



# iHAZLO!

**SETH GODIN**

**¿Cuándo fue la última vez  
que hiciste algo por primera vez?**



# ¡HAZLO!

Seth Godin

Traducción de Olivia Llopart



**¿Cómo ser un Millonario?**

Título original: Poke the box

Traducción: Olivia Llopart

1.ª edición: febrero 2012

© 2011 by Do You Zoom, Inc

© Ediciones B, S. A., 2012

Consell de Cent, 425-427 - 08009 Barcelona (España)

[www.edicionesb.com](http://www.edicionesb.com)

ISBN EPUB: 978-84-15389-58-3

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en el ordenamiento jurídico, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

*El reto no consiste en alcanzar el statu quo; el reto consiste en inventarlo.*

# Contenido

Portadilla

Créditos

Cita

El iniciador

Tu turno

Lo importante es empezar

El séptimo imperativo

Un cambio de actitud

Craig Ventner y el Dr. Frankenstein

La caja de luz y sonido

Los elementos de producción

Andar en círculo

¿Quién dice sí?

Pruébalo

¿Qué puedes empezar?

¿Cuándo puedes empezar?

Tipos de capital

Doblar el doble

¿Cambio igual a riesgo?

La estela del fracaso

La epidemia

La primera regla para hacer algo que merezca la pena

Cabezaditas.google.com

Tu ego y tu proyecto

Redefinir el concepto de calidad

Los supervisores de mesa nos han lavado el cerebro

¿Por qué eso es mediocre?

Cuando dudes...

¿Dónde ha ido a parar tu curiosidad?

¡Elígeme! ¡Elígeme!

El promotor y el organizador

El espíritu emprendedor escasea

El forfait de temporada

Nada es gratis

Manifiéstate, gallina

El lagarto malinterpreta el coste de intentarlo

¡Sácale brillo!

El imperativo Semmelweis

Bienvenido al Mundo de los Proyectos

El Sistema Ford ha muerto, ¡larga vida al Sistema Ford!

¿Qué ha pasado con la Excelencia?

Desarrollo empresarial

¿Y ahora?

Si ves algo sospechoso, avisa

Permitido (prohibido)

La muerte del idealismo

No se lo digas a Woodie

Me pregunto qué pasaría...

Tres mil charlas TED

La alegría de equivocarse

El mundo es mucho más complicado de lo que parece

Rutina

«Puede que no funcione»

Intentar

Sin tapujos

Empezar implica (requiere) acabar

Las ideas forman parte del taller de costura, no del trabajo en sí

La puesta en marcha y el miedo

El iniciador como intruso

Jim cree que estoy loco

Ganar el concurso de Halloween (ahora versus más tarde)

El niño que armaba jaleo

«Lo mejor que he hecho en la vida»

¿Cómo acabaste en este trabajo?

La persona que más veces pierde suele ganar

Para hacer malabares lo importante es saber lanzar, no coger

Una paradoja del éxito

Es como ir a Cleveland a pie

El dinamismo de la ciencia

El miedo a equivocarse

Diez mil horas, mucho trabajo y un éxito repentino

El mercado está obsesionado con las novedades

Organizarse por placer

Para hablar muy claro

Cómo hacerlo versus qué hacer

«Just do it» (simplemente hazlo)

Las aventuras de André y Wally

El espacio entre viñetas

¿Por qué el crecimiento se da al principio?

Lo correcto

Una comida de trabajo

Cuando todo se desmorona

«No es lo que esperaba encontrar»

¿Qué podrías crear?

Jugar con Twitter

Iniciar es un acto deliberado

Cuando la escuela pública prohíbe el acto de empezar

El coste de llegar tarde

Mentalidad de diente de león

Montar en bicicleta y ser un adulto

Qué hacer con las buenas ideas

Miedo a la izquierda, miedo a la derecha

Por preguntar no se pierde nada

Controlar el pulsador

El miedo al síndrome de Hubris

La costumbre de empezar como filosofía de vida

Seguro

Adelante

Agradecimientos

The Domino Project

# El iniciador

Annie Downs trabaja en el Mocha Club, una entidad sin fines de lucro de Nashville que recauda fondos para los países en vías de desarrollo con la colaboración de diversos grupos de música.

El año pasado Annie llamó a su jefe y dijo algo que nunca había dicho: «Tengo una idea, y mañana empezaré a trabajar en ella. No me tomará mucho tiempo ni costará mucho dinero, y creo que funcionará.»

Con esas dos frases Annie cambió el rumbo de su vida, el de su organización y el de las personas a las que va dirigida.

Probablemente te estés preguntando cuál fue su idea. Y puede que hasta te intrigue saber cómo la llevó a cabo.

Pero esa no es la cuestión.

Lo importante fue su cambio de actitud. Por primera vez desde que empezó a trabajar en el Mocha Club, Annie no esperaba instrucciones, ni seguía una lista de tareas pendientes, ni se dedicaba a hacer el trabajo que le llegaba. No esperaba a que alguien tomara la iniciativa, la tomó ella misma.

Ese día, Annie cruzó un puente. Se convirtió en alguien que empieza algo, en alguien que inicia, en alguien preparado para fracasar por el camino con tal de marcar la diferencia.

# Tu turno

Imagina un mundo sin intermediarios, sin editores, sin jefes, sin responsables de recursos humanos, sin nadie que te diga lo que no puedes hacer.

Si vivieras en ese mundo, ¿qué harías?

Adelante. Hazlo.

En China hay una fábrica que produce los mismos chismes que tu empresa, por una décima parte del precio.

En tu misma calle, un poco más abajo, hay un restaurante que te ha copiado el menú y la carta de vinos, pero que cobra un 20 por ciento menos.

El último agente de viajes abandona la sala. Los editores de revistas perdieron todo su potencial de crecimiento frente a los *bloggers*. Wikipedia no tuvo que arrebatarse la autoridad a la *Encyclopedia Britannica*, sino que aparecieron colaboradores dispuestos a hacer el trabajo. Los de la *Britannica* se quedaron sentados y observaron.

Los intermediarios, los coordinadores y los inversores son menos importantes que nunca. El año pasado se fundaron en San Francisco y Nueva York sesenta y siete nuevas empresas *web* por lo mismo que le cuesta a Silicon Valley fundar un tercio de ese número.

De modo que si el dinero, el acceso a la información y la fuerza organizativa no son los cimientos de la economía conectada, ¿cuál es el gran pilar?

La iniciativa.

# Lo importante es empezar

Empezar un proyecto, tomar la iniciativa, arriesgarse.

No sólo: «Le estoy empezando a dar vueltas», o «Quedaremos para hablar del tema», o incluso «He solicitado la patente...».

No, lo importante es empezar.

Superar el punto de no retorno.

Lanzarse.

Comprometerse.

Hacerlo realidad.

# El séptimo imperativo

- El primer imperativo es estar al tanto; al tanto del mercado, de las oportunidades y de quién eres.
- El segundo imperativo es estar preparados, para entender lo que sucede a tu alrededor.
- El tercer imperativo es estar conectado, para que confíen en ti.
- El cuarto imperativo es ser coherente, para que el sistema sepa qué esperar de ti.
- El quinto imperativo es crear un valor, para tener algo que vender.
- El sexto imperativo es ser productivo, para ofrecer un buen precio.

No obstante, es posible que hagas todas estas cosas y aun así fracases. Un empleo no es suficiente, ni una fábrica, ni una industria. Solían serlo, pero ya no lo son.

El mundo está cambiando muy rápido, y sin la chispa de la iniciativa te limitas a reaccionar ante lo que te rodea. Asimismo, sin la capacidad de incitar y experimentar estás estancado, a la deriva, esperando el empujón...

Hay mil libros y un millón de memorandos sobre los primeros seis imperativos, los cuales nos fueron inculcados en innumerables ocasiones en el colegio; y seguro que encuentras un gran número de escuelas de posgrado y de jefes que estarán encantados de echarte una mano en relación con ellos. Pero en lo referente al séptimo imperativo, todo indica que tendrás que arreglártelas tú solo.

Este imperativo nos aterra y, en consecuencia, solemos pasarlo por alto o ignorarlo. El séptimo imperativo consiste en tener las agallas, el corazón y la pasión para lanzarse.

# Un cambio de actitud

Lo que diferencia a los individuos exitosos de aquellos que languidecen es exactamente lo mismo que separa a las organizaciones innovadoras y en crecimiento de aquellas que se estancan y mueren.

Los ganadores han convertido la iniciativa en una pasión y en una práctica. Adelante, prepara una lista de las personas y organizaciones a las que admiras. Apuesto a que el séptimo imperativo es lo que las hace destacar.

Como ves, el reto no consiste en perfeccionar tu capacidad de saber cuándo empezar o cuándo mantenerte al margen, sino en adoptar la costumbre de empezar.

# Craig Ventner y el Dr. Frankenstein

El hombre que secuenció el genoma humano ha hallado el modo de utilizar un ordenador para diseñar el código genético de un organismo. Él y su equipo pueden jugar con los genes casi con la misma facilidad con que tú escribes un informe en Word.

Pero no es suficiente.

Una vez generada la cadena de código y convertida en materia orgánica en una placa de Petri, ahí se queda. No tiene vida.

La fuerza motriz, la chispa que lo trae a la vida, destaca por su ausencia. Así que para transformar el proyecto en algo más que una masa inerte de genes, Ventner todavía tiene que insertar algún tejido orgánico, algo vivo.

Y aunque parezca sorprendente, he aquí tu oportunidad.

No hablo de comprar una placa de Petri y un puñado de materiales orgánicos. No, la oportunidad es mucho mayor: consiste en ver que a tu alrededor hay plataformas, oportunidades y organizaciones enteras que cobrarán vida cuando tengas suficiente valor y empuje para aportar la iniciativa que les falta.

# La caja de luz y sonido

Cuando nació mi sobrino, mi tío (doctorado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts) fabricó una caja de luz y sonido. Era un pesado artilugio de metal que se enchufaba a la pared mediante un cable grueso y negro. Más que un juguete parecía algo sacado de una planta nuclear; pero eso no lo disuadió de meterlo en la cuna.

La caja tenía dos interruptores, algunas luces y un par de mandos. Si le dabas a un interruptor, se encendía una luz. Si pulsabas los dos interruptores, sonaba un timbre. Muy aterrador, por supuesto; a menos que seas un niño.

Cuando un niño ve la caja, empieza a explorarla. «Si hago esto, ¿pasa eso!», piensa.

Los matemáticos lo llaman «función». Si introduces una variable, obtendrás un resultado. Acción, reacción.

La vida es como una caja de luz y sonido. Explórala.

# Los elementos de producción

Para conseguir que algo se haga realidad se necesita lo siguiente:

- una idea
- personas que la lleven a la práctica
- un lugar para desarrollarla y organizarla
- materias primas
- distribución
- dinero
- marketing

Estos son los *inputs* en los que los economistas confían desde hace tiempo. De hecho, todas las escuelas de negocios imparten cursos de cualquiera de estos elementos. Y si vas a Wall Street, encontrarás una industria completa dedicada en exclusiva a alguno de ellos.

Pero todo este trabajo no servirá de nada si no cuentas con el *input* menos valorado (y a su vez el más importante). Si nadie dice «adelante», el proyecto languidece. Si nadie insiste, ni empuja, ni crea, ni apuesta, ni emprende, entonces todo se pierde; no queda nada.

Mi tesis: hoy en día todos los otros elementos son más baratos y fáciles de encontrar que nunca. Y por esta precisa razón la fuerza motriz es tan fundamental.

Hemos creado el mayor motor económico de la historia. Contamos con todas las herramientas, y son más baratas que nunca. El mercado está esperando; el capital está esperando; las fábricas están esperando; y sí, incluso las tiendas están esperando.

Todos esperan a que alguien diga «adelante».

# Andar en círculo

El doctor Jan Souman, del Instituto Max Planck de Cibernética Biológica, estudió lo que nos sucede cuando no tenemos mapas, ni brújulas, ni puntos de referencia. Y no lo digo en sentido metafórico; Souman investigó lo que le sucede a la gente que se pierde en un bosque o en el Sahara y que no puede orientarse ni por la estrella Polar ni por el sol.

Pues resulta que andamos en círculo. Por mucho que intentemos andar en línea recta para salir del bosque o del desierto, siempre acabamos donde empezamos. Nuestros instintos no nos bastan. En palabras del doctor Souman: «No confíes en tus sentidos porque aunque creas que avanzas en línea recta, no es así.»

El ser humano necesita un mapa por naturaleza. De modo que si te atreves a dibujar uno, la gente te seguirá.

# ¿Quién dice sí?

«¿Qué haces aquí?», suelo preguntarles a los trabajadores de las empresas que visito.

Resulta interesante escuchar a la gente describir sus funciones, sus trabajos y sus tareas. Algunas personas se autolimitan («Yo clasifico los informes TPS todos los jueves»), mientras que otras son grandilocuentes («Soy el responsable de la cultura empresarial de la compañía»).

Pero casi nadie dice: «Yo empiezo cosas.»

Si nos paramos a pensarlo, es asombroso. Si nadie se dedica a empezar, ¿de dónde viene la innovación? Y no me refiero a las ideas; no, de esas hay muchas, sino al hecho de empezar. Si lo único que nos falta es la chispa de la vida, la fuerza motriz, ¿por qué la pasamos por alto?

¿Dónde está el vicepresidente del área de comienzos? ¿Cuántas negativas tenemos que vencer antes de conseguir el sí? Evidentemente, siempre hay un tipo que se encarga de la fábrica o del equipo de ventas o del dinero. Pero ¿quién se encarga del «sí»?

# Pruébalo

¿Cómo aprenden los programadores informáticos su arte? ¿Hay algún proceso descrito paso a paso que garantice el resultado deseado?

Todos los grandes programadores aprenden del mismo modo: probando. Desarrollan un código y comprueban qué hace el ordenador. Lo cambian y lo comprueban de nuevo. Repiten el proceso una y otra vez hasta que comprenden cómo funciona; igual que el niño con la caja de luz y sonido.

La caja puede ser un ordenador, un mercado, un cliente o incluso tu jefe. Es un puzzle que sólo se puede resolver de una manera: probando.

Cuando haces esto, ¿qué sucede? ¿Y cuando haces eso otro? Cuando experimentas, la caja se muestra por sí sola, y a medida que mejoras la técnica, no sólo ganas destreza, también ganas propiedad. Y la propiedad no tiene que significar patrimonio, ni siquiera control; la propiedad se obtiene a partir del entendimiento y de la capacidad de hacer que las cosas sucedan.

Doug Rushkoff y Mark Fraunfelder han escrito sobre la nueva predisposición a entregar el control a los objetos u organizaciones que forman parte de nuestra vida. En el momento en que aceptamos voluntaria y ciegamente lo que ya está dado, perdemos todo el poder. El único modo de poseer realmente algo y de ejercer nuestra influencia es mediante la experimentación, las pruebas, las modificaciones y el entendimiento.

Nadie tiene influencia, control o confianza en su trabajo hasta que comprende cómo iniciar el cambio y predecir la reacción de la caja.

# ¿Qué puedes empezar?

Con frecuencia veneramos a los grandes empresarios como si fueran héroes. Hemos oído sus nombres cientos de veces; personas (con demasiada frecuencia, hombres) que han empezado un negocio, fundado una empresa o iniciado una revolución. Y me alegro por ellos. Pero no hace falta ser Howard Schultz para ser un iniciador.

De algún modo, hemos llegado a la errónea conclusión de que si no vamos a iniciar algo diferente, arriesgado y que cambie el mundo, no tiene sentido llevarlo a la práctica. Y creemos que para que un proyecto valga la pena debe tener un nombre, un edificio y unas acciones en Bolsa.

No obstante, en las empresas hay gente que está en el lugar perfecto para empezar algo. Cualquiera de las personas del equipo de atención telefónica al cliente puede hacerlo. La recepcionista puede hacerlo. El ayudante del encargado puede hacerlo.

La chispa de la que hablo es fácil de describir, pero también fácil de eludir.

¿En la cafetería del hospital hay una persona que tiene problemas para llevar su bandeja hasta la mesa? Puedes levantarte, acercarte y echarle una mano. No es tu trabajo y puede que ni te lo agradezca, pero puedes hacerlo.

¿Conoces algún modo mejor de responder al teléfono cuando los clientes llaman furiosos? Pruébalo y enséñaselo a tus compañeros.

¿Hay una bisagra que chirría y que molesta a todo el mundo en la oficina? Puedes traer un poco de aceite y arreglarla.

Esto resulta tan obvio que incluso me sabe mal escribirlo.

Pero si es tan obvio, ¿por qué no lo hacemos?

# ¿Cuándo puedes empezar?

No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy.

# Tipos de capital

¿Qué puedes invertir? ¿Qué puede invertir tu empresa?

- Capital financiero: Dinero que está en el banco y que se puede utilizar para un proyecto o inversión.
- Capital de redes: Gente que conoces, contactos que puedes establecer, minoristas y sistemas con los que puedes contar.
- Capital intelectual: Tu coco. Sistemas de software. Acceso a expertos en la materia.
- Capital físico: Fábrica, maquinaria, herramientas y camiones.
- Capital de prestigio: Tu reputación.
- Capital instigador: El deseo de avanzar. La capacidad y las agallas necesarias para decir «sí».

Piensa en lo mucho que nos seducen el prestigio, los contactos y el acceso al capital. Casi todos los guionistas preferirían que su película estuviera producida por un conocido estudio de cine más que por un director independiente. Y en General Motors reciben muchos más currículos de diseñadores que en Aptera. El mercado responde al poder que acompaña al capital.

Como habrás imaginado, el tipo de capital que más me gusta es el último, por supuesto. Y resulta que en la nueva economía es el más importante.

# Doblar el doble

En un pueblo pequeño, como en el que solíamos vivir, la innovación puede acabar con la competencia durante un largo tiempo. El mercado está muy poco poblado, las otras organizaciones están paralizadas por el miedo, y tú podrás beneficiarte de la ventaja durante meses o incluso años. Y para un negocio el hecho de conseguir doblar el ritmo, doblar su cuota de mercado o doblar su innovación es suficiente para que sea rentable durante una generación.

No obstante, en el mundo de Google, el universo de competidores reales y potenciales es muy elevado, casi infinito. En un mundo donde las noticias vuelan a tal velocidad y todos tenemos acceso a los últimos avances, la vida media de una innovación es corta, cada vez más corta.

Así pues, doblar no es suficiente. Innovar y luego cosechar ya no es una estrategia a largo plazo. El único modo viable para crecer con fuerza es doblar y, más tarde, doblar de nuevo. Innovar hacia la innovación; empezar para empezar de nuevo.

Pero no más rápido, si rápido significa actuar como Lucille Ball en la cadena de montaje de dulces, que embutía trufas en cajas o se las metía en la boca o en la blusa a toda velocidad, por miedo a perder el ritmo. No, no me refiero a eso; sino a rápido en el sentido de ciclos más cortos y de mayor atención al cambio: la obsesión por cambiar el statu quo simplemente para ver qué sucede.

Cuando no nos importa mucho adónde nos dirigimos, o intentamos esconder o limitar nuestras aportaciones, avanzamos sin rumbo. Yo apuesto por lo contrario; por tener un rumbo fijo, por decirlo de alguna manera.

# ¿Cambio igual a riesgo?

Cambiar significa fluir. Podemos medir el flujo de calor o el cambio molecular. Las cosas están en movimiento.

El riesgo implica ganar o perder. Si ponemos algo en juego, puede que obtengamos buenos resultados (o puede que no).

Cuando introduces un cubito de hielo en una taza de té caliente, no hay riesgo. El calor se mueve del agua al hielo; hay flujo... movimiento.

Para algunas personas el riesgo es malo, porque incluye la posibilidad de fracasar. Puede que no sea más que un fracaso temporal, pero eso no importa mucho si la simple idea nos hace cerrarnos en banda. De modo que para algunos riesgo es igual a fracaso (si te arriesgas, tarde o temprano fracasarás). Y como nos han educado para evitar el fracaso, evitamos el riesgo. Para mí la ansiedad es la experiencia anticipada del fracaso. Y si empezar un proyecto te provoca ansiedad, obviamente asociarás el riesgo con el fracaso.

Con el tiempo, la gente también ha empezado a confundir el cambio con el riesgo. Hemos llegado a la conclusión de que si las cosas cambian, si hay movimiento, entonces también hay riesgo.

De manera que aquellos que temen el riesgo empiezan a temer también cualquier tipo de movimiento. La gente actúa como si el flujo, el movimiento de personas o de ideas, o de cualquier otra cosa que sea impredecible, nos expusiera al riesgo; y este a su vez nos expusiera al fracaso. A estas personas les aterran las colisiones, de modo que evitan el movimiento.

Pero están cometiendo dos errores. Primero, han asumido que el riesgo es algo malo; y segundo, han confundido riesgo y cambio, y han llegado a la conclusión de que el movimiento también es malo.

No me sorprende comprobar que muchas de estas personas están estancadas; estancadas en el statu quo, en la defensa de su posición en el mercado, en la preparación que han recibido, y sin la voluntad de ir más allá. Están estancadas porque les da miedo ver algo nuevo en la tele, leer algo nuevo en su e-book y hasta formular una pregunta difícil.

Nada de esto sería importante si no fuera porque ahora el mundo entero está en permanente cambio. Si tu proyecto no se mueve, en comparación con el resto del mundo, estarás en verdad retrocediendo. Como una roca en un río que fluye, puede que tú estés quieto, pero como estás rodeado de movimiento las colisiones son inevitables.

La ironía para aquellas personas que prefieren la ausencia de movimiento es que el tronco que se deja llevar río abajo sufre menos turbulencias que la roca. Se está moviendo, está cambiando, pero en comparación con el río que lo rodea, está relativamente tranquilo.

La economía exige movimiento, y movimiento no es igual a riesgo; de hecho, es la razón por la que estamos aquí. Recordemos que somos por naturaleza seres en estado de cambio; nacimos para ello.

# La estela del fracaso

«Alguien acabará llorando», advertía mi madre cuando veía que mis hermanas y yo nos enzarzábamos en la típica discusión de hermanos.

Y eso es lo que piensan algunas personas de las trayectorias profesionales basadas en la iniciativa.

La mayoría de las cosas se rompen. La mayoría de las ideas fracasan. La mayoría de las iniciativas no tienen éxito. Y si tú eres el que está detrás, el tipo que siempre empieza cosas que fracasan, entonces parece que estés condenado al fracaso.

Al fin y al cabo, en nuestra sociedad nos encanta hacer el baile del fracaso. (Y no tanto el baile de la victoria, pues no queremos parecer fanfarrones. Pero alegrarnos del mal ajeno, eso sí nos parece correcto.) Mira un partido de fútbol o escucha el análisis de una campaña política o lee un artículo en una revista que hable sobre una empresa fallida; nos resulta fácil señalar con el dedo, identificar un culpable y criticar las cosas que no funcionaron.

Tengo que convencerlos de que evitar el fracaso es contraproducente.

Primero, elaboremos una lista de personas que se hayan forjado una carrera empezando (y, a menudo, fracasando): Harlan Ellison, Steve Carrell, Oprah Winfrey, Richard Wright, Mark Cuban, Mehmet Oz, George Orwell, Michael Bloomberg, Nan Talese, Gloria Steinem, y muchos más. De hecho, para elaborar esta lista no he tenido que investigar nada; me he limitado a escribir los nombres de un montón de gente famosa y respetada por sus éxitos.

Algunos de los programas de Oprah han fracasado, y también algunos de sus proyectos y predicciones. Ella empieza algo cada día, a veces incluso un par de veces al día, y hay una larguísima lista de cosas que no le han funcionado. Sin embargo, nadie presta atención a esa lista porque el mercado (y nuestra sociedad) respeta profundamente sus éxitos. Mehmet Oz ha perdido pacientes. Y Mark Cuban también ha apostado por negocios fallidos. Cuanto más haces, más fracasas.

Y ahora pensemos en el tipo de fracaso del que estamos hablando. No se trata de un fracaso derivado de la falta de respeto, ni de un atajo que no deberíamos haber tomado, ni de un trabajo mal hecho por falta de interés. No, estamos hablando del fracaso de personas con buenas intenciones, de gente que quiere conectar, triunfar y marcar la diferencia.

Si apuestas por el camino de la iniciativa y te mantienes en él, mientras otros se obsesionan por la «calidad» y la «predictibilidad», a la larga acabarás triunfando. Los demás no dejarán de preocuparse porque disfrutan preocupándose. Pero no pasa nada, porque tú estarás marcando la diferencia y empleando tu energía para llevar a cabo proyectos que merecen la pena.

# La epidemia

Hay tanta gente que se queda helada frente a la incertidumbre y paralizada ante la idea de emprender un proyecto, que uno podría llegar a pensar que estamos programados para tener miedo.

Y es cierto.

Los científicos pueden identificar con exactitud dónde se ubica el cerebro reptiliano. Es nuestro cerebro prehistórico, el mismo cerebro que tienen las lagartijas y los ciervos; lleno de miedo y con la reproducción como objetivo principal.

Steven Pressfield ha bautizado la voz del cerebro reptiliano con el nombre de «resistencia». Y, por cierto, mientras lees esto la resistencia te está hablando, animándote a transigir, a no armar jaleo, a evitar los movimientos arriesgados. En la mayoría de los casos, la resistencia siempre se sale con la suya; sabotea nuestras mejores oportunidades y echa a perder la posibilidad de que rompamos moldes. El hecho de ponerle un nombre te ayuda a conocerla, y conocerla te ayudará a ignorarla.

# La primera regla para hacer algo que merezca la pena

Trabaja de forma constante.

El arte es difícil. La venta es difícil. La escritura es difícil. Marcar la diferencia también es difícil.

Cuando estás haciendo algo difícil, y te rechazan, fracasas y no consigues arreglártelas, no es un buen momento para tomar la decisión de hacer una siesta, tomarte el día libre o hacer un descanso para un café.

Zig Ziglar me enseñó esto hace veinte años. Antes de empezar, organízate. No permitas que los contratiempos, los bloqueos o la ansiedad te hagan decir: «Oye, creo que debería echar un vistazo al correo, o quizá me siente bien echar una cabezadita.» Si lo haces, el cerebro reptiliano se acostumbrará a usar esa vía de escape una y otra vez.

Isaac Asimov escribió y publicó más de cuatrocientos libros (!) trabajando cada día sin descanso desde las seis de la mañana hasta el mediodía. Así durante cuarenta años.

Los primeros cinco años de mi negocio en solitario, cuando no veía la luz al final del túnel, nunca me tomé un día libre, ni eché una cabezadita. (También tomé la decisión de acabar la jornada laboral a cierta hora y de no trabajar los fines de semana. Eso también es importante.)

En resumen: no desaparezcas.

¿Qué diferencia los últimos cinco años de Google de aquellos de la mayoría de los motores de éxito? Compáralo con eBay, Yahoo!, Netscape o About.com. Sencillo: después de que la innovación inicial triunfara, Google ignoró a Wall Street. En lugar de limitarse a maximizar el rendimiento de su único éxito, continuaron invirtiendo (según algunos, en exceso; pero se equivocan) en nuevas herramientas, nuevos proyectos y nuevos modos para que las personas se conectasen e interactuasen.

La mayoría de las iniciativas fracasan. No pasa nada. Al menos Google no está haciendo la siesta.

# Tu ego y tu proyecto

En algún momento, la palabra ego se convirtió en una palabra repugnante. Pero no lo es.

Cuando nuestro nombre aparece en un proyecto, nuestro ego nos empuja a superar los baches y a hacerlo todavía mejor. El ego nos lleva a buscar el reconocimiento, a marcar la diferencia y a romper moldes. Si el ego no fuera un factor clave en el proceso, entonces todo el trabajo creativo y altruista sería anónimo, ¿no crees?

No te preocupes, deja que tu ego te convierta en un iniciador.

Pero recuérdale a tu ego que el mejor modo de conseguir que algo se haga realidad es permitiendo que los demás se lleven el mérito. El verdadero éxito para ti (y para tu ego) es ver que el proyecto se pone en marcha, no en llevarte el mérito cuando lo haga.

# Redefinir el concepto de calidad

«Bastante bueno» solía ser la definición de calidad. Para ser tenido en cuenta, tu producto o servicio tenía que ser bastante bueno.

Pero se produjo la revolución de la calidad y el mercado le asignó una nueva definición: «sin defectos».

Casi todo lo que se ofrece, desde un coche a un iPad o una póliza de seguros, hace exactamente lo que se supone que tiene que hacer. Giras la llave o abres la caja y funciona. Y así cada vez.

Se supone que las cosas tienen que funcionar, de modo que ahora nos sorprendemos cuando una batería se estropea, o cuando retiran un coche del mercado, o cuando encontramos una errata en un libro.

Hoy en día, casi todos tus competidores ofrecen un producto o servicio sin defectos; eso significa que la calidad ya no es lo que marca la diferencia. La exigimos, por supuesto, pero ya no tenemos que buscarla. Si tú ofreces calidad y la competencia también y eso es todo lo que ofreces, entonces sólo estás vendiendo un producto y, sin duda, el precio será el punto decisivo.

Ya no nos queda otra opción que ir más allá de la calidad y buscar la excepcionalidad, la conectividad y la novedad.

La excepcionalidad, como imaginas, exige iniciativa.

# Los supervisores de mesa nos han lavado el cerebro

Las fábricas necesitan trabajadores obedientes. Los casinos necesitan crupieres que hagan exactamente lo que se les dice. La NASA necesita astronautas que no se cuestionen las órdenes en una misión rutinaria. Las minas de carbón necesitan mineros que sigan todas las instrucciones, día tras día.

En algún momento, los propietarios de las fábricas tomaron una decisión. Podían confiar en los trabajadores para que hicieran uso de su buen juicio, resolvieran problemas y aportaran ideas, o podían apostar por eliminar la iniciativa individual y, en su lugar, intercambiar la posibilidad de mejora por la seguridad de la conformidad.

Lo has adivinado: muchos de ellos eligieron la obediencia.

El inconveniente de esta elección resulta cada vez más evidente. Las fábricas se encuentran estancadas, incapaces no sólo de innovar, sino incluso de mejorar. Detroit reprendió tanto a los trabajadores de la industria automotriz que al final el sindicato dijo: «Vale, haremos lo mínimo, ni más ni menos.» Los directores de orquesta censuraron a los músicos innovadores una y otra vez hasta que al final estos cedieron: «Vale, tocaremos las notas tal como están escritas.» Y el consumo masivo ha premiado con tanta frecuencia a las cadenas de comida mediocre que estas se han conformado con su insípida oferta.

El problema: no hay nada más soso que lo insípido. No puedes crecer siendo cada vez más predecible y ordinario. Puede que ofrezcas un producto fiable, previsible y barato, pero si el mercado busca algo mejor, te pasarás la vida intentando ponerte al día.

# ¿Por qué eso es mediocre?

Nos encanta quejarnos de lo mal que funciona nuestro sistema y disfrutamos enfadándonos con los hoteles, los organismos oficiales y las líneas aéreas que tan mal hacen su trabajo. ¡Inútiles!

No obstante, cuando vemos productos mediocres, casi nunca nos preguntamos por qué no son geniales. Los servicios o productos mediocres hacen lo que se supone que tienen que hacer, pero han puesto el listón tan bajo que apenas vale la pena cruzar la calle para comprarlos. Esta mediocridad está impregnada de una igualdad genérica intencionada.

¿Por qué no todos los restaurantes ofrecen una excelente relación calidad-precio? ¿Por qué no se gasta cada dólar de los impuestos con la intensidad y el cuidado con que se debería? Es como si nos hubiéramos resignado a aceptar lo mediocre siempre y cuando el producto, el servicio o la organización no sean un desastre total.

Además, nunca nos parece mal formar un equipo para solucionar aquello que no funciona. El punto positivo (y el reto) para ti consiste en encontrar la energía y la voluntad para desafiar lo mediocre.

# Cuando dudas...

Debe de ser cosa del miedo; casi siempre es el origen de tus dudas.

# ¿Dónde ha ido a parar tu curiosidad?

Si visitas la página *web* de Penguin Magic encontrarás un montón de vídeos de impresionantes trucos de magia en los que los magos leen la mente, doblan metales y hasta se atan los cordones del zapato sin tocarlos. En estos vídeos, los magos están en la calle y actúan para los transeúntes. Una ilusión bien hecha causa sensación. El público no puede creerlo. ¡Es un milagro! ¡Satán! Y entonces, les pica la curiosidad.

«¿Cómo lo has hecho?».

De vez en cuando hago algún truco o utilizo un acceso directo, y siempre hay alguien que no me pregunta cómo lo he hecho. El trabajo les ha adoctrinado de tal modo que ya no quieren saber cómo funcionan las cosas y se muestran dispuestos a aceptar que quizá las leyes de la naturaleza no funcionan como esperaban. Por cierto, ¿me pasas el mando?

La iniciativa se parece un poco a la creatividad en el sentido de que ambas precisan curiosidad. No me refiero a la búsqueda de la respuesta «correcta», sino al deseo insaciable de entender cómo funciona algo y cómo podría hacerlo todavía mejor.

La diferencia es que una persona creativa se queda satisfecha en cuanto comprende cómo se hace; en cambio el iniciador no descansará hasta hacerlo.

# ¡Elígeme! ¡Elígeme!

El despiadado lavado de cerebro de nuestra debilitada economía industrial ha dado lugar a un malentendido muy costoso. Las personas creativas o aquellas que tienen algo que decir creen que tienen que esperar a que alguien las elija.

Los escritores, por ejemplo, esperan a que algún agente los elija, y que más tarde lo haga un editor. Entonces hacen campaña para aparecer en algún titular de prensa y, de este modo, llegar a los lectores que finalmente leerán sus libros. Si consigues que Oprah te escoja, todo vendrá rodado.

Los empresarios suelen esperar a que algún inversor o capitalista de riesgo se fije en ellos. Precisan ser elegidos con el fin de validar sus trabajos y empezar a desarrollar el negocio.

Los empleados esperan ser los elegidos para un ascenso, o para dirigir una reunión o para ser el portavoz.

«¡Elígeme! ¡Elígeme!» Esta inquietud responde al poder del sistema y traspassa a otra persona la responsabilidad de tomar la iniciativa. «¡Elígeme! ¡Elígeme!» incluso te libera de toda culpa.

Si no te elijen, es su culpa, no la tuya.

Y si te elijen, fueron ellos los que dijeron que eras bueno, ¿no? Sigue sin ser tu culpa.

No aceptes la tiranía de ser elegido o no. Elígete tú mismo.

# El promotor y el organizador

Mi amiga Jessica quiere ser organizadora de conferencias. La puedes contratar y ella se ocupará de tu evento hasta el más mínimo detalle. Proporcióname la lista de asistentes, el lugar y el programa, y la conferencia transcurrirá sin contratiempos.

El problema es que este enfoque implica tener que ser escogido por el promotor del evento. Si la elijen con frecuencia y si negocia unos buenos honorarios, Jessica se ganará bien la vida. Pero para ello tiene que convencer al promotor y cruzar los dedos.

El promotor, por el contrario, tiene todo el poder: es la persona que pone en marcha la conferencia. El promotor, que cuenta con unas habilidades muy parecidas a las del organizador, es la persona que contrata. Es la persona que elige, no la que espera a ser elegida.

De modo que... ¿por qué no ser el promotor, el iniciador, el que está al mando y el responsable?

En unos años, Jerry Weintraub ganó más de cien millones de dólares como promotor, resistiéndose a la tentación de cruzarse de brazos y limitarse a responder a las ofertas. Él iniciaba los proyectos; no tenía que convencer a nadie.

# El espíritu emprendedor escasea

Resulta sencillo llegar a la conclusión de que alguien que está dispuesto a iniciar y a desafiar al statu quo es automáticamente un emprendedor, y que se trata de una práctica reservada para el jefe. Nos convencemos pensando que como le hemos entregado las riendas al jefe o al fundador, es su trabajo tirar del carro, no el nuestro.

De hecho, los emprendedores no sólo inician, sino que a su vez hacen algo totalmente distinto: utilizan el dinero (con frecuencia de otra persona) para crear un negocio rentable. El objetivo del emprendedor es crear una entidad, algo que pueda crecer y que prospere una vez en marcha. Y esa es una perspectiva fabulosa que requiere muchas agallas y mucha iniciativa.

El espíritu emprendedor escasea no porque requiera iniciativa (ya es hora de que todos la pongamos sobre la mesa), sino porque implica el uso de dinero, personas y activos para crear una entidad nueva y mayor.

Pero no cometas el error de creer que todos los demás son sólo peones. Los emprendedores inteligentes saben que una buena empresa necesita más que una persona para crear los cambios. Las entidades sin ánimo de lucro e incluso los organismos oficiales han descubierto que el mejor modo de prosperar en un mundo cambiante es cambiando, y eso sólo sucede cuando alguien está dispuesto a ir más allá y ver qué pasa.

# El forfait de temporada

Las estaciones de esquí venden abonos para que puedas esquiar toda la temporada, por un precio aproximado al de siete *forfaits* de un día. Las personas que aprovechan la oportunidad y compran el abono se han dado cuenta de que es más fácil (y más barato) tomar la decisión una vez en lugar de tener que hacerlo una y otra vez a lo largo de la temporada.

La iniciación es igual. En lugar de iniciar sobre la marcha, teniéndote que preocupar cada vez, pidiendo permiso cada vez y vendiéndote cada vez, ¿por qué no comprar el *forfait* de temporada? ¿Por qué no convences a tu jefe y a tus compañeros de que eres un iniciador? Es tu trabajo. Tú empiezas cosas. Pídelo una vez, y hazlo muchas.

# Nada es gratis

Por supuesto, el reto de ser un iniciador es que te equivocarás. Harás una mala elección, perderás el tiempo y te echarán la culpa.

Y precisamente por ello, ser un iniciador es tan valioso.

La mayoría prefiere eludir el reto. Los han castigado demasiadas veces y ahora les da miedo y se reprimen. Ya les va bien que sea otra persona la que asuma el riesgo.

La iniciativa escasea.

Y por esta razón es tan valiosa.

Los paletas no escasean; de hecho, resulta sencillo encontrar mano de obra barata, y precisamente por ello estos trabajadores cobran salarios mínimos.

En cambio, resulta extremadamente difícil encontrar gente inteligente dispuesta a empezar proyectos que valgan la pena. A veces empiezas algo y no funciona, pero el hecho de que no siempre funcione debería darte confianza, porque significa que estás haciendo algo que a muchos otros les aterra.

# Manifiéstate, gallina

Una manera de empezar la jornada laboral es reunirte con tu equipo cada mañana. Colocaos en círculo y deja que la gente te ponga al día y colabore. Puede parecer ridículo, pero con este ejercicio podrás conseguir que la gente se exprese y transmitirles tus ganas de avanzar.

Otra manera, probablemente mejor, es hacer que cada miembro del equipo manifieste sus miedos. Hay dos tipos de miedos: cosas que pueden salir mal y cosas que pueden funcionar.

¿Qué sois? ¿Gallinas?

Sí, somos unos gallinas. Tenemos miedo. El lagarto nos tiene cogidos con sus garras.

Entonces, dilo. ¿Qué es lo que te asusta que pueda suceder y que podría echarlo todo a perder? ¿Y qué es lo que te asusta que pueda funcionar y que, por lo tanto, lo cambiaría todo y abriría nuevos frentes de preocupación?

# El lagarto malinterpreta el coste de intentarlo

La fórmula es sencilla:

Cuando el coste de intentarlo ( $i$ ) es inferior al coste de no hacer nada ( $\emptyset$ ), entonces, ¡deberías intentarlo! [ $i < \emptyset$  ® inténtalo].

Si diriges una gigantesca planta siderúrgica de mil millones de dólares, no creo que tengas que cerrarla durante un mes para probar una tecnología nueva que todavía no se ha verificado.

En cambio, si estás escribiendo un guión, el coste de una innovación será muy inferior al coste de ser aburrido. Porque a pesar de que en algunas ocasiones, de forma aleatoria y por arte de magia, lo aburrido acabe vendiéndose, casi siempre es un fracaso. En este caso, el coste de equivocarse es inferior al coste de no hacer nada.

Lo mismo sucede con las ventas, el marketing, los recursos humanos, el *software* y la innovación en la dirección de empresas. Y lo mismo sucede también con las relaciones que puedas mantener con un vendedor, cliente o colaborador. Y eso es lo que la mayoría de nosotros hacemos casi todo el tiempo: no dirigimos una planta siderúrgica.

La economía conectada de las ideas exige que aportemos iniciativa. Sin embargo, nos resistimos porque nuestro cerebro reptiliano, aquel que vive con miedo, exagera sin cesar el coste de equivocarse.

# ¡Sácale brillo!

Su teléfono no deja de sonar.

Al parecer, mi amigo ha configurado su móvil para que suene cada vez que alguna de las personas a las que sigue en Twitter publique algo. Esto le permite leer la publicación y responder; lo que se supone que lo convierte en un valioso y fiel seguidor. Él espera que este modo de pulir sus relaciones le servirá para fortalecer su red de contactos e integrarse en las vidas de estas personas, y quizá también en sus negocios.

Todo el día sacando brillo.

Detente en una esquina de cualquier gran ciudad y podrás verlo tú mismo: docenas de personas con aspecto ocupado y la mirada fija en sus móviles, puliendo sus relaciones.

El problema es que esto es asintótico. El doble de brillo, no significa el doble de bueno. Pulir diez veces no es en absoluto diez veces mejor. Tanto si estás puliendo un mueble como una idea, los beneficios disminuyen rápidamente. Pulir y pulir no lleva a ninguna parte.

Me pregunto qué pasaría si en lugar de recurrir al Twitter a toda prisa, mi amigo utilizase ese aviso para hacer algo original, provocativo o importante. ¿Y si en lugar de indicarle que le toca pulir, el aviso le recordase la necesidad de crear algo nuevo?

# El imperativo Semmelweis

Para ir más allá y triunfar se necesita tacto. Estás intentando cambiar las cosas, no que tu iniciativa atemorice o enfurezca a los demás.

Ignaz Semmelweis fue un médico húngaro del siglo XIX que descubrió que la falta de higiene de los médicos y, en especial de sus manos, era la causa de un significativo número de enfermedades y muertes. A pesar de que dedicó su vida a difundir este descubrimiento, murió sin ver reconocido su éxito.

En un libro publicado en 1861, Semmelweis escribió: «En la mayoría de las aulas de medicina todavía se oyen conferencias sobre la epidemia de la fiebre puerperal y discursos en contra de mis teorías... En 1854 en Viena, el lugar de nacimiento de mi teoría, cuatrocientos pacientes de maternidad murieron de fiebre puerperal.»

¿Por qué? Si los resultados de su sencilla aportación eran tan profundos, ¿por qué los médicos y la comunidad científica la negaron tan rotundamente?

Por dos razones. En primer lugar, Semmelweis nunca se esforzó por explicar sus conocimientos. Sin un porqué ni una explicación era difícil que sus ideas tomaran impulso y se difundieran.

Y en segundo lugar, tal como afirma Atul Gawande en su libro *Mejor: notas de un cirujano sobre cómo rendir mejor*, Semmelweis era un majadero. Estaba tan orgulloso de su teoría que nunca se preocupó por convencer a los demás ni por tener paciencia. A un médico le escribió: «Usted, señor profesor, ha sido cómplice de esta masacre.» Y a otro: «... declaro ante Dios y el mundo que usted es un asesino».

Rompe moldes, pero hazlo con tino. Después de su primer descubrimiento, por alguna razón, Semmelweis dejó de apostar, dejó de trabajar para marcar la diferencia. En lugar de defender su teoría, se retiró del mapa y no logró causar el impacto que podría haber tenido.

# Bienvenido al Mundo de los Proyectos

Llevas tanto tiempo viviendo en el Mundo de los Proyectos que lo más seguro es que ya hayas olvidado que durante mucho tiempo los proyectos no tenían tanta importancia.

Ford Motor cambió el mundo con una operación que duró más que la mayoría de los trabajadores de la empresa. El Modelo T estuvo fabricándose durante diecinueve años. Durante esos años, Ford vendió más de quince millones de coches. Lo más probable es que la gente que estuvo allí cuando este automóvil salió al mercado no fuese la misma que lo fabricaba cuando el proyecto cesó. Está claro que el lanzamiento del Modelo T fue un proyecto, pero el verdadero trabajo de Ford Motor consistió en fabricar muchos coches de este modelo, una y otra vez para sacar el máximo beneficio. El proyecto de lanzarlo al mercado era un mal necesario, pero la producción a gran escala era el verdadero negocio.

Piensa en las organizaciones que conoces, para las que has trabajado o a las que les has comprado. La mayoría (si existen desde hace más de una década o dos) están basadas en el modelo de producción escalable. *El sistema es el sistema; no intentes cambiarlo.*

Y ahora piensa en empresas más nuevas, aquellas que están creciendo y causando un impacto. Piensa en Apple, Google, el equipo del director James Cameron, Ideo, Pixar y Electronic Arts. Son empresas que funcionan en base a proyectos. Todas estas organizaciones están formadas por grupos de gente comprometida que pone en marcha proyectos.

Sin proyectos, no hay empresa. Avanzar en punto muerto no es una opción porque los proyectos no duran para siempre. La gente permanece y el sistema persiste, pero los proyectos precisan renovarse. Después de poner en marcha un proyecto, no se lleva a cabo ningún trabajo útil hasta que alguien inicia un proyecto nuevo.

Las empresas que han empezado a funcionar en base a proyectos han descubierto algo sorprendente: el comienzo es más difícil de lo que parece.

Inventar, elegir, apostar por algunas ideas y abandonar otras, predecir y prever el futuro de un proyecto, todo esto es muy difícil.

Y todo empieza con el iniciador, la persona que se dedica a empezar cosas.

# El Sistema Ford ha muerto, ¡larga vida al Sistema Ford!

Henry Ford comprendió que la productividad era la clave del éxito. Si fabricas coches de manera más eficiente, podrás venderlos mucho más baratos, y los coches baratos se venderán más que los que ofrezcan una calidad similar a un precio mayor.

De modo que perfeccionó el sistema de fabricación en base a tres conceptos: obediencia, partes intercambiables y gente intercambiable.

No obstante, el sistema ya ha llegado a su punto límite. Y aunque también se ha copiado en el extranjero (no sólo para la fabricación coches, sino para muchas de las cosas que compramos) y se ha implantado incluso en fábricas de bajo coste de todo el mundo, las empresas están descubriendo que no es posible seguir reduciendo el precio.

El nuevo sistema, el que ha adoptado la nueva Ford y muchas otras empresas, consiste en utilizar la plataforma productiva y estable que hemos construido para producir cosas, y seguir desarrollando proyectos nuevos en esa plataforma. Este sistema no consume aceite ni electricidad en una cadena de montaje; la innovación es su motor. Llamémosla una cadena de proyectos.

El viejo sistema no puede funcionar sin el nuevo. Y el nuevo depende de las aportaciones imprevistas de seres humanos imprevisibles.

# ¿Qué ha pasado con la Excelencia?

Tom Peters lo cambió todo cuando decidió dedicar su vida a difundir las ideas de su libro *En busca de la excelencia*. A lo largo de veinticinco años ha recorrido millones de kilómetros y ha participado en miles de conferencias.

Cuando sube al escenario, veo la frustración en su mirada. Millones de personas han comprendido y adoptado las ideas que defiende en su obra, pero muchas otras todavía están esperando que les diga qué hacer exactamente. No entienden que la Excelencia no consiste en dejarse la piel para hacer lo que se te ordena, sino en tomar la iniciativa de hacer aquello que para ti vale la pena.

Se trata de un derrocamiento revolucionario del estudio de la productividad, de los jefes de producción, de las burocracias y los superiores. No es la sopa de siempre con un nuevo sabor. Es un modo personal, urgente y oportuno de hacer tu trabajo.

Por favor, deja de esperar que te den un mapa. Premiamos a los que dibujan mapas, no a los que los siguen.

# Desarrollo empresarial

Casi todas las empresas tienen un equipo de desarrollo empresarial. No está especializado en marketing, ni en ventas; los miembros de este equipo son los responsables de los nuevos acuerdos, asociaciones e ideas transformadoras. El equipo de desarrollo empresarial es el que encuentra un juguete nuevo para el menú infantil de McDonald's, o un nuevo modo de utilizar el espacio de los estantes en Starbucks.

Este equipo no tiene una agenda fija ni un modo sencillo de decidir cuál es el siguiente paso. Es el equipo responsable de empezar cosas.

La mayoría de las empresas precisan esta capacidad, pero muy pocas cuentan con ella. Y aquellas que sí la tienen no suelen sacarle provecho porque nadie del equipo tiene la costumbre de iniciar. A todo el mundo le da miedo ir más allá, romper moldes, levantarse y crear algo nuevo.

# ¿Y ahora?

¿Cuántas veces has visto a tus héroes de brazos cruzados? Cuesta imaginarse a Spock y Kirk aterrizando en un planeta y quedándose ahí uno o dos meses sin hacer nada.

Limitarse a pasar el rato no tiene nada que ver con atreverse a ir adonde nadie ha ido antes.

Lo que nos diferencia de cualquier otro ser vivo es que viajamos a lugares en los que nunca hemos estado. Lo hacemos por voluntad propia, y con frecuencia. Lo que hace que nuestra vida y nuestro trabajo sean interesantes son el descubrimiento, la sorpresa y el riesgo de explorar. (Introduce aquí la típica broma de los Monty Python en *La inquisición española*.)

La fábrica nos ha quitado el impulso aventurero. El imperativo económico del siglo pasado consistía en evitar el riesgo, el cambio y, sobre todo, la exploración y lo nuevo. Una fábrica eficiente teme el cambio porque implica actualizarse, arriesgarse e interrumpir la productividad. Seguramente, toleraremos el cambio si no nos queda otra opción, y agradeceremos el cambio gradual y previsible del aumento de productividad, pero en lo referente a la palabra «atrevimiento», no queremos ni oírlo.

En el pasado, evitar el riesgo funcionaba, pero ahora ya no.

¿Y ahora? Esta pregunta es lo que mueve a las personas y las organizaciones. Siempre hacia delante, y cada vez más rápido.

# Si ves algo sospechoso, avisa

¿De verdad necesitamos que nos lo digan?

Veamos las partes que componen esta frase:

Si ves algo sospechoso (algo: un dispositivo peligroso, una bomba, un zombi con un cuchillo, una maleta echando chispas o fibras de asbesto colgando del techo de la guardería), avisa (descuelga el teléfono, marca el 091, explícaselo a un soldado vestido de camuflaje).

¿Por qué dudaría alguien en informar de la presencia de un zombi?

Pues porque nos han enseñado a quedarnos callados y bajar la cabeza. Porque a las autoridades no les gustan ni los pelmazos ni los cotillas que se pasan el día espiando a los vecinos. De modo que hacen que resulte incómodo dar el aviso. En muchas comisarías de policía, el primer sospechoso en una riña es la persona que se tomó la molestia de llamarles.

Este lema es un ejemplo más de la amplificación del instinto social de ignorar en lugar de actuar.

# Permitido (prohibido)

Casi todos los trabajadores te pueden proporcionar una larga lista de todas las cosas que no pueden hacer. La lista de prohibiciones existe en las escuelas, en las relaciones y en los trabajos. Por ejemplo, el parque que hay cerca de mi casa no permite la entrada de perros ni de no residentes, ni tampoco las fiestas de cumpleaños.

Es curioso que la lista de cosas permitidas siempre sea más difícil de recordar y de poner por escrito. Creo que nos da miedo saber cuánta libertad tenemos exactamente, y cuánto se espera que hagamos con ella.

Nos reconforta vivir con una lista de cosas prohibidas. La recordamos y nos quejamos, pero en el fondo disfrutamos del aislamiento que estos límites nos proporcionan. Cuando se producen revoluciones y la lista se acorta, es sorprendente lo mucho que tardamos en pasar a la acción. Un ejemplo sencillo: cuando nacieron los *blogs* o apareció Twitter, ¿cuánto tardaste en empezar a expresarte? Antes de esto, no tenías un medio barato, fácil y accesible de exponer tus ideas al mundo. No te estaba permitido.

Pero desde la aparición de estos medios sí, y sin embargo la mayoría de la gente que utiliza estas herramientas tardó años en pasar a la acción y comenzar.

# La muerte del idealismo

Tarde o temprano muchos idealistas se convierten en realistas abatidos que erróneamente creen que tirar la toalla es lo mismo que ser realista.

Cuando empiezan, los idealistas consideran que hacer algo es mucho mejor que no hacer nada. Comprenden el sistema, el proceso y el modo en que todo funciona. Quieren arreglarlo y cambiarlo; o al menos, alterarlo.

Con el paso del tiempo, esos políticos, emprendedores o activistas descubren que a medida que ganan poder comienzan a dejar de lado aquello que los llevó a colocarse en dicha posición de buen principio. Las personas que defienden la opción de aceptar el statu quo son las mismas que, años atrás, se propusieron cambiarlo.

Para muchísima gente esta transformación es evitable.

Cuando las personas pierden la ilusión dejan de intentar ir más allá. Empiezan a ceder, desisten o se desaniman; de modo que comienzan a aceptar el statu quo. La ironía es que el acto de crear y poner en marcha ideas extraordinarias es lo único que puede cambiar el statu quo. Gritarle al presentador de la televisión por cable nunca ha servido de nada. Si gritas durante mucho tiempo lo único que conseguirás es quedarte ronco.

La alternativa consiste en estar constante y coherentemente empezando algo (y acabándolo). Julie Taymor, Alice Waters y Sarah Jones podrían quedarse de brazos cruzados y unirse al grupo de realistas desilusionados. No obstante, como todos los que marcan la diferencia, ellas siguen apostando. Es una opción.

# No se lo digas a Woodie

Mi perra lleva uno de esos de collares de «vallado invisible». Tenemos un alambre que rodea el jardín; si *Woodie* se acerca, el collar pita. Y si va más allá, sufre una pequeña descarga (creo que eso sólo ha pasado una vez). El perro asocia el pitido con la descarga y no vuelve a acercarse al límite.

Bueno, pues la cuestión es que hace un año el alambre se rompió, de modo que el sistema ya no funciona. Pero *Woodie* ha asociado el collar con su funcionamiento, así que sólo sale del jardín si le quitamos el collar.

El límite está en su cabeza, no en el sistema.

# Me pregunto qué pasaría...

Nada de todo esto funciona sin curiosidad.

Las personas que buscan el éxito no tienen ningún tipo de problema en seguir instrucciones de eficacia probada. De hecho, todos estaríamos encantados de seguir un mapa si este viniera con garantía.

Pero no hay garantías. Ni tampoco quedan mapas que seguir, y su valor ya no es el de antes porque tus competidores también tienen mapas.

La oportunidad consiste en dejarte llevar por la curiosidad. La curiosidad no es alérgica al fracaso; nos conduce hasta la casa encantada porque lo que nos emociona es aquello que no esperamos, lo que no es seguro.

La curiosidad nos puede llevar más allá, a crear cosas, a explorarlas, a perfeccionarlas y a repetir el proceso una y otra vez.

# Tres mil charlas TED

En sus orígenes, los ponentes que participaban en la conferencia anual de la organización TED (Tecnología, Entretenimiento y Diseño) eran renombradas personalidades del mundo científico y literario (y algunos políticos también). De modo que no fue extraño que esas charlas se convirtieran en toda una sensación de internet.

Lo más fascinante vino después, cuando Chris Anderson y su equipo invitaron a gente de todo el mundo a organizar sus propias conferencias TED (llamadas TEDx). En estas charlas, que se organizan de forma independiente, los ponentes son personas de diversos campos de trabajo, la mayoría con empleos tradicionales.

Tres mil charlas después, ha quedado claro que las grandes ideas y los conceptos innovadores no proceden sólo de personas que cobran para pensar de ese modo.

De hecho, todos somos capaces de romper moldes. En todos los países y en la mayoría de las industrias, hay gente apasionada que está marcando la diferencia. Porque pueden hacerlo.

Si tuvieras la oportunidad de participar en una charla TED, ¿de qué hablarías? ¿Qué has descubierto? ¿Qué sabes? ¿Qué puedes enseñar? Deberías participar en una. E incluso si no lo haces, deberías estar preparado para hacerlo.

He aquí tu oportunidad: enfoca tu trabajo de modo que genere un aprendizaje único y unas interacciones que valga la pena compartir.

# La alegría de equivocarse

En el mercado de Pike Place, en Seattle, todavía se puede visitar el primer Starbucks. Pero es un poco raro, no parece un Starbucks. El logo es diferente, y la distribución también.

Y es que resulta que en el Starbucks original no servían café. Vendían granos de café, hojas de té e incluso hierbas. Y a excepción de alguna pequeña muestra de un café elaborado con algún grano en especial (un sorbo, ¡nada de *espressos!*), no te podías tomar una taza de café.

Starbucks se equivocó. Jerry Baldwin, uno de sus fundadores, se equivocó. Él pensó que el negocio estaba en los granos, y no en el café. Y si llega a ser por la visión de futuro de Jerry, sin lugar a dudas Starbucks no habría triunfado. Pero gracias a Howard Schultz, su viaje a Italia y su pasión por el *espresso*, Starbucks se convirtió en el Starbucks que conocemos. Y Howard se ha llevado todo el mérito.

Pero ¿qué hubiera sucedido si el Starbucks «equivocado» no se hubiera llegado a abrir? ¿Y si Jerry y sus socios hubieran dicho: «No estamos seguros de que esto de los granos funcione; no lo hagamos»? Sin Jerry Baldwin y su idea equivocada de abrir una tienda de granos de café, hoy no existiría el *Frappuccino*. Una cosa llevó a la otra de forma natural, y la transición nunca es en línea recta.

La nave Starship Enterprise fue concebida por Matt Jefferies. Al principio, era una mezcla entre un Frisbee, un disco volador y un abrelatas. Sin duda, algo no funcionaba.

Pero Matt no tiró la toalla, sino que utilizó su mal comienzo para revisar, mejorar e innovar la nave hasta que dio con la Enterprise que todos conocemos y admiramos. En mi opinión, la parte más difícil fue la primera, la parte equivocada.

Apostar no significa estar en lo cierto; significa pasar a la acción.

# El mundo es mucho más complicado de lo que parece

Según parece, Google encuentra la respuesta correcta tras realizar una búsqueda de dos palabras en doce mil millones de páginas.

Un *blogger* te resume en tres párrafos lo que tienes que hacer.

Un libro te explica los trece pasos a seguir para hacer realidad tus sueños.

El manual de política de la empresa cuenta con una respuesta para tu situación, y sólo hacen falta un par de vicepresidentes para que quede claro.

De modo que sólo tenemos que convencerte de que aquí están todas las respuestas y de que lo único que necesitamos de ti es tu conformidad.

Hay dos fuerzas que abogan por aceptar las respuestas que nos presentan. La primera es la era industrial, que nos empuja a tomar decisiones inmediatas en el trabajo porque no hay tiempo para la indecisión; hay máquinas, mercados y gente esperando.

La segunda fuerza es la era digital, porque a los ordenadores les gustan las comparaciones, los árboles de decisiones y el «on» u «off». No les gustan los quizá.

La iniciativa y la puesta en marcha no tienen nada que ver con esto, sino con el «veamos qué pasa» e «intentémoslo».

Si no encuentras una respuesta clara, quizá signifique que lo que tienes que hacer es algo nuevo. Y teniendo en cuenta lo complicado que es el mundo, «algo nuevo» suele ser el camino correcto.

# Rutina

«No sé qué le pasa a la gente: no aprenden comprendiendo; aprenden de alguna otra forma, por la rutina, o de algún otro modo. ¡Qué frágil es su conocimiento!» Richard Feynman.

# «Puede que no funcione»

¿Pasa algo por decir estas cuatro palabras?

¿Tan serio y perfecto y urgente es tu trabajo que todo lo que haces tiene que funcionar?

El cambio es poderoso, pero siempre viene acompañado del fracaso. «Puede que no funcione» no es algo que únicamente tengamos que tolerar; es algo que debemos buscar.

# Intentar

Uno de mis primeros recuerdos como niño es el día que fui al circo Ringling Bros con mi abuela. Nos sentamos en el estadio Madison Square Garden, apenas iluminado. El presentador del espectáculo entonó (no lo anunció, lo entonó): «Señoras y señores, en el centro de la pista, a gran altura encima del trapecio, los artistas ahora intentarán hacer una voltereta triple...»

Dijo «intentarán» de un modo que nos hizo creer que había la posibilidad de que no saliera bien. Intentar; ni realizar ni demostrar. No estábamos allí para ver a los acróbatas hacer algo que ya habían hecho un montón de veces. No, estábamos allí para ver algo nuevo, arriesgado e interesante.

Sólo en los sistemas en los que la calidad se da por sentada nos preocupan los intentos. No estoy seguro de que Yoda tuviera razón cuando dijo: «Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes.» Sí, tienes que intentarlo, porque intentarlo es lo contrario de esconderse.

# Sin tapujos

Implícito en todo este rollo sobre la iniciativa está lo siguiente: ya tienes buenas ideas, algo que decir y un intenso diálogo interno sobre qué podrías hacer y cómo podrías mejorar las cosas.

De lo contrario, si no cuentas con nada de eso, creo que es poco probable que hayas leído hasta aquí.

Casi todos nosotros, la gran mayoría, tenemos un motor en marcha que nos empuja a mejorar. Tenemos un demonio en la cabeza; una voz que repite con frecuencia «¿Y si...?». Pero la voz se va apagando, indignada con nuestra incapacidad de intentarlo y pasar a la acción.

Las razones son claras, obvias y estúpidas. La oportunidad consiste en adoptar una nueva práctica, una que suponga poco riesgo y que no precise mucha inversión para demostrar lo muy inteligente, intuitivo y generoso que eres en realidad.

# Empezar implica (requiere) acabar

¿Cuál es la diferencia entre tener una excelente idea y empezar algo de verdad?

Empezar implica acabar. Si no intentas hacerlo realidad, habrás fracasado. Sin dar el paso, no avanzas.

Limitarte a empezar algo sin acabarlo es pura fanfarronería, entretenimiento o pérdida de tiempo. No soporto a las personas que creen que están haciendo un gran trabajo y que no lo comparten con el mercado. Si no lo lanzas al mercado, en realidad no habrás empezado nada. En algún punto tu trabajo tiene que cruzarse con el mundo que te rodea. En algún momento necesitarás críticas y comentarios para saber si funciona o no. De lo contrario, no es más que un pasatiempo.

# Las ideas forman parte del taller de costura, no del trabajo en sí

Todos tenemos muchas ideas, presentimientos e incluso fuertes corazonadas. Y jugar con las corazonadas no es lo mismo que apostar y lanzarse.

Si te guardas tus ideas para ti, sólo te estás lanzando hipotéticamente; tanteas el mercado de forma conceptual y haces un prototipo del concepto.

Si no acabas, es como si no hubieras empezado; y si no empiezas, no avanzas.

# La puesta en marcha y el miedo

En un entorno que valora la iniciativa, aquella que hace que sucedan cosas, cada vez es más difícil para algunas personas empezar algo. La razón es que las probabilidades de que algo que empieces se lleve a cabo hasta el final y llegue al mercado son cada vez mayores.

Una cosa es entretenerse lanzándole buenas ideas a alguien que nunca pasará a la acción, y otra muy diferente es hacerlo con alguien que ya ha adoptado la costumbre de empezar. Los guionistas del programa *Saturday night live* no tardaron en darse cuenta de que algo que decían el miércoles podía llegar en pocos días a una audiencia de diez millones de personas. Ante este hecho, algunas personas reaccionan diciendo menos, autocensurándose y conteniéndose. Otras, en cambio, lo ven como la oportunidad de su vida.

Escribir este libro puede resultar abrumador. Sé que algunas personas lo leerán, al menos unas pocas. Y si me centro en eso, en el hecho de que será leído, criticado, analizado, malinterpretado, adoptado y difundido, lo más seguro es que me contenga. Pero el reto está en centrarse en el trabajo, no en el miedo que te causa hacerlo.

A medida que aprendes a lanzarte, puede que notes que tu capacidad de iniciar comienza a desvanecerse. La certeza de que tu idea puede convertirse en algo real, te aterra. Esto implica que tus ideas y corazonadas se verán expuestas a un examen más riguroso. Por esta razón la nueva directora se dice a sí misma: «Será mejor que no le diga al personal que los pepinillos se han convertido en el aperitivo de moda; de lo contrario, en un par de días estarán en la carta. Y si no tienen éxito, la responsabilidad será mía.»

# El iniciador como intruso

La sociedad no se compadece de los que no se integran. Los aislamos, los insultamos y hasta los acosamos.

Parte del adoctrinamiento que nos lleva a la conformidad viene de la presión social. La tira satírica *Dilbert* es un recordatorio diario de lo mucho que se esfuerzan las empresas por mantener el statu quo.

No obstante, algunas organizaciones han descubierto cómo darle la vuelta a esta situación de estancamiento. En estas empresas, que avanzan rápidamente, el mejor modo de convertirse en alguien influyente, en un líder y en alguien importante es tomando la iniciativa.

De todos los trabajos que he tenido, en los que más he disfrutado ha sido en aquellos donde se valoraba la chispa de la iniciativa. Desafortunadamente, todavía hay muchos lugares anquilosados en la cultura del estancamiento.

# Jim cree que estoy loco

Jim Walberg me envió una nota muy amable agradeciéndome las aportaciones de mi locura. Ha estado utilizando el cuaderno de ejercicios de mi libro *Shipit* para que los miembros de su equipo se levantaran de sus sillas y pusieran en marcha sus ideas.

Por supuesto, yo no estoy más loco que vosotros. Al menos, eso espero.

La diferencia es que tengo mucha práctica en experimentar, en descubrir qué ideas pueden funcionar y en pasar a la acción. Cuanto más lo haces, más avanzas y menos loco te sientes.

# Ganar el concurso de Halloween (ahora versus más tarde)

Cada año se organiza en mi pueblo un entrañable evento familiar. Los padres y sus hijos pequeños reciben un pote de pintura y tienen que pintar la ventana de un escaparate. El mejor mural se lleva el premio.

La manera fácil de ganar es diciéndole a tu hijo lo que tiene que hacer y engañar al jurado (y a tu hijo) haciéndoles pensar que la pintura es obra de un niño.

La manera fácil de conseguir que tu hijo pierda es quedándote sentado sin decir ni mu y sin pintar, y esperar a que tu hijo coja el pincel y pinte algo.

La manera fácil puede ser la mejor solución a corto plazo, pero sin duda a largo plazo no funciona.

A corto plazo, jugar con tu mejor jugador, seguir al dedillo el libro de jugadas, recompensar a alguien que ya lo ha hecho antes, son excelentes formas de ganar. No obstante, a largo plazo te habrás limitado a enseñar la conformidad y a reprimir la iniciativa.

Una de las razones por las cuales las organizaciones se estancan es que se aferran a sus mejores jugadores durante tanto tiempo que acaban perdiendo al resto del banquillo. En un mundo que está cambiando, un equipo sin fuerza en el banquillo y una mirada rígida en el partido siempre acabará perdiendo.

# El niño que armaba jaleo

Los niños inician, crean situaciones y arman jaleo. Todos.

Y si no le cortáramos las alas, el iniciador continuaría armando jaleo toda la vida; no dejaría de hacerlo a los cinco, ni a los diez ni a los veinte años. El ser humano es por esencia un iniciador.

Pero nos han cortado las alas; nuestros padres nos reprimieron, los compañeros nos rechazaron, los profesores nos regañaron, las autoridades nos organizaron, las fábricas nos contrataron y nos lavaron el cerebro una y otra vez para que evitásemos cualquier comportamiento problemático.

De modo que eso es lo que hacemos (casi todos).

Excepto algunos. Aquellos que no lo hacen (los alborotadores, los que empiezan, los incitadores, los interrogadores y los innovadores) siguen dedicados a empezar cosas, grandes y pequeñas.

Y lo hacen en el momento preciso.

A medida que la economía cambia, las grandes (y pequeñas) organizaciones están descubriendo que lo del lavado de cerebros fue un gran error. Si te duermes por el camino, no llegarás muy lejos. Si te limitas a optimizar lo que tienes, no esperes un crecimiento sorprendente. Si eludes la responsabilidad, no prosperarás.

Será mejor que recuperemos nuestra esencia antes de que sea demasiado tarde.

# «Lo mejor que he hecho en la vida»

Hace cuarenta y seis años, Domenico DeMarco estaba andando por la Avenida J, en Brooklyn. Dice que vio todo el movimiento de peatones, una gran cantidad gente y una tienda en alquiler en la esquina. Sin dudarle, la alquiló y abrió una pizzería.

Desde entonces, ha preparado todas las pizzas él mismo, con sus propias manos. Cada día, Dom DeMarco pone en marcha su arte para que aquellas personas que valoran su trabajo puedan disfrutarlo. Para él cada pizza es un proyecto nuevo, no un cachivache en una cadena de producción. Algunos pueden pensar que no es más que un jornalero, un tipo que hace pizzas (despacio) por poco dinero. Yo lo veo muy diferente. Dom empieza con los elementos más simples de su arte y los convierte en una conexión personal, cientos de veces al día.

¿Qué habría sido de Dom si se hubiera pasado más tiempo dándole vueltas, evaluando y estudiando si este tipo de vida artesanal era una buena idea?

# ¿Cómo acabaste en este trabajo?

Casi siempre que le hago esta pregunta a alguien, recibo la siguiente respuesta: «Bueno, pues es una historia graciosa.» Y normalmente, no es nada graciosa.

De hecho, es una historia que yuxtapone un par de oportunidades insólitas con una iniciativa pura y simple. La gente goza de buenas oportunidades porque sale a buscarlas.

Annie Duke fue campeona del mundo de póquer. Y ha ganado más de cuatro millones de dólares dedicándose al póquer a nivel profesional.

Lo interesante es preguntarle a alguien que se dedica a algo así: ¿cómo lo has hecho?, ¿cómo te metiste en esto?, ¿cómo has conseguido ser tan buena?

Una pista: no te eligen.

Annie estaba arruinada, vivía en Montana y le costaba llegar a fin de mes. Animada por su hermano, asistió a una partida de póquer en Billings. No tenía permiso, ni autorización firmada, ni conexión alguna con el juego. Ganó dos mil dólares.

Llegados a este punto, la mayoría de los ganadores cogen el dinero, se van a casa y vuelven al trabajo. No hacen una carrera en el póquer porque les falta persistencia y porque en cuanto pierden una gran cantidad, abandonan el juego. Pero eso no fue lo que hizo Annie Duke. Annie perdió suficientes veces como para mejorar. Se enfrentó al reto tal como lo habría hecho un profesional. Estudió, se administró el dinero y fracasó. Muchas veces.

¿Hay algún modo mejor? Lo dudo.

# La persona que más veces pierde suele ganar

Creo que merece la pena explicar esto un poco.

Si fracasas una vez, y a lo grande, no eres el que más pierde. Se acabó el juego, eres un fracaso, estás sin un duro, estás en la cárcel; pero no eres el que más pierde.

Si no fracasas nunca, puede que tengas mucha suerte o que nunca hayas apostado por nada.

Pero si triunfas las suficientes veces como para tener el privilegio de fracasar la próxima vez, entonces estás en el camino de una serie de fracasos. Fracaso, éxito, fracaso, fracaso, fracaso, éxito...  
¿Pillas la idea?

Habla con cualquier persona que haya triunfado. Seguro que estará encantado de ponerte al corriente de su larga lista de fracasos.

Monté una discográfica, y fracasé. Empecé un negocio de recaudación de fondos, y fracasé. Inventé el primer acuario en una cinta VHS, y fracasé. Publiqué muchos libros, y fracasé.

¿Y el éxito? Todo lo que aprendí de cada uno de estos fracasos.

# Para hacer malabares lo importante es saber lanzar, no coger

Y por eso nos resulta tan difícil aprender a hacer malabares. Estamos preparados para coger la bola, para saltar cualquier obstáculo que haya en el camino con tal de salvar el día, para que pase lo que pase no se nos caiga la bola.

Si dedicas tu tiempo, tu energía y tu mente a coger la bola, es inevitable que tus lanzamientos sufran. Recibirás muchas reacciones positivas de tus paradas, pero siempre estarás atrás porque los lanzamientos que consigas realizar serán cada vez menos provechosos.

Paradójicamente, si aprendes a lanzar, cogerás la bola sin apenas darte cuenta.

El único modo de aprender a lanzar es lanzando. Si no lanzas bien, lanza de nuevo. Si lanzas bien, lanza de nuevo. Lo primero es aprender a lanzar y hacerlo bien.

# Una paradoja del éxito

Las personas sin credibilidad ni recursos no suelen conseguir el impulso que necesitan para lanzar sus ideas al mundo.

Y las personas con credibilidad y recursos están tan ocupadas intentando no perderlos que tampoco consiguen lanzar sus ideas provocadoras al mundo.

El mayor reto al que se enfrenta cualquier organización de éxito es tener las agallas de arriesgar ese éxito para lograr algo mayor. Y, a la larga, arriesgar ese éxito es el único modo de lograr algo grande.

Qué suerte tuvo Bob Dylan de que lo abucheasen en el Festival Folk de Newport. «Vale, por ahí no voy bien. Ahora ya puedo componer de nuevo», comprendió.

Qué suerte tuvo Elizabeth Gilbert de que *Comprometida* no se vendiera tan bien como *Come, reza, ama*. «Vale, por ahí no voy bien. Ahora ya puedo escribir de nuevo», comprendió.

Identificar la causa del fracaso de un segundo proyecto que está precedido por un primer proyecto de éxito, reconocer el problema del segundo álbum y comprender el desafío de las expectativas y, entonces, enfrentarte al jefe o a los accionistas con el problema en mano, determinarlo, hablar de él y esforzarse por eliminarlo: ese es el mejor modo de recuperar la fuerza que te condujo en su momento a hacer lo que haces.

# Es como ir a Cleveland a pie

Pasar a la acción es un evento. Hay una vida antes de pasar a la acción, el momento en que pasas a la acción y la vida después de pasar a la acción.

Empezar es diferente. Empezar algo no es un evento, sino una serie de eventos.

Decides ir a Cleveland a pie. De modo que das el primer paso en la dirección correcta. Eso es empezar. Te pasas el resto del día andando hacia Cleveland, paso a paso, levantando el pie y apoyándolo de nuevo. Al final del día, treinta kilómetros después, te paras en un hotel.

¿Y qué sucede a la mañana siguiente?

O abandonas el proyecto o empiezas a andar de nuevo hacia Cleveland. De hecho, cada paso es un nuevo comienzo. Está claro que ahora estás más cerca que ayer o que la semana pasada, pero todavía no has llegado a Cleveland.

*Continúa empezando hasta que acabes.*

# El dinamismo de la ciencia

En un período de dos años un pequeño equipo de Palo Alto (California) inventó la impresora láser, la pantalla de alta resolución, el ratón, la interfaz gráfica e incluso el *frame buffer* que dio lugar a todo tipo de efectos especiales en las películas. Y todo ello en veinticuatro meses.

¿Había algo inexplicable?

Más o menos.

Lo que este equipo tenía era la expectativa de la iniciación. No podías ser una estrella en PARC (Palo Alto Research Center) a no ser que empezases algo audaz.

Y así es como funcionan todas las grandes ciencias. Un individuo hace algo audaz, algo que se opone al statu quo, y se embarca en un viaje que de primeras puede parece ridículo.

# El miedo a equivocarse

No es extraño que dudemos, puesto que el hecho de empezar maximiza las posibilidades de equivocarse.

He aquí la pesadilla: la jefa descubre que alguien se ha equivocado en algo y le echa una bronca/lo sanciona/lo humilla/lo despide.

Si no te equivocas, eso no sucederá.

No obstante, también hay otro escenario: la jefa descubre que hay alguien que nunca empieza nada y que siempre analiza o critica, o juega a ser el abogado del diablo, y le hecha una bronca/lo sanciona/lo humilla/lo despide.

Perdón, era una broma; eso nunca sucede.

La típica empresa cuya prioridad es la producción hace hincapié en la importancia de no equivocarse, pero no dedica ni un segundo a regañar a aquellos que no empiezan nada.

En la economía conectada en red, la empresa cuya prioridad es la innovación no tiene otra opción que motivar a aquellos que no empiezan.

Hoy en día no empezar es muchísimo peor que equivocarse. Si empiezas, tienes la oportunidad de evolucionar y corregir para convertir tu equivocación en un acierto. Si no empiezas nada, nunca tendrás esa oportunidad.

# Diez mil horas, mucho trabajo y un éxito repentino

Quizás hayas oído hablar hace poco del grupo de música Hollerado, pero lo cierto es que llevan siglos currándose y apostando por su carrera musical. Esta es una carta que enviaron al *blogger* Bob Lefsetz (sólo la he revisado un poco):

*Somos de un pequeño pueblo de Ontario llamado Manotick, y llevamos cuatro años de gira.*

Cuando decidimos hacer nuestra primera gira americana, nadie quería contratarnos. Así que, en lugar de dar conciertos, nos fuimos tan lejos de casa como pudimos. Nos presentábamos en locales en los que se estaban organizando conciertos y les decíamos que estábamos a más de tres mil kilómetros de casa, que teníamos un concierto contratado por la zona pero que por alguna razón se había cancelado. «¿Os importaría que esta noche tocásemos algunos temas aquí?» ¡FUNCIONÓ! Con esta estrategia, conseguimos dar un montón de conciertos.

Puesto que apenas nos pagaban más que un par de copas y a veces unas pizzas, necesitábamos dinero para la gasolina. Teníamos un ordenador portátil con los temas de nuestra maqueta, de modo que fuimos a una tienda de productos electrónicos, compramos una grabadora de CD y un par de bobinas de CD vírgenes. Tras grabar unas cien maquetas en el aparcamiento, devolvimos la grabadora a la tienda y guardamos cada una de las maquetas en una bolsa de plástico con cierre. De ahí viene el nombre de nuestro primer disco: Record in a bag (disco en una bolsa).

Cuando teníamos una pila de maquetas, íbamos al centro comercial más cercano y montábamos la paradita delante de las tiendas de música Hot Topic (probablemente lo más descarado que hemos hecho por el grupo). Nos pasábamos horas ahí, con varios discman y maquetas, preguntándoles a todos los que se paraban si querían comprar un disco en una bolsa. Si vendíamos los discos por cinco dólares, todavía nos quedaban cuatro dólares y medio para el bote de la gasolina.

Y eso es lo que hicimos durante dos años. Cualquier cosa con tal de evitar un trabajo de verdad, ¿no? En febrero de 2009, lanzamos en internet nuestro primer álbum completo, cuya descarga era GRATUITA.

Ese mismo mes nos inventamos el RESIDENCY TOUR. Tomamos el viejo concepto de tocar como residentes un día a la semana en el mismo bar y lo convertimos en una locura. Convinimos siete residencias para el mes, una para cada noche de la semana. Todos los domingos de aquel frío febrero tocamos en un club de Boston; los lunes en el Piano's, en Nueva York; los martes en Lacolle, Quebec; los miércoles en Hamilton, Ontario; los jueves en Toronto; los viernes en Ottawa; y los sábados en Montreal. Y así cuatro semanas. Veintiocho conciertos seguidos. Más de veinte mil kilómetros en veintiocho días de frío invierno.

En febrero de 2010 creamos nuestro propio sello discográfico para sacar a la venta el álbum

Record in a bag en las tiendas de Canadá. A pesar de que todos los distribuidores con los que hablábamos decían que era imposible, al final fuimos capaces de convencer a uno (Arts and Crafts) de que podíamos literalmente vender el CD en una bolsa resellable. Hasta el momento hemos vendido más de diez mil copias en Canadá. Sin el apoyo de ninguna discográfica, nuestro primero sencillo, «Juliette», subió hasta el número 5 en la cadena de radio alternativa más importante de Canadá.

Las cosas empezaron a tomar forma y en poco tiempo entramos en el sistema de subvenciones de Canadá para giras artísticas. De todos modos, cuando nos concedían una subvención para dar un concierto en China, tomábamos el presupuesto y lo estirábamos todo lo que podíamos. De hecho, ese concierto en China acabó convirtiéndose en una gira de tres semanas. Grabamos una canción en chino mandarín y la publicamos en internet en China. Seis meses después, conseguimos volver para una segunda gira.

Sabemos tocar. Tocamos en directo y hacemos cientos de conciertos al año; nos dejamos la piel. Aceptamos las peticiones del público, tocamos versiones que no conocemos, y lo hacemos tanto para nosotros como para el público, porque sin él seguiríamos en Manotick, con los empleos que odiábamos. Tocamos en cualquier sitio a cualquier hora. Es lo que más nos gusta del mundo.

Somos cuatro buenos amigos (dos de los chicos son hermanos). Y nos gustaría dedicarnos a esto durante mucho tiempo. Queremos hacer carrera en el mundo de la música y contar con un catálogo del que nos sintamos orgullosos. En mi opinión, creo que la canción de la que hablaste no es de las mejores. Desde entonces, hemos escrito un montón y, como en todo lo demás, con la práctica estamos mejorando.

Mi resumen: cuatro años haciendo algo nuevo, descubriendo qué funciona, y haciéndolo de nuevo. Una y otra vez. El negocio de la música es duro, y estos chicos se lo están currando. Y al mismo tiempo, todavía hay un montón de grupos que siguen tocando en alguna cafetería de barrio y que no dejan de quejarse de lo difícil que es que una discográfica te descubra.

# El mercado está obsesionado con las novedades

Pues invéntate algo. Estamos cansados de tus cosas de siempre.

# Organizarse por placer

Las empresas tradicionales, y en especial las dedicadas a la fabricación y servicios a gran escala, están organizadas por cuestión de eficacia o de homogeneidad, pero no por placer.

El placer procede de la sorpresa, el contacto, la humanidad, la transparencia y la novedad. En muchos lugares, estos son conceptos extraños.

Este es el caso de McDonald's, Hertz, Dell y muchas otras empresas. Aparecen, bajan los precios y utilizan un cronómetro para medir el resultado.

El problema de esta mentalidad es que a medida que te acercas a la asíntota de máxima eficacia ya no hay lugar para más mejoras. Producir un McNugget de pollo por 0,00001 céntimos menos no incrementará mucho los beneficios.

Y lo que es peor, la naturaleza del trabajo es intrínsecamente mediocre. Si te aterran las peticiones especiales, si tus empleados no son más que peones y si tienes que escribirlo todo en un manual, las probabilidades de sorprender a alguien son muy reducidas.

Las empresas de este tipo cuentan con gente que intentará remendar los problemas a posteriori, en lugar de gente motivada y ansiosa por marcar la diferencia.

Por lo visto, la alternativa consiste en organizarse por placer. Y esto es lo que hacen las empresas que conceden a sus trabajadores la libertad (y la expectativa) para que creen, conecten y sorprendan. Estas organizaciones valoran a las personas que marcan la diferencia, y no se dedican a buscar en el manual de la empresa una norma que se haya violado.

No estoy seguro de que me haya explicado bien: el inexorable acto de la invención, la innovación y la iniciativa es el mejor activo de marketing.

# Para hablar muy claro

No te estoy animando a ser atrevido y acertado; ni a hallar el modo de iniciar siempre una idea rentable, inteligente y demostrada.

Sólo te estoy animando a empezar. A menudo. Siempre. A ser aquel que empieza cosas.

# Cómo hacerlo versus qué hacer

Con frecuencia recurrimos a conocidos autores y especialistas para que nos digan qué hacer. Si supiéramos qué hacer, si tuviéramos el conocimiento necesario, lo haríamos.

Pero yo no creo que ese tipo de conocimiento escasee. En las empresas, grandes y pequeñas, hay muchísima gente inteligente y bien preparada que sabe exactamente qué hacer.

Lo que escasea son las personas dispuestas a hacerlo, a dar el salto, a romper moldes y empezar. Por lo que parece, a muchos de nosotros se nos ha olvidado cómo hacerlo.

# «Just do it» (simplemente hazlo)

El problema con el eslogan de Nike es la implicación de que lo único que tienes que hacer para tomar la iniciativa es tomar la iniciativa, que sólo es cuestión de voluntad. Para algunos, este puede ser el caso; pero para muchos otros, con eso no basta.

No eres un iniciador porque nadie ha intentado convencerte de que lo seas, ni te han preparado para ello, ni te han animado lo suficiente para que adoptaras la costumbre de hacerlo.

Ahora que sabes lo que está en juego, los siguientes pasos dependen de ti.

# Las aventuras de André y Wally B

En 1984 un cineasta llamado John Lasseter empezó a trabajar con una nueva herramienta informática de animación. Con esta herramienta creó *Las aventuras de André y Wally B*, un corto digital con el que pretendía entretener a su hijo.

Su hijo flipó, pero a pesar de ello el corto nunca se convirtió en un largometraje, ni tampoco obtuvo ingresos.

¿Fue un error empezar? ¿Crees que Lasseter fracasó?

John ha estado nominado para seis premios de la Academia, ha ganado dos y ha sido un factor clave en la evolución de Pixar, una de las productoras de cine de mayor éxito de la historia. Nadie le sigue ni de lejos.

John empieza cosas.

# El espacio entre viñetas

En *Entender el cómic: el arte invisible*, Scott McCloud no sólo explica cómo funcionan los libros de cómics, sino también cómo funciona la vida en general.

El secreto de los cómics no está en lo que ves en cada viñeta, sino en el espacio que las separa. El artista no dibuja nada en él; este espacio es todo para ti. A medida que la historia avanza, tú vas creando la narración.

Venga, lee un cómic y compruébalo. Te espero.

Una de las cosas que los artistas de cómics evitan es mostrar las decisiones. Obviamente, muestran acción y también resultados; pero no muestran (porque es difícil) al héroe o el villano tomando una decisión.

Y es precisamente esta acción entre viñetas la que hace que apostar sea tan importante. Cuando tienes un plan, pasar a la acción es sencillo. No obstante, formular un plan es una habilidad poco común y muy valiosa.

# ¿Por qué el crecimiento se da al principio?

Robert Litan, de la Institución Brookings, señala que casi todo el crecimiento de una empresa se produce durante los cinco primeros años desde su fundación. Y, de hecho, tiene sentido. En cuanto la empresa alcanza la estabilidad, se dedica a sustituir a los trabajadores, no a inventar nuevos puestos de trabajo.

No obstante, al principio nadie está seguro de lo que se tiene que hacer exactamente. No es un trabajo; es una pasión, una misión y un experimento. El personal está desorientado, confundido y todos trabajan como locos para intentar sobrevivir. Cuando una iniciativa empieza a funcionar, la empresa contrata a gente en esa dirección. Y sigue luchando por mantenerse a flote e iniciando hasta que crece lo suficiente para relajarse. Y entonces se detiene.

Las empresas que crecen después del quinto año lo consiguen porque han adoptado la disciplina de seguir probando.

# Lo correcto

Espero que estemos de acuerdo en que tenemos la obligación moral de ser honestos, de tratar a la gente con dignidad y respeto y de ayudar a los necesitados.

Me pregunto si también tenemos la obligación moral de empezar.

Yo creo que sí. Creo que si tienes la plataforma y la capacidad necesaria para marcar la diferencia, ya no se trata de una opción, sino que se convierte en una obligación. Debes marcar la diferencia; de lo contrario, estarías desperdiciando la oportunidad. Y eso degrada tu capacidad de contribuir y, lo que es más grave, nos quita algo al resto.

Si te has comprometido con una organización, una relación o una comunidad, se lo debes a tu equipo. Tienes que empezar, iniciar y ser el que hace que las cosas sucedan.

No hacerlo sería como robarles.

Si escondes tu chispa, entierras tus ideas y se las ocultas al resto del equipo, les estarás haciendo igual de mal que si hubieras robado un portátil y lo vendieras en eBay.

# Una comida de trabajo

Durante mi breve carrera en Yahoo!, empecé cosas. No lo puedo evitar, es lo único que sé hacer.

Un día, unas tres semanas después de mi llegada, organicé una comida con una docena de personas de otros departamentos para que tuviéramos la oportunidad de conectarnos y compartir ideas.

Cuando regresé de la comida mi jefe me comunicó que sería mejor que no lo volviera a hacer. «Relájate», dijo, ordenándome que me quedase sentado en mi cubículo y esperase instrucciones.

Quizá tengas un jefe así. En ese caso, te puedo recomendar dos cosas:

Ignora este libro (por ahora).

Empieza a buscar otro trabajo, YA.

(Hay un tercer plan que ahora te explicaré, pero que no deberías tomarte en serio a no ser que seas un impaciente y un atrevido que quiere marcar la diferencia: ignora a tu jefe y sigue empezando cosas. Al final, funciona.)

Si tu organización se niega a empezar, si está tan ocupada cosechando que ha perdido el interés en plantar, puede que tu inversión de tiempo y esfuerzo esté fuera de lugar.

A la larga, la historia grabó el paso de mi jefe por Yahoo! como un fracaso. Y yo fui (al menos ese día) un fracaso como empleado por no ver el mundo como él lo veía. Pero el fracaso es un evento y, salvo raras excepciones, no es fatídico. El proceso de empezar, de modo regular, y de buscar las oportunidades para hacerlo más a menudo, nunca es un fracaso. En realidad, este proceso es ahora esencial para aquellos que quieren triunfar.

# Cuando todo se desmorona

Vince McMahon fundó la liga XFL hace diez años. El fútbol americano no era nada nuevo, y la televisión tampoco. No obstante, Vince, el comentarista de moda por aquel entonces, dio un paso al frente e inició un proyecto atrevido que combinaba el fútbol americano, la televisión y la lucha libre profesional.

Un mes antes del primer partido, el dirigible publicitario de la XFL se estrelló contra un restaurante; fue un mal augurio para el proyecto. Además, en el cara o cruz del primer partido (bueno, en realidad no hubo ninguna moneda, sino dos tipos tirándose a por la pelota), uno de los jugadores resultó herido.

Los partidos fueron poco memorables, la actuación de las animadoras y otras mujeres rozó la misoginia y la violencia resultó desagradable incluso para los amantes del fútbol americano. Además, la liga apenas apareció en las páginas de deportes, y la audiencia fue tan baja que el otro socio del proyecto, la NBC, canceló su cobertura un año después.

Un fracaso en todos los sentidos.

Perdonadme por hablar sin rodeos, pero... ¿y qué?

Teniendo en cuenta todo el miedo, la ansiedad, el agobio y la inquietud que asociamos al hecho de empezar algo, si esto es lo peor que nos puede pasar, no es tan grave.

Vince se las arregló para salir adelante. Y la NBC también. Incluso diría que en comparación con aquellos que no tuvieron las agallas necesarias para empezar, ellos salieron ganando.

A no ser que la organización esté dispuesta a aceptar un fracaso como el de la XFL, será imposible poner en marcha un proyecto que funcione. Es imposible defender una política de «sólo éxitos». En realidad, esa política garantiza por sí misma la ausencia de éxitos.

¿Y si trabajas para alguien con una política así? La cuestión es si tú quieres compartir esa política o no, y si decides aceptarla como criterio personal a la hora de decidir si tomar la iniciativa o no tomarla.

Tendrás otros trabajos, mejores empleos e incluso jefes dispuestos a fomentar el crecimiento; pero el único modo de encontrar esos trabajos y esos jefes es adoptando un criterio personal que exija el fracaso, no uno que garantice el éxito. La honestidad intelectual va más allá de ser inteligente; requiere que apliques tus ideas al mundo que te rodea.

# «No es lo que esperaba encontrar»

Así es como sabes que estás oyendo el informe de un buen científico. La ciencia que obtiene resultados que sorprenden al investigador suele ser válida, porque la predisposición inicial no ha influido en el resultado.

Parte del proceso de iniciar consiste en estar dispuesto a descubrir que lo que obtendrás es diferente de lo que esperabas conseguir. Si no estás dispuesto a descubrir esa sorpresa, no me extraña que te dé miedo empezar.

Empezar no implica tener el control, significa iniciar. Dirigir sí que implica controlar, pero esa es una habilidad totalmente distinta.

# ¿Qué podrías crear?

Hay muchas puertas abiertas, y muchas oportunidades a tu alcance. Si pudieras crear cualquier cosa (y puedes), ¿qué crearías?

Una institución

Una religión

Una idea que se difunda

Una relación

Una reputación

Dinero en efectivo

Una práctica

Un trabajo

Arte

Herramientas

Un legado

Un cambio importante

Si la única razón por la que no estás iniciando la búsqueda de cualquiera de estos objetivos es que te da miedo empezar, quizá deberías pensar detenidamente qué te estás jugando. ¿Has entendido bien el coste de no empezar?

# Jugar con Twitter

Es divertido observar a alguien que utiliza Facebook o Twitter por primera vez. Abre una cuenta, dice alguna tontería y espera a que el mundo reaccione.

«¡Caray! Me acaba de escribir Lisa... ¿Cómo me ha encontrado tan rápido?»

«¡Ostras! Estoy *twitteando* desde el avión y la gente me está contestando.»

Es un pasatiempo adictivo. No arriesgas nada, te comunicas con el mundo, y este te responde. Una y otra vez.

Pero cuando hablo de empezar no me refiero a esto. Esto no es apostar, ni pasar a la acción, ni cambiar nada; no es más que una versión fácil sin ninguna posibilidad de éxito o de crecimiento.

Si no puedes fracasar, no cuenta.

# Iniciar es un acto deliberado

Nadie responde al teléfono por causalidad. Tampoco solemos entrar en una reunión por error, ni leer un mensaje de correo electrónico sin querer. Casi todo lo que hacemos en el trabajo lo hacemos intencionadamente, habiéndolo preparado o al menos habiéndonos esforzado un poco.

Empezar también es así.

Podemos organizarnos para ello. Jueves, 3 de abril, 3:05... empezar algo.

Podemos prepararnos, planificarlo, anunciarlo e incluso contratar a alguien con este fin. Si el hecho de empezar es tan esencial para la empresa moderna como parece, será mejor que nos acostumbremos a hacer eso y mucho más.

No es raro oír a alguien decir que está aquí para ayudarnos a planificar, analizar, revisar o incluso reparar. A menudo contratamos a gente para optimizar, sincronizar y organizar.

Entonces, ¿por qué no invertimos en el acto de empezar?

# Cuando la escuela pública prohíbe el acto de empezar

No está en el plan de estudios, ¿verdad?

¿Cuánto tiempo dedicamos a animar a nuestros hijos a iniciar?

Desde el equipo de fútbol americano del instituto que prohíbe que el *quarterback* lleve a cabo sus propias jugadas, al grupo de jazz que sigue la partitura en lugar de improvisar; ¡incluso las actividades extraescolares están programadas!

Yo suelo animar a los niños para que creen sus propios clubes y organicen sus propios grupos extracurriculares. Pero nunca lo hacen. Las cosas no funcionan así, dicen.

¿No te parece asombroso que les inculquemos esa mentalidad? Las fábricas y los gerentes no buscan coraje, ni siquiera innovación; lo que buscan es obediencia.

Confiamos en que unos pocos desobedientes se encarguen de la innovación; pero hoy en día la innovación es nuestra única opción.

# El coste de llegar tarde

Cuando llegas tarde, ya no hay tiempo para elegir, decidir o iniciar. Cuando llegas tarde, el camino está bien iluminado y las opciones están claras. ¡Corre! Corre por ese camino que ya conoces.

El acto de llegar tarde es una herramienta que emplean aquellas personas incapaces de armarse de coraje para alzarse en defensa de sus actos. Llegar tarde nos sirve de excusa; nos permite avanzar con torpeza, sin creatividad ni gracia alguna. «¿Es que no ves que llego tarde?», gritamos, mientras hacemos lo que tenemos que hacer sin tan siquiera pararnos a pensar qué sería mejor que hiciéramos.

Llegar tarde puede resultar útil, pero increíblemente caro. Esta estrategia, la que elegimos para eludir el miedo que nos da elegir, nos sale cara en muchos sentidos: degrada la calidad, nos hace perder aviones, nos cuesta horas extras y nos hace ignorar a la gente que nos rodea. Además, es agotador.

La alternativa consiste en iniciar antes de que sea necesario, pasar a la acción antes de la fecha límite, exponer la idea antes de que llegue la crisis. Y con este acto de valentía ganas importancia, impulso y control de un modo que las prisas no te permitirían jamás.

# Mentalidad de diente de león

En 1998 Cory Doctorow y su mujer tuvieron una niña. Convertirse en padre le llevó a esta conclusión, que podría cambiar tu vida:

Los mamíferos invertimos mucha energía en hacer un seguimiento del carácter individual de cada una de las copias que engendramos. Y es natural, por supuesto: invertimos tanta energía y tantos recursos en nuestra prole que sería un derroche espantoso que se extraviaran y se cayeran del balcón o se tirasen al triturador de basura. Estamos programados, como mamíferos, para interpretar este tipo de desgracias como una tragedia moral, un trauma tan profundo para nuestra psique que algunos nunca llegan a recuperarse.

También es natural que concedamos tanta importancia al carácter individual de cada una de las copias de nuestro trabajo artístico. Nos angustiamos ante las copias de los ejemplares para prensa que aparecen en Amazon, y nos tiramos de los pelos ante la idea de que Google escanee nuestros libros con el fin de indexarlos para los internautas. Y aunque imprimir un libro no nos cuesta tanto como criar a un bebé, no podemos quitarnos de la cabeza la idea de que cada ejemplar impreso es dinero gastado, y cada ejemplar vendido sin justificar es dinero que nos quitan.

No obstante, hay otros organismos que siguen unas estrategias reproductivas diferentes. Por ejemplo, el diente de león: un solo diente de león puede producir dos mil semillas al año, y las dispara al cielo de forma indiscriminada a la mínima brisa, sin preocuparse de hacia dónde van ni de si recibirán una recepción acogedora cuando aterricen.

De hecho, muchas de esas miles de semillas acabarán cayendo sobre un pavimento duro y rígido, y no llegarán a crecer; un fracaso en la carrera genética basada en la supervivencia y la reproducción.

Pero desde el punto de vista del diente de león, la fortuna de cada una de las semillas no es lo importante; lo importante es que cada primavera todas las grietas de la calzada estén llenas de dientes de león.

Y ese es el objetivo, ¿no crees? ¿Que todas las grietas estén llenas de tus ideas, innovaciones y creatividad? Pues el único modo de conseguirlo es estando preparado para que muchas de esas ideas fracasen, para que algunas aterricen sobre la calzada, y que a pesar de ser perfectas no lleguen a crecer.

Podemos llorar ante estos fracasos, pero eso nos llevaría a desistir de la siguiente idea. O podemos celebrarlos, comprendiendo que estamos siendo promiscuos en nuestro lanzamiento; lanzando nuestro mejor trabajo al mundo, a pesar de la posibilidad de que algunas de las ideas no funcionen.

¿Cuándo fue la última vez que te propusiste ser promiscuo en tus fracasos?



# Montar en bicicleta y ser un adulto

Estaba ayudando a un niño a aprender a montar en bicicleta, y él me confesó que en el fondo no quería aprender. Sus razones fueron bastante comprensibles: no vive cerca de ningún carril bici, no tiene adónde ir, se ensucia los pantalones, ninguno de sus amigos va en bici, etc.

Pero tras enzarzarnos en un diálogo socrático, acabamos llegando al fondo de la cuestión: le daba miedo aprender.

Somos especialistas en esconder nuestros miedos. De hecho, la mayor parte de nuestra vida en público la pasamos disimulando, racionalizando y negando nuestros miedos. Vamos a la guerra porque tenemos miedo, y también asistimos a eventos espirituales por la misma razón.

Pero no somos niños y esto no es una bici.

El objetivo de este libro no es acabar con tus miedos por arte de magia, sino ponerlos en evidencia. Identificar el «miedo a ir más allá» es el primer paso para superarlo. Si aceptas la idea de que tu éxito y tu felicidad dependen de que acabes con el miedo que te detiene, habrás recorrido el noventa por ciento del camino, porque no somos niños y esto no es una bici.

# Qué hacer con las buenas ideas

¿Eres una de esas personas?

¿Una de esas personas con demasiadas buenas ideas? ¿Alguien que tiene libretas llenas de posibles proyectos o fantasías repletas de posibilidades?

Seguro que has conocido a una de esas personas. Están tan ocupadas tomando nota que nunca hacen nada; demasiado ocupadas inventando como para iniciar nada de verdad.

Para detener ese proceso, sólo se tienen que hacer dos cosas:

Empezar. Y entonces...

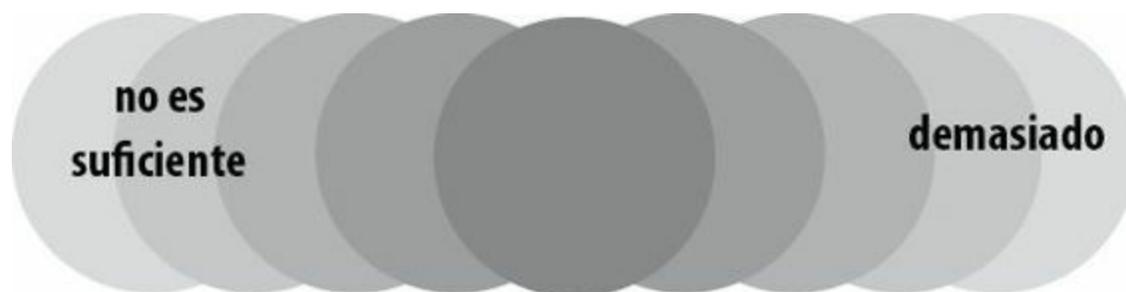
Lanzarse a por ello.

No puedes hacer lo segundo sin hacer lo primero.

Paul es una de esas personas. Carga con sus ideas como si de un saco de piedras se tratara. De este modo, se aísla de las críticas y se protege de la culpa. «Oye, ¿es que no ves que tengo este cuaderno lleno de ideas? Pero, por supuesto, no me puedes responsabilizar de no haber conseguido nada; he estado demasiado ocupado pensando en lo siguiente... Si esos memos del Group W me escucharan, las cosas irían mejor.»

Pero creo que el problema no tiene nada que ver con los memos para los que trabaja, sino con el miedo que le da empezar. Su incesante lluvia de ideas le proporciona el placer de tener una gran excusa, al mismo tiempo que lo protege a corto plazo del dolor que causa el fracaso.

# Miedo a la izquierda, miedo a la derecha



Cuando llega el momento de empezar, a algunos nos asaltan las dudas. Nos contenemos y nos prometemos investigar más, esperar a que llegue el momento oportuno y a que nuestro público sea más amable.

Este hábito es increíblemente común. Entierra nuestro talento y destruye nuestra habilidad de hacer la contribución de la que somos capaces. Llamémoslo «hipoiniciativa» o falta de iniciativa.

Aunque parezca sorprendente, lo contrario también sucede.

Algunas personas manejan el miedo y se esconden haciendo otra cosa. Estas personas inician en exceso, y se pasan la vida soñando con el próximo gran golpe. Es posible que funden una empresa de transporte en zepelín el lunes, pero que el miércoles abandonen el proyecto para solicitar la patente de un motor Stirling, y quizá, si eso no arranca en un día o dos, puede que a finales de semana apuesten por una empresa que ofrece servicios notariales a domicilio.

Fitzgerald dio en el clavo cuando describió la actitud de Jay Gatsby: «¿De qué servía hacer cosas grandes si yo podía divertirme más contándole a ella lo que iba a hacer?» Es sencillo enamorarse tanto de la idea de empezar que nunca lleguemos a hacerlo de verdad.

La persona que siempre hace preguntas, interrumpe, toma infinitas notas y que siempre está en medio no sólo es fastidiosa; se está saboteando a sí misma, es una forma de esconderse. La «hiperiniciativa» es tan segura como la más frecuente falta de iniciativa, porque si eres el tipo de persona que siempre está soñando e improvisando, está claro que no te pueden responsabilizar por tu trabajo. En primer lugar, porque estás loco; y segundo, porque estás demasiado ocupado haciendo lo siguiente como para que te responsabilicen de lo anterior.

No es bueno estar demasiado gordo ni demasiado delgado, ni tener la presión sanguínea demasiado alta ni demasiado baja. Sólo en el punto medio logramos conectar con el mercado, hacerlo bien y producir con eficacia.

Por cada persona que conozco con mentalidad de «hiperiniciativa», conozco a noventa y nueve que podrían aportar algo si empezasen con más frecuencia, pero que no lo hacen. Si no te encuentras entre los que marcan la diferencia, es probable que sea a causa del miedo. Y este miedo se manifiesta en cualquiera de los dos extremos del espectro.



# Por preguntar no se pierde nada

Bueno, de hecho, sí. Si preguntas de la manera equivocada, sin haberte preparado o sin permiso, puedes perder la oportunidad de volver a formular la pregunta del modo correcto.

Si te topas con Elton John en una cena y le dices: «Escucha, Elton, ¿cantarás en la boda de mi hija?», habrás desperdiciado toda oportunidad de captar su atención. Le habrás preparado para que te diga «no», y le habrás demostrado que eres interesado y poco realista.

Si un posible cliente entra en tu concesionario y te acercas y le dices: «Por favor, págame doscientos mil dólares ahora mismo por este Porsche», puede que cierres la venta. Pero lo dudo. Lo más probable es que pierdas al cliente y que hayas convertido el poco permiso que tenías en un muro de autoprotección.

La semana pasada recibí una nota de un desconocido. «He oído que vas a ir a Los Ángeles», comenzaba, y seguidamente se autoinvitaba a pasar media hora conmigo entre bastidores durante uno de mis seminarios. Estoy seguro de que lo hacía con buena intención y que creyó que eso formaba parte de lo que significa tirarse a la piscina y probar cosas nuevas. Pero también estoy seguro de que esta falta de tacto y su decisión de formular una pregunta cuya respuesta es sin duda «no» son cosa del cerebro reptiliano que le tendió una trampa para que fracasara, porque es más fácil que triunfar. ¡Qué gran excusa para no triunfar! ¡Preguntó, y no consiguió nada!

De vez en cuando, por supuesto, hacer una pregunta inesperada funciona. ¿Y qué? Incluso (y especialmente) las personas que desean iniciar deben ser inteligentes a la hora de establecer las prioridades y las compensaciones.

En lugar de hacerle proposiciones a todo aquel al alcance de tu cuenta de correo, invierte un poco de tiempo y gánate el derecho a preguntar. Haz los deberes. Establece lazos. Esto hace que el riesgo por tu parte sea mucho mayor porque has invertido más de dos minutos. Iniciar cuando tienes más que perder suele ser mejor que improvisar.

# Controlar el pulsador

El mejor modo de perder en el concurso televisivo Jeopardy no tiene nada que ver con la preparación o la inteligencia. Los participantes que pierden lo hacen porque no saben utilizar bien el pulsador.

Si pulsas demasiado pronto, el presentador no habrá acabado de leer la pregunta. Si pulsas demasiado tarde, otra persona se lleva la oportunidad de contestar.

Y lo mismo sucede en la vida real.

Todos conocemos al típico compañero odioso que es demasiado agresivo, que está demasiado seguro de que es el momento de apretar el pulsador y que es tan pesado que nunca acaba nada.

Y en respuesta, reaccionamos en exceso y hacemos demasiado poco.

Como casi todas las cosas que importan, empezar es una opción inteligente, no un proceso en blanco y negro. Si no estás marcando la diferencia de la que eres capaz, quizá sea el momento de pararte a pensar en cómo utilizas el pulsador.

¿Y entonces? ¿Cómo puedo hacerlo mejor?

Apuesto a que tu problema actual es que no pulsas lo suficiente, como la mayoría de la gente. Nos contenemos, queremos estar seguros.

Pero también hay una minoría que pulsa con demasiada frecuencia. Si ese es tu caso, lo mejor es que seas consciente de ello.

En mi opinión, la solución es simple. Pulsa más. Mira qué sucede. Y pulsa todavía más. Y así una y otra vez. A medida que aumentes tu disposición a apretar el pulsador y a participar, conectarás con el mercado, con tus jefes, con tus compañeros y con personas dispuestas a confiar en ti.

Está claro que las ideas que se difunden triunfan; pero las ideas que no llegan a expresarse siempre fracasan.

# El miedo al síndrome de Hubris

Todos tenemos grabada la lección de Ícaro, incluso los que no recuerdan las clases de mitología griega. Los dioses se enfadan con aquellos que se atreven a volar, y el castigo es increíblemente severo.

En Australia lo llaman «el síndrome de la amapola alta». No te levantes ni sobresalgas, o te cortarán.

Nos han entrenado para encajar, para no sobresalir; y la manera más fácil de encajar es no tomando nunca la iniciativa. No te manifiestes. Si ves algo, no digas nada.

De hecho, nos pasamos el día esperando que nos den permiso para empezar. Y por esta razón he publicado esta perorata.

Si conoces a alguien que necesita que le den permiso, comparte esto con él. Si necesitabas permiso, piensa en el mentor, entrenador o amigo que te dio este libro. Alguien te está dando permiso. Alguien, quizá de forma indirecta, te contrató, te pagó, te entrenó y te animó; y todo con la finalidad de que vieras lo que se tenía que hacer y lo hicieras.

No tiene nada que ver con el llamado síndrome de Hubris, o síndrome del vencedor. Es imprescindible.

Pero ¿qué pasaría si todo el mundo lo hiciera? ¿Y si todo el mundo decidiera compartir sus ideas, empezar cosas y romper moldes?

Bueno, entonces tendrías un problema nuevo, ¿no? De hecho, tendrías un montón de problemas nuevos.

Primero, el problema de decidir cuáles de esas ideas valen la pena y cuáles no.

Y segundo, el problema de poner en práctica las mejores de esas ideas.

Ambos son buenos problemas, y ninguno de los dos tiene nada que ver con enojar a los dioses y caerse del cielo.

# La costumbre de empezar como filosofía de vida

La innovación es misteriosa. La inspiración es, en gran parte, impredecible. Pero es obvio, por todos los éxitos que vemos en el mercado, que podemos dar la talla.

Cuando la costumbre se arraiga y te conviertes en un iniciador, en el centro del círculo, cada vez encontrarás más cosas en las que fijarte y más proyectos que incitar e iniciar. El impulso aumenta y cada vez se te da mejor generarlo. Si te metes en la cama por la noche con la certeza de que la gente espera que te pases el día siguiente iniciando cosas, te despertarás con una lista. Y a medida que la gente que te rodea adopte también la costumbre de conectar, mejorar e ir más allá, los beneficios serán evidentes.

Lo que podría considerarse como una decisión de los directivos en una de las empresas de la competencia, en la tuya se hace de forma automática. Lo que podría reservarse para la intervención del gerente se soluciona con el cliente, ahorrando así tiempo y dinero (y satisfaces al cliente).

Esta idea tan prosaica, el simple acto de empezar, es en realidad profundamente transformadora.

Esta fuerza motriz es un activo justificable.

# Seguro

Celebrar el Halloween no es seguro; podría pasar algo malo. De hecho, tarde o temprano, lo más seguro es que algo malo suceda.

Volar no es seguro; ambos conocemos una docena o cientos o miles de maneras en que una persona furiosa puede causar estragos a bordo.

Vender no es seguro; te podrían rechazar (y lo harán).

El golf no es seguro; mi abuelo murió jugando al golf.

Expresar tus ideas no es seguro; podrías ofender a alguien.

La innovación no es segura; fracasará, y quizás estrepitosamente.

Ahora que lo hemos descartado todo, ¿qué vas a hacer? ¿Esconderte? ¿Acuclillarte en un rincón y esforzarte al máximo por no sobresalir?

Eso tampoco es seguro.

Quizá sería mejor que hicieras algo que merezca la pena.

# ADELANTE

Si te acostumbras a empezar cosas, a marcar la diferencia y a ir más allá, será cosa tuya, y el resto de nosotros tendremos el placer de disfrutar de los frutos de tu coraje.

Si no empiezas, si te escondes en tu caparazón y si te acobardas ante esta extraordinaria oportunidad (y obligación), entonces échame la culpa a mí. Está claro que no habré hecho un buen trabajo para convencerte y animarte a hacer aquello de lo que eres capaz, aquello que merece la pena.

No puedes perder.

Adelante.

«Hay dos errores que podemos cometer  
en el camino hacia la verdad.

No recorrer todo el camino, y no empezar.»

Siddhārta Gautama

# Agradecimientos

Gracias a Dan Slater por apostar. A Ishita Gupta, Lisa DiMona, Lisa Gansky, Jacqueline Novogratz, Vicky Griffith, Russ Grandinetti, Sarah Tomashek, Terry Goodman y Jeff Bezos por animarme. Gracias también a Catherine E. Oliver y Red Maxwell. A Helene, Alex y Mo. Y muchas gracias a la talentosa e inteligente comunidad editorial que apoya a los autores y sus ideas, gigantes como Adrian Zackheim, Michael Cader, Stuart Krichevsky, Pam Dorman, Wendy Bronfin, Megan Casey, librerías independientes y a todos aquellos que alguna vez han pagado por un libro. Paul Robinson, Martha Cleary, Corey Brown, Gil to the Rescue y Jonathan Hull me ayudaron con la parte técnica. Felicidades a los autores que están en lo más alto, dando mucho más de lo que reciben, incluidos Neil Gaiman, Kevin Kelly, Susan Piver, Pema Chodron, Zig Ziglar, Tom Peters, Max Barry, Cory Doctorow, Steve Pressfield, Kurt Andersen y Elizabeth Gilbert. Gracias también a los editores Mark Frauenfelder y Xení Jardín, por ir más allá cada día, y a todos los que tienen un *blog* y viven para provocar, en el buen sentido.

Este libro está dedicado a la memoria de mi madre. Aquellos que la conocieron lo entenderán.

# The Domino Project

Los libros que vale la pena comprar son libros que vale la pena compartir. Esperamos que encuentres a alguien que te regale este ejemplar. Puedes encontrar más información sobre lo que estamos haciendo en [TheDominoProject.com](http://TheDominoProject.com)

He aquí tres maneras de difundir las ideas de este manifiesto:

1. Organiza un grupo de debate en la oficina. Haz que la gente lea el libro y defienda su opinión. ¿Cuán abierta está tu empresa a la innovación y al fracaso? ¿Qué harías si a tus competidores se les diese mejor que a ti?

2. Reparte ejemplares. Un montón de ejemplares. Resulta que cuando todas las personas de un grupo leen lo mismo, las conversaciones transcurren de forma diferente.

Escribe los nombres de algunos de tus compañeros en la parte interior de la contraportada (o en un *post it* en tu ordenador). Cuando una de estas personas lea el libro, hazle tachar su nombre y añadir el de otra persona.

Esperamos que lo compartas.

