

Extracto del Libro

“El Japonés que estrelló el tren para ganar Tiempo”

RHM 2012 | Gabriel Ginebra

Trabajar lo Peor Posible, Operación bikini

Paradójicamente, trabajar lo peor posible (una idea que debo a Leopoldo Abadía Jr) es en la práctica la forma de trabajar lo mejor posible.

Esto es así por el principio de los **rendimientos decrecientes**: cuando reducimos los esfuerzos mejora la productividad. Gestionar bien no consiste en aplicar los mejores métodos y los mayores esfuerzos en todo momento.

Primer principio universal de gestión:

«Lo mejor es enemigo de lo bueno».

Por tanto, hay que hacer lo que podamos en el tiempo que tenemos; no lo mejor que podamos independientemente del tiempo y de los recursos que tengamos disponibles.

Efecto biquini: menos es más

En el mes de mayo las tiendas de ropa entran en plena campaña de verano, y en un escaparate lleno de biquinis leo el cartel: «Menos es Más». La vida está llena de este efecto biquini. Según Josep Maria Espinàs, los libros mejorarían en un 20 por ciento si redujeran sus páginas en esa misma proporción. Lo mismo puede decirse de los metrajes de las películas, del número de canciones que entran en un CD de música o de las temporadas de una serie televisiva.

Mejorar es descartar, cortar, decidir qué nos quedamos y qué otras cosas igualmente interesantes dejamos de lado. Así se hace —así debe hacerse— en el rodaje de una película, en la grabación de un álbum de música o en la presentación del catálogo de productos. Jorge Luis Borges resumía así el secreto del buen escritor: «Escribir mucho, corregir mucho, romperlo casi todo. Y sobre todo, no tener prisa por publicar».

El efecto biquini hace que trabajar lo peor posible sea mejorar el resultado. Es muy poco lo que realmente importa, lo que se tiene en cuenta cuando valoramos algo o a alguien. ¿Cuántas y qué cosas inclinan la balanza del «me gusta» o «no me gusta» en un candidato político o en un producto?

La parte relevante de un trabajo, la que realmente miramos, es muy concreta. Se trata de otro aspecto del efecto biquini. En un trabajo de fin de carrera de cien páginas el impacto depende básicamente del título, del *abstract*, de la introducción, de los gráficos, de las conclusiones y del formato de la bibliografía: de veinte páginas a lo sumo. Es la **implacable ley del 80/20** que lo domina todo: el 80 por ciento del resultado depende del 20 por ciento de las páginas, de las personas, de los minutos, de

los productos, de las zonas... Y todo el otro 80 por ciento aporta apenas el otro 20 por ciento.

Este principio de ir al cogollo lo utilizan todos los grandes profesionales, los buenos comunicadores, los vendedores y negociadores, y hasta mi dentista que —como el gran cocinero— solo aparece para dar el toque en el momento clave. Pero para saber hacer esto es necesario tener una idea clara de dónde está la esencia y qué es relleno.

En el campo de la gestión de operaciones, así como en el del marketing, se va extendiendo la filosofía del *Simplicity wins*: plantear la actividad de la forma más simple posible, reduciendo la atención a las escasas partes del proceso que realmente añaden valor.

Un comerciante puso el siguiente rótulo en su tienda: «Aquí hay pescado fresco». Alguien que pasaba le sugirió que lo cambiara por «Hay pescado fresco», porque poner «aquí» resultaba reiterativo. Una segunda persona sugirió cambiarlo por «Pescado fresco», porque también era obvio poner «hay». Un tercero añadió que se podía dejar en «Pescado», porque se sobreentendía que tenía que ser fresco, e incluso alguien podría pensar que quizá no era tan fresco. Por último, un transeúnte sugirió quitar el cartel, porque con el olor que desprendía en la calle resultaba evidente que era pescado.

Hacer las cosas sencillas no es tarea fácil. Mostrarlas complejas es, sin duda, bastante más fácil. Cuando empezamos a aprender sobre algo, entramos en un período analítico, acumulativo de datos y detalles, un período de coleccionista. Solo más adelante somos capaces de simplificar, de acercarnos progresivamente a aquel espíritu de Antoni Gaudí: **sencillamente genial, genialmente sencillo.**

Los mejores sistemas de retribución y de objetivos son también los más sencillos. Lo complejo desorienta, confunde y paraliza. Es necesario mucho valor para quedarse con lo esencial, para ser capaz de convencer con una sola transparencia. Preferimos refugiarnos en la complejidad.

El principio de la simplificación es lo más contrario al espíritu del barroco, a ese intento de tenerlo todo, de no renunciar a nada. Es contrario a esas síntesis verbales que dicen que «estamos centrados en los resultados, sin olvidar la importancia absoluta de las personas, el reto por la innovación y la contribución a la sociedad». Queremos introducir dirección por misiones, pero sin abandonar la gestión por competencias o el seguimiento del cuadro de mando integral.

Deberíamos practicar el complicado arte de hacer las cosas sencillas. Simplificar estructuras, normativas, procedimientos, manuales, discursos... quedarnos con la mínima expresión organizativa, que es la que es eficaz e impacta realmente.

Cuando hablamos de principios organizativos existe la tentación de usar un decálogo. También es popular quedarse en el número siete. Pocas veces se baja hasta cinco o hasta tres. Pero para muchas actividades organizativas el número ideal es uno. ¿Por

qué no centrarse en un nuevo producto, un nuevo objetivo o una nueva línea estratégica?

«Lo bueno, si breve, dos veces bueno» es una frase que utiliza a menudo Baltasar Gracián y que forma parte del acervo popular. Pero apenas se conoce cómo continúa: «Y aun lo malo, si poco, no tan malo». Por tanto, no solo lo bueno tiene razones para abreviarse, lo malo las tiene en mayor medida, para que disminuya el ridículo o el suplicio. En cualquier caso, hay que ser breve. (...)

«**Despacito y buena letra: el hacer las cosas bien importa más que el hacerlas**». Si no tenemos claro que nuestra actuación mejorará la situación, mejor que no la emprendamos. Lo importante no es hacer muchas cosas, sino que las pocas que hagamos las hagamos bien, y con paz.

Inventario de jubilaciones

El nonagenario escritor Josep Maria Espinàs, que sigue teniendo una gran producción intelectual, hace ya veinte años escribió su *Inventari de Jubilacions*. En este libro no hablaba de que había dejado de subir montañas o practicar deportes de aventura. De lo que se había jubilado —y a una edad temprana— era de contestar las cartas que recibía, y más tarde de escribirlas; de realizar llamadas de felicitación, y más tarde de contestarlas; de estar al día de la lista de ministros, de las novedades discográficas y las bibliográficas y de hacer visitas de cortesía.

La estrategia para ser eficaz y vivir tranquilo pasa por sustituir el pensamiento de «qué más puedo hacer» por el de «¿**qué menos puedo hacer?**». ¿Cuántas cosas podemos dejar de hacer? ¿De cuántas cosas podemos dimitir? Durante muchos años envié felicitaciones de Navidad en papel. Era mi momento para actualizar mis contactos del año. Para mí era un gran reto. Logré la marca de quinientas felicitaciones, con textos personalizados. En Navidad no hacía otra cosa. Llegó un momento en que abandoné esa práctica; primero un año, y luego de forma definitiva.

Renunciar a hacer algo proporciona un sentimiento profundo de paz, empezando por renunciar a hacer aquello que de hecho ya no hacemos. Cuando se acerca la Navidad y veo algún amigo ajetreado en esa tarea me invade un sentimiento de liberación. Y no tengo por ello menos amigos. Esta clase de obligaciones impuestas provienen de uno mismo, no de exigencias de los demás.

También me he ido jubilando de otras obligaciones, como la de ver todos los partidos de fútbol que televisan o seguir el final de etapa del Tour de Francia. Parece también obligado estar al día del festival de Eurovisión, de las carreras de motos y de la fórmula 1, de la liga de baloncesto —la española y la NBA—, del ranking del tenis mundial, los campeonatos internacionales de golf, la natación y el esquí... Hay que conocer la lista de los mejores cocineros del mundo y de magos, los Oscar —inexcusables— y de paso

los Goya, los César y el Oso de Berlín. Yo había llegado a saber la clasificación semanal completa de los 40 Principales. **Todo nos reclama estar al día.**

Contra esto reivindico la **cláusula del descuelgue**. Hace tiempo que me liberé de la obligación de comprar el periódico diariamente, y de la liturgia de su lectura matutina. Uno descubre entonces que no pasa nada, o que no pasa gran cosa. Que podemos seguir siendo personas informadas. También podemos seguir teniendo amigos sin estar en Facebook o tener contactos profesionales sin estar en LinkedIn. Incluso se puede ser un intelectual mediático y ¡no tener teléfono móvil!, como es el caso de mi colega Francesc Torralba.

Para sobrevivir en un mundo saturado, es imprescindible incorporar **estrategias de jubilación**. Por ejemplo, dejar de responder correos electrónicos —para lo cual es mejor destruirlos antes que archivarlos—, o dejar de buscar nuevos contactos o de agradecer que nos hayan invitado a incorporarnos a una red social. Tenemos que aprender a trabajar lo peor posible en el mundo electrónico. No corregir la ortografía [sic] de los correos electrónicos, enviarlos sin asunto, reenviarlos sin añadir una coma, olvidar su formato. Dejar de contestar las llamadas perdidas, que por la ley de Murphy son realmente perdidas, y cuando las intentas responder se crea un diálogo cómico entre desconocidos acerca de quién llamó primero.

Descubrir lo bianual o bimensual permite reducir los esfuerzos y concentrar las fuerzas, sin perder la sensación de continuidad. Probar el ritmo trisemanal: una semana de acción y dos de carencia puede ser muy adecuado para algunas actividades como: la formación, por ejemplo. Pero lo seguimos poco por no ser intuitivo.

Es necesario **tomarse un tiempo sabático**, una tarde o una mañana a la semana. Nos permitirá revisar, planificar, tomárnoslo con calma o practicar actividades distintas. Por ejemplo, las reuniones semanales pueden dejar de convocarse una vez al mes, como la antigua Hoja del Lunes que permitía a los periodistas descansar los domingos.

Hay que perder el miedo a **tirar cosas a la papelera**, que en los ordenadores se llama eufemísticamente «papelera de reciclaje». Los asuntos caducan rápidamente. La mitad de lo que no se contesta inmediatamente no se contesta jamás. Si se deja pasar una semana, el porcentaje de correos inservibles asciende a más del 90 por ciento. Los correos enviados hace un mes son historia antigua. Si respondemos un mensaje enviado hace seis meses provocaremos confusión en lugar de comunicación.

También podríamos **hacer caducar normativas, proyectos y estrategias**. Archivar asuntos en el ordenador y, sobre todo, en nuestra cabeza. Dar de baja del catálogo los productos que no aportan. No entiendo por qué las leyes no llevan fecha de caducidad, un horizonte concreto de aplicación, como tienen los anuncios en una intranet.

Podemos seguir el «**principio de la maleta**» que funciona en el Cirque du Soleil. Debido a los continuos traslados por las giras, los artistas solo pueden llevarse lo que quepa en una maleta de un tamaño concreto. El resto tienen que dejarlo.

En aplicación de un apabullante sentido práctico, en Inglaterra existe un límite para el número de leyes vigentes. Si se quiere introducir una nueva ley, hay que prescindir de alguna anterior. En mi casa, ante la asfixiante falta de espacio, nos vemos obligados a eliminar un libro de la estantería cada vez que compramos otro.

Podemos, por último, **dejar las cosas a medio hacer**. No hay ninguna obligación de acabar las cosas. Si queremos adelgazar, es mejor no acabarnos los platos; si una película es muy mala, estamos en nuestro derecho de abandonar la sala. Ante el vicio de escribir por extenso, la virtud de interrumpir la lectura. Cuántos ensayos transmiten su mensaje en tan solo un capítulo, o incluso en un apartado. Lo mejor de algunas publicaciones está en su contraportada, mientras que en otras se capta lo esencial solo con el título.

Es preciso aprender a trabajar con borradores y a utilizar la carpeta «Borrador» del correo electrónico. Tendemos a entregar las cosas solo cuando las consideramos perfectas. Nos cuesta mostrar el *working process*, porque queremos impresionar y nos avergüenza que otros vean las cosas imperfectas. Pero luego, cuando nos corrigen, nos enfadamos.

En nuestra filosofía de lo imperfecto los trabajos nunca están completamente acabados. Como le gusta decir en tono irónico a Fernández Aguado: «Qué bonita será Barcelona cuando la acaben». Todo será siempre revisable. Todos somos siempre mejorables. Nunca alcanzamos la excelencia.