



Primero hay que practicar el **pensamiento divergente** para aceptar la complejidad inherente a todos los procesos donde interactúan personas (las paradojas pueden funcionar aquí como una fuente de detección de oportunidades); pero después hay que pasar al **pensamiento convergente**, a simplificar el modelo de decisión, para que la solución sea viable, eficiente y oportuna, para que tanta complejidad no provoque dispersión o parálisis.

Tengo pendiente escribir un artículo sobre el valor de reconocer la complejidad (algo que terminé de entender con el libro de [Roger Martin: "The Opposable mind"](#)), pero esta vez voy a poner el foco en el eje central de **Rework** que gira en torno a la simplificación, que me parece un atributo del que estamos bastante carentes.

Así que lo que he hecho es destilar las esencias de este libro, y pasar esos contenidos por el tamiz de la simplificación, para dejar sólo las ideas que me han parecido más suaves en torno a ese atributo.

Advierto que, en muchos fragmentos, **he añadido matices de mi propia cosecha a la traducción**, porque me parecía que así el texto quedaba más redondo y claro, de modo que hay un *toque bastante personal* en la interpretación que hice. Espero que nadie se moleste por esto, pero lo mío es la **cultura del remix**, así que supongo que al final, Fried, Heinemeier & Rey no suena tan mal.

Sin más rodeos, ahí va mi destilado:

- **Creer en algo:** Los buenos negocios creen en algo, tienen un punto de vista y se centran en él. Si no sabes en qué crees de verdad, cualquier argumento vale y todo es discutible. Mira a ver si consigues que tu cliente te diga que lo que haces, mejora en algo su vida. Por cierto, si dejas

REWORK y el arte de la simplificación

Por: Amalio A. Rey

Hay un verbo mágico que puede cambiar muchas cosas, y se llama: **"simplificar"**. Varios libros que han pasado por mis manos en los últimos meses apuntan tercamente a él. Demasiadas coincidencias para que sea casualidad.

Podría citar más de cinco, pero hoy quiero centrarme en uno: **"Rework"**, escrito por [Jason Fried](#) y [David Heinemeier](#) de [37signals](#), una empresa de Chicago que ha hecho de la simplificación su más adorable obsesión.

Esperaba más de este libro porque llegué a él con expectativas muy elevadas, pero sigo pensando que es un texto fantástico. Lo que me gusta de los chicos de 37Signals es su fuerte identidad, y **la devoción que sienten por hacer las cosas simples**, algo que marca todo lo que emprenden.

Admiro a la gente que trabaja con un foco y unas creencias claras, porque sé lo que puedo esperar de ellos.

El libro de Fried y Heinemeier es una mezcla de [Agile Methodologies](#), [Ley de Pareto](#), [Marketing contado por Jack Trout](#), y hasta [GTD](#) en su versión más digerible. Es una lástima que (hasta lo que yo sé) no se haya publicado todavía en español, así que hay que buscarlo en inglés; pero está escrito en un lenguaje tan ligero que se lee de un tirón.

En mi opinión, el management está tan falto de simplificación, como de reconocimiento de la complejidad. Sé que esa idea plantea una contradicción en sí misma, pero es un reflejo de la realidad.

Sostengo que el modo más inteligente de gestionar las organizaciones es combinando sabiamente complejidad y simplificación.

de hacer lo que haces, y alguien lo nota, entonces vas por buen camino.

- **Aprende a decir que NO:** Para respetar las prioridades, y mantener las cosas simples y claras, hay que cultivar el hábito de decir NO. Por eso, elegir un buen eje para centrarte tiene un coste, no sale gratis. Unos te amarán y otros te odiarán. Debes estar dispuesto/a a perder clientes si a cambio consigues entusiasmar a otros.
- **No te obsesiones con ningún competidor:** Como eso ocurra, vas a diluir tu propia visión; y serás reactivo, no proactivo. El foco tienes que ponerlo siempre en tu propias creencias: *"If you are planning to build 'the iPod killer' or the 'next Pokemon' you are already dead. You're allowing the competitor to set the parameters"*.
- **Las restricciones son ventajas camufladas:** Tener recursos limitados obliga a ser creativo/as. No hay margen para el despilfarro. Las limitaciones hacen que el producto o negocio se mantenga lo más sencillo posible, y ésta puede ser una gran ventaja (*"Less is a good thing"*).
- **Tenías la picazón, así que arráscate:** Empieza por diseñar y producir cosas que a ti te gustaría usar, que necesitarías para tu propia vida o negocio, o por problemas que has sufrido tú mismo/a; en vez de obsesionarte con problemas imaginarios, y que no conoces tan bien.
- **Piensa en la sostenibilidad desde el primer día:** Las start-ups tienden a posponer lo

inevitable: el momento de ganar dinero y de convertirse en un negocio sostenible. El enfoque de *"Veremos cómo ganar dinero en el futuro"* es ridículo y desnaturaliza todo; es como si comenzaras a construir un barco pretendiendo que la gravedad no existe.

Un negocio que no tiene un camino o modelo claro para generar beneficios, no es un negocio, sino un hobby

- **Desconfía de las estrategias de salida:** Necesitas *estrategias de implicación*, y no *"estrategias de salida"*. Cuando construyes una compañía con la intención de venderla, pones el foco en los puntos equivocados. En lugar de centrarte en que los clientes



Galería de Jan Tik en Flickr

valoren mucho lo que ofreces, te preocupas por quién te va a comprar.

- **Mantente ligero/a:** Mientras más pesado es un objeto, más energía necesita para cambiar de dirección; así que mantén a la empresa delgada y liviana. Lo vas a agradecer.

"Ser pequeño no es solo un escalón, ni un estadio, sino un gran destino en sí mismo"

- **Primero, lo primero:** Entre lo que *"podrías"* hacer, lo que *"quieres"* hacer, y lo que *"tienes"* que hacer, empieza siempre por lo último. Atrévete a hacer este ejercicio: ¿Si tuvieras que lanzar tu negocio en 2 semanas, qué deberías hacer ya, y que dejarías para después?
- **¡¡Foco!!:** Elige pocas cosas, pero hazlas muy bien. ING es un ejemplo: servicios mínimos pero con muchas ventajas. Por cierto, los mejores restaurantes trabajan con pocos platos, con especialidades que los hacen diferentes (Piensa en los huevos estrellados de [Casa Lucio](#), o el cocido madrileño de [La Bola](#))
- **Atributos auténticos, los que perduran:** Prioriza lo que no va a cambiar tanto, la sustancia, los atributos que siempre van a valorar los clientes, lo que no es una moda. Céntrate en las cosas que los clientes van a valorar hoy, y también dentro de 10 años; así que pregúntate: ¿Cuáles son esos atributos que perduran? ¿Qué es permanente en tu negocio?
- **Menos glamour, y más eficacia:** Muchos problemas que tiene una empresa pueden resolverse aplicando soluciones simples, *de andar por casa*. Lo que necesitas es algo que funcione, y ya está (*"Good enough is fine"*), aunque la solución no tenga misterio, ni tanto glamour.
- **Divide los desafíos en piezas pequeñas:** Si trabajas en un proyecto extenso, o por un objetivo a largo plazo, dedica un día a la semana/quincena a celebrar las pequeñas victorias que vayas consiguiendo. Pregúntate qué puedes conseguir

en una o dos semanas, y se lo pasas al cliente para que lo pruebe.

En lugar de un proyecto de 12 semanas, organízate como si fueran 12 proyectos de una semana

- **Déjate influenciar, pero no robes:** Hay una forma muy simple, y elegante, de saber los límites entre inspirarte y aprovecharte = Si adviertes que otro está haciendo la mayor parte del trabajo, entonces háztelo ver, porque algo huele mal.
- **Mejor “en casa” que “en tienda”:** Lamentablemente muchos productos son bastante mejores “en tienda” que “en casa”. Lo que hay que conseguir es que el cliente se sorprenda en casa, que al usar el producto en su contexto habitual descubra que es aún mejor de lo que parecía en la tienda, porque entonces lo va a contar, y activará el boca-oreja. Si el producto funciona genial en casa, te puedes ahorrar parafernalias y paripés en la tienda.
- **Tus clientes son tu memoria:** No hace falta que colecciones las demandas y quejas de tus clientes en bases de datos, ni hojas de cálculo complejas, porque las que realmente importan son las que escuchas una y otra vez. Si hay un reclamo que se te olvida, es porque no era tan importante.
- **Aprovecha el anonimato:** Al inicio, cuando eres poco conocido/a, es el momento de hacer todas las probaturas posibles, y ser atrevido/a porque nadie te escucha, y tu ego no está en riesgo. Pero una vez que llega el éxito, ya estás bajo el microscopio, y la presión por mantener consistencia y predictibilidad te va a hacer necesariamente más conservador/a.
- **No temas compartir:** Las grandes compañías están obsesionadas con el secreto, pero tú no cometes el mismo error. Emula a los chefs famosos que inventan platos, y entonces

publican sus libros con las recetas: ¿cuáles son tus recetas? ¿cuáles son tus “libros de cocina”?

- **Abre el negocio, sé transparente (“Go behind the scenes”):** Muestra a la gente cómo funciona tu negocio por dentro. Incluso los trabajos que parecen más aburridos pueden ser fascinantes si se presentan y explican con inteligencia. No esperes por nadie que lo cuente, hazlo tú mismo/a.

Dejar a los clientes que miren detrás de la cortina puede cambiar tu relación con ellos

- **A nadie le gusta las flores de plástico:** Preferimos las flores reales, las que se marchitan, porque hay una sutil belleza en la imperfección. Así que no temas mostrar tus defectos porque te hacen más real, más creíble. Hay empresas que filtran tanto lo que muestran que parecen robóticas, esterilizadas, y eso les resta toda emoción.
- **Marketing is everybody:** Contabilidad es un departamento, pero Marketing no. Marketing es algo que hace todo el mundo y todo el tiempo, en la organización.
- **Contrata solo cuando sepas que es imprescindible (“Hire when it hurts”):** Si se te va una persona de la empresa, no la sustituyas inmediatamente. Mira primero cómo te va sin ella, y sin ese puesto, porque puedes descubrir que no lo necesitabas tanto como creías. Los problemas empiezan cuando tienes más personas de las que realmente necesitas porque empiezas a inventarte trabajo para mantener a la gente ocupada, y... el trabajo artificial conduce a proyectos artificiales.
- **Mira cómo escribe:** Una escritura clara es señal de pensamiento claro. Alguien que escribe bien sabe cómo



comunicar, puede ponerse en el lugar del otro, y entiende qué omitir; atributos buenos para cualquier trabajo.

Si dudas entre varias personas para un puesto, contrata al que mejor escriba

- **Mira cómo trabaja:** La mejor manera de conocer de verdad a un candidato es verlo trabajando. Contrata primero para un mini-proyecto, aunque sea de 20 horas. Será suficiente para ver cómo toma decisiones. Así podrás juzgarlo por sus acciones, y no por sus palabras.
- **No conviertas toda la casuística en normas:** No defines normas o políticas porque alguien una vez cometió un error. Si alguien vino en pantalones cortos a la oficina (suponiendo que te pareciera mal), no hace falta que impongas un código de vestuario. Basta con que le digas que no venga más así, y punto.
- **Deja de comerte el coco:** No esperes por la decisión perfecta. Decide ya, y muévete hacia delante.