y, de paso, a los aprovechados. Recuérdalo bien, el hecho de forzar a estas personas a resolver sus propios problemas es igual de benéfico para ti que para ellos.

LOS LÍMITES SON UNA FUENTE DE LIBERACIÓN

Esta verdad se demuestra a la perfección a través de la historia de una escuela ubicada junto a una calle muy transitada. Al principio, los niños sólo podían jugar en un pedacito muy pequeño del patio, cerca del edificio donde los adultos podían cuidarlos. Sin embargo, luego, alguien decidió construir una cerca alrededor del patio. Ahora, los niños pueden jugar en todos y cada uno de los rincones de su patio. Su libertad, de hecho, se ha más que duplicado.[4]

De igual manera, cuando no establecemos límites claros en nuestras vidas, podemos terminar confinados dentro de los límites que otros han establecido por nosotros. En cambio, cuando tenemos límites claros, somos libres de elegir entre toda esa área —o entre todo ese rango de opciones— que *nosotros* deliberadamente hemos elegido explorar.

ENCUENTRA LO QUE PARA TI ES INADMISIBLE

Cuando pido a los ejecutivos que identifiquen sus límites, rara vez pueden hacerlo. Saben que tienen algunos, pero no pueden expresarlos con palabras. La simple realidad es que, si no puedes articular cuáles son esos límites, ni para ti mismo ni para los demás, parece poco realista esperar que otras personas los respeten o incluso que se imaginen cuáles son.

Piensa en una persona que con frecuencia te saca de tu camino más esencial. Haz una lista de lo que para ti es inadmissible, del tipo de peticiones o actividades provenientes de esa persona, a las cuales tú simplemente te niegas a decir que sí, a menos de que, de alguna manera, coincidan con tus propias prioridades o con tu agenda.

Otra prueba rápida para *encontrar* lo que para ti es inadmissible es llevar un registro de cada ocasión en la que te sientas violentado o menospreciado por la petición de alguien. No es necesario esperar a que suceda algo extremo para que te des cuenta de ello. Incluso un pequeño “pellizco” (para usar una descripción que me parece útil cuando se quiere describir una violación menor de tus límites), que te haga sentir cuando menos una punzada de resentimiento —ya sea una invitación no deseada, una oportunidad no solicitada o la petición de un pequeño favor— es ya una pista para descubrir tus propios

límites ocultos.

ESTABLECE CONTRATOS SOCIALES

Una vez me pusieron a trabajar en equipo con un colega que abordaba los proyectos de una manera opuesta la mía. La gente predijo que terminaríamos peleados. Sin embargo, nuestra relación de trabajo en realidad fue bastante cordial. ¿Por qué? Porque cuando nos reunimos por primera vez, expuse claramente mis prioridades, así como el tipo de trabajo extraordinario del cual estaba dispuesto a hacerme cargo durante el tiempo que durara el proyecto. “Sólo vamos a ponernos de acuerdo en lo que ambos queremos lograr”, empecé diciendo. “Éstas son un par de cosas que a mí me importan mucho...” Y luego, le pedí que él hiciera lo mismo.

Así que trabajamos con un “contrato social” de por medio, similar al que Jin-Yung y su jefa lograron establecer en la historia del inicio del capítulo. El simple hecho de saber con anticipación lo que en realidad estábamos tratando de lograr y cuáles eran nuestros límites nos permitió evitar desperdiciar el tiempo del otro, atosigarnos uno al otro con incómodas peticiones y distraernos de las cosas que en verdad nos resultaban esenciales. En consecuencia, cada uno de nosotros fue capaz de dar su más alto nivel de contribución al proyecto... y nos llevamos estupendamente a lo largo de todo el proceso, a pesar de nuestras diferencias.



PARTE IV

Ejecuta

¿CÓMO PODEMOS HACER LAS POCAS
COSAS VITALES CASI SIN ESFUERZO?

EJECUTA

Cómo ejecutar sin esfuerzo

Existen dos formas de visualizar la ejecución.

Mientras que los no esencialistas tienden a forzar la ejecución, los esencialistas invierten el tiempo que han ahorrado al eliminar lo no esencial en diseñar un sistema para ejecutar casi sin esfuerzo.

En el capítulo 1, hablamos de cómo nuestra vida se puede parecer a un clóset completamente lleno y de cómo un esencialista se dispondría a organizarlo. Hablamos acerca de cómo, si quieres que tu clóset permanezca arreglado, necesitas una rutina constante. Necesitas tener una bolsa grande para las cosas que debes desechar y un montón muy pequeño de las cosas que quieres conservar. Necesitas conocer la ubicación del dispensario y los horarios de la tienda de artículos usados. Necesitas hacer espacio en tu agenda para llevar las cosas.

En otras palabras, una vez que has descubierto qué actividades y esfuerzos quieres conservar en tu vida, debes tener un sistema para ejecutarlos. No puedes esperar hasta que ese clóset esté a punto de reventar para luego hacer un esfuerzo sobrehumano y entonces depurarlo. Debes implementar un sistema, de manera que mantenerlo limpio se vuelva una cosa de rutina y no implique esfuerzos.

Es propio de la naturaleza humana querer hacer cosas fáciles. En esta parte del libro, vas a aprender cómo ejecutar las cosas correctas —las cosas esenciales— con la mayor facilidad y con los menos problemas posibles.

AMORTIGUA

La ventaja injusta

DAME SEIS HORAS PARA CORTAR UN ÚRBOL Y PASARÉ LAS
PRIMERAS CUATRO AFILANDO EL HACHA.

—*Atribuida a Abraham Lincoln*

En la Biblia hebrea se narra la historia de José (mejor conocida por el famoso musical de Broadway *José, el soñador*), quien salva a Egipto de una violenta hambruna de siete años. El Faraón tuvo un sueño que no pudo interpretar y les pidió a sus sabios consejeros que se lo explicaran correctamente. Ellos tampoco pudieron interpretarlo, pero alguien recordó que José, que en esa época estaba encarcelado, tenía la reputación de poder explicar el significado de los sueños, y así fue como lo mandaron traer.

En el sueño, el Faraón estaba parado junto a un río cuando vio a siete vacas de “carnes gordas” salir del agua y alimentarse en una pradera. Luego, salieron otras siete, pero éstas eran de “carnes flacas”. El segundo grupo de vacas se comió al primer grupo. José le explicó al Faraón que el sueño significaba que en Egipto habría siete días de abundancia y luego siete días de hambruna. Por lo tanto, José le sugirió al Faraón que designara a alguien “discreto y sabio” para separar una quinta parte de la cosecha de cada año, durante siete años, y almacenarla para amortiguar los años de hambruna. El plan fue aprobado y a José le otorgaron el puesto de visir, o segundo al mando, de Egipto. Ejecutó el plan a la perfección, así que cuando llegaron los siete años de hambruna, toda la gente de Egipto y de sus alrededores, incluyendo la familia lejana de José, se encontraban a salvo. En esta sencilla historia se encuentra una de las prácticas esencialistas más poderosas que se emplean para garantizar una ejecución sin esfuerzos.

La realidad es que vivimos en un mundo impredecible. Dejando de lado los acontecimientos extremos, como las hambrunas, constantemente nos enfrentamos a lo inesperado. No sabemos si el tránsito estará despejado o congestionado. No sabemos si nuestro vuelo estará retrasado o cancelado. No sabemos si mañana nos vamos a resbalar en una calle mojada y nos vamos a romper la muñeca. De igual manera, en nuestro lugar de trabajo, no sabemos si un proveedor se va a retrasar o si un colega va a cometer algún error, o si un cliente va a cambiar sus instrucciones de último minuto, etcétera. Lo único que podemos esperar (sin grandes certezas) es lo inesperado. Por consiguiente, podemos esperar ese momento y reaccionar ante la situación o prepararnos. Podemos crear un

amortiguador.

Un “amortiguador” se define, literalmente, como algo que impide que dos cosas entren en contacto y se dañen entre sí. Por ejemplo, una “zona de amortiguación” ubicada en la periferia de una zona ambientalmente protegida es una extensión de tierra que se utiliza para crear un espacio mayor entre esa zona protegida y cualquier amenaza potencial que pudiera infiltrarse.

En una ocasión, estaba tratando de explicarles a mis hijos el concepto de los amortiguadores. Estábamos todos juntos en el coche y traté de explicarles la idea mediante un juego. Imaginen, les dije, que tenemos que llegar sin detenernos a nuestro destino, que está a cinco kilómetros de aquí. Casi de inmediato los niños comprendieron el reto. No podíamos predecir lo que iba a ocurrir frente a nosotros o alrededor de nosotros. No sabíamos durante cuánto tiempo el semáforo se iba a mantener en verde o si el coche de enfrente de repente iba a dar un volantazo o un gran enfrenón. La única manera de protegernos de un choque era dejando más espacio entre nuestro coche y el de enfrente. Este espacio hacía las veces de un amortiguador. Nos daba tiempo para responder y adaptarnos a cualquier movimiento repentino o inesperado de otros coches. Nos permitía evitar el problema de las paradas y los arranques violentos.

De igual manera, podemos reducir los problemas que implica ejecutar lo esencial en nuestro trabajo y en nuestra vida, simplemente creando un amortiguador.

Durante el “juego” del coche con mis hijos, ellos notaron que si me distraía hablando y riendo olvidaría la zona de amortiguación y me acercaría demasiado al coche de enfrente. Entonces, tendría que hacer algo “forzado” —como dar un volantazo o pisar a fondo el freno en el último segundo— para reajustarnos. Algo similar puede suceder si olvidamos respetar y mantener los amortiguadores en nuestras vidas. Estamos ocupados y distraídos y, antes de que nos demos cuenta, el plazo para terminar el proyecto se cumplió y llegó el día de la gran presentación, sin importar cuánto tiempo extra le dediquemos. En consecuencia, nos vemos forzados a “dar un volantazo” o a “pisar a fondo el freno” en el último minuto. Gracias a la química, sabemos que los gases se expanden hasta llenar el espacio en el que se encuentran; del mismo modo, todos hemos experimentado cómo los proyectos y los compromisos tienden a expandirse —a pesar de nuestros mejores esfuerzos— hasta llenar la cantidad de tiempo que les asignamos.

Sólo piensa en qué tan a menudo sucede esto en las presentaciones, reuniones y talleres a los que has asistido. ¿Cuántas veces has visto a alguien tratando de mostrar una gran cantidad de diapositivas en muy poco tiempo? ¿Cuántas veces has asistido a una conferencia en la que notas que el presentador interrumpió una importante conversación porque se sintió obligado a comunicar todo el contenido que había planeado? Yo lo he visto tantas veces que empecé a creer que ésa era la circunstancia normal. Entonces, cuando trabajé con un facilitador que tenía una filosofía diferente, resultó verdaderamente liberador. Él estaba diseñando un taller de cuatro horas. Sin embargo, en lugar de dejar los clásicos diez minutos de preguntas y comentarios al final de la sesión, propuso tomarse una hora completa. Explicó: “Me gusta contemplar un holgado margen de tiempo en caso de que surjan cosas”. Al principio, su idea fue desaprobada por ser

indulgente y le indicaron que volviera al formato tradicional. Por supuesto, la clase rebasó el tiempo asignado y el facilitador intentó apresurar el contenido restante. A partir de entonces, la clase cambió de formato y se le concedió la hora que en principio había sugerido. Las cosas sucedieron como las había planeado, pero esta vez había creado un amortiguador. Ahora, la clase puede terminar a tiempo y el facilitador puede concentrarse en enseñar, en lugar de en apresurarse.

Una mamá que conozco aprendió una lección similar cuando se estaba preparando para salir de vacaciones con su familia. Antes, cuando se iban de vacaciones, ella hacía las maletas la noche anterior. Inevitablemente, terminaba quedándose despierta hasta muy tarde, gastando energía, durmiendo muy poco, terminando de empacar en la mañana, olvidando algo, saliendo tarde y teniendo que “forzar la máquina” durante el largo camino para compensar el tiempo. No obstante, esta vez empezó a empacar con una semana de anticipación. Se aseguró de que el coche estuviera completamente cargado la noche anterior, de tal forma que en la mañana lo único que tuvo que hacer fue despertar a los niños y meter a toda la familia al coche. Funcionó. Salieron temprano, después de haber dormido bien, no olvidaron nada y, cuando se toparon con tráfico, no resultó estresante porque tenían un amortiguador para esa posibilidad. Como resultado, no sólo llegaron a tiempo, sino que además disfrutaron de un día sin problemas que incluso resultó placentero.

Los no esencialistas siempre tienden a adoptar la postura del mejor escenario posible. Todos conocemos a personas así (y muchos de nosotros, yo incluido, hemos sido una persona así), que continuamente subestiman cuánto tiempo les va a tomar hacer algo: “Esto sólo me va a tomar cinco minutos” o “Para el viernes, ya habré terminado ese proyecto” o “Sólo me va a tomar un año escribir mi ópera prima”. Sin embargo, inevitablemente, esas cosas toman más tiempo, algo inesperado sucede, la tarea termina siendo mucho más demandante de lo que se había previsto o el cálculo fue demasiado optimista desde un inicio. Cuando esto pasa, se abandonan al problema, y los resultados son los que pagan las consecuencias. Quizá pasan noches en vela para lograrlo. Quizá toman atajos, entregan un proyecto incompleto o, peor aún, fracasan por completo. O quizá dejan que alguien más del equipo haga todo el trabajo por ellos. De cualquier manera, no consiguen ejecutar a su máximo nivel.

La forma de proceder del esencialista es diferente. El esencialista mira hacia adelante. Planea. Se prepara para las diferentes contingencias. Espera lo inesperado. Crea un amortiguador que lo prepara para lo imprevisto; así, se da a sí mismo un margen de maniobra para cuando las cosas pasan, como inevitablemente sucede.

No Esencialista

Esencialista

Asume que el mejor escenario posible es lo que sucederá.

Fuerza la ejecución en el último minuto.

Construye un amortiguador para los eventos inesperados.

Pone en práctica la preparación extrema y anticipada.

Cuando a un no esencialista le cae dinero del cielo, tiende a consumirlo en lugar de guardarlo para los tiempos difíciles. Un ejemplo de esto se puede ver en la manera en que las naciones han respondido a los hallazgos de petróleo. Por ejemplo, en 1980, cuando Gran Bretaña descubrió petróleo en el Mar del Norte, el gobierno recibió de repente una inmensa ganancia inesperada en impuestos adicionales, aproximadamente 166 mil millones de libras (250 mil millones de dólares) en una década.[1] Se podría argumentar a favor y en contra de cómo se utilizó ese dinero. Sin embargo, lo que no se puede cuestionar es que el dinero se utilizó. En lugar de forjar un legado para prepararse ante catástrofes inesperadas (tales como, visto en retrospectiva, la siguiente gran recesión), el gobierno británico gastó ese dinero de otras maneras.

El proceder del esencialista, por otra parte, es usar los buenos tiempos para crear un amortiguador para los malos tiempos. Noruega también se benefició enormemente de las ganancias inesperadas por los impuestos del petróleo, pero a diferencia de Gran Bretaña, Noruega invirtió mucho de su buena fortuna en forjarse un legado.[2] Ese legado se ha incrementado con el paso del tiempo y, en la actualidad, está valuado en la extraordinaria cantidad de 720 mil millones de dólares, lo cual lo convierte en el fondo soberano de riqueza más grande del mundo y proporciona un colchón contra futuros escenarios desconocidos.[3]

Hoy en día, el ritmo de nuestras vidas es cada vez más veloz. Es como si estuviéramos conduciendo a tres centímetros de distancia de otro coche a una velocidad de 160 kilómetros por hora. Si ese conductor hace el más mínimo movimiento inesperado —si baja incluso un poquito la velocidad o da un pequeñísimo volantazo— lo vamos a embestir de lleno. No hay espacio para el error. En consecuencia, la ejecución a menudo es muy estresante, frustrante y forzada.

A continuación, hay algunos consejos para evitar que tu trabajo —y tu salud mental— den un volantazo fuera del camino, gracias a la creación de un amortiguador.

RECURRE A UNA PREPARACIÓN EXTREMA

Cuando era estudiante de posgrado en Stanford aprendí que la clave para obtener altas calificaciones era la preparación extrema. En el momento en que recibíamos los programas de estudio de nuestras clases, les sacaba copias y las pegaba junto a un calendario de todo el semestre. Incluso antes del primer día de clases, yo ya sabía cuáles

serían los grandes proyectos y empezaba a trabajar en ellos de inmediato. Esta pequeña inversión en la preparación reducía el estrés de todo el semestre porque sabía que tenía mucho tiempo para dejar listos todos los trabajos, aun si mi carga de trabajo de repente se volvía pesada, si una emergencia familiar me obligaba a faltar a alguna clase o si se presentaba cualquier otro evento inesperado.

El valor de la preparación extrema a una escala mayor se puede apreciar en la historia de Roald Amundsen y Robert Falcon Scott, en su competencia por ser la primera persona en la historia moderna en llegar al Polo Sur. Ambos tenían el mismo objetivo. Sin embargo, sus enfoques eran distintos.[4] Amundsen se preparó para cualquier eventualidad que pudiera salir mal; Scott confió en el mejor escenario posible. Sólo se llevó consigo un termómetro para el viaje y se puso furioso cuando se le rompió. Amundsen se llevó cuatro termómetros. Scott almacenó una tonelada de comida para sus diecisiete hombres. Amundsen almacenó tres toneladas. Scott escondió suministros para el viaje de regreso en un solo sitio, marcado por una sola bandera, lo que significaba que si se desviaba aunque fuera una pequeña fracción de su ruta, su equipo no podría encontrarlos. Amundsen, por el contrario, plantó veinte banderas, con kilómetros de distancia, para asegurarse de que su equipo las vería. Roald Amundsen se preparó diligentemente y leyó obsesivamente para su travesía, en cambio, Robert Falcon hizo lo mínimo necesario.

Mientras que Amundsen contempló descansos y amortiguadores en su plan, Scott esperaba que se dieran las circunstancias ideales. Mientras que los hombres de Scott sufrieron por fatiga, hambre y congelamiento, el viaje del equipo de Amundsen se llevó a cabo relativamente (considerando las circunstancias) sin problemas. Amundsen terminó el viaje con éxito. Scott y su equipo murieron de forma trágica.

La importancia de la preparación extrema se aplica, para nosotros, en los negocios. De hecho, este ejemplo lo utilizan Jim Collins y Morten Hansen para demostrar por qué algunas empresas han prosperado bajo circunstancias extremas o difíciles, mientras que otras no lo han logrado. Al hacer un filtro entre 20 400 empresas, hasta quedarse con siete, los autores descubrieron que aquellas empresas que se desempeñaron de forma más exitosa no tenían mejores habilidades para predecir el futuro que sus contrapartes menos exitosas. En cambio, sí reconocían que no podían predecir lo inesperado y, por lo tanto, se preparaban mejor.[5]

AGREGA EL 50 POR CIENTO A TU TIEMPO ESTIMADO

Conozco a una persona que siempre piensa que le va a tomar cinco minutos ir a la tienda porque *una vez* hizo el recorrido en cinco minutos. La verdad es que generalmente ir a la tienda toma de diez a quince minutos. Por sí mismo, éste no sería un problema mayor, pero desafortunadamente este proceder es común para la mayoría de los cálculos que esa persona hace en la vida. Como resultado, con frecuencia llega tarde y, para empeorar las cosas, en un constante estado de estrés y de culpa. Ha estado atorada en este ciclo durante tantos años que ya ni siquiera reconoce que vive en constante estrés. Esto le ha afectado incluso físicamente. Sin embargo, todavía sigue creyendo que puede hacer

cinco minutos a la tienda —o terminar la teleconferencia en media hora o el informe principal en una semana o cualquier otra cosa que esté tratando de recortar— y lo hace a cada rato. No obstante, los costos son altos tanto para ella como para la gente que la rodea. Haría una enorme contribución a todos estos esfuerzos apresurados si simplemente se decidiera a crear un amortiguador.

¿Alguna vez has subestimado el tiempo que te tomará terminar un trabajo? Si lo has hecho, estás lejos de ser el único. El término usado para este fenómeno tan común es “la falacia de la planeación”. [6] Este término, acuñado por Daniel Kahneman en 1979, se refiere a la tendencia de la gente a subestimar el tiempo que le tomará hacer una tarea, *incluso cuando en realidad ya han hecho esa tarea* antes. En un estudio, se les preguntó a treinta y siete estudiantes cuánto tiempo pensaban que les tomaría terminar su tesis. Cuando se les pidió que calcularan cuánto tiempo les tomaría “si todo saliera lo mejor posible”, el promedio estimado fue de 27.4 días. Cuando se les preguntó cuánto tiempo les tomaría “si todo saliera lo peor posible”, el promedio estimado fue de 48.6 días. Al final, el tiempo promedio que en realidad les tomó a los estudiantes fue de 55.5 días. Sólo el 30 por ciento de los estudiantes terminó la tarea en el tiempo que habían calculado. [7] Curiosamente, las personas suelen admitir que tienen una tendencia a subestimar, pero al mismo tiempo creen que sus cálculos actuales son precisos. [8]

De la variedad de explicaciones de por qué subestimamos la cantidad de tiempo que nos tomará hacer algo, creo que la presión social es la más interesante. Un estudio concluyó que si la gente hiciera de manera *anónima* el cálculo de cuánto tiempo les tomaría terminar un trabajo, ya no serían culpables de cometer la falacia de la planeación. [9] Esto implica que a menudo en realidad sabemos que podemos hacer las cosas en determinado lapso de tiempo, pero no queremos admitirlo ante nadie.

Por las razones que sea, el resultado es que tendemos a estar más retrasados de lo que decimos que vamos a estar: retrasados para las reuniones, retrasados para entregar las cosas en el trabajo, retrasados para pagar nuestras cuentas, etcétera. Por lo tanto, la ejecución se vuelve frustrante cuando pudo haberse llevado a cabo sin problemas.

Una manera de protegernos contra esto es simplemente agregar un amortiguador del 50 por ciento a la cantidad de tiempo que calculamos que nos tomaría terminar una tarea o un proyecto (si el 50 por ciento te parece demasiado generoso, piensa en la frecuencia con la cual las cosas nos toman 50 por ciento más de lo esperado). Entonces, si tienes apartada una hora para una teleconferencia, aparta media hora más. Si calculaste que te tomaría diez minutos llevar a tu hijo a su entrenamiento de fútbol, sal de la casa quince minutos antes de que empiece el entrenamiento. Esto no sólo alivia el estrés que sentimos por llegar tarde (imagina cuán menos estresante sería estar sentado en el tráfico, si no tuvieras el tiempo encima), sino que además nos damos cuenta de que la tarea fue más rápida y más fácil de ejecutar de lo que esperábamos (aunque ésta es una experiencia extraña para la mayoría de nosotros), ya que el tiempo extra que ganamos se siente como un bono.

PLANEA ESCENARIOS

Erwann Michel-Kerjan, el gerente principal del Centro de gestión de riesgos y procesos de decisión de Wharton recomienda que todos, empezando por los jefes de Estado, desarrollemos una estrategia de gestión de riesgos. Por ejemplo, él trabajó, en coordinación con el Banco Mundial, en identificar cuáles eran los países más vulnerables del mundo, y el resultado fue que Marruecos, identificado como el número 58 entre los 85 países analizados, tiene un plan de acción para prepararse ante ciertas áreas de riesgo. [10]

Cuando Erwann trabaja con los gobiernos para crear sus propias estrategias de gestión de riesgos, les sugiere que empiecen planteándose cinco preguntas: (1) ¿Qué riesgos debemos enfrentar y dónde? (2) ¿Qué bienes y poblaciones están expuestos y en qué grado? (3) ¿Qué tan vulnerables son? (4) ¿Qué peso financiero tienen esos riesgos para el presupuesto de los individuos, de los negocios y del gobierno? y (5) ¿Cuál es la mejor manera de invertir para reducir los riesgos y fortalecer la resistencia económica y social? [11]

Podemos aplicar estas cinco preguntas a nuestros propios intentos de construir amortiguadores. Piensa en el proyecto más importante que estás tratando de terminar en el trabajo o en tu casa. Luego, plantéate las siguientes cinco preguntas: (1) ¿A qué riesgos te enfrentas en este proyecto? (2) ¿Cuál es el peor escenario posible? (3) ¿Cuáles serían los efectos sociales? (4) ¿Cuál sería el impacto financiero? y (5) ¿Cómo puedes invertir para los reducir riesgos o para fortalecer la resistencia financiera o social? Tu respuesta a esta quinta pregunta, que es fundamental, te guiará hacia los amortiguadores que puedes crear para protegerte de acontecimientos imprevistos (a lo mejor agregar otro 20 por ciento al presupuesto del proyecto, contratar a un experto en relaciones públicas para que se encargue de cualquier posible situación negativa con la prensa o convocar a una reunión de la junta directiva para suavizar las expectativas de los accionistas).

Los esencialistas aceptan la realidad de que nunca podremos anticipar o preparar por completo cada escenario o eventualidad; el futuro es demasiado impredecible. Sin embargo, construyen amortiguadores para reducir los problemas que ocasiona lo inesperado.

RESTA

Logra más al eliminar los obstáculos

PARA CONSEGUIR CONOCIMIENTO, AÑADE COSAS CADA
DÍA. PARA CONSEGUIR SABIDURÍA RESTA COSAS CADA DÍA.

—*Lao-tzu*

En la parábola empresarial *La meta*, Alex Rogo es un personaje ficticio que está abrumado por la responsabilidad de tener que darle un giro completo, en un plazo de tan sólo tres meses, a una planta de producción que tiene muchas fallas.[1] Al principio, no veía cómo podría lograrlo. Luego, recibió asesoría de un profesor que le explicó que podría conseguir un increíble progreso en ese corto tiempo si encontraba las “restricciones” de la planta. Las restricciones, le dijo, son los obstáculos que están frenando todo el sistema. Su mentor le explicó que, incluso si hacía mejoras en todo el resto de la planta, la planta no mejoraría materialmente si no atendía las restricciones.

Mientras Alex estaba tratando de darle sentido a lo que acababan de enseñarle, decidió irse de campamento con su hijo y algunos de sus amigos. Como líder de los Scouts, su responsabilidad era llevar a todos los niños de vuelta al campamento antes de que se pusiera el sol. Sin embargo, como lo sabe cualquiera que haya estado en una excursión de este tipo, lograr que un grupo de jovencitos mantenga el paso es más difícil de lo que parece, y Alex pronto se enfrentó con un problema: algunos de los Scouts avanzaban demasiado rápido y otros iban demasiado lento. Un niño en particular, Herbie, era el más lento de todos. El resultado fue que la distancia entre los excursionistas de hasta adelante y Herbie, el rezagado, llegó a ser de kilómetros.

Al principio, Alex trató de resolver el problema pidiéndoles a los de hasta adelante que se detuvieran y esperaran hasta que los últimos los alcanzaran. Esto mantuvo al grupo unido por un tiempo, pero en el momento en que comenzaron a caminar de nuevo, se volvió a crear una separación como la anterior.

Entonces, Alex decidió intentar algo diferente. Puso a Herbie hasta *adelante* del grupo y alineó a todos los demás niños en orden de velocidad: del más lento al más rápido. Resulta contrario a la intuición tener a la persona más rápida en la última posición de la fila, pero, en cuanto Alex organizó esto, los niños empezaron a moverse en un solo grupo. Cada niño le seguía el ritmo al niño que estaba enfrente de él. La ventaja de hacerlo así era que ya podía vigilar a todo el grupo al mismo tiempo. La desventaja era

que ahora toda la tropa se estaba moviendo al ritmo de Herbie, así que llegarían tarde. Entonces, ¿qué debía hacer?

La respuesta, a la que Alex llegó, es que debía hacer todo lo necesario para facilitarle las cosas a Herbie. Con el niño más lento al frente de la fila, si Herbie se movía un metro por hora más rápido, toda la tropa llegaría a su destino mucho más rápido. Ésta fue una extraordinaria apreciación de Alex. Cualquier progreso con Herbie, por pequeño que fuera, mejoraría de inmediato el ritmo de todo el equipo. Entonces, le quitó peso a la mochila de Herbie (la comida y las provisiones adicionales que llevaba) y las distribuyó entre los demás miembros del grupo. Y, de hecho, esta medida mejoró instantáneamente la velocidad de todo el grupo. Llegaron al campamento a muy buena hora.

En un momento de epifanía, Alex vio cómo este enfoque también podía aplicarse para darle un giro total a su planta de producción. En lugar de tratar de mejorar cada aspecto de la instalación, necesitaba identificar al “Herbie”: la parte del proceso que era más lenta en relación con cada una de las demás partes de la planta. Hizo esto investigando qué máquina tenía la lista de espera de materiales más grande y encontró una manera de incrementar su eficiencia. Esto, a su vez, mejoró la eficiencia del siguiente “excursionista más lento”, y así sucesivamente, hasta que la productividad de toda la planta empezó a mejorar.

La pregunta es: ¿cuál es el “excursionista más lento” en tu trabajo o en tu vida? ¿Cuál es el obstáculo que te está dejando atrás y no te permite lograr lo que de verdad te importa? Al identificar y eliminar sistemáticamente esta “restricción”, serás capaz de reducir de manera significativa los problemas que te impiden ejecutar lo esencial.

Sin embargo, esto no se puede lograr sin una buena planeación. El simple hecho de encontrar las cosas que necesitan arreglo, aquí y allá, puede llevarte a hacer mejoras marginales y de corto plazo, en el mejor de los casos; pero en el peor de los casos vas a desperdiciar tiempo y esfuerzo mejorando cosas que no tienen verdadera importancia. No obstante, si en verdad quieres mejorar el funcionamiento general del sistema —ya sea ese sistema un proceso de manufactura, un procedimiento en tu área de trabajo o alguna rutina de tu vida diaria— necesitas identificar al “excursionista más lento.”

Un no esencialista se aproxima a la ejecución de una manera reactiva y azarosa. Dado que un no esencialista siempre está reaccionando ante las crisis, en lugar de anticiparlas, se ve obligado a aplicar soluciones improvisadas: el equivalente a introducir un dedo en el agujero por donde se fuga el agua de una presa y esperar que ésta ya no se desborde. Al ser hábil con el martillo, el no esencialista cree que todo es un clavo. Por lo tanto, ejerce cada vez más presión, pero esto sólo termina por añadir más problemas y frustración. De hecho, en algunas situaciones, cuanto más presionas a alguien, más fuerte él o ella va a retroceder.

Los esencialistas no recurren a soluciones improvisadas. En lugar de buscar los obstáculos más obvios o inmediatos, buscan aquellos que se están gestando lentamente. Se preguntan: “¿Qué se está interponiendo en el camino para lograr lo esencial?” Mientras que el no esencialista está ocupado ejerciendo cada vez más presión y acumulando cada vez más soluciones, el esencialista invierte una vez en eliminar los

obstáculos. Este enfoque va más allá de sólo resolver problemas; es un método para reducir tus esfuerzos y maximizar tus resultados.

No Esencialista

Esencialista

Acumula soluciones improvisadas.

Hace más.

Elimina obstáculos para progresar.

Logra más.

Produce más eliminando más

Aristóteles habló de tres tipos de trabajo, aunque en nuestro mundo moderno sólo tendemos a destacar dos. El primero es el trabajo teórico, cuyo fin último es la verdad. El segundo es el trabajo práctico, cuyo objetivo es la acción. Sin embargo, hay un tercero: el trabajo *poiético*. [2] El filósofo Martin Heidegger describió la *poiesis* como “crear o lograr”. [3] Este tercer tipo de trabajo es la manera esencialista de aproximarse a la ejecución:

**Un esencialista
produce más
—logra más—
eliminando más en
lugar de haciendo más.**

A menudo no nos tomamos el tiempo de pensar detenidamente cuáles son los esfuerzos que van a producir resultados y cuáles no. Sin embargo, incluso cuando lo hacemos, es más fácil pensar en la ejecución en términos de suma que de resta. Si queremos vender más productos, entonces contratamos a más vendedores. Si queremos producir más, entonces aceleramos la producción. Existe suficiente evidencia para apoyar este enfoque. No obstante, hay otra manera de pensar en mejorar los resultados. En lugar de concentrarnos en los esfuerzos y recursos que necesitamos añadir, el esencialista se concentra en las restricciones u obstáculos que necesitamos eliminar. ¿Pero, cómo?

1. TEN CLARA LA META ESENCIAL

No podemos saber qué obstáculos eliminar hasta que no tengamos claro cuál es el resultado deseado. Cuando no sabemos qué es lo que en realidad estamos tratando de lograr, cualquier cambio es arbitrario. Entonces, pregúntate: “¿Cómo sabremos cuando hayamos terminado?” Para fines de este capítulo, digamos que tu meta es tener un borrador de unas quince cuartillas, un informe que vaya adjunto a un correo electrónico y que se le haya enviado al cliente el jueves a las 2 p.m. Nota: éste es un resultado deliberadamente preciso, no uno vago.

2. IDENTIFICA AL “EXCURSIONISTA MÁS LENTO”

En lugar de saltar directamente sobre el proyecto, tómate cinco minutos para pensar. Pregúntate: “¿Cuáles son todos los obstáculos que se interponen entre mi persona y la

culminación de este trabajo?” y “¿Qué me está deteniendo para terminarlo?” Haz una lista de esos obstáculos. Puede incluir: no tener la información que necesitas, tu nivel de energía, tu deseo de perfección. Jerarquiza las prioridades de la lista usando la pregunta: “¿Cuál es el obstáculo que, si se eliminara, haría que la mayoría de los otros obstáculos desapareciera?”

Cuando identificas a tu “excursionista más lento”, una cosa importante que debes recordar es que incluso las actividades que son “productivas” pueden ser obstáculos (como investigar o escribir correos electrónicos para pedir información o reescribir el informe para que quede perfecto desde la primera vez). Recuerda, la meta deseada es tener listo un borrador del informe. Cualquier cosa que retrase la ejecución de esa meta debería ponerse en duda.

Con frecuencia se presentan múltiples obstáculos para alcanzar cualquier meta esencial. Sin embargo, en cada ocasión, siempre hay una prioridad. Eliminar arbitrariamente obstáculos puede no tener efecto alguno si el principal obstáculo no se mueve. Para retomar nuestro ejemplo, si poner palabras en la página es tu principal obstáculo, puedes contratar a alguien para que haga la investigación por ti y aun así estar lejos de escribir el famoso informe. Entonces, así como Alex arregló la máquina menos eficiente primero, luego la segunda menos eficiente y así sucesivamente —en lugar de tratar de arreglarlas todas al mismo tiempo— nosotros también debemos dedicarnos a eliminar los obstáculos uno por uno.

3. ELIMINA EL OBSTÁCULO

Digamos que tu “excursionista más lento” resulta ser tu deseo de hacer el informe perfecto. Puedes tener decenas de ideas en mente para hacer mejor el informe, pero en este caso tu meta esencial es enviar el borrador. Entonces, para eliminar el obstáculo tienes que reemplazar la idea de “Esto tiene que estar perfecto a como dé lugar” por “Algo terminado es mejor que algo perfecto”. Date la oportunidad de no dejarlo impecable desde el primer borrador. Al eliminar el principal obstáculo, ya volviste más fácil cualquier otro aspecto del trabajo.

El “excursionista más lento” podría incluso ser otra persona; ya sea un jefe que no da luz verde a un proyecto, el departamento de finanzas que no aprueba el presupuesto o un cliente que no firma los documentos necesarios. Para reducir la fricción con otra persona, utiliza el enfoque de “endulzarle el oído”. Mándale un correo electrónico, pero en lugar de preguntarle si ya tiene listo el trabajo que necesitas (lo que obviamente no es así), pide ir a verlo en persona. Pregúntale: “¿Qué obstáculos o embudos te están retrasando para terminar X y cómo puedo ayudarte a eliminarlos?” En lugar de incomodarlo, ofrécele tu apoyo sincero. Obtendrás una respuesta más cálida que si sólo le escribieras para pedirle el trabajo.

Cuando nuestros hijos eran muy pequeños y yo estaba estudiando el posgrado, mi esposa se sentía muy presionada por lo demandante que le resultaba cuidar a los niños todo el día, todos los días, y no sabía qué hacer para resolverlo. En esa época, yo estaba leyendo acerca de la Teoría de las restricciones, así que la tenía presente. Siguiendo los

pasos que aplicamos antes, mi esposa y yo nos dimos cuenta de que el principal obstáculo que la frenaba, para brindar su punto de contribución más alto en la vida de nuestros hijos, era la falta de tiempo para planear, pensar y preparar; después de todo, con tres hijos pequeños era casi imposible gozar de tiempo sin interrupciones. Entonces, trabajamos para eliminar ese obstáculo. Dejé muchas de las actividades extracurriculares que tenía para poder estar en casa por las tardes y contratamos a alguien que cuidara a los niños algunas horas por semana. El resultado fue que logramos estar más presentes y comprometidos durante el tiempo que pasábamos con nuestros hijos. En otras palabras, ambos terminamos haciendo menos, pero mejor.

Eliminar obstáculos no debe ser difícil ni debe requerir de un esfuerzo sobrehumano. Por el contrario, podemos empezar por cosas pequeñas. Es más o menos como dejar caer una roca desde la cima de una colina. Todo lo que se necesita es un pequeño empujón y luego, de manera natural, se generará impulso.

PROGRESA

El poder de las pequeñas victorias

CADA DÍA HAZ ALGO QUE TE ACERQUE

UN POCO MÁS A UN MEJOR MAÑANA.

—*Doug Firebaugh*

Piensa en la última vez que te detuvo la policía mientras ibas manejando. ¿Acaso te preguntaste: “Me pondrá una multa buena o una mala”? Seguramente no. Todo el mundo sabe que las multas siempre son malas, ¿verdad? Sin embargo, al menos una innovadora estación de policía en Richmond, Canadá, piensa que ésta es una suposición que debería de ser desafiada.[1]

Existe un enfoque muy arraigado para combatir el crimen: aprobar leyes nuevas que sean más rigurosas, dictar sentencias más duras o presentar iniciativas de tolerancia cero. En otras palabras, hacer lo que se hace hasta ahora, sólo que más violentamente. Durante años, el Departamento de policía de Richmond siguió esas perversas y anticuadas prácticas de los sistemas policiales presentes en todos lados y obtuvo los clásicos resultados: índices de reincidencia del 65 por ciento y una delincuencia juvenil en aumento. Así fue hasta que un nuevo comisario, Ward Clapham, un joven con ideas progresistas, llegó y desafió a todos.[2] ¿Por qué todos nuestros esfuerzos policiales deben ser tan reactivos, tan negativos y tan posteriores a los hechos?, les preguntó. ¿Qué tal si, en lugar de concentrarnos en atrapar delincuentes —y ponerles siempre castigos más severos— *después* de que cometieron el delito, la policía dedica recursos y esfuerzos significativos para eliminar el comportamiento delictivo antes de que suceda? Parafraseando a Tony Blair, ¿por qué no pueden ser firmes con el crimen pero también firmes con las *causas* del crimen?[3]

A raíz de estas preguntas, surgió la innovadora idea de crear el programa *Positive Tickets*. A través de este programa, la policía, en vez de concentrarse en atrapar a jóvenes que estén cometiendo delitos, se enfocaría en atrapar a jóvenes que estén haciendo algo *bueno* —algo tan simple como tirar basura en el basurero, en lugar de tirarla en el piso, llevar casco cuando van en su bici o patineta dentro del área asignada para este fin; llegar temprano a clases— y les pondría una multa por su comportamiento *positivo*. La multa, por supuesto, no tendría una penalización como una multa por estacionarse en un lugar prohibido, sino que más bien sería intercambiable por algún tipo

de premio pequeño, como una entrada gratis al cine o a un espectáculo en el centro juvenil local, actividades saludables que además tengan el plus de sacar a los jóvenes del estrés y alejarlos de los problemas.

¿Qué tan bien funcionó el nada convencional esfuerzo de Richmond para reinventar el trabajo de la policía? Sus resultados fueron sorprendentemente buenos. Claro que tomó algo de tiempo, pero invirtieron en el proyecto pensando en que sería una estrategia a largo plazo y, una década después, el sistema de “multas positivas” había reducido la reincidencia del 60 por ciento al 8 por ciento. Es difícil pensar en un departamento de policía como en un lugar donde se esperaría encontrar esencialismo en el trabajo, pero, de hecho, el sistema de “Multas positivas” de Ward es una lección en la práctica de la ejecución sin esfuerzo.

La forma de proceder del no esencialista es ir a lo grande en todo: tratar de hacerlo todo, tenerlo todo, ajustarlo todo. El no esencialista opera bajo la falsa lógica de que cuanto más se esmera, más va a lograrlo, pero la realidad es que cuanto más aspiremos a alcanzar las estrellas, más difícil será despegar nuestros pies del piso.

La forma de proceder del esencialista es diferente. En vez de tratar de conseguirlo todo —y en especial todo al mismo tiempo— y luego explotar, el esencialista empieza por cosas pequeñas y celebra los progresos. En lugar de irse a lo grande, con ostentosas victorias que no tienen ninguna importancia real, el esencialista persigue pequeñas y sencillas victorias en áreas que son esenciales.

No Esencialista

Esencialista

Empieza con una gran meta y obtiene pequeños resultados.

Empieza con cosas pequeñas y obtiene grandes resultados.

Se deja llevar por ostentosas victorias.

Celebra pequeñas acciones de progreso.

Al atrapar y premiar a la gente por llevar a cabo “pequeñas victorias”, el enfoque de Ward Clapham se inscribe en el poder de celebrar el progreso. Un ejemplo emotivo: un oficial de policía detuvo a un adolescente que había salvado a una niña de ser atropellada por un coche. El policía le puso una “multa positiva” y le dijo: “Hiciste algo maravilloso hoy. Tú puedes hacer la diferencia”. El chico se fue a casa y pegó la “multa positiva” en su pared. Después de algunas semanas, su madre adoptiva le preguntó si la iba a cambiar por dinero. Para su sorpresa, el chico le dijo que no lo haría nunca. Un adulto le había dicho que él podía ser alguien, y eso era mucho más valioso que una pizza o un juego de boliche gratis.

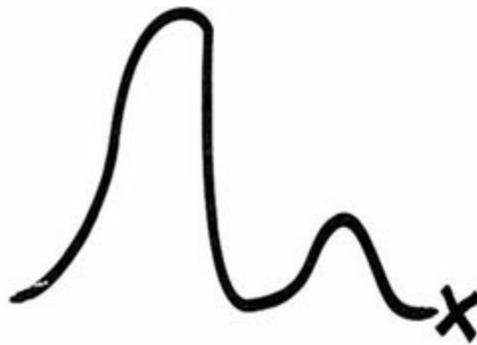
Multiplica esta clase de interacción positiva por cuarenta mil veces al año durante diez años y podrás darte cuenta de por qué este programa realmente empezó a hacer una diferencia. Cada vez que una persona joven era reconocida y elogiada por hacer algo bueno, estaba mucho más motivada para seguir haciéndolo bien hasta que, un día,

hacerlo bien se volvió algo natural y sin esfuerzos.

Cuando queremos crear un gran cambio, a menudo pensamos que necesitamos empezar con algo enorme o grandioso, como un ejecutivo que conocí y que anunciaba con grandes fanfarreas que había decidido construir una sofisticada casa de muñecas para sus hijas, pero, luego, dado que su visión del proyecto era tan vasta y ambiciosa, abandonó el proyecto porque le pareció demasiado pesado. Hay una interesante lógica detrás de esto: para hacer algo grande debemos empezar en grande. Sin embargo, sólo piensa en todas las “grandes” iniciativas con enormes despliegues publicitarios de las organizaciones que nunca llegaron a nada, exactamente igual que esa casa de muñecas.

La investigación ha demostrado que, de todas las formas de motivación humana, la más efectiva es el progreso. ¿Por qué? Porque una victoria pequeña y concreta genera impulso y reafirma nuestra fe en éxitos futuros. En su artículo de 1968, publicado en la *Harvard Business Review*, titulado “One More Time: How Do You Motivate Employees?” [“Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?”], que está entre los artículos más famosos en la historia de la revista, Frederick Herzberg revela investigaciones que demuestran que los dos motores internos principales de la gente son el logro y el reconocimiento por el logro.[4]

fuerza una
gran victoria



crea pequeñas victorias



Recientemente, Teresa Amabile y Steven Kramer recopilaron entradas anónimas del diario de cientos de personas y abarcaron miles de jornadas de trabajo. Con base en estas cientos de miles de reflexiones, Amabile y Kramer concluyeron que “el progreso cotidiano, incluso una pequeña victoria” puede hacer toda la diferencia en cómo la gente se siente y se desempeña. “De todas las cosas que pueden estimular las emociones, la motivación y la percepción durante una jornada de trabajo, la más importante es hacer algún progreso en términos de trabajo significativo”, dijeron.[5]

En lugar de empezar a lo grande y luego explotar sin ningún resultado, salvo el tiempo y la energía desperdiciados, debemos empezar con cosas pequeñas y generar impulso para lograr hacer cosas esenciales. Entonces, podemos usar ese impulso para trabajar rumbo a la siguiente victoria, y a la siguiente, y así sucesivamente hasta que tengamos un gran avance; y, cuando lo tengamos, nuestro progreso se habrá convertido en un trabajo con tan pocos problemas y esfuerzos que ese gran avance te parecerá como un éxito obtenido de la noche a la mañana. En palabras del ex profesor de Stanford y educador Henry B. Eyring: “Mi experiencia me ha enseñado cómo mejoran la gente y las organizaciones: el ejemplo a seguir es el de los pequeños cambios que podemos hacer en aquellas cosas que hacemos con mayor frecuencia. La constancia y la repetición son poderosas”. [6]

Cuando fui a comer con el doctor Phil Zimbardo, ex presidente de la *American Psychological Association* (Asociación Estadounidense de Psicología), yo lo conocía principalmente como la mente maestra detrás del famoso experimento de la prisión de Stanford.[7] En el verano de 1971, Zimbardo reunió a estudiantes sanos de Stanford, les asignó papeles de “guardias” o de “reclusos” y los encerró en una “prisión” improvisada en el sótano de la Universidad de Stanford. En tan sólo unos días, los “prisioneros” empezaron a mostrar síntomas de depresión y de estrés extremo, mientras que los “guardias” empezaron a actuar de forma cruel y sádica (el experimento se terminó antes de lo previsto, por obvias razones). El punto es que el simple hecho de *ser tratados* como prisioneros y guardias, en el transcurso de unos cuantos días, creó un impulso que ocasionó que los sujetos *actuaran como* prisioneros y guardias.

El experimento de la prisión de Stanford es legendario y se ha escrito mucho acerca de sus múltiples implicaciones. Sin embargo, lo que yo me preguntaba era lo siguiente: si el mero hecho de ser tratado de determinada manera condicionó a esos estudiantes de Stanford hasta que gradualmente adoptaron esos comportamientos negativos, ¿el mismo tipo de condicionamiento podría funcionar también para un comportamiento más positivo?

De hecho, actualmente Zimbardo está llevando a cabo un gran experimento social en esa misma línea llamado “Heroic Imagination Project” [“Proyecto para la Imaginación Heroica”]. [8] La lógica es incrementar las posibilidades de aquellas personas que actúan con valentía, al enseñarles los principios del heroísmo. Al alentarlos y premiarlos por los actos heroicos, Zimbardo cree que consciente y deliberadamente podemos crear un sistema donde los actos heroicos, con el tiempo, se vayan volviendo naturales y no impliquen esfuerzo.

Tenemos elección. Podemos usar nuestras energías para poner en marcha un sistema que facilite la ejecución del bien o podemos resignarnos a un sistema que en realidad vuelve más difícil hacer cosas buenas. El sistema de “multas positivas” de Ward optó por lo primero, y funcionó. Podemos aplicar el mismo principio a las decisiones a las que nos enfrentamos cuando diseñamos sistemas para nuestras vidas.

Mi esposa Anna y yo hemos tratado de aplicar estas ideas a nuestro sistema para criar a nuestros hijos. En un punto, estábamos preocupados por cuánto tiempo pasaba nuestra familia frente a una pantalla. Entre televisión, computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes para los niños se había vuelto muy fácil perder tiempo en entretenimiento no esencial. Sin embargo, nuestros intentos para conseguir que cambiaran esos hábitos, como podrán imaginar, se toparon con fricciones. Los niños se quejaban cada vez que apagábamos la televisión o tratábamos de limitar su “tiempo frente a la pantalla”. Y nosotros, como padres, teníamos que fiscalizar la situación a conciencia, lo cual *nos* impedía hacer las cosas que eran esenciales.

Entonces, introdujimos un sistema de fichas.[9] Le daríamos diez fichas a cada niño al inicio de la semana. Al final de la semana, cada una de ellas se podía intercambiar ya fuera por treinta minutos frente a la pantalla o por cincuenta centavos de dólar, de manera que la suma total ascendía a cinco dólares o cinco horas semanales frente a la pantalla. Si un niño leía un libro durante treinta minutos, ganaría una ficha adicional, que también se podría intercambiar por dinero o por tiempo frente a la pantalla. Los resultados fueron increíbles: de la noche a la mañana, el tiempo frente a la pantalla se redujo en un 90 por ciento, la lectura se incrementó en la misma cantidad y el esfuerzo global que debíamos dedicar a fiscalizar el sistema fue disminuyendo cada vez más. En otras palabras, la actividad no esencial se redujo de forma drástica y la actividad esencial se incrementó también drásticamente. Una vez que se invirtió una pequeña cantidad de esfuerzo inicial para establecer el sistema, éste funcionó sin problemas.

Todos podemos crear sistemas como éste tanto en la casa como en el trabajo. La clave es empezar por algo pequeño, alentar el progreso y celebrar las pequeñas victorias. A continuación se presentan algunas técnicas.

CONCÉNTRATE EN PROGRESOS MÍNIMOS VIABLES

Una idea muy popular en Silicon Valley es “Algo terminado es mejor que algo perfecto”. [10] La idea no es que deberíamos producir porquerías. La idea, tal como la entendí, es no perder tiempo con lo no esencial y simplemente tener listo el trabajo. En los círculos empresariales, la idea se expresa como crear “un producto mínimamente viable”. [11] La idea es “¿Cuál es el producto más sencillo posible que resultaría útil y valioso para el cliente potencial?”

De la misma manera, podemos adoptar un método de “progreso mínimamente viable”. Podemos preguntarnos: “¿Cuál es la cantidad mínima de progreso que sería útil y valiosa para la tarea esencial que estamos tratando de terminar?” Yo utilicé esta técnica para escribir este libro. Por ejemplo, cuando todavía estaba en la etapa exploratoria del libro, antes de que incluso hubiera empezado a poner tinta en el papel (o dedos en el teclado),

decidí que compartiría una breve idea (mi producto mínimo viable) en Twitter. Si parecía tener eco ahí, entonces escribiría un artículo en mi blog de la *Harvard Business Review*. A través de este proceso iterativo, que requería de muy poco esfuerzo, fui capaz de encontrar dónde parecía existir una conexión entre lo que yo estaba pensando y lo que parecía tener mayor relevancia en la vida de otras personas.

Ése es el proceso que Pixar utiliza en sus películas. En vez de empezar con un guión, empiezan desarrollando un *storyboard* (guión gráfico) o lo que se conoce como la versión en cómic de una película. Prueban ideas y ven qué funciona. Hacen esto en ciclos pequeños, cientos de veces. Luego, transmiten una película ante pequeños grupos de personas para recibir retroalimentación anticipada. Esto les permite aprender lo más rápido posible con el menor esfuerzo posible. Como dijo John Lasseter, el director creativo de Pixar y ahora de Disney: “En realidad no terminamos nuestras películas, las liberamos.”[12]

EFFECTÚA LA PREPARACIÓN MÍNIMA VIABLE

Existen dos maneras opuestas de aproximarse a una meta importante o a una fecha límite. Puedes empezar pronto y trabajar poco o empezar tarde y trabajar mucho. “Tarde y trabajar mucho” significa hacerlo todo en el último minuto: desvelarte trabajando toda la noche y “lograr terminar”. “Pronto y trabajar poco” significa empezar lo antes posible con el mínimo posible de tiempo invertido.

A menudo, con sólo diez minutos invertidos en un proyecto o tarea, dos semanas antes de la entrega, deberías ahorrarte esa complicación frenética y estresante de la última hora. Toma una meta o fecha límite que tengas en puerta y pregúntate: “¿Qué es lo mínimo que puedo hacer *ahora mismo* para estar preparado?”

Un líder, que es un orador excepcionalmente inspirador, explicó que para él la clave es empezar a preparar sus grandes discursos seis meses antes de la fecha. No está preparando todo el discurso, sólo está empezando. Si tienes una gran presentación en las próximas semanas o meses, abre un archivo ahora mismo y tómate cuatro minutos para empezar a vaciar tus ideas. Luego, cierra el archivo. No más de cuatro minutos. Sólo empieza.

Una colega de Nueva York utiliza un sencillo truco: cada vez que agenda una reunión o una llamada telefónica, se toma exactamente quince segundos para teclear los principales objetivos de esa reunión, de modo que en la mañana de la reunión, cuando se sienta a preparar los puntos que se van a discutir, se remite a esos objetivos. No necesita planear toda la agenda de la reunión. Tan sólo unos cuantos segundos de preparación anticipada le pagan un valioso dividendo.

PROGRESOS VISUALMENTE RECOMPENSADOS

¿Recuerdas cuando tenías cinco años y tu escuela organizó una recaudación de fondos? ¿Recuerdas el gran termómetro que visualmente mostraba el progreso de la escuela para llegar a la meta? ¿Puedes recordar lo emocionante y motivador que resultaba ver cómo el nivel del termómetro iba subiendo día con día? O tal vez tus padres tenían una planilla de

estrellas para ti. Cada vez que te comías las espinacas, que te ibas a dormir temprano o que arreglabas tu cuarto, te ganabas una estrella y muy pronto empezaste a hacer esas cosas prácticamente sin necesidad de que te dieran un empujoncito.

Existe algo poderoso en la idea de medir visualmente el progreso hacia una meta. No te quedes atrás y aplica esta misma técnica a tus propias metas esenciales, en casa o en el trabajo.

Cuando empezamos con progresos pequeños y recompensados, terminamos logrando más que cuando establecemos metas grandes, idealistas y a menudo imposibles. Y, como recompensa extra, el acto de reafirmar positivamente nuestros éxitos nos permite recolectar más placer y satisfacción del proceso.

FLUYE

El genio de la rutina

LA RUTINA, EN UN HOMBRE INTELIGENTE,
ES UN SIGNO DE AMBICIÓN.

—*W. H. Auden*

Varios años antes de que el nadador olímpico Michael Phelps ganara el oro en las Olimpiadas de 2008 en Beijing, ya seguía la misma rutina en cada competencia. Llegaba dos horas antes.[1] Estiraba y aflojaba, siguiendo un patrón preciso: ochocientos metros combinados, cincuenta metros libre, seiscientos de patada con tabla, cuatrocientos con *pull buoy*, y aún más. Después del calentamiento, se secaba, se ponía sus audífonos y se sentaba —nunca se acostaba— en la mesa de masajes. A partir de ese momento, él y su entrenador, Bob Bowman, no intercambiaban ni una sola palabra más hasta que terminaba la competencia.

Cuando faltaban cuarenta y cinco minutos para la competencia, se ponía su traje de baño especial para competir. Cuando faltaban treinta minutos, se metía a la alberca de calentamiento y nadaba entre seiscientos y ochocientos metros. Cuando faltaban diez minutos caminaba a la sala de espera. Buscaba un asiento aislado, nunca junto a alguien. Le gustaba apartar los asientos que quedaban a ambos lados del suyo para sus cosas: los goggles de un lado y su toalla del otro. Cuando llamaban a su competencia, caminaba hasta los bloques de salida. Ahí hacía lo que siempre hizo: dos estiramientos, primero un estiramiento sin flexionar las rodillas y luego otro con una rodilla flexionada. Siempre la pierna izquierda primero. Luego, se quitaba el audífono derecho. Cuando decían su nombre, se quitaba el audífono izquierdo. Se subía al bloque de salida; siempre por el lado izquierdo. Secaba el bloque, en cada ocasión. Luego, se paraba y balanceaba los brazos de tal manera que sus manos golpearan su espalda.

Phelps explica: “Es tan sólo una rutina. Mi rutina. Es la rutina que he seguido durante toda mi vida. No la voy a cambiar”. Y así es esto. Su entrenador, Bob Bowman, diseñó su rutina física con Phelps. Pero eso no es todo; también le dio a Phelps una rutina sobre qué pensar antes de dormir y justo al despertar. La llamaba “Mirar el video”.[2] No había un video como tal, por supuesto. La “cinta” era una visualización de la competencia perfecta. Con exquisitos detalles y en cámara lenta, Phelps visualizaba cada momento de su posición de salida arriba del bloque, siguiendo cada brazada, hasta que

emergía de la alberca, victorioso, con el agua escurriendo por la cara.

Phelps no seguía esta rutina ocasionalmente. La hacía todas las noches antes de irse a dormir y todas las mañanas cuando se despertaba, durante años. Cuando Bob quería desafiarlo durante las prácticas, le gritaba: “¡Enciende el video!” y Phelps se esforzaba más allá de sus límites. Llegó un momento en que la rutina mental estaba tan profundamente incorporada que Bob apenas tenía que susurrar la frase “Ten listo el video”, antes de la competencia. Phelps siempre estaba listo para “presionar el botón de *play*”.

Cuando le preguntaron acerca de la rutina, Bowman dijo: “Si le preguntas a Michael qué pasa por su cabeza antes de la competencia, te dirá que no está realmente pensando en nada. Sólo está siguiendo el programa. Pero eso no es verdad. Se trata más bien de que sus hábitos ya se apoderaron de él. Cuando llega la carrera, él ya está más allá de la mitad del camino con respecto a su plan y ha sido victorioso en cada paso. Todos los estiramientos salieron como estaba planeado. Las vueltas de calentamiento salieron justo como las visualizó. Sus audífonos estaban tocando exactamente lo que él esperaba. La carrera real es sólo otro paso más en el patrón que empezó más temprano ese mismo día y que no han sido más que victorias. Ganar es una extensión natural.”[3]

Como todos sabemos, Phelps ganó el récord de ocho medallas de oro en los Juegos Olímpicos de Beijing de 2008. Cuando visité Beijing, años después del impresionante logro de Phelps, no podía dejar de pensar en cómo Phelps y otros competidores olímpicos hacen que todas esas proezas de extraordinario atletismo parezcan pan comido. Por supuesto que se puede argumentar que los atletas olímpicos practican más tiempo y entrenan más duro que cualquier otro atleta del mundo; pero, cuando entran a esa alberca, a esa pista de atletismo o a esa pista de patinaje, hacen que parezca sumamente fácil. Es más que una mera extensión natural de su entrenamiento. Es un testimonio del genio de la rutina correcta.

La manera de proceder del no esencialista es pensar que las cosas esenciales sólo se logran cuando se fuerzan. Esa ejecución es una cuestión de esfuerzo puro y en solitario. Tú trabajas para que el logro se dé. Presionas para que suceda.

La manera de proceder del esencialista es diferente. El esencialista diseña una rutina que permite lograr lo que ha identificado como esencial; es decir, su posición preestablecida. Por supuesto que en ocasiones un esencialista también tiene que trabajar duro, pero con la rutina correcta echada a andar, cada esfuerzo produce resultados exponencialmente mejores.

No esencialista

Esencialista

Intenta ejecutar lo esencial por la fuerza.

Diseña una rutina que engloba lo esencial y logra que la ejecución sea casi sin esfuerzo.

Permite que lo no esencial ocurra por *default*.

Hace de lo esencial la posición por *default*.

Hacer que parezca fácil

La rutina es una de las herramientas más poderosas que existen para eliminar obstáculos. Sin rutina, el conjunto de distracciones no esenciales nos agobiará. Pero, si creamos una rutina que englobe lo esencial, empezaremos a ejecutarlo en piloto automático. En lugar de nuestra búsqueda consciente, lo esencial va a ocurrir sin que nosotros tengamos que pensar al respecto. No tendremos que invertir energía valiosa todos los días en priorizar cada cosa. Sólo debemos invertir una pequeña cantidad de energía inicial para crear la rutina y, luego, todo lo que nos queda por hacer es seguirla.

Hay una gran cantidad de investigaciones científicas que explican el mecanismo mediante el cual la rutina permite que las cosas difíciles se vuelvan fáciles. Una explicación simplificada es que, cuando hacemos varias veces cierta tarea, las neuronas, o células nerviosas, hacen nuevas conexiones a través de puertas de comunicación llamadas sinapsis. Con la repetición, las conexiones se fortalecen y al cerebro le resulta más fácil activarlas. Por ejemplo, cuando aprendes una palabra nueva, necesitas hacer varias repeticiones en diferentes intervalos hasta que logras dominarla. Después, para recordar esa palabra, deberás activar la misma sinapsis hasta que en algún momento conozcas la palabra sin que conscientemente tengas que pensar en ella.[4]

Un proceso similar sucede cuando manejamos desde un punto A hasta un punto B todos los días y llega un momento en el que podemos hacer el trayecto sin pensar conscientemente en él. O bien cuando cocinamos varias veces el mismo platillo y ya no tenemos que ver la receta. O cuando cualquier tarea mental se vuelve cada vez más fácil en cada ocasión en que intentamos hacerla. Con la repetición, la rutina se domina y la actividad se convierte en algo natural.

Nuestra habilidad para ejecutar lo esencial mejora con la práctica, tal como cualquier otra habilidad. Piensa en la primera vez que tuviste que desempeñar una función crucial en el trabajo. Al principio, te sientes como un novato. Probablemente te sentiste inseguro y torpe. El esfuerzo para concentrarte drenó tu fuerza de voluntad. La fatiga para tomar decisiones se apoderó de ti. Probablemente te distraías con facilidad. Eso es perfectamente normal. Sin embargo, cuando ya has desempeñado esa función una y otra vez, ya has adquirido confianza. Ya no te desvías. Eres capaz de desempeñar la función mejor y más rápido y con menos concentración y esfuerzo. Este poder de la rutina surge de nuestra capacidad cerebral de hacerse cargo por completo de las cosas hasta que el proceso se vuelva del todo inconsciente.

También existe otra ventaja cognitiva de la rutina. Una vez que el trabajo mental se desplaza a los ganglios basales, el espacio mental se libera para concentrarse en algo nuevo. Esto nos permite poner en piloto automático la ejecución de una actividad esencial, mientras al mismo tiempo emprendemos activamente otra, sin sacrificar nuestro nivel de concentración o de contribución. “De hecho, el cerebro empieza a trabajar cada vez menos”, dice Charles Duhigg, autor del libro *El poder de los hábitos*. “El cerebro puede apagarse casi por completo [...] Y ésta es una verdadera ventaja porque significa que tienes toda esa actividad mental que puedes dedicar a otra cosa.”[5]

Para algunos, la rutina puede sonar como el lugar donde la creatividad y la innovación

van a morir, el máximo ejercicio del aburrimiento. Incluso usamos la palabra como sinónimo de *insípido* y *tedioso*, en frases como: “Esto ya se volvió *rutina*.” Y, de hecho, las rutinas pueden convertirse en eso, pero las rutinas equivocadas. Sin embargo, las rutinas correctas en realidad pueden acentuar la innovación y la creatividad, al darnos el equivalente a una devolución de energía. En lugar de gastar nuestro limitado suministro de disciplina tomando las mismas decisiones una y otra vez, incluir nuestras decisiones en nuestra rutina nos permite canalizar esa disciplina hacia alguna otra actividad esencial.

La obra que Mihaly Csikszentmihalyi ha escrito sobre la creatividad demuestra lo increíblemente creativa que puede ser la gente que sigue estrictas rutinas para liberar su mente. “La mayoría de los individuos creativos se dan cuenta pronto de cuáles son sus mejores ritmos para dormir, comer y trabajar y cumplen con ellos, incluso cuando están tentados a romperlos”, dice Mihaly. “Visten ropa cómoda, sólo interactúan con personas con quienes pueden congeniar, sólo hacen cosas que creen importantes. Por supuesto, esas idiosincrasias no son entrañables para aquellos que tienen que lidiar con ellas... Pero personalizar patrones de acción ayuda a liberar la mente hacia las expectativas que demandan atención y permiten una intensa concentración en asuntos que importan.”[6]

Un director ejecutivo de una de las empresas más innovadoras de Silicon Valley tiene lo que a primera vista parecería una rutina aburrida y alejada de la creatividad. Asiste a una reunión de tres horas que empieza a las 9 a.m. una vez por semana. *Nunca* se cancela. *Nunca* se reprograma en otro horario. Es obligatoria; tanto así que incluso en esta empresa transnacional todos los ejecutivos saben que nunca deben programar un viaje que vaya a interponerse con la reunión. Si son las 9 a.m. del lunes, todos deben estar ahí. Es una disciplina. A simple vista, no hay nada extraordinario en esto. Sin embargo, lo que *sí es* extraordinario es la calidad de las ideas que surgen de esta reunión habitual. Dado que el director ejecutivo ha eliminado el costo mental que implica planear la reunión o pensar en quién estará ahí y quién no, la gente se puede concentrar en resolver el problema creativo. Y, de hecho, su equipo hace que proponer ideas y soluciones creativas e inventivas parezca natural y fácil.

El poder de la rutina *correcta*

De acuerdo con los investigadores de la Universidad de Duke, casi el 40 por ciento de nuestras elecciones son profundamente inconscientes.[7] No pensamos en ellas en el sentido habitual. Esto implica al mismo tiempo peligro y oportunidad. La oportunidad es que podemos desarrollar nuevas habilidades que gradualmente se volverán instintivas. El peligro es que podemos desarrollar rutinas contraproducentes. Al no estar del todo conscientes, podemos quedar atrapados en hábitos no esenciales, como revisar nuestro correo en el instante en que nos levantamos de la cama cada mañana, pasar a comprar una dona en el camino de la casa al trabajo todos los días o utilizar nuestra hora del almuerzo para navegar en internet en lugar de ocupar ese tiempo para pensar, reflexionar, recargar baterías o interactuar con amigos y colegas. Entonces, ¿cómo podemos desechar las rutinas que nos mantienen atrapados en hábitos no esenciales y reemplazarlas con rutinas que permitan ejecutar las cosas esenciales casi sin esfuerzo?

RECONOCE TUS DETONADORES

La mayoría de nosotros tiene un hábito de comportamiento que quiere cambiar, puede ser comer menos comida chatarra, perder menos el tiempo o preocuparse menos. Sin embargo, cuando tratamos, nos damos cuenta de que cambiar incluso el hábito más simple y pequeño es sorprendente e inquietantemente difícil. Parece haber una fuerza gravitacional que nos atrae inevitablemente hacia el cálido abrazo de esas papas fritas, el sitio web con las fotos de esos gatos graciosos o la espiral de preocupación acerca de las cosas que no están en nuestro control. ¿Cómo resistimos la poderosa atracción de esos hábitos?

En una entrevista acerca de su libro *El poder de los hábitos*, Charles Duhigg dijo que “en los últimos quince años, mientras hemos aprendido cómo funcionan los hábitos y cómo pueden cambiarse, los científicos han explicado que cada hábito está constituido por una señal, una rutina y una recompensa. La señal es un detonador que le dice a tu cerebro que vaya en piloto automático y qué hábito usar. Luego, está la rutina —el comportamiento en sí mismo— que puede ser físico, mental o emocional. Por último está la recompensa, la cual ayuda a tu cerebro a descifrar si vale la pena recordar para el futuro ese hábito en particular. Con el paso del tiempo, ese círculo —señal, rutina, recompensa; señal, rutina, recompensa— se vuelve más automático conforme la señal y la recompensa se van interconectando neurológicamente.[8]

Esto significa que, si queremos cambiar nuestra rutina, no debemos cambiar realmente el comportamiento. Más bien, debemos encontrar la *señal* que está detonando la actividad o el comportamiento no esencial y hallar una manera de asociar ese mismo detonador a algo que sea *esencial*. Así, por ejemplo, si la panadería por la que pasas cada mañana en el camino de tu casa al trabajo te detona comprar una dona, la próxima vez que pases por la panadería, usa esa señal para recordar que debes comprar una ensalada en el negocio de enfrente. O si apagar tu despertador en la mañana te detona revisar tu correo, usa esa señal para levantarte y mejor leer un libro. Al principio,

sobreponerte a la tentación de detenerte en la panadería o de revisar tu correo será difícil. Sin embargo, cada vez que ejecutes el nuevo comportamiento —cada vez que compres la ensalada— se fortalecerá el vínculo en tu cerebro entre la señal y el nuevo comportamiento y, pronto, estarás desempeñando la nueva rutina *subconsciente y automáticamente*.

CREA NUEVOS DETONADORES

Si la meta es crear algún cambio de comportamiento, no sólo estamos confinados a nuestras señales existentes; podemos crear nuevas señales para detonar la ejecución de alguna rutina esencial. Utilicé esta técnica para desarrollar la rutina de escribir un diario y me funcionó de maravilla. Durante mucho tiempo, sólo escribía en mi diario de manera esporádica. Lo iba postergando todo el día; luego, en la noche, lo racionalizaba: “Lo voy a hacer en la mañana”, pero inevitablemente no lo hacía y, luego, la noche siguiente, llevaba dos días de retraso y resultaba abrumador. Entonces, lo posponía otra vez y así sucesivamente. Después, alguien me dijo que había desarrollado la rutina de escribir unas cuantas líneas exactamente a la misma hora cada día. Me pareció un hábito factible, pero sabía que necesitaría algún tipo de señal que todos los días me recordara escribir en el momento establecido o seguiría postergándolo como lo había hecho hasta entonces. Así que empecé por poner el diario en mi mochila, justo al lado de mi teléfono. De ese modo, cuando sacara el teléfono de la mochila todas las tardes para cargarlo (un hábito ya bien arraigado), vería el diario y recordaría que debía escribir. Ahora es algo instintivo. Natural. Espero ese momento. Han pasado ya diez años y casi nunca me he saltado un día.

HAZ LAS COSAS MÁS DIFÍCILES PRIMERO

Ray Zinn es el fundador y director ejecutivo de Micrel, una empresa de semiconductores de Silicon Valley. En muchos sentidos, es alguien acostumbrado a llevar la contraria. Tiene setenta y cinco años de edad y se encuentra en una industria y en una ciudad que suele celebrar a los chicos de veinte años que han abandonado la universidad. En 1978, él y su socio invirtieron 300 000 dólares en echar a andar la empresa y todos y cada uno de los años han sido rentables, desde su comienzo (a excepción de un año en el que consolidaron dos plantas de producción). Desde que el precio de sus acciones se hizo público, éste nunca ha estado por debajo de su precio de OPI (Oferta Pública Inicial). Ray atribuye este éxito a su enfoque en los beneficios altamente disciplinado. Ha dirigido la empresa como director ejecutivo durante treinta y cinco años y, a lo largo de ese período, ha seguido una rutina extraordinariamente consistente. Se despierta a las 5:30 a.m. todos los días, incluyendo los sábados y domingos (como lo ha hecho durante más de cincuenta años). Luego, hace ejercicio durante una hora. Desayuna a las 7:30 a.m. y llega al trabajo a las 8:15 a.m. Cena con su familia a las 6:30 p.m. y se acuesta a las 10:00 p.m. Sin embargo, lo que en realidad le permite funcionar en su nivel más alto de contribución es que, a lo largo de todo el día, su rutina se rige por una sola regla: “Concentrarse primero en las cosas más difíciles”. Después de todo, como Ray mismo

me dijo: “Ya de por sí tenemos muchas cosas en qué pensar, así que ¿por qué no eliminar algunas de ellas estableciendo una rutina?”

Utiliza los consejos anteriores para desarrollar una rutina que te permita convertir tu tarea más difícil del día en tu primera actividad de la mañana. Encuentra una señal —ya sea ese primer vaso de jugo de naranja que tienes sobre la mesa, una alarma que hayas programado en tu teléfono o cualquier otra cosa que ya estés acostumbrado a hacer como primera actividad de la mañana— para detonar el hecho de sentarte y concentrarte en la cosa más difícil que debas hacer.

COMBINA TUS RUTINAS

Es verdad que hacer las mismas cosas a la misma hora, día tras día, se puede volver aburrido. Para evitar este tipo de fatiga de la rutina, no hay razón para que no tengas rutinas diferentes para días diferentes de la semana. Jack Dorsey, cofundador de Twitter y fundador de Square, tiene un enfoque interesante para su rutina semanal. Ha dividido su semana en temas. El lunes es para reuniones de negocios y trabajo de “gestión de la compañía”. El martes es para el desarrollo de productos. El miércoles es para *marketing*, comunicaciones y crecimiento. El jueves es para desarrolladores y socios. El viernes es para la compañía y su cultura.[9] Esta rutina ayuda a generar tranquilidad en medio del caos de una empresa de reciente creación que ha logrado un gran crecimiento. Le permite concentrar su energía en un solo tema cada día, en lugar de sentirse atraído hacia todo. Se apega a esta rutina cada semana, sin excepciones, y con el paso del tiempo la gente ha ido aprendiendo esto de él, así que pueden organizar reuniones y peticiones en función de ello.

ENFRENTA TUS RUTINAS UNA POR UNA

No sería conveniente involucrarnos tanto con el genio de la rutina que entonces intentemos emprender múltiples rutinas al mismo tiempo. Como aprendimos en este capítulo, para obtener grandes resultados debemos empezar por cosas pequeñas. Por lo tanto, empieza con un solo cambio en tu rutina diaria o semanal y luego construye tu progreso a partir de él.

No digo que ninguna de estas cosas es fácil. Muchas de nuestras rutinas no esenciales son profundas y emocionales. Se han ido formando a partir de ciertas emociones fuertes. La idea de que simplemente podemos tronar los dedos y reemplazarlas por una nueva rutina es bastante ingenua. Aprender nuevas habilidades esenciales nunca es fácil. Sin embargo, una vez que las dominamos y las volvemos automáticas, hemos logrado una enorme victoria, ya que la habilidad se quedará con nosotros por el resto de nuestras vidas. Con las rutinas sucede lo mismo. Una vez que están instaladas, son regalos que no dejarán de darnos satisfacciones.

CONCÉNTRATE

¿Qué es lo importante ahora?

LA VIDA SÓLO ESTÁ DISPONIBLE EN EL MOMENTO
PRESENTE. SI ABANDONAS EL MOMENTO PRESENTE
NO PUEDES VIVIR PROFUNDAMENTE LOS
MOMENTOS DE TU VIDA DIARIA.

—*Thich Nhat Hanh*

Larry Gelwix, el entrenador del equipo de rugby de la preparatoria Highland, llevó al equipo a 418 victorias, con sólo diez derrotas, y a veinte campeonatos nacionales a lo largo de treinta y seis años. Larry describe su éxito de esta manera: “Siempre ganamos”. Con un récord como el de Highland, tiene derecho a hacer esa declaración. Sin embargo, en realidad, él se refiere a algo más que su récord de victorias. Cuando dice “ganar”, también alude a una sola pregunta, que es la guía de lo que él espera de sus jugadores: “¿Qué es lo importante ahora?”

Al mantener a sus jugadores totalmente presentes en ese momento y completamente concentrados en lo que es más importante —no el juego de la siguiente semana o la práctica de mañana o la siguiente jugada, sino en el *ahora*—, Gelwix los ayuda a ganar casi sin esfuerzo. Pero, ¿cómo?

En primer lugar, los jugadores se hacen la pregunta constantemente a lo largo del juego. En vez de enfrascarse de nuevo en la discusión de la última jugada que salió mal o de gastar su energía mental en preocuparse por si van a perder el juego, pues ninguna de las dos opciones es útil o constructiva, Larry los alienta a concentrarse sólo en la jugada en la que están *justo ahora*.

En segundo lugar, la pregunta “¿qué es lo importante ahora?” les ayuda a mantenerse concentrados en cómo *están jugando*. Larry cree que en gran parte ganar se determina en función de si los jugadores están concentrados en su propio juego o en el juego del adversario. Si los jugadores empiezan a pensar en el otro equipo, pierden la concentración. Conscientemente o no, empiezan a querer jugar de la forma en que está jugando el otro equipo. Al concentrarse en *su* juego, en el aquí y el ahora, todos pueden unirse alrededor de una sola estrategia. Este nivel de unidad hace que la ejecución de su plan de juego se lleve a cabo relativamente sin problemas.

De hecho, Larry tiene un enfoque básicamente esencialista con respecto a ganar o perder. Como les dice a sus jugadores: “Existe una diferencia entre perder y ser vencido. Ser vencido significa que ellos son mejores que ustedes. Son más rápidos, más fuertes y más talentosos.” Para Larry, perder significa algo más. Significa que perdiste la concentración. Significa que no te enfocaste en lo que era esencial. Todo se basa en una idea simple, pero poderosa: funcionar a tu máximo nivel de contribución requiere que de manera deliberada te sintonices con lo que es importante en el aquí y el ahora.

Sólo existe el ahora

Piensa en cómo se podría aplicar esto a tu propia vida. ¿Alguna vez te has quedado atrapado reviviendo tus errores pasados... una y otra vez como un reproductor de video, atorado en una repetición interminable? ¿Gastas tiempo y energía preocupándote por el futuro? ¿Pasas más tiempo pensando en las cosas que no puedes controlar en vez de pensar en las cosas que sí puedes controlar en las áreas donde tus esfuerzos importan? ¿Alguna vez te das cuenta de que estás ocupado tratando de prepararte mentalmente para la siguiente reunión, la siguiente tarea o el siguiente capítulo de tu vida, en lugar de estar completamente presente en el momento actual? Es natural y humano obsesionarse con los errores pasados o sentirse estresado por lo que nos depara el futuro. Sin embargo, cada segundo que gastamos en preocuparnos por un momento pasado o futuro nos distrae de lo que es importante en el aquí y el ahora.

Los antiguos griegos tenían dos palabras para nombrar el tiempo. La primera era *cronos*. La segunda era *kairós*. El dios griego Cronos era imaginado como un hombre viejo y canoso, y su nombre connota el propio tic-tac del reloj, el tiempo cronológico, el que medimos (y con el que corremos tratando de usarlo de manera eficiente). *Kairós* es diferente. Aunque es difícil traducirlo con precisión, se refiere al tiempo que es oportuno, correcto, diferente. *Cronos* es cuantitativo, *kairós* es cualitativo. Este último sólo se experimenta cuando estamos de lleno en el momento, cuando existimos en el *ahora*.

Resulta alucinante imaginar que, en términos prácticos, sólo tenemos el ahora. No podemos controlar el futuro en un sentido literal, únicamente el ahora. Por supuesto, aprendemos del pasado y podemos imaginar el futuro. Sin embargo, sólo en el aquí y el ahora podemos ejecutar las cosas que de verdad importan.

Los no esencialistas tienden a estar tan preocupados por los éxitos y fracasos pasados, así como por los retos y las oportunidades futuros, que se pierden el momento presente. Se vuelven distraídos. Desconcentrados. No están realmente ahí.

El proceder del esencialista es sintonizarse con el presente. Experimentar la vida en *kairós*, no solamente en *cronos*. Concentrarse en las cosas que son de verdad importantes, no en el ayer ni en el mañana, sino en el ahora.

No esencialista

Esencialista

Su mente está girando en torno al pasado o al futuro.

Su mente está concentrada en el presente.

Piensa en lo que era importante ayer o en lo que será importante.

Se sintoniza con lo que es importante justo ahora.

Se preocupa por el futuro o se estresa por el pasado.

Disfruta el momento.

Hace poco, Anna y yo nos vimos para comer en mitad de un ajetreado día de trabajo. Normalmente, cuando nos vemos para comer estamos tan ocupados poniéndonos al corriente sobre lo que sucedió durante la mañana o planeando las actividades de la tarde que nos olvidamos de disfrutar el acto de estar comiendo juntos en el aquí y el ahora. Así que esta vez, mientras llegaba la comida, Anna sugirió un experimento: debíamos concentrarnos sólo en el momento. No revivir nuestras reuniones de la mañana, ni hablar sobre quién debía recoger a los niños del karate o sobre lo que prepararíamos para cenar esa noche. Debíamos comer lenta y deliberadamente, concentrados por completo en el presente. Yo estaba cien por ciento dispuesto a hacerlo.

A medida que daba con lentitud mi primer bocado, algo sucedió. Me percaté de mi respiración. Luego, sin una intención consciente, descubrí que se hacía cada vez más lenta. De repente, la vida misma se sintió como si se moviera más lentamente. En vez de sentir que mi cuerpo estaba en un lugar y mi mente en cinco lugares diferentes, sentí que tanto mi mente como mi cuerpo estaban ahí por completo.

La sensación se quedó conmigo hasta bien entrada la tarde, cuando me di cuenta de otro cambio. En lugar de que me interrumpieran ciertos pensamientos distractores, pude dedicar toda mi concentración al trabajo. Como estaba tranquilo y presente en las tareas inmediatas, cada una fluía de manera natural. En vez de mi estado habitual, en el cual mis energías mentales están divididas y dispersas en varios temas que compiten entre sí, mi estado era de concentración en el tema que era más importante en el momento presente. Terminar mi trabajo no sólo se volvió algo sin esfuerzo, sino que además me produjo alegría. En este caso, lo que era bueno para la mente también era bueno para el alma.

Jiro Ono es el mejor chef de sushi del mundo y la inspiración de la película *Jiro sueña con sushi*, dirigida por David Geld.[1] A sus 85 años de edad, Jiro ha estado preparando sushi durante décadas y, de hecho, para él el arte de hacer sushi se ha vuelto algo que no implica casi ningún esfuerzo. Sin embargo, su historia no se trata simplemente de cómo la práctica y la experiencia conducen a la maestría. Al verlo trabajar, se puede ver a alguien que está completamente concentrado en el momento.

Los esencialistas viven su vida entera de esta manera y, gracias a que lo hacen, pueden aplicar toda su energía al trabajo que estén desempeñando. No dispersan sus esfuerzos con distracciones. Saben que la ejecución es fácil si trabajas duro y difícil si trabajas de manera superficial.

Multitareas versus multiconcentración

Años después de graduarme de Stanford, me encontré a un ex compañero. Yo estaba en la universidad trabajando en la computadora de una de las oficinas, cuando se acercó a saludarme. Después de un minuto de formalidades, me dijo que estaba buscando trabajo. Me explicó un poco sobre el trabajo que buscaba y me preguntó si podría ayudarlo. Empecé a hacerle algunas preguntas para ver cómo podría serle de utilidad, pero a los veinte segundos de conversación recibió un mensaje en su teléfono. Sin decirme una sola palabra, bajó la mirada y empezó a responderlo. Hice lo que suelo hacer en esos casos. Me detuve y esperé.

Pasaron diez segundos. Luego veinte. Me quedé ahí mientras escribía furiosamente en su celular. No dijo nada. No me hizo caso. Por curiosidad esperé para ver cuánto tiempo seguiría así. Pero después de dos minutos completos, lo cual es mucho tiempo cuando estás parado esperando a alguien, me rendí, caminé de regreso a mi escritorio y volví a mi trabajo. Después de otros cinco minutos volvió a aparecer, interrumpiéndome por segunda ocasión. Ahora quería retomar la conversación, para volverme a pedir ayuda en su búsqueda de trabajo. En un principio, yo estaba listo para recomendarlo para una vacante de la que tenía conocimiento, pero, después de este incidente, admito que dudé en recomendarlo para una entrevista en la que de repente podría no estar presente: habría estado presente en cuerpo, tal vez, pero no en mente.

A estas alturas, podrías esperar que empezara a hablar de los males de hacer varias tareas a la vez, de cómo un verdadero esencialista nunca intenta hacer más de una cosa al mismo tiempo. Sin embargo, en realidad, podemos hacer fácilmente dos cosas a la vez: lavar los platos y escuchar la radio, comer y hablar, arreglar el desorden en nuestro escritorio y pensar dónde vamos a comer, mandar un mensaje de texto mientras vemos la televisión, etcétera.

Lo que no podemos hacer es *concentrarnos* en dos cosas al mismo tiempo. Cuando hablo de estar presente, no estoy hablando de hacer sólo una cosa a la vez. Estoy hablando de estar concentrado en una sola cosa a la vez. El hecho de hacer varias tareas o “multitareas” no es, en sí mismo, el enemigo del Esencialismo; pretender que podemos concentrarnos en varias tareas o la “*multiconcentración*” sí lo es.

Cómo estar en el ahora

¿Qué podemos hacer para estar completamente presentes en lo que tenemos frente a nosotros? A continuación hay algunas sencillas técnicas que puedes tomar en cuenta.

DESCUBRE QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE JUSTO AHORA

Recientemente, durante toda una jornada, impartí una clase sobre esencialismo a un equipo de ejecutivos de Nueva York. Había disfrutado mucho el día y me había sentido presente todo el tiempo. Sin embargo, cuando regresé a mi cuarto, sentí un repentino jaloneo hacia un millón de direcciones. Todo lo que me rodeaba era un recordatorio de todas las cosas que podía estar haciendo: revisar mi correo, escuchar mis mensajes, leer un libro que me sentía obligado a leer, preparar la presentación que tendría dentro de algunas semanas, grabar ideas interesantes que habían surgido de las experiencias del día, y más. Lo que me parecía abrumador no era sólo la increíble cantidad de cosas, sino ese bien conocido estrés de tener muchas tareas compitiendo al mismo tiempo por ver cuál es la primera en hacerse. A medida que sentía cómo aumentaban la ansiedad y el estrés, me detuve. Me arrodillé. Cerré los ojos y me pregunté, “¿qué es lo importante *ahora*?” Después de reflexionar, me di cuenta de que hasta que no supiera qué era lo importante en ese momento, lo que resultaba importante justo en ese momento era ¡descubrir lo que era importante justo en ese momento!

Me puse de pie. Puse orden. Guardé en su lugar todos los objetos dispersos a mi alrededor para que no me distrajeran ni me presionaran a hacer su voluntad cada vez que pasara por ahí. Apagué mi teléfono. Era un inmenso alivio tener una barrera entre mi persona y la capacidad de alguien de mandarme un mensaje de texto. Abrí mi diario y escribí sobre mi día. Eso me centró. Escribí a lápiz una lista de todas las cosas que estaban en mi mente. Luego, lo aclaré con la siguiente pregunta: “¿Qué tienes que hacer ahora para poder dormir en paz?” Decidí que lo esencial era conectarme con mi esposa e hijos. Después, sólo era hacer unas cuantas cosas más para facilitarme lo más posible las primeras horas de la mañana: programar una llamada de despertador y un desayuno en la habitación; cargar mis diapositivas en la computadora, planchar mi camisa. Taché las cosas que no eran importantes en ese momento.

Cuando te enfrentes a tantas tareas y obligaciones que no eres capaz de descifrar cuál hacer primero, detente. Respira profundo. Pon el presente en el momento y pregúntate qué es lo más importante en ese preciso instante, no qué es lo más importante mañana o incluso dentro de media hora. Si no estás seguro, haz una lista de todo lo que compite por tu atención y tacha todo lo que no sea importante *justo en ese momento*.

SACA EL FUTURO DE TU CABEZA

Sacar el futuro de tu cabeza te permite concentrarte mejor en “qué es lo importante en este momento”. En este caso, mi siguiente paso fue sentarme y hacer una lista de las cosas que podrían ser necesarias, aunque no en ese momento. Entonces, abrí otra página de mi diario. Esa vez, me pregunté: “¿Qué podrías querer hacer algún día como resultado

de hoy?” Ésta no era una lista de compromisos firmes, sólo una forma de sacar todas las ideas de mi cabeza y ponerlas en el papel. Esto tenía dos propósitos. Primero, me aseguraba de no olvidar esas ideas, que podrían ser útiles después. Segundo, aliviaba esa sensación estresante y distractora de que tenía que hacer algo en relación con ellas en ese preciso instante.

PRIORIZA

Después de eso, prioricé cada lista. Luego, trabajé en cada elemento de la primera lista de “qué es lo esencial ahora”, un elemento a la vez. Me dediqué a trabajar tranquilamente en los elementos de la lista y fui borrando cada uno cuando estaba terminado. Cuando me fui a dormir, no sólo había hecho todas las cosas que debía hacer en ese instante, sino que las había realizado mejor y más rápido, porque estaba concentrado.

La pausa que refresca

Jeffrey A. Rodgers, vicepresidente ejecutivo de Cornish & Carey Commercial/Newmark Knight Frank, alguna vez aprendió la sencilla idea de hacer una pausa para refrescarse. Todo comenzó cuando Jeff se dio cuenta de que mientras iba manejando del trabajo a su casa todas las tardes su mente seguía concentrada en proyectos relacionados con el trabajo. Todos conocemos esa sensación. Es posible que hayamos dejado la oficina físicamente, pero seguimos ahí en nuestra mente, dado que nuestras mentes quedan atrapadas en el interminable ciclo de revivir los eventos del día y de preocuparnos por todas las cosas que tenemos que hacer el día siguiente.

Thich Nhat Hanh, el monje budista zen de Vietnam a quien suele llamarse “el hombre más calmado del mundo” ha pasado toda una vida explorando cómo vivir en el *kairós*, aunque con un nombre diferente. Ha enseñado esto bajo los nombres de “atención enfocada” o mantener una “mente de principiante”. Escribió: “La atención enfocada te ayuda a regresar al presente. Y cada vez que estás ahí y reconoces que tienes una condición de felicidad, entonces la felicidad llega.”[2]

Esta concentración para estar en el momento afecta la manera en la que Nhat Hanh hace todo. Se toma una hora completa para tomar una taza de té con los otros monjes todos los días. Explica: “Imagina que estás tomando una taza de té. Cuando sostienes tu taza, puede que quieras inhalar, llevar tu mente de vuelta a tu cuerpo y así te vuelves completamente presente. Y cuando estás en realidad ahí, hay algo más que también está ahí, la vida, representada en una taza de té. En ese momento eres real y la taza de té es real. No estás perdido en el pasado, en el futuro, en tus proyectos, en tus preocupaciones. Eres libre de todas esas aflicciones. Y, en ese estado de ser libre, disfrutas tu té. Ése es el momento de felicidad y de paz.”

A lo largo del día, presta atención a tus propios momentos de *kairós*. Escríbelos en tu diario. Piensa en lo que detonó ese momento y qué te sacó de él. Ahora que ya sabes qué detona el momento, intenta recrearlo.

Entrenarte para sintonizarte con el *kairós* no sólo te permitirá alcanzar un mayor nivel de contribución, sino que también te hará más feliz.

Entonces, ahora en cuanto llega a la puerta de su casa, pone en práctica lo que él llama “la pausa que refresca”. Es una técnica fácil. Jeffrey se detiene por un momento. Cierra los ojos. Inhala y exhala una vez: lenta y profundamente. Mientras exhala, deja que se escapen los problemas del trabajo. Esto le permite atravesar la puerta de entrada con mayor resolución y estar listo para concentrarse en su familia. Esto apoya el sentimiento atribuido a Lao Tse: “En el trabajo, haz aquello que disfrutes. En la vida familiar, está completamente presente”.

SÉ

La vida esencialista

CUIDADO CON LA ESTERILIDAD DE UNA
VIDA MUY OCUPADA.

—*Sócrates*

Todo comenzó cuando estudiaba para convertirse en abogado en Inglaterra. Con una familia adinerada y buenas perspectivas profesionales, el futuro parecía brillante. Cada día despertaba con una sensación de certeza. Estaba seguro de su objetivo principal: prepararse para ser un profesional del derecho y tener una vida cómoda. Sin embargo, aprovechó la oportunidad de hacer un viaje alrededor del mundo y entonces todo cambió.

Mohandas K. Gandhi fue a Sudáfrica y vio la opresión que existía ahí. De repente, encontró una vocación superior: la liberación de los oprimidos de todo el mundo.

Con ese propósito único, eliminó todo lo demás de su vida. Llamó a este proceso “reducirse a cero”. [1] Se vistió con su propia túnica hilada en casa (*khadi*) e inspiró a sus seguidores a hacer lo mismo. Pasó tres años sin leer ningún periódico porque le parecía que sus contenidos sólo les añadían confusión no esencial a su vida. Pasó treinta y cinco días experimentando cómo simplificar su dieta. [2] Pasó un día de cada semana sin hablar. Decir que rechazaba el consumismo sería quedarse muy corto: cuando murió tenía menos de diez cosas en su haber.

Por supuesto, resulta aún más importante decir que dedicó su vida a ayudar a la gente de la India a conseguir su independencia. De manera intencional, nunca tuvo una posición política de ningún tipo. Sin embargo, oficialmente dentro de India, se convirtió en el “padre de la patria”. Y su contribución se extendió mucho más allá de la India. Como dijo el general George C. Marshall, entonces Secretario de Estado de Estados Unidos, en ocasión del fallecimiento de Gandhi: “Mahatma Gandhi se había convertido en el portavoz de la conciencia de la humanidad, un hombre que hizo de la humildad y la simple verdad algo más poderoso que los imperios”. [3] Albert Einstein añadió: “Las generaciones venideras apenas podrán creer que un hombre como él haya vivido en carne y hueso sobre la Tierra”. [4]

Es imposible poner en entredicho que Gandhi vivió una vida que realmente importó.

Por supuesto, no tenemos que intentar imitar a Gandhi para beneficiarnos de su

ejemplo como alguien que vivió, total y completamente, como esencialista. Todos podemos purgar nuestras vidas de lo no esencial y adoptar el camino del esencialista; con nuestros propios modos, en nuestro propio tiempo y a nuestra propia escala. Todos podemos vivir una vida no sólo de simplicidad, sino de alta contribución y significado elevado.

Viviendo esencialmente

Hay dos maneras de pensar el Esencialismo. La primera es pensarlo como algo que *haces* ocasionalmente. La segunda es pensarlo como algo que *eres*. En la primera, el Esencialismo es una cosa más que añadir a tu vida, ya de por sí sobresaturada. En la segunda, se trata de un modo diferente —un modo más simple— de hacerlo todo. Se vuelve un estilo de vida. Se convierte en un enfoque integral para vivir y dirigir. Se vuelve la esencia de quienes somos.

El Esencialismo tiene profundas raíces en muchas tradiciones espirituales y religiosas. Buda Gautama abandonó su vida de príncipe para buscar una vida asceta. Esto lo condujo a su iluminación y al nacimiento del budismo. Asimismo, el judaísmo surgió de la historia de cuando Moisés dejó su vida opulenta como príncipe adoptado de Egipto para vivir en el campo como pastor de ovejas, ahí fue donde encontró el arbusto en llamas y descubrió su misión esencial de sacar a los israelitas de la esclavitud. El profeta Mahoma vivió una vida esencial que incluía reparar sus propios zapatos y ropas, así como ordeñar su propia cabra, y así enseñó a sus seguidores en el islam a hacer lo mismo. Juan el Bautista también fue el ejemplo de un estilo de vida simple: vivía en el desierto, vestía ropa de pelo de camello y comía lo que sacaba de la tierra. Los grupos cristianos como los cuáqueros también mantuvieron un elemento devotamente esencialista en su fe: por ejemplo, practicaban “el testimonio de la simplicidad”, en el que se comprometían a llevar una vida con sólo aquello que fuera esencial. Y, por supuesto, Jesús vivió como carpintero y luego en su ministerio vivió sin riqueza, posición política ni posesiones materiales.

A lo largo de la historia, podemos ver la filosofía de “menos pero mejor” reflejada en las vidas de otras importantes y diversas figuras, tanto religiosas como seculares: por nombrar algunos, el Dalai Lama, Steve Jobs, León Tolstoi, Michael Jordan, Warren Buffett, la madre Teresa y Henry David Thoreau (quien escribió: “Creo en la simplicidad. Es asombroso y triste al mismo tiempo ver cómo hasta el hombre más sabio ocupa sus días en asuntos triviales, creyéndose obligado a relegar al último término las cuestiones más importantes... Simplifiquemos el problema de la existencia y distingamos lo necesario y lo real”). [5]

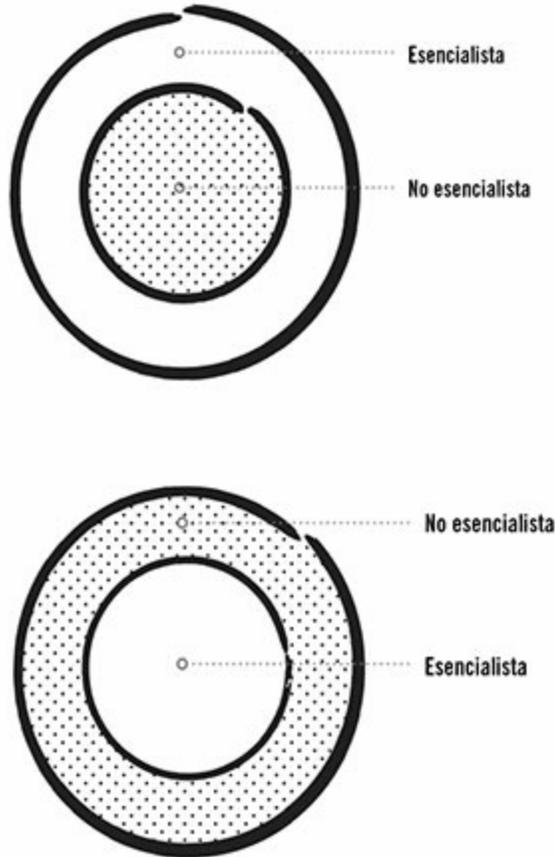
De hecho, podemos encontrar esencialistas entre la gente más exitosa, en cualquier tipo de empresa humana. Esto incluye a líderes religiosos, periodistas, políticos, abogados, médicos, inversionistas, atletas, escritores, artistas. Esa gente hace su mayor contribución de muchas maneras diferentes. No obstante, todos ellos comparten un rasgo: no sólo hablan de dientes para afuera de la idea de “menos pero mejor”, sino que han *elegido deliberadamente adoptar por completo el camino del esencialista*.

Sin importar en qué trabajo, campo o industria estemos, todos podemos elegir hacer lo mismo.

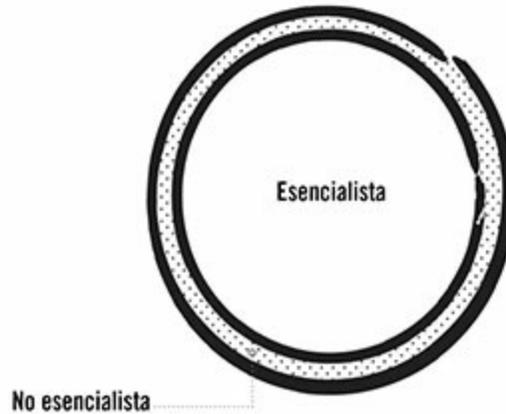
Con suerte, a estas alturas del libro, ya has aprendido y absorbido todos los principios y las habilidades centrales de un esencialista. En este capítulo, es momento de dar ese paso final y aprender cómo usar esas habilidades, no sólo para practicar el esencialismo de manera ocasional, sino para *volverse* un verdadero esencialista.

SER ESPECIALISTA EN ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Hay una gran diferencia entre ser un no esencialista que aplica prácticas esencialistas y ser un esencialista que de manera ocasional retrocede hacia algunas prácticas no esencialistas. La pregunta es: “¿Cuál es tu especialidad y cuál es tu práctica secundaria?” La mayoría de nosotros tenemos un poco de esencialistas y un poco de no esencialistas pero la pregunta es: ¿cuál de ellos eres tú en esencia?



La gente que lleva el Esencialismo en su esencia obtiene mucho más de su inversión que aquellos que sólo lo absorben a nivel superficial. De hecho, los beneficios se vuelven acumulativos. Cada elección que hacemos para buscar lo esencial y eliminar lo no esencial se construye a sí misma, haciendo que esa elección se vuelva cada vez más habitual hasta que prácticamente se convierte en algo natural. Con el tiempo, esa esencia interna se expande hacia fuera hasta que eclipsa casi por completo la parte de nosotros que aún sigue atrapada en lo no esencial.



Es fácil quedar atrapado en “la paradoja del éxito” que se planteó en el capítulo 1. Nuestro propósito es claro, lo cual nos lleva al éxito. Sin embargo, con nuestro éxito, surgen nuevas opciones y oportunidades. Esto parecería algo bueno, pero recuerda, estas opciones nos distraen involuntariamente, nos tientan, nos alejan. Nuestra claridad se nubla y pronto nos damos cuenta de que estamos demasiado dispersos. Ahora, en lugar de desempeñarnos a nuestro máximo nivel de contribución, sólo logramos progresar un milímetro y en un millón de direcciones. Por último, nuestro éxito se vuelve un catalizador de nuestro fracaso. La única manera de salir de ese ciclo es tomar el camino del esencialista.

Sin embargo, el camino del esencialista no se trata sólo del éxito, se trata de vivir una vida con significado y propósito. Si miráramos en retrospectiva nuestras carreras profesionales y nuestras vidas, ¿preferiríamos ver una larga lista de “logros” que en realidad no importan o sólo unos cuantos logros importantes que tengan verdadero significado e importancia?

Si te das la oportunidad de adoptar por completo el Esencialismo —de vivirlo en realidad, en todo lo que haces, tanto en la casa como en el trabajo—, se puede volver parte de la manera en la que ves y entiendes el mundo. Puedes cambiar tan profundamente tu forma de pensar que las prácticas del Esencialismo que planteamos aquí, y muchas otras que tú irás desarrollando, se volverán naturales e instintivas:

**A medida que estas
ideas se vuelven
emocionalmente
auténticas,**

adquieren el poder de cambiarte.

Los griegos tenían una palabra, *metanoia*, que se refiere a una transformación del corazón. Tendemos a pensar en las transformaciones como algo que sólo sucede en la mente. Sin embargo, como dice el proverbio: “La manera en que un hombre piensa *en su corazón* es su manera de ser” (las cursivas son mías).[6] Cuando la esencia del Esencialismo entra a nuestros corazones, el camino del esencialista se convierte en lo que somos. Nos convertimos en una versión diferente y mejor de nosotros mismos.

Una vez que te conviertas en esencialista, te darás cuenta de que no eres como todos los demás. Cuando otros digan que sí, tú te verás diciendo que no. Cuando otros estén haciendo, tú te encontrarás pensando. Cuando otros estén hablando, tú estarás escuchando. Cuando otros estén bajo los reflectores, luchando por la atención, tú estarás esperando tras bambalinas hasta que llegue el momento de brillar. Mientras otros estén abultando sus currículos y desarrollando sus perfiles de LinkedIn, tú estarás construyendo una carrera profesional con significado. Mientras otros se estén quejando (léase: presumiendo) sobre qué tan ocupados están, tú simplemente estarás sonriendo con compasión, siendo incapaz de identificarte con lo que dicen. Mientras otros estén viviendo una vida de caos y estrés, tú estarás viviendo una vida de impacto y realización. De muchas maneras, vivir como esencialista en nuestra sociedad de “demasiadas cosas a la vez” es un acto de revolución silenciosa.

No siempre es fácil vivir del todo como esencialista. De muchas maneras, yo sigo lidiando con ello. De forma instintiva, quiero satisfacer a la gente cuando me piden que haga algo, incluso cuando sé que se trata de algo no esencial. Cuando se me presentan oportunidades —en especial buenas oportunidades— sigo cayendo en la tentación de pensar que “puedo hacer ambas cosas”, cuando en realidad no puedo. Todavía lucho contra las ansias de revisar mi teléfono de manera impulsiva; en mis peores días, me he preguntado si mi epitafio dirá “Revisaba su correo electrónico”. Soy el primero en admitirlo, la transición no se da de la noche a la mañana.

Sin embargo, he descubierto que con el tiempo se hace cada vez más fácil. Se vuelve menos incómodo decir que no. Las decisiones se vuelven más claras. Eliminar lo no esencial se vuelve más natural e instintivo. Siento un mayor control de mis elecciones, al punto de que mi vida es diferente. Si abres tu corazón y tu mente para adoptar por completo el Esencialismo, estas cosas también se volverán ciertas para ti.

Hoy en día, el Esencialismo no es sólo algo que hago. Un esencialista es algo en lo que me estoy convirtiendo todo el tiempo. Al principio fueron unas cuantas elecciones deliberadas, luego se convirtió en un estilo de vida y después me cambió, en mi esencia misma. Sigo descubriendo, casi todos los días, que puedo hacer cada vez menos, con el

fin de contribuir más.

Para mí, lo que significa ser un esencialista se ejemplifica mejor en los pequeños momentos. Significa elegir:

- Jugar con mis hijos en el brincolín en vez de ir a un evento para establecer contactos.
- Decir que no al trabajo con clientes internacionales durante el último año para poder escribir.
- Un día a la semana en el que no reviso ninguna red social, con el fin de estar completamente presente en casa.
- Pasar ocho meses levantándome a las 5:00 a.m. todos los días y escribiendo hasta la 1:00 p.m. para poder terminar este libro.
- Aplazar una fecha límite del trabajo para poder ir a acampar con mis hijos.
- No ver nada de televisión ni películas cuando viajo por negocios con la intención de tener tiempo para pensar y descansar.
- Pasar todo un día, de manera regular, trabajando en la prioridad de ese día, incluso si eso significa no hacer nada más en mi lista de tareas pendientes.
- Dejar en espera la novela que estoy leyendo porque hoy no es la prioridad.
- Llevar un diario casi todos los días durante los últimos diez años.
- Decir que no a la oportunidad de dar una plática para poder salir en la noche con Anna.
- Intercambiar tiempo en Facebook por una llamada normal con mi abuelo de 93 años.
- Rechazar una oferta de trabajo para dar clases en Stanford porque sabía que me quitaría tiempo para difundir el mensaje del Esencialismo a través de mis conferencias y para estar con mi familia.

La lista sigue, pero lo que quiero demostrar es que concentrarse en lo esencial es una *elección*. Es *tu* elección. Eso, por sí mismo, es increíblemente liberador.

Hace algunos años, tras salir de la escuela de derecho, estaba decidiendo lo siguiente que iba a hacer en mi carrera profesional. Con Anna como mi sabia consejera, exploré decenas, quizá cientos, de ideas diferentes. Entonces, un día íbamos camino a casa y le dije: “¿Y si fuera a Stanford a estudiar un posgrado?” Ya me había hecho antes muchas preguntas de este tipo: “¿Y si...?” Normalmente las ideas no cuajaban, pero esta vez experimenté una sensación de claridad inmediata: en ese instante, simplemente *supe*, incluso a medida que las palabras escapaban de mis labios, que ése era el camino esencial para mí.

Lo que me hizo sentir tan seguro de que iba por el camino correcto fue cómo la claridad desaparecía cuando siquiera pensaba en intentar entrar a otro lugar. Varias veces comencé el proceso de solicitud para otros programas, pero siempre me detuve después de unos minutos. No me sentía a gusto. Así que concentré todos mis esfuerzos en esa solicitud en específico. Mientras esperaba la respuesta de la universidad, surgieron muchas otras oportunidades, algunas bastante tentadoras. Dije que no a todas ellas. Sin embargo, a pesar de la incertidumbre de aún no saber si había sido aceptado, no me sentía ansioso ni nervioso. En lugar de eso, me sentía calmado, concentrado y bajo control.

Sólo ingresé mi solicitud en Stanford; ambas veces. Cuando finalmente recibí la oferta, la segunda vez, no podía haber sido más claro para mí que esto era lo más vital que podía estar haciendo. Era el camino correcto en el momento correcto. Era la silenciosa confirmación personal del camino del esencialista.

Si no hubiera elegido la trayectoria del esencialista, tal vez nunca habría seguido la

estrategia de “Stanford o nada”. Pude nunca haber escrito para la *Harvard Business Review* y, definitivamente, nunca habría escrito las palabras que ahora estás leyendo, absorbiendo y, con suerte, pensando enérgicamente cómo integrarlas a tu vida.

Convertirse en esencialista es un proceso largo, pero los beneficios son interminables. A continuación se encuentran algunas de las formas a través de las cuales la búsqueda disciplinada de menos puede cambiar tu vida para mejor.

MAYOR CLARIDAD

¿Recuerdas el clóset metafórico del que hablamos en el capítulo 1? A medida que sigas ordenando el clóset metafórico de tu vida, experimentarás una reorganización de lo que *realmente* importa. La vida consistirá menos en tachar de manera eficiente lo que estaba en tu lista de pendientes o en apresurarte a hacer todo lo que está en tu agenda y se centrará más en cambiar lo que pusiste ahí en primer lugar. Cada día se vuelve más claro que el día anterior que las cosas esenciales son mucho más importantes que la siguiente cosa más importante en tu lista. Como resultado, la realización de esas cosas esenciales se hace cada vez con menos esfuerzos.

MAYOR CONTROL

Ganarás confianza en tu habilidad de hacer una pausa, retroceder o no apresurarte. Te sentirás cada vez menos dependiente de las agendas y las listas de pendientes de los demás. Recuerda que, si tú no priorizas tu vida, alguien más lo hará. Sin embargo, si estás decidido a priorizar tu propia vida, puedes hacerlo. El poder es tuyo. Está dentro de ti.

MAYOR ALEGRÍA EN EL VIAJE

Al lograr concentrarte en lo que es verdaderamente importante *justo ahora*, vas a ser capaz de vivir la vida de forma más plena, en el momento. Para mí, un beneficio clave de estar más presente en el momento ha sido crear recuerdos placenteros que de otra manera no existirían. Sonrío más. Valoro la simplicidad. Soy más alegre.

Como dijo el Dalai Lama, otro verdadero esencialista: “Si la vida de uno es simple, la satisfacción tiene que llegar. La simplicidad es extremadamente importante para la felicidad.”

La vida esencial:

Vivir una vida que *realmente* importe

La vida de un esencialista es una vida de significado. Es una vida que de verdad importa.

Cuando necesito un recordatorio de esto pienso en una historia. Se trata de un hombre cuya hija de tres años falleció. En medio de su dolor, hizo un video de su pequeña y corta vida. Sin embargo, a medida que revisaba todos sus videos caseros se dio cuenta de que algo faltaba. Él había filmado los videos de cada salida que habían hecho y de cada viaje que habían realizado. Tenía mucho material, ése no era el problema. Sin embargo, se dio cuenta de que, aunque tenía muchas tomas de los lugares a los que habían ido — los lugares que habían visto, los paisajes que habían disfrutado, las comidas que habían hecho, los monumentos que habían visitado—, casi no tenía tomas de cerca de su hija. Había estado tan ocupado filmado los alrededores que fracasó en filmar lo que era esencial.

Esta historia captura dos de las lecciones más personales que adquirí en la larga travesía de escribir este libro. La primera es el papel tan importante que tiene mi familia en mi vida. En el mismísimo final, todo lo demás palidecerá en comparación con esto. La segunda es la patéticamente pequeña cantidad de tiempo que dejamos para nuestras vidas. Para mí, éste no es un pensamiento deprimente, sino emocionante. Elimina el miedo a elegir lo incorrecto. Llena mis entrañas de valor. Me reta a ser todavía más empecinadamente selectivo sobre cómo usar este valioso tiempo, y tal vez “valioso” es una palabra demasiado insípida para nombrarlo. Conozco a alguien que visita los cementerios de todo el mundo cuando viaja. Al principio, pensé que esto era extraño, pero ahora me doy cuenta de que ese hábito mantiene su propia mortalidad en el centro de sus prioridades.

La vida de un esencialista es una vida vivida sin arrepentimientos. Si has identificado correctamente lo que de verdad importa, si inviertes tu tiempo y tu energía en ello, entonces es difícil que te arrepientas de tus decisiones. Te enorgulleces de la vida que has elegido vivir.

¿Elegirás vivir una vida de propósito y significado o mirarás atrás, en la única vida que tienes, con remordimientos? Si te quedas con una sola cosa de este libro, espero que recuerdes lo siguiente: ante cualquier decisión, desafío o encrucijada a la que te enfrentes en la vida, pregúntate: “¿Qué es lo esencial?” Elimina todo lo demás.

Si estás listo para buscar dentro de ti la respuesta a esta pregunta, entonces estás listo para comprometerte con el camino del esencialista.

Puntos esenciales sobre liderazgo

NUNCA DUEDES DE QUE UN PEQUEÑO GRUPO DE
CIUDADANOS PENSANTES Y COMPROMETIDOS PUEDE
CAMBIAR EL MUNDO. DE HECHO, SON LOS ÚNICOS
QUE LO HAN LOGRADO.

—Margaret Mead

Jeff Weiner, director ejecutivo de LinkedIn, piensa que “menos cosas mejor hechas” es *el* mecanismo más poderoso para el liderazgo. Cuando tomó las riendas de la empresa, fácilmente pudo haber adoptado el típico procedimiento operativo de la mayoría de las nuevas empresas de Silicon Valley y haber intentado buscarlo todo. En vez de eso, rechazó muy buenas oportunidades con la intención de buscar sólo las mejores. Weiner usa el acrónimo MCV (o FCS, por sus siglas en inglés, que también remite a FOCUS, es decir, “enfoque”) para enseñar su filosofía a los empleados de su empresa. Las siglas MCV significan: “Menos cosas mejor hechas”, “Comunicar la información adecuada a la gente adecuada en el momento adecuado” y “Velocidad y calidad en la toma de decisiones”. En realidad, esto es lo que significa liderar de una manera esencial.

Los equipos esencialistas

El Esencialismo, como forma de pensar y de actuar, es tan relevante para la manera en que dirigimos empresas y equipos como lo es para la manera en que dirigimos nuestras vidas. De hecho, muchas de las ideas que he compartido con ustedes en este libro se aclararon por primera vez en mi mente al trabajar con equipos ejecutivos.

Desde entonces, he reunido información de más de quinientos individuos acerca de su experiencia en más de mil equipos. Les pedí que respondieran una serie de preguntas sobre algún momento en el que hubieran trabajado como un equipo *unificado*: cómo fue la experiencia, qué papel desempeñó su jefe y cuál fue el resultado final. Luego, les pedí que compararan esas respuestas con alguna experiencia que hubieran tenido al trabajar en un equipo *no unificado*: cómo fue, qué papel desempeñó su jefe y cómo afectó eso el resultado final.

Los resultados de esta investigación fueron impactantes: cuando tenían muy claro el propósito, los equipos y su gente prosperaron de manera abrumadora. Cuando no

resultaba muy claro el propósito para el cual se formó el equipo y cuáles eran sus metas y funciones, la gente experimentó confusión, estrés, frustración y, por último, fracaso. Tal como lo resumió una vicepresidente ejecutiva cuando conoció los resultados que se obtuvieron de su equipo extendido: “Claridad es igual a éxito.”

Ésta es sólo una de las muchas razones por las cuales el principio de “menos pero mejor” es tan útil tanto para armar equipos que puedan hacer una diferencia como para ayudar a los individuos a vivir una vida que en realidad importe. Hoy en día, la vida en equipos es rápida y está llena de oportunidades. Cuando los equipos están unidos, la abundancia de oportunidades puede ser algo bueno. Sin embargo, cuando un equipo carece de claridad en el propósito, se vuelve difícil, si no es que imposible, distinguir cuáles son realmente vitales en ese mar de oportunidades. La consecuencia involuntaria es que los jefes no esencialistas intentan que sus equipos busquen demasiadas cosas —y ellos también lo intentan— y entonces el equipo se estanca y no logra hacer progresos. Un líder esencialista toma una decisión diferente. Teniendo claridad en el propósito, puede aplicar el “menos pero mejor” a todo, desde la selección de talentos hasta la dirección, pasando por las funciones, la comunicación, la rendición de cuentas. Como resultado, su equipo se unifica y cruza el umbral hacia el siguiente nivel.

EN QUÉ CONSISTE LIDERAR COMO UN Esencialista

A estas alturas del libro, ya has aprendido cuáles son las fallas del pensamiento no esencialista y has reemplazado esa falsa lógica con las verdades básicas del Esencialismo. Sin embargo, el Esencialismo no se acaba en el individuo. Si eres líder a cualquier nivel —ya sea de un equipo de dos colegas, de un departamento de quinientos empleados o incluso de algún grupo de tu escuela o comunidad— el siguiente paso en tu travesía, si estás dispuesto a darlo, es aplicar estas mismas habilidades y formas de pensar a tu liderazgo.

	No esencialista	Esencialista
MENTALIDAD	Todo para todos.	Menos pero mejor.
TALENTO	Contrata gente de manera frenética y desata una "explosión de incompetentes".	Es exageradamente selectivo en cuanto al talento y descarta a aquellas personas que no dejan avanzar al equipo.
ESTRATEGIA	Sigue una estrategia dispersa, donde todo es prioritario.	Define un objetivo esencial al responder a la pregunta: "¿Si sólo pudiéramos hacer una cosa, cuál sería?" Elimina las distracciones no esenciales.
EMPODERAMIENTO	Permite que haya ambigüedad sobre quién está haciendo qué. Las decisiones son caprichosas.	Se concentra en la función y en el nivel de contribución más alto de cada miembro del equipo.
COMUNICACIÓN	Habla en código.	Escucha para llegar a lo que es esencial.
RENDICIÓN DE CUENTAS	Supervisa demasiado o está tan ocupado que desaparece por completo. A veces hace ambas cosas: altera la concentración del grupo y luego se ausenta del grupo.	Supervisa a la gente de manera cordial y cuidadosa para ver cómo puede ayudarles a eliminar los obstáculos y a favorecer las pequeñas victorias.
RESULTADO	Un equipo fracturado que logra progresos milimétricos en un millón de direcciones.	Un equipo unificado que cruza el umbral para avanzar al siguiente nivel de contribución.

Con este cuadro deberían quedar claras las ventajas de aplicar el enfoque esencialista a cada aspecto importante del liderazgo. De cualquier manera, vamos a tomarnos un momento para desarrollarlas brevemente con el fin de que quede aún más clara la manera exacta de liderar como un esencialista.

SÉ EXCESIVAMENTE SELECTIVO AL CONTRATAR GENTE

Un no esencialista tiende a contratar gente de manera frenética e impulsiva, luego se ocupa de otras cosas o se distrae demasiado como para poder despedir o volver a entrenar a la gente que está retrasando al equipo. Al principio, la bonanza de

contrataciones parece justificada porque se debe mantener el ritmo de crecimiento. Sin embargo, una contratación equivocada es mucho más costosa que estar cortos de personal. Además, el costo de contratar a *demasiada* gente equivocada (una contratación equivocada a menudo lleva a múltiples contrataciones equivocadas, ya que la persona equivocada tenderá a atraer a mucha más gente equivocada) es lo que Guy Kawasaki llamó “explosión de incompetentes”, un término que utiliza para describir lo que sucede cuando un equipo o una empresa que solían ser excelentes descienden a la mediocridad. [1]

Por otra parte, un esencialista es excesivamente selectivo en su búsqueda de talentos. Tiene la disciplina de esperar la contratación perfecta —sin importar cuántos currículos tenga que leer, cuántas entrevistas deba hacer o cuántas búsquedas de talentos deba realizar— y no duda en despedir a la gente que retrasa al equipo. El resultado es un equipo lleno de gente que tiene un excelente desempeño y cuyos esfuerzos colectivos rebasan por mucho la suma de sus partes (para saber más sobre este tema, consulta el capítulo 9, “Selecciona”).

DEBATE HASTA QUE HAYAS ESTABLECIDO UN OBJETIVO ESENCIAL VERDADERAMENTE CLARO (NO RELATIVAMENTE CLARO)

Sin claridad en el propósito, los líderes no esencialistas dispersan su estrategia: intentan cumplir demasiados objetivos y hacen demasiadas cosas. Como resultado, sus equipos se dispersan en un millón de direcciones y logran muy poco progreso en cualquiera de ellas. Desperdician tiempo en lo no esencial e ignoran las cosas que realmente importan (consulta el capítulo 10 sobre la importancia de contar con un propósito y un objetivo esencial). Hoy en día, en las organizaciones se habla mucho sobre el “alineamiento” y, de hecho, cuanto más alineado esté un equipo, mayor será su contribución. Un objetivo claro lleva al alineamiento, una dirección vaga siempre produce un “desalineamiento”.

BUSCA UN EMPODERAMIENTO EXTREMO

Un no esencialista le quita poder a la gente al permitir que haya ambigüedad sobre quién está haciendo qué. A menudo, esto se justifica diciendo que se quiere tener un equipo ágil o flexible. Cuando las personas no saben de qué son responsables y cómo será evaluado su desempeño, cuando las decisiones son o parecen caprichosas y cuando las funciones están mal definidas, es sólo cuestión de tiempo para que la gente se rinda o, peor aún, se obsesione con tratar de parecer ocupada y, por lo tanto, importante, en lugar de hacer trabajo real.

Un esencialista entiende que la claridad es la clave del empoderamiento. No permite que las funciones sean generales o vagas. Se asegura de que a todos los miembros del equipo les quede *realmente* claro cómo se espera que contribuyan y cómo están contribuyendo los demás. Hace poco, un director ejecutivo admitió que había permitido que la ambigüedad de su equipo ejecutivo retrasara a toda la organización. Para reparar el daño, según dijo, puso en marcha un inmenso proceso de reestructuración hasta que sólo quedaron cuatro informes directos, cada uno con una clara responsabilidad funcional

en el marco de toda la organización.

Peter Thiel, emprendedor iconoclasta y capitalista de riesgo, llevó la idea de “menos pero mejor” a un nivel poco ortodoxo cuando insistió en que los empleados de PayPal seleccionaran una sola prioridad de su puesto y se concentraran exclusivamente en ella. Según recuerda Keith Rabois, ejecutivo de PayPal: “Peter solicitó que a cada empleado le fuera asignada exactamente una prioridad. Se negaba a discutir cualquier otra cosa con nosotros, con excepción de aquello que teníamos asignado en ese momento como nuestra iniciativa número uno. Incluso nuestros formatos de revisión anual del 2001 requerían que cada empleado identificara su contribución individual más valiosa para la empresa”. [2] El resultado fue que los empleados tuvieron el empoderamiento para hacer cualquier cosa dentro de los confines de esa función claramente definida que, a su juicio, permitiría lograr un alto nivel de contribución en la misión compartida de la empresa.

COMUNICA LAS COSAS ADECUADAS A LA GENTE ADECUADA EN EL MOMENTO ADECUADO

El líder no esencialista se comunica en código, en consecuencia, la gente no está segura de lo que *realmente* significan las cosas. La comunicación no esencialista por lo general es demasiado general como para convertirse en acción, o bien, cambia tan rápido que la gente siempre se ve sorprendida con la guardia baja. Por el contrario, los líderes esencialistas comunican las cosas adecuadas a la gente adecuada en el momento adecuado. Los líderes esencialistas hablan con pocas palabras; optan por mesurar su comunicación para mantener concentrado al equipo. Cuando hablan, son claros como el agua. Eliminan la palabrería y su mensaje es tan congruente que hasta a ellos mismos les parece aburrido. De esta manera, los equipos son capaces de captar lo esencial en medio de todo el ruido trivial.

SUPERVISA A MENUDO PARA GARANTIZAR UN PROGRESO SIGNIFICATIVO

El líder no esencialista no es muy bueno para la rendición de cuentas. Una razón primaria, y un tanto obvia, es que, cuantos más elementos abarque una persona, más difícil es darles seguimiento. De hecho, un líder no esencialista puede entrenar involuntariamente a su gente para que no espere seguimiento alguno. A su vez, los miembros del equipo pronto aprenden que no existen repercusiones por fallar, tomar atajos o priorizar lo que es más fácil sobre lo que es más importante. Aprenden que cada objetivo pronunciado por el líder sólo tendrá un énfasis momentáneo para luego dar lugar a otra cosa que también recibirá un interés momentáneo.

Al tomarse el tiempo de dejar claro lo que realmente se requiere, el líder esencialista logra que el seguimiento sea tan fácil y tan libre de fricciones que en verdad sucede así. Al supervisar frecuentemente a la gente para premiar las pequeñas victorias y para ayudarlos a eliminar los obstáculos, aumenta la motivación y la concentración del equipo y les permite lograr un progreso más significativo (consulta el capítulo 17 sobre el poder del progreso).

El simple hecho de liderar de acuerdo con el principio de “menos pero mejor” permitirá a tu equipo ampliar su nivel de contribución colectiva y lograr algo verdaderamente excepcional.

Ela Bhatt, una esencialista clásica y una líder verdaderamente visionaria cuyo legado incluye logros tan significativos como ganar el prestigioso Premio Indira Gandhi de la Paz, fundar decenas de instituciones dedicadas a mejorar la condición de las mujeres pobres de la India y ser nombrada como una de las heroínas personales de Hillary Clinton, expresó lo siguiente:

De todas las virtudes, la simplicidad es mi virtud favorita. Al punto que tiendo a creer que la simplicidad puede resolver la mayoría de los problemas, tanto personales como mundiales. Si uno tiene una aproximación simple a la vida, no es necesario mentir con tanta frecuencia, ni pelear, robar, envidiar, enojarse, abusar o matar. Todos tendrán lo suficiente, así que no sería necesario acaparar, especular, apostar, odiar. Cuando tu carácter es hermoso, tú eres hermoso. Ésa es la belleza de la simplicidad.[3]

De hecho, ésta es la belleza de liderar como un esencialista.

Notas

1. El Esencialista

- [1] Una versión de esta historia fue publicada en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado “If You Don’t Prioritize Your Life, Some One Else Will” [Si tú no estableces las prioridades de tu vida, alguien más lo hará], 28 de junio de 2012, en <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
- [2] Originalmente llamada “la paradoja de la claridad” en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado “The Disciplined Pursuit of Less” [La búsqueda disciplinada de menos], 8 de agosto de 2012, en <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>. En varias partes de este libro he retomado material de otros blogs que escrito para la *HBR*.
- [3] Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* [Cómo caen los poderosos y por qué algunas empresas nunca se rinden] (Nueva York: HarperCollins, 2009).
- [4] Peter Drucker, “Managing Knowledge Means Managing Oneself” [Manejar conocimiento significa manejarse a uno mismo], *Leader to Leader Journal* [Diario de líder a líder], no. 16 (Primavera 2000), www.hesselbeinstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleD=26.
- [5] Shai Danziger, Jonathan Levav y Liora Avnaim-Pessoa, “Extraneous Factors in Judicial Decisions” [Factores extraños en decisiones judiciales], en *Proceedings of the National Academy of Sciences* [Actas de la Academia Nacional de Ciencias], 108, no. 17 (2011): 6889-92.
- [6] Bronnie Ware, “The Top Five Regrets of the Dying” [Las cinco cosas de las que más se arrepienten quienes están a punto de morir], *Huffington Post*, 21 de enero de 2012, www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html. Escribí por primera vez sobre esto en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado “If You Don’t Prioritize Your Life, Some One Else Will” [Si tú no estableces las prioridades de tu vida, alguien más lo hará], 28 de junio de 2012, en <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
- [7] *Ibid.* “The Disciplined Pursuit of Less” [La búsqueda disciplinada de menos].
- [8] *Ibid.* “The Disciplined Pursuit of Less” [La búsqueda disciplinada de menos].
- [9] Entrevista de Peter Drucker con Bruce Rosenstein el 11 de abril de 2005. Bruce escribió la entrevista en su libro *Living in More Than One World: How Peter Drucker’s Wisdom Can Inspire and Transform Your Life* [Vivir en más de un mundo: De qué manera la sabiduría de Peter Drucker puede inspirar y transformar tu vida] (San Francisco, CA. Berret-Koehler, 2009).
- [10] *Race to Nowhere: The Dark Side of America’s Achievement Culture* [La carrera hacia ninguna parte: El lado oscuro de la cultura del éxito de Estados Unidos] (dir. Vicki Abeles, 2011) es un documental y un movimiento que está tratando de combatir, usando mis propias palabras, el No Esencialismo en las escuelas. Están trabajando para reducir la imposición de tareas y estrés innecesarios en los niños. Consulta su sitio de Internet en www.racetonowhere.com.
- [11] Hay muchas citas de ésta o de afirmaciones similares. Emile Gauvreau es sólo un ejemplo: “Yo era parte de esa extraña raza de personas que se puede decir que desperdician su vida haciendo cosas que detestan para ganar dinero que no quieren para comprar cosas que no necesitan con el fin de impresionar a personas que no les caen bien”. (Citado en Jay Friedenberg, *Artificial Psychology: The Quest for What it Means to Be Human* [Psicología artificial: La búsqueda de lo que significa ser humano] [Nueva York: Taylor and Francis, 2010], 217).
- [12] Mary Oliver, “The Summer Day” [El día de verano], en *New and Selected Poems* [Poemas nuevos y selectos], vol. 1 (Boston: Beacon Press, 1992), 94.
- [*] El nombre fue cambiado.

2. ELIGE

- [1] M.E.P. Seligman, “Learned Helplessness” [Indefensión aprendida], *Annual Review of Medicine* [Revista anual de medicina] 23, no. 1 (1972): 407-12, doi: 10.1146/annurev. me.23.020172.002203.
- [2] William James, *Letters of William James* [Cartas de William James], ed. Henry James (Boston: Atlantic Monthly Press, 1920), 1:147; citado en Ralph Barton Perry, *The Thought and Character of William James* [El pensamiento y carácter de William James] (1948; repr., Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1996), 1:323.

3. DISTINGUE

- [1] John Carlin, “If the World’s Greatest Chef Cooked for a Living, He’d Starve” [Si el mejor chef del mundo viviera de cocinar, se moriría de hambre], *Guardian*, 11 de diciembre de 2006, <http://observer.theguardian.com/foodmonthly/futureoffood/story/0,,1969713,00.html>.
- [2] Joseph Moses Juran, *Quality-Control Handbook* [Manual de control de calidad] (Nueva York: McGraw Hill, 1951).
- [3] Esto lo escribí originalmente en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado “The Unimportance of Practically Everything” [La falta de importancia de prácticamente todo], 29 de mayo de 2012.
- [4] Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* [El Principio 80/20: El Secreto de lograr más con menos] (Londres: Nicholas Brealey, 1997); *The Power Laws* [Las leyes del poder] (Londres: Nicholas Brealey, 2000), publicado en Estados Unidos con el título *The Natural Laws of Business* [Las leyes naturales de los negocios] (Nueva York: Doubleday, 2001); *The 80/20 Revolution* [La revolución 80/20] (Londres: Nicholas Brealey, 2002), publicado en Estados Unidos con el título *The 80/20 Individual* [El individuo 80/20] (Nueva York: Doubleday, 2003) y *Living the 80/20 Way* [Viviendo al estilo 80/20] (Londres: Nicholas Brealey, 2004).
- [5] Warren Buffett, citado en Koch, *The 80/20 Individual* [El individuo 80/20], 20.
- [6] Mary Buffett y David Clark, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett’s Words of Wisdom* [El tao de Warren Buffett: Las palabras de sabiduría de Warren Buffett] (Nueva York: Scribner, 2006), no. 68.
- [7] *Ibid.*, “The Unimportance of Practically Everything” [La falta de importancia de prácticamente todo].
- [8] Me lo confirmó en la reunión a la que asistimos los dos en la Fundación Bill y Melinda Gates en Seattle, Washington. Él dio una conferencia y después conversamos durante algunos minutos. Confirmó que lo había dicho o que había dicho palabras muy similares con los mismos fines y que realmente creía que era verdad.
- [9] John Maxwell, *Developing the Leader Within You* [Desarrolle el líder que está en usted] (Nashville, TN; T. Nelson, 1993), 22-23.

4. HAZ CONCESIONES

- [1] “30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years” [Súper acciones durante 30 años: La Revista *Money* descubre cuáles han sido las mejores acciones de los últimos 30 años], *Money magazine*, 9 de octubre de 2002.
- [2] “Herb Kelleher: Managing in Good Times and Bad” [Herb Kelleher: Administrar en tiempos buenos y malos], entrevista, *View from the Top* [Vista desde la cima], 15 de abril de 2006, www.youtube.com/watch?v=vxyC3Ywb9yc.
- [3] M. E. Porter, “What Is Strategy” [¿Qué es estrategia?], *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard] 74, no. 6 (1996).
- [4] Erin Callan, “Is There Life After Work?” [¿Hay vida después del trabajo?], *New York Times*, 9 de marzo de 2013.
- [5] Judith Rehak, “Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson” [El Tylenol convirtió en héroe a Johnson & Johnson], *New York Times*, 23 de marzo de 2002, www.nytimes.com/2002/03/23/your-money723iht-mjj_ed3_.html.
- [6] Michael Josephson, “Business Ethics Insight: Johnson & Johnson’s Values-Based Ethical Culture: Credo Goes Beyond Compliance” [Reflexión sobre ética en los negocios: La cultura ética basada en valores de Johnson & Johnson: El Credo va más allá del cumplimiento], *Business Ethics and Leadership* [Liderazgo y

ética en los negocios], 11 de febrero de 2012, <http://josephsoninstitute.org/business/blog/2012/02/business-ethics-insigh-johnson-johnsonsvalues-based-ethical-culture-its-credo-goes-beyond-compliancer-than-compliance-basedrules-culture/>.

[7] Sowell en una charla que dio en la Universidad Estatal de Ohio en 1992.

[8] Stephanie Smith, “Jim Collins on Creating Enduring Greatness” [Jim Collins, sobre cómo crear una grandeza duradera], *Success* [Éxito], n.d., www.success.com/articles/1003-jim-collins-oncreating-enduring-greatness, consultado el 22 de septiembre de 2013.

[9] David Sedaris, “Laugh, Kookaburra” [Rie Kookaburra], *The New Yorker*, 24 de agosto de 2009, www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris.

5. ESCÁPATE

[1] Frank O’Brien, “Do-Not-Call Mondays” [Lunes sin llamadas].

[2] Scott Doorley y Scott Witthoft, *Make Space: How to Set Stage for Creative Collaboration* [Haz espacio: cómo preparar el terreno para la colaboración creativa] (Hoboken, NJ: John Wiley, 2012), 132.

[3] Richard S. Westfall, *Never at rest: A Biography of Isaac Newton* [Siempre sin descanso: Una biografía de Isaac Newton] (Cambridge: Cambridge University Press, 1980), 105.

[4] Jeff Weiner, “The Importance of Scheduling Nothing” [La importancia de no agendar nada], *LinkedIn*, 3 de abril de 2013, <https://www.linkedin.com/today/post/article/2013040321575822330283-the-importance-of-scheduling-nothing>.

[5] Estoy en deuda aquí con una excelente narración de primera mano de la “Semana dedicada a pensar” de Bill Gates realizada por Robert A. Guth en “In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft’s Future” [En un escondite secreto, Bill Gates pondera el futuro de Microsoft], *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2005, <http://online.wsj.com/article/0,SB111196625830690477,00.html>.

6. MIRA

[1] Nora Ephron, “The Best Journalism Teacher I Ever Had” [El mejor maestro de periodismo que he tenido], *Northwest Scholastic Press*, 18 de junio de 2013, www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs; Ephron también escribió al respecto en su ensayo “Getting to the Point” [Cómo llegar al punto], en *Those Who Can... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference* [Los que pueden... enseñar. Un homenaje a los maestros que marcan una diferencia], de Lorraine Glennon y Mary Mohler (Berkeley, CA: Wildcat Canyon Press, 1999), 95-96.

[2] La descripción del accidente se puede consultar en la “Aviation Safety Network’s Aviation Safety Database” [Base de datos de seguridad de la aviación de la red de seguridad de aviación], en <http://aviation-safety.net/database/>, consultado el 9 de junio de 2012.

[3] Se lo dice a Harry Potter en la película *Las reliquias de la muerte*, parte 1.

[4] “El juego consiste en que todos anden corriendo por ahí con extintores cuando hay una inundación y todos se agrupen en ese lado del bote que ya tiene la borda sumergida”, C.S. Lewis, *The Screwtape Letters* [Cartas del diablo a su sobrino] (San Francisco, CA: HarperCollins, 2001), 138.

[5] “Young Firm Saves Babies’ Lives” [Empresa recién creada salva vidas de bebés], Escuela de Negocios de Standford, 7 de junio de 2011, www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgibin/2011/06/07/young-firm-saves-lives/.

7. JUEGA

[1] Mihaly Csikszentmihaly, *Flow, the Secret to Happiness* [Fluye, el secreto para alcanzar la felicidad], TED talk, febrero de 2004, video, www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihaly_on_flow.html.

[2] Sir Ken Robinson, *Bring on the Learning Revolution!* [¡ Que empiece la revolución del aprendizaje!], TED talk, febrero de 2010, video, www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html.

[3] Stuart Brown, *Play Is More Than Just Fun* [Jugar es más que simplemente divertirse], TED talk, mayo de 2008, video, www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_is_s_vital.html.

[4] Citado en Stuart Brown, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* [El juego: Cómo da forma al cerebro, abre la imaginación y estimula el alma] (Nueva York: Avery, 2009), 29.

[5] Jaak Panksepp, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* [Neurociencia

- afectiva: Los cimientos de las emociones humanas y animales] (Oxford: Oxford University Press, 1998), 297.
- [6] Citado como una conversación entre Einstein y János Plesch en el libro de János Plesch *János: The Story of a Doctor* [Historia de un médico] traducido al inglés por Edward FitzGerald (Londres: Gollancz, 1947), 207.
- [7] Supriya Ghosh, T. Rao Laxmi y Sumantra Chattarji, “Functional Connectivity from the Amygdala to the Hippocampus Grows Stronger after Stress” [La conexión funcional entre la amígdala y el hipocampo se hace más fuerte después del estrés], *Journal of Neuroscience* [Revista de neurociencia] 33, no. 38 (2013), abstract, www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract.
- [8] Edward M. Hallowell, *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* [Brilla: Cómo usar la ciencia del cerebro para conseguir lo mejor de tu gente] (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 125.
- [9] *Ibid.*, p. 113.

8. DUERME

- [1] K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe y Clemens Tesch-Romer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” [El papel de la práctica deliberada en la adquisición de un desempeño experto], *Psychological Review* [Revista de psicología], 100, no.3 (1993): 363-406, [http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(PsychologicalReview\).pdf](http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(PsychologicalReview).pdf).
- [2] Charles A. Czeisler, “Sleep Deficit: The Performer Killer” [Déficit de sueño: el asesino del desempeño], entrevista a Bronwyn Fryer, *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], octubre de 2006, <http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer>.
- [3] Ullrich Wagner, *et al.*, “Sleep Inspires Insight” [Dormir inspira la comprensión], *Nature* [Naturaleza] 427 (22 de enero de 2004): 352-55. Un estudio adicional que apoya esta idea es: Michael Hopkin, “Sleep Boosts Lateral Thinking” [Dormir incrementa el pensamiento lateral] *Nature* [Naturaleza] en línea, 22 de enero de 2004, www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html.
- [4] Nancy Ann Jeffrey, “Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs” [Dormir es el nuevo símbolo de estatus de los empresarios exitosos], *Wall Street Journal*, 2 de abril de 1999, <http://online.wsj.com/article/SB923008887262090895.html>.
- [5] Erin Callan, “Is There Life After Work?” [¿Hay vida después del trabajo?], *New York Times*, 9 de marzo de 2013, www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?_r=0.

9. SELECCIONA

- [1] Derek Sivers, “No more Yes. It’s Either HELL YEAH! or NO” [No más “sí”. O es “¡Claro que sí!” o es “No”.] 26 de agosto de 2009, <http://sivers.org/hellyeah>.
- [2] “Box CEO Levie at Startup Day” [Levie, director ejecutivo de Box, en el día de inicio de actividades], *GeekWire*, 24 de septiembre de 2012, <https://youtube.com/watch?v=W99AjpgUff8>.
- [3] Esto lo cité originalmente en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado “The Disciplined Pursuit of Less” [La búsqueda disciplinada de menos], 8 de agosto de 2012, en <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

10. ACLARA

- [1] Este ejercicio y otras partes de este capítulo se publicaron originalmente en la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], con el título “If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I’ll Scream” [Si leo otra misión empresarial llena de clichés, voy a gritar], 4 de octubre de 2012.
- [2] Realmente estoy en deuda aquí con Gary Hamel y C. K. Prahalad y con su brillante texto publicado en la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard] “Strategic Intent” [Objetivo estratégico], mayo de 1989, <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/1>. Ellos usaron como contexto las empresas japonesas de la época que tenían el objetivo a largo plazo de impulsar a las empresas a ir más allá de su nivel actual de recursos. Con el tiempo, a medida que he trabajado con personas y equipos, esta idea ha resultado útil pero ha cambiado lo suficiente como para describirla de una manera distinta, es decir, como objetivo esencial.

11. ATRÉVETE

- [1] Juan Williams, *Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years, 1954-1965* [Con los ojos puestos en el premio: Los años de los derechos civiles en Estados Unidos, 1954-1965] (Nueva York: Penguin Books, 2002), 66.
- [2] Mark Feeney, "Rosa Parks, "Civil Rights Icon, Dead at 92" [Icono de los derechos civiles murió a los 92 años], *Boston Globe*, 25 de octubre de 2005.
- [3] Donnie Williams y Wayne Greenhaw, *The Thunder of Angels: The Montgomery Bus Boycott and the People who Broke the Back of Jim Crow* [Relámpago de ángeles: El boicot de autobuses de Montgomery y la gente que acabó con el dominio de las leyes de Jim Crow] (Chicago: Chicago Review Press, 2005), 48.
- [4] "Civil Rights Icon, Dead at 92" [Icono de los derechos civiles murió a los 92 años], CNN, 25 de octubre de 2005.
- [5] Esta historia se ha compartido en algunas partes distintas, pero esta narración proviene de mi entrevista con Cynthia Covey en 2012.
- [6] Stephen R. Covey, Roger Merrill y Rebecca Merrill, *First Things First* [Primero lo primero] (Nueva York: Simon and Schuster, 1995), 75.
- [7] <http://wps.prenhall.com/hssaronsocpsych6/64/16428/4205685.cw/-4205769/index.html>.
- [8] Citado en Howard Gardner, "Creators: Multiple Intelligences", [Creadores: Inteligencias múltiples] en *The Origins of Creativity* [Los orígenes de la creatividad], ed. Karl H. Pfenninger y Valerie R. Shubik (Oxford: Oxford University Press, 2001), 132.
- [9] La primera referencia a esto apareció en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado "If You Don't Prioritize Your Life, Some One Else Will" [Si tú no estableces las prioridades de tu vida, alguien más lo hará], 28 de junio de 2012, en <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
- [10] En 1993 *Interview re: Paul Rand and Steve Jobs* [1993 Entrevista: Paul Rand y Steve Jobs], dir. Doug Evans, subida el 2 de enero de 2007, www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-lak, Steve Jobs comparte cómo Paul Rand ideó el logo para NeXT.
- [11] Carol Hymowitz, "Kay Krill on Giving Ann Taylor a Makeover" [Kay Krill sobre hacerle un cambio de imagen a Ann Taylor], *Business Week* [Semana de negocios], 9 de agosto de 2012, www.businessweek.com/articles/2012-08-08/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2.

12. LÍBRATE DE LOS COMPROMISOS

- [1] "Concorde the Record Breaker" [Concorde, rompiendo récords], n.d., www.concorde-art-world.com/html/record_breaker.html, consultado el 22 de septiembre de 2013; Peter Gillman, "Supersonic Bust" [Fracaso supersónico], *Atlantic*, enero de 1977, www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm.
- [2] "Ministers Knew Aircraft Would Not Make Money" [Los ministros sabían que el avión no generaría dinero], *Independent*, <http://www.independent.com.uk/news/uk/ministers-knew-aircraft-would-not-make-money-concorde-thirty-years-ago-haroldmacmillan-sacked-a-third-of-his-cabinet-concorde-was-approved-the-cuba-crisis-shook-the-world-and-ministers-considered-pit-closures-anthony-bevins-and-nicholas-timmins-review-highlights-from-1962-government-files-made-public-yesterday-1476025.html>
- [3] Gillman, "Supersonic Burst" [Fracaso supersónico].
- [4] Michael Rosenfield, "NH Man Loses Life Savings on Carnival Game" [Hombre de New Hampshire pierde los ahorros de toda su vida en un juego de feria], CBS Boston, 29 de abril de 2013, <http://boston.cbslocal.com/2013/04/29nh-man-lose-life-savings-on-carnival-game/>.
- [5] Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch y Richard H. Thaler, "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias" [Anomalías: El efecto donación: aversión a la pérdida y tendencia al status quo], *Journal of Economic Perspective* 5, no. 1 (1991): 193-206, <http://users.tricity.wsu.edu/~achaudh/kahnemanetal.pdf>.
- [6] Tom Stafford, "Why We Love to Hoard... and How You Can Overcome It" [Cómo nos encanta acumular... y cómo puedes superarlo], BBC News, 17 de julio de 2012, www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard.
- [7] Esto apareció originalmente en un post que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], titulado "The Disciplined Pursuit of Less" [La búsqueda disciplinada de menos], 8 de agosto de 2012, en <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.
- [8] Hal R. Arkes y Peter Aykon, "The Sunk Cost and Concorde Effects: Are Humans Less Rational Than

Lower Animals?” [Costos hundidos y efectos del Concorde: ¿Los seres humanos son menos racionales que los animales inferiores?], *Psychological Bulletin* [Boletín de psicología] 125, no. 5 (1999): 591-600, <http://americandreamcoalition-org.adcblog.org/transit/sunkcosteffect.pdf>.

- [9] James Surowiecki, “That Sunk-Cost Feeling” [La sensación de los costos hundidos], *The New Yorker*, 21 de enero de 2013, www.newyorker.com/talk/financiamiento/2013/01/21/130121ta_talk_surowiecki.
- [10] Daniel Shapero, “Great Managers Prune as Well as Plant” [Los buenos gerentes se podan igual que las plantas], LinkedIn, 13 de diciembre de 2012, www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant.

13. EDITA

- [1] Mark Harris, “Which Editing Is a Cut Above?” [¿Qué edición está cortada con otras tijeras?] *New York Times*, 6 de enero de 2008. En 1980, *Ordinary People* [Gente como uno] ganó el premio a la Mejor película, aunque su editor Jeff Kanew no fue nominado a la Mejor edición.
- [2] Harris, “Which Editing...” [¿Qué edición...?]
- [3] “Jack Dorsey: The CEO as Chief Editor” [Jack Dorsey: el director ejecutivo como director editorial], 9 de febrero de 2011, video, subido el 15 de febrero de 2011, www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ.
- [4] Stephen King, *On Writing: A Memoir of the Craft*, [Mientras escribo], edición de décimo aniversario (Nueva York: Pocket Books, 2000), 224.
- [5] Escribí más sobre este tema en un blog para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], llamado “The One Thing CEOs Need to Learn from Apple” [Aquello que los directores ejecutivos deben aprender de Apple], 30 de abril de 2012.
- [6] King, tercer prólogo de *Ibid.*, xix.
- [7] Alan D. Williams, “What Is an Editor?” [¿Qué es un editor?] en *Editors on Editing: What Writers Need to Know About What Editors Do* [Los editores hablan de edición: lo que los escritores deben saber acerca de lo que los editores hacen], 3^{ra} ed. rev., ed. Gerald Gross (Nueva York: Grove Press, 1993), 6.

14. LIMITA

- [1] Se cambiaron algunos detalles menores.
- [2] Basado en una plática que Clayton Christensen dio ante los estudiantes de la Stanford Law School [Escuela de derecho de Stanford] en 2013.
- [3] Henry Cloud y John Townsend, *Boundaries: When to Say Yes, How to Say No* [Límites: cuándo decir que sí, cómo decir que no] (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1992), 29-30.
- [4] He encontrado esta historia citada en varios textos: por ejemplo, en Jill Rigby, *Raising Respectful Children in an Unrespectful World* [Criar niños respetuosos en un mundo irrespetuoso] (Nueva York: Simon & Schuster, 2006), cap. 6. Sin embargo, todavía no encuentro la fuente original de la historia y, por lo tanto, sólo comparto esto como una anécdota.

15. AMORTIGUA

- [1] Guy Lodge, “Tatcher and North Sea Oil: A Failure to Invest in Britain’s Future” [Tatcher y el petróleo del Mar del Norte: un fracaso para invertir en el futuro de Gran Bretaña], *New Statesman* [El nuevo estadista], 15 de abril de 2013, www.newstatesman.com/politics/2013/04/tatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-investbritain%E2%80%99s-future.
- [2] Dale Hurd, “Save or Spend? Norway’s Commonsense Example” [¿Ahorrar o gastar? El ejemplo del sentido común de Noruega], CBN News [Noticias CBN], 11 de julio de 2011, www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example-/.
- [3] Richard Milne, “Debate Heralds Change for Norway’s Oil Fund” [El debate pronostica un cambio en el fondo para el petróleo de Noruega], FT.com, 30 de junio de 2013, www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz2ZtQp4H13.
- [4] Consultar Roland Huntford, *The Last Place on Earth: Scott and Amundsen’s Race to the South Pole* [El último lugar de la Tierra: la competencia entre Scott y Amundsen hacia el Polo Sur] (Nueva York: Modern Library, 1999).
- [5] Jim Collins y Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All* [Grande por elección: incertidumbre, caos y suerte. Por qué algunos prosperan a pesar

- de todos] (Nueva York: Harper Business, 2011).
- [6] Daniel Kahneman y Amos Tversky, “Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures” [Predicción intuitiva: tendencias y procedimientos correctivos], *TIMS Studies in Management Science* [Estudios de TIMS en la ciencia administrativa] 12 (1979): 313-27.
 - [7] Roger Buehler, Dale Griffin y Michael Ross, “Exploring the ‘Planning Fallacy: Why People Underestimate Their Task Completion Times” [Explorando la ‘falacia de la planeación’: por qué la gente subestima sus tiempos para finalizar tareas], *Journal of Personality and Social Psychology* [Revista de personalidad y psicología social] 67, núm. 3 (1994): 366-81, doi:10.1037/0022-3514.67.3.366.
 - [8] Roger Buehler, Dale Griffin y Michael Ross, “Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions” [En la falacia de la planeación: causas y consecuencias de las predicciones de tiempo optimistas] en *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* [Heurística y tendencias: la psicología del juicio intuitivo], ed. Thomas Gilovich, Dale Griffin y Daniel Kahneman (Cambridge: Cambridge University Press, 2002); 250-70.
 - [9] Stephanie P. Pezzo, Mark V. Pezzo y Eric R. Stone, “The Social Implications of Planning: How Public Predictions Bias Future Plans” [Las implicaciones sociales de la planeación: cómo las predicciones públicas sesgan los planes futuros], *Journal of Experimental Social Psychology* [Revista de psicología social experimental] 42 (2006): 221-27.
 - [10] Global Facility for Disaster Reduction and Recovery [Plataforma Global para la Reducción y Recuperación del Desastre], “Protecting Morocco through Integrated and Comprehensive Risk Management” [Proteger Marruecos a través de la gestión de riesgos integrada y exhaustiva], sin fecha, www.dfdrr.org/sites/gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_C consultado el 22 de septiembre de 2013.
 - [11] También en esta obra él identifica doce razones por las cuales la gente no practica la mitigación de riesgos: Wharton Center for Risk Management and Decision Processes [Centro Wharton para la gestión de riesgos y procesos de decisión], “Informed Decisions on Catastrophe Risk” [Decisiones informadas sobre el riesgo de catástrofe], Wharton Issue Brief [Informe de Wharton sobre el caso], invierno de 2010, http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib2010_PsychNatHaz.pdf.

16. RESTA

- [1] Eliyahu M. Goldratt, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* [La meta: un proceso de mejora continua] (Great Barrington, MA: North River Press, 2004), cap. 13, pág. 94.
- [2] Sigmund Krancberg, *A Soviet Postmortem: Philosophical Roots of the “Grand Failure”* [Un postmortem soviético: las raíces filosóficas del “gran fracaso”] (Lanham, MD: Rowman y Littlefield, 1994), 56.
- [3] en.wikipedia.org/wiki/poiesi

17. PROGRESA

- [1] Partes de este capítulo fueron publicadas primero en un blog que escribí para la *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard] llamado “Can We Reverse The Stanford Prison Experiment?” [¿Podemos revertir el experimento de la prisión de Stanford?], 12 de junio de 2012.
- [2] Basado en mis entrevistas con Ward Clapham entre 2011 y 2013.
- [3] Discurso en la conferencia anual del Partido Laborista, 30 de septiembre de 1993, cuando Blair era Ministro del interior en la sombra; consultar “Not a Time for Soundbites: Tony Blair in Quotations” [No son épocas para abreviar: citas de Tony Blair], *Oxford University Press Blog* [Blog de la Oxford University Press], 29 de junio, 2007, http://blog.oup.com/2007/06/tony_blair/#sthash.P1rl60Hy.dpuf.
- [4] Frederik Herzberg, “One More Time: How Do You Motivate Employees?” [Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?] *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], septiembre-octubre de 1987, www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf.
- [5] Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer, “The Power of Small Wins” [El poder de las pequeñas victorias], *Harvard Business Review* [Revista de negocios de Harvard], mayo de 2011, <http://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins/>.
- [6] “The Lord Will Multiply The Harvest” [El Señor multiplicará la cosecha]. Una tarde con Henry B. Eyring, 6 de febrero de 1998. <http://www.lds.org/manual/teaching-seminary-preservicereadings-religion-370-471-and-475/the-lord-will-multiply-the-harvest?lang=eng>.
- [7] *Ibid.*, “Can we reverse the Stanford Prison Experiment?” [¿Podemos revertir el experimento de la prisión

de Stanford?].

- [8] Consultar su sitio web, <http://heroicimagination.org/>.
- [9] Obtuvimos esta idea de Glenn I. Latham, *The Power of Positive Parenting* [El poder de la crianza positiva] (North Logan, UT: P&T Ink, 1994).
- [10] Aparece en el muro de Facebook.
- [11] Expresión popularizada por Eric Ries en una entrevista en *Venture Hacks*, 23 de marzo de 2009, “What Is The Minimum Viable Product?” [¿Cuál es el producto mínimamente viable?], <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>.
- [12] Peter Sims, “Pixar’s Motto: Going from Suck to Nonsuck” [Lema de Pixar: pasar del fracaso al éxito], *Fast Company* [Empresa rápida], 25 de marzo de 2011, www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck.

18. FLUYE

- [1] Michael Phelps y Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* [Sin límites: la voluntad de triunfar/cómo superar los obstáculos y lograr tus sueños] (Nueva York: Free Press, 2008).
- [2] Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* [El poder de los hábitos: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en los negocios] (Nueva York: Random House, 2012).
- [3] Phelps y Abrahamson, *op.cit.*
- [4] “Plasticity in Neural Networks” [Plasticidad en las redes neurales], en “The Brain from Top to Bottom” [El cerebro de arriba a abajo], sin fecha, http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_07/d_07_cl_tra.html, consultado el 22 de septiembre de 2013.
- [5] “Habits: How They Form and How to Break Them” [Hábitos: cómo se forman y cómo romperlos], 5 de marzo de 2012, www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them.
- [6] Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* [Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención] (Nueva York: Harper Perennial, 1997), 145.
- [7] David T. Neal, Wendy Wood y Jeffrey M. Quinn, “Habit: A Repeat Performance” [Hábito: una actuación repetida], *Current Directions in Psychological Science* [Rumbos actuales de la ciencia psicológica], 15, núm. 4 (2006): 198-202, <http://web.archive.org/web/20120417115147/http://dornsife.usc.edu/wendywood/research/documents/Neal2006.pdf>.
- [8] En una entrevista con Dan Pink, <http://www.danpink.com/2012/03/the-power-of-habits-and-the-power-to-change-them/>.
- [9] Stacy Cowley, “A Guide to Jack Dorsey’s 80-Hour Workweek” [Una guía para las 80 horas de trabajo semanales de Jack Dorsey], *CNNMoneyTech*, 14 de noviembre de 2011, http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/index.htm.

19. CONCÉNTRATE

- [1] *Jiro Dreams of Sushi* [Jiro sueña con sushi], dir. David Geld (2011).
- [2] “Oprah Talks to Thich Nhat Hanh” [Oprah habla con Thich Nhat Hanh], *O magazine* [Revista O], marzo de 2010, www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3.

20. SÉ

- [1] Eknath Easwaran, prefacio de *The Essential Gandhi: An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas* [Lo esencial de Gandhi: una antología de sus escritos, su vida, su trabajo y sus ideas], ed. Louis Fischer (1962; repr., Nueva York: Vintage, 1990), XX.
- [2] “Gandhiji’s Philosophy: Diet and Diet Programme” [La filosofía de Gandhiji: dieta y programa de alimentación], sin fecha, Mahatma Gandhi Information Website [Sitio Web de información sobre Mahatma Gandhi], www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy_health_dietprogramme.htm.
- [3] library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm.
- [4] Albert Einstein, “Mahatma Gandhi”, en *Out of My Later Years: Essays* [Sobre mis últimos años: ensayos] (Nueva York: Philosophical Library, 1950).
- [5] Henry David Thoreau a H. G. O. Blake, 27 de marzo, 1848, en *The Portable Thoreau* [Thoreau para llevar], ed. Jeffrey S. Cramer (Londres: Penguin, 2012).

[6] Proverbios 23:7.

APÉNDICE: PUNTOS ESENCIALES SOBRE LIDERAZGO

- [1] Guy Kawasaki, “From the Desk of Management Changes at Apple” [Desde el escritorio de los cambios administrativos en Apple] en *MacUser* [Usuario de Mac], diciembre de 1991; y una obra posterior: “How to Prevent a Bozo Explosion” [Cómo evitar una explosión de incompetentes] en *How to Change the World* [Cómo cambiar el mundo], 26 de febrero, 2006, http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how_to_prevent_.html.
- [2] Keith Rabois, respuesta a “What Strong Beliefs on Culture for Entrepreneurialism Did Peter/Max/David Have at PayPal?” [¿Qué creencias sólidas sobre la cultura del quehacer emprendedor tuvieron en PayPal Peter/Max/David?] *Quora*, sin fecha, www.quora.com/PayPal/What-strongbeliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-Paypal/answer/Keith-Rabois, consultado el 22 de septiembre de 2013.
- [3] Tomado de un correo electrónico y una entrevista telefónica de seguimiento en agosto de 2013.

Agradecimientos

Agradezco a las siguientes personas:

A Anna: por creer en este proyecto durante muchos años. Y por creer en mí desde hace aún más tiempo. En esto, como en todo, has sido mi amiga más cercana y mi consejera más sabia.

A Talia Krohn: por haber eliminado magistralmente lo no esencial hasta que sólo quedó lo esencial.

A Tina Constable, Tara Gilbride, Ayelet Gruenspecht y Gianni Sandri: por empezar una conversación y un movimiento.

A Wade Lucas y Robin Wolfson: por llevarse “de gira” al esencialismo.

A Rafe Sagalyn: por entregar de manera absoluta tu extraordinaria reputación como agente.

A mamá y papá: ustedes saben, por *todo*.

A abuelita y abuelito: por mostrarnos a todos nosotros cómo se ve una vida esencial.

A mis suegros: por Anna.

A la señora Sweet: por enseñarme.

Al señor Frost: por hacernos pensar *realmente*.

A Sam, James, Joseph, Lewis y Craig: por liberarme para ser yo mismo. Consideren esto mi “nota para explicarlo todo”.

A Amy Hayes: por hacer que toda la travesía fuera un largo ganar/ganar.

A Justin: por leer varias partes de este libro, en diversas formas, en varios momentos del día y de la noche.

A Daniel, Deborah, Ellie, Louise, Max, Spencer y Ruth: por hacer que mis elecciones fueran más fáciles al ver primero las tuyas.

A Britton, Jessica, John, Joseph, Lindsey, Megan, Whitney: por su apoyo incondicional.

A Rob y Natalie Maynes: por el regalo de una conversación abieta.

A Peter Conti-Brown: por nuestro “trato”.

A Allison Bebo, Jennifer Bailey, Tim Brown, Bob Carroll (padre e hijo), Doug Crandall, Alyssa Friedrich, Tom Friel, Rocky Garff, Larry Gelwix, Jonathan Hoyt, Lila Ibrahim, PK, Jade Koyle, Lindsey LaTesta, Jared Lucas, Jim Meeks, Brian Miller, Greg Pal, Joel Podolny, Bill Rielly, Ash Solar, Andrew Sypkes, Shawn Vanderhoven, Jeff Weiner, Jake White, Eric Wong, Dave Yick, Ray Zinn, toda la familia de Jóvenes Líderes Globales y la generación 2008 de la Escuela de Posgrado de Stanford: por darle alegría al viaje.

A Stephen Covey y Steve Jobs: por inspirarme.

A Dios: por sembrar en mí este deseo inagotable... y por hacerlo realidad.

Esencialismo

Título original: *Essentialism. The Disciplined Pursuit of Less*
Publicado originalmente por Crown Business, Nueva York.

D.R. © 2014, Greg McKeown

Traducción: María Andrea Giovine

D. R. © 2014, derechos de edición mundiales en lengua castellana:
Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V., una empresa de
Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
Av. Río Mixcoac 274, col. Acacias, C.P. 03240
México, D.F.
www.librosaguilar.com/mx

Comentarios sobre la edición y el contenido de este libro a:
megustaleer@penguinrandomhouse.com

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

ISBN:

Conversión libro electrónico: Information Consulting Group de México, S. A. de C. V.

Aguilar es un sello editorial Penguin Random House

www.librosaguilar.com

Argentina

www.librosaguilar.com/ar
Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Bolivia

www.librosaguilar.com/bo
Calacoto, calle 13, n° 8078
La Paz
Tel. (591 2) 279 22 78
Fax (591 2) 277 10 56

Chile

www.librosaguilar.com/cl
Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia

www.librosaguilar.com/co
Carrera 11A, n° 98-50, oficina 501
Bogotá DC
Tel. (571) 705 77 77

Costa Rica

www.librosaguilar.com/cas
La Uruca
Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador

www.librosaguilar.com/ec
Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de Diciembre
Quito
Tel. (593 2) 244 66 56
Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador

www.librosaguilar.com/can
Siemens, 51
Zona Industrial Santa Elena
Antiguo Cuscatlán - La Libertad
Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20
Fax (503) 2 278 60 66

España

www.librosaguilar.com/es
Avenida de los Artesanos, 6
28760 Tres Cantos - Madrid
Tel. (34 91) 744 90 60
Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos

www.librosaguilar.com/us
2023 N.W. 84th Avenue
Miami, FL 33122
Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32
Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala

www.librosaguilar.com/can
26 avenida 2-20
Zona n° 14
Guatemala CA
Tel. (502) 24 29 43 00
Fax (502) 24 29 43 03

Honduras

www.librosaguilar.com/can
Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán
Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día, Casa 1626
Boulevard Juan Pablo Segundo
Tegucigalpa, M. D. C.

Tel. (504) 239 98 84

México

www.librosaguilar.com/mx
Avenida Río Mixcoac, 274
Colonia Acacias
03240 Benito Juárez
México D. F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá

www.librosaguilar.com/cas
Vía Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay

www.librosaguilar.com/py
Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú

www.librosaguilar.com/pe
Avda. Primavera 2160
Santiago de Surco
Lima 33
Tel. (51 1) 313 40 00
Fax (51 1) 313 40 01

Puerto Rico

www.librosaguilar.com/mx
Avda. Roosevelt, 1506
Guaynabo 00968
Tel. (1 787) 781 98 00
Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana

www.librosaguilar.com/do
Juan Sánchez Ramírez, 9

Gazcue
Santo Domingo R.D.
Tel. (1809) 682 13 82
Fax (1809) 689 10 22

Uruguay

www.librosaguilar.com/uy
Juan Manuel Blanes 1132
11200 Montevideo
Tel. (598 2) 410 73 42
Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela

www.librosaguilar.com/ve
Avda. Rómulo Gallegos
Edificio Zulia, 1º
Boleita Norte
Caracas
Tel. (58 212) 235 30 33
Fax (58 212) 239 10 51

Índice

Portadilla	2
Índice	5
Dedicatoria	4
1. El esencialista	7
Parte I: Define lo esencial ¿Cuál es la mentalidad básica de un esencialista?	31
2. ELIGE: El poder invencible de la elección	34
3. DISTINGUE: La falta de importancia de prácticamente todo	41
4. HAZ CONCESIONES: ¿Cuál es el problema que quiero?	50
Parte II: Explora ¿Cómo podemos distinguir las muchas cosas triviales de las pocas vitales?	57
5. ESCÁPATE: Los beneficios de no estar disponible	61
6. MIRA: Ve lo que realmente importa	69
7. JUEGA: Abraza la sabiduría de tu niño interior	79
8. DUERME: Protege los activos	87
9. SELECCIONA: El poder de tener criterios extremos	96
Parte III: Elimina ¿Cómo podemos dejar de lado las muchas cosas triviales?	105
10. ACLARA: Una decisión que genera mil	109
11. ATRÉVETE: El poder de un “no” elegante	121
12. LÍBRATE DE LOS COMPROMISOS: Gana en grande al reducir tus pérdidas	132
13. EDITA: El arte invisible	141
14. LIMITA: La libertad de establecer límites	148
Parte IV: Ejecuta ¿Cómo podemos hacer las pocas cosas vitales casi sin esfuerzo?	155
15. AMORTIGUA: La ventaja injusta	158
16. RESTA: Logra más al eliminar los obstáculos	166
17. PROGRESA: El poder de las pequeñas victorias	173
18. FLUYE: El genio de la rutina	181
19. CONCÉNTRATE: ¿Qué es lo importante ahora?	189
20. SÉ: La vida esencialista	198

Apéndice. Puntos esenciales sobre liderazgo	208
Notas	214
Agradecimientos	223
Créditos	225
Grupo Santillana	226