

LISA BODELL

POR QUÉ

LO

simple

GANA

«Bodell muestra que la simplificación será la ventaja competitiva de nuestra época, dándonos el espacio que necesitamos para prosperar».

ARIANNA HUFFINGTON



Índice



Agradecimientos	7
Introducción	11
1. El nacimiento del monstruo	19
1. Siempre ocupado	20
2. La tecnología: una ventaja ambigua	21
3. Solicitudes de reunión a granel	23
4. No morir en el intento	26
5. Evaluaciones de desempeño que no sirven	27
6. La cortina de hierro	28
7. Ahogados en formalidades administrativas	29
8. Una tendencia global	31
9. La posibilidad de empeorar	32
10. El imperativo de la simplicidad	34
11. Así de fácil	36
2. Los porqués de la complejidad	39
1. Liberarse	41
2. Definiciones simples	43

3. Mínimo, comprensible, repetible, accesible.....	44
4. El encanto de la simplicidad.....	46
5. La complejidad intencional.....	47
6. Demasiado mirarse por dentro.....	49
7. Querer siempre más.....	52
8. El enemigo somos nosotros mismos.....	53
9. Bombardear la complejidad.....	57
3. Cómo evaluar el problema de la complejidad.....	59
1. Señales de alarma.....	59
EJERCICIO: Hábitos personales y los usos organizacionales que contribuyen a la complejidad.....	64
2. En la vida real.....	74
3. Un diagnóstico perpetuo.....	77
4. Aborda de inmediato el problema de la complejidad	79
4. Un trabajo con sentido.....	81
1. El sentido está de moda.....	83
2. Si el trabajo funciona, la cultura funciona.....	84
3. Un experimento para pensar.....	85
4. La simplicidad es la solución.....	87
5. Dar rienda suelta a la creatividad y la innovación.....	92
6. Más compromiso, menos estrés.....	95
7. Resultados empresariales clave.....	96
8. Emergencia y simplificación.....	102
9. Grandes incógnitas.....	104
5. La mentalidad de lo simple.....	107
1. ¿De verdad tiene usted un buen conocimiento de su organización?.....	109
2. La simplicidad como imperativo ético.....	111
3. Una nueva regla de oro.....	114
4. Un relato para reflexionar.....	125
6. La caja de herramientas de la simplicidad.....	129
1. Algunas ideas erradas sobre la simplificación.....	132
2. Cinco pasos para la simplicidad.....	134

3. Crear herramientas de simplificación	136
HERRAMIENTA. 50 preguntas para simplificar	138
HERRAMIENTA. Tabla de simplificación.....	143
HERRAMIENTA. Matar la complejidad	148
HERRAMIENTA. Matar las normas estúpidas.....	155
HERRAMIENTA. Tácticas de simplificación	162
4. El lado positivo de las cosas	176
7. Sea el abanderado de la simplificación	181
1. Estrategia #1. Establecer una visión	184
HERRAMIENTA. Declaración de visión sobre la simplicidad	186
2. Estrategia #2. Hacer de la simplicidad una parte integrante de su estrategia a largo plazo.....	189
3. Estrategia #3. Racionalizar las capas gerenciales	190
4. Estrategia #4. Simplificar la toma de decisiones.....	192
5. Estrategia #5. Establecer mediciones claras	193
HERRAMIENTA. Mediciones de la simplificación	195
6. Estrategia #6. Crear un código de conducta para la simplificación.....	203
HERRAMIENTA. Código de conducta para la simplificación.....	204
7. Estrategia #7. Crear un equipo de simplificación.....	205
HERRAMIENTA. Entrevista para enganchar simplificadores.....	211
8. Estrategia #8. Enfocarse.....	215
9. Estrategia #9. Aumentar el compromiso de los empleados	217
10. Estrategia #10. Comunicarse con claridad	219
11. Estrategia #11. Entrenar a la siguiente generación de simplificadores.....	221
12. Estrategia #12. Liderar con el empleo	222
8. Simplificar de manera correcta.....	227
1. Fallar en el proceso de simplificación	228
2. Acumuladores a nivel corporativo	230
3. La estructura de la simplicidad.....	232
METODOLOGÍA. Innovación en ciclos rápidos	234

4. Simplificar ciclo por ciclo	236
5. Claves del éxito	240
6. No bajar la guardia en el largo plazo.....	243
Anexo: 50 preguntas para simplificar	245
Notas	253



Agradecimientos

Para mí, la ironía de escribir un libro sobre la simplicidad es que ha sido una de las tareas más complejas que he realizado. Con tanta investigación y tantos ángulos por explorar, era evidente que responder las preguntas sobre el tema, incluso las más básicas, no sería nada fácil. Desde un comienzo observé que había gran cantidad de información sobre el concepto de la complejidad, pero poquísimo sobre la simplificación en sí misma. De hecho, había una confusión tremenda en torno a la definición exacta de la simplicidad.

El asunto se perfilaba bastante... complicado.

Seré totalmente sincera: ni siquiera estaba muy segura de querer escribir otro libro. Mis editores, clientes y amigos me preguntaban cuándo iba a hacerlo, y yo siempre les respondía —me da risa confesarlo— que estaba muy ocupada. En realidad, les había dicho a mi marido y amigos más cercanos que me amarraran las manos si mencionaba siquiera la posibilidad de volver a hacerlo, pues el trabajo que implica es enorme y, además, toma mucho tiempo, algo que no me sobra. Sin embargo, una vez asumí el compromiso, me entregué a la misión de cumplir con la fecha de publicación y, 18 meses después, heme aquí.

No escribo libros para hacer más interesante mi *currículum vitae* ni para obtener fama. Lo hago para resolver un problema. Detesto tener problemas, y me gusta deshacerme de ellos tan pronto como sea posible. Como soy la dueña de mi propio negocio, los problemas de trabajo y los personales suelen ir de la mano (como sin duda, creo, le ocurre hoy en día a usted, estimado lector). Admito que cuando me

veo enfrentada a un problema, este me consume (y mi esposo puede confirmarlo). No puedo fijarme en nada más, me pongo en modo investigador (de tal forma que no puedo atender nada distinto) para ver cómo puedo resolverlo. Últimamente, tenía la sensación de que todo se estaba volviendo más complicado para mí, para mis clientes y para todas las personas que me rodeaban. Como era obvio, quería averiguar cuál era la causa. Me decía: «¿No somos acaso adultos competentes, que tomamos decisiones racionales y sabemos cuáles son nuestras prioridades?». Y la respuesta era: «Pues... no». A lo cual podría añadir: «A propósito, ¿en qué momento se volvió todo tan complicado?».

Asistía a eventos deportivos de mis hijos; participaba (mientras hacía otras cosas) en conferencias telefónicas eternas, que se demoraban 45 minutos más de lo necesario (siempre); iba de un evento escolar a una obligación adquirida voluntariamente, cumpliendo plazos urgentes para algún cliente. En lugar de sentirme como una superheroína, porque «lo estaba haciendo todo», me preguntaba: «¿Es necesario todo esto? ¿Cómo puede uno vivir tan ocupado y, sin embargo, no experimentar una sensación de satisfacción, sino un simple alivio de tener una cosa menos por hacer?».

Desde luego, hay maneras inteligentes de poner a raya la complejidad en nuestra vida. Algunas son sencillas y otras requieren mayor valor y concentración. Aprendí mucho en el proceso de elaboración de este libro, y simplifiqué mi vida por el camino. Aprendí que el arte de la sustracción puede ser más poderoso y liberador que la cultura omnipresente del «más es mejor» en la que vivimos. Si nos deshacemos de tareas tediosas, del trabajo sin sentido y de las obligaciones sociales innecesarias, podemos concentrarnos en lo que de verdad importa. Hay que saber cuándo estamos haciendo buen uso del tiempo y cuándo no.

Durante la escritura de este libro, hice un buen uso del tiempo, recolecté los aportes de muchas personas inteligentes, sin las cuales todavía estaría compitiendo por la medalla de oro a la perpetuación de la complejidad y por la medalla de plata a la incapacidad para salir de mis propios líos. En primer lugar, debo agradecer a un grupo específico de clientes, socios y amigos que me ayudaron en mi camino de erradicar la complejidad. Estas personas compartieron conmigo, sin dudarle un segundo, trucos, consejos y experiencias. Entre esas

personas están: Adam Grant, Alexandra Yaghoobi, Amy Ikonich, Andrew Malkin, AJ Pape, Andy Gurnett, Ayuko Mueller, Urs Mueller, Bill O’Leary, Blair Faulstich, Bob Reinheimer, Camille Mirshokrai, Carter Busse, Cheryl Sorenson, Daphe Carmeli, Elaine Bowers Coventry, Eric Lowenstein, Erin Seuffert, Heiner Koppermann, Howard Prager, Irene Etzkorn, James Kelleher, John Young, Jyot Chada, Linda Samios, Louis Carter, Madlyn Del Monte, Marisa Ricciardi, Maurice Boland, Mayuri Ghosh, Judy Brown, Pam Norley, Debra Clary, Sally Lechin, Paul Sloane, Barbara Price, Joe Re, Renita Kalhorn, Robert Clauser, Patty Nusser, Michael Bungay Stanier, Ruthie Garelik, Garry Golden, Renee Anderson, Steven Bain, Todd Press, Rowena Rothman y Nancy Singer.

A continuación, quisiera agradecer a mis colegas, que me brindaron muchas horas de su tiempo para dar forma a mis ideas y estimularme. Para comenzar, agradezco enormemente a mi equipo de Nueva York, del que hacen parte Katherine Grant y Trevor Roten, quienes leyeron muchos borradores de los capítulos, participaron en la lluvia de ideas sobre varias herramientas de simplificación y leyeron documentos hasta agotar los ojos. Un millón de gracias. Luego viene el dúo creativo estrella de Tré Miller Rodríguez y Katie Webb. Tré, haces magia con la palabra escrita. Eres una profesional en el arte de refinar mi pensamiento y, en convertir las herramientas de simplificación en algo poderoso, útil y divertido. ¡Katie, tú eres una diosa del diseño! Tu dedicación y tus incontables fines de semana dedicados a hacer que todo se viera y funcionara bien han sido invaluable. También debo dar las gracias a mis queridos amigos Robert Clauser y Patty Nusser, quienes me acompañaron con su humor, su apoyo y su vino a lo largo de todo el proceso.

Como dato interesante, siempre me consideré una buena escritora. Mis ideas creativas, mis apuntes ocurrentes y mi humor sarcástico muchas veces evitan que los lectores se fijen en el uso que hago de palabras coloquiales y en mis ocasionales errores de gramática. Sin embargo, los coloquialismos y los errores gramaticales no son muy buenos a la hora de escribir libros, lo cual me lleva a agradecer a mis maravillosos escritores. Hay dos personas en particular cuya inteligencia y uso elocuente del inglés, además de su genuino interés por la simplificación, hicieron que este libro fuera... ¡excelente! En primer lugar, Seth Schulman, gracias. Siempre me empujaste a producir reflexiones frescas, para no terminar escribiendo otro aburrido libro de

gerencia. Nunca dejaste de indagar para hacerme recordar historias personales, cuando ya me parecía que no tenía nada más para dar. Me hacías agudas preguntas y me planteabas inteligentes ideas sobre la manera de presentar mis puntos de vista. En segundo lugar, debo agradecer a Marc Dunkleman. Tu capacidad para tomar mis cientos de páginas de pensamiento caótico (mis investigaciones y mis notas) y convertirlas en un material inteligible es un arte. Agradezco tus frases breves y que van al grano, tus lúcidos resúmenes y tu eliminación de los lugares comunes.

Finalmente, quisiera agradecer a mi marido, Brian. No hay ninguna retroalimentación que me estimule, me ilumine (¡y me frustre!) tanto como la que él me da. Tal vez los lectores se preguntarán por qué. La razón es que, en un breve párrafo, Brian puede expresar un pensamiento que yo solo llego a estructurar después de haber escrito muchas páginas llenas de digresiones. Además, sus aportes siempre son directos, honestos y brillantes. Con el poco tiempo libre del que dispone, él lograba sumar nuevas perspectivas al tema. Dado que los dos tenemos trabajos y formaciones muy diferentes (yo soy la creativa y él es empresario en tecnología financiera), era interesante incluir la perspectiva crítica de Brian frente a la mía. Estoy segura de que los lectores lo agradecerán: yo, sin duda, lo agradezco. Soy muy afortunada de contar con su presencia en mi vida. Muchas gracias, Brian.

Si este libro puede ayudarle a usted a simplificar su trabajo, o su vida, y le permite dedicarse a las cosas que de verdad importan, siento que habré hecho un buen uso del tiempo.

Introducción

Son las ocho de la mañana y Mike McCall va camino a la oficina. Está a punto de ingresar a la autopista llena de automóviles, y piensa en lo frustrante que se ha vuelto su trabajo. Y no es porque deba trabajar muchas horas: como vicepresidente de gestión de producto de una compañía multinacional de tecnología, está acostumbrado al trabajo duro. Lo que le molesta es la sensación de no avanzar. Todas las mañanas llega al trabajo con la esperanza de progresar, pero al cabo de diez horas de labor intensa se va con la impresión de no haber logrado nada.

Veamos un ejemplo concreto. Durante más de una semana, Mike ha llegado temprano al trabajo con la mira puesta en una tarea ineludible de su agenda: desarrollar una estrategia de producto a largo plazo que cumpla con las metas de crecimiento para su unidad de negocios. Los resultados del negocio no han sido tan buenos como se esperaba y fue necesario cambiar de planes. Su unidad no ha generado el nivel de ventas previsto y la gerencia debe encontrar de inmediato nuevos canales de crecimiento. Mike fue contratado para idear planes estratégicos, pues esa era el área donde podía agregar valor. En palabras de su jefe, dado el aumento de la competencia en los mercados, Mike debe «pensar en grande y pensar hacia el futuro». Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, Mike se siente enredado en una maraña de tareas innecesarias o exageradamente complicadas. En una semana, no logró avanzar nada en el área de la estrategia.

Ayer a Mike se le fue la mayor parte del tiempo en reuniones improductivas. Tras cinco minutos de reunión, comprendió que su presencia allí era injustificada. Su colega había invitado a cierta cantidad de personas con el fin de darles información actualizada sobre un proyecto, cuando era perfectamente posible suministrar esas actualizaciones a través de un correo electrónico, lo cual les habría ahorrado tiempo. Más tarde, en una reunión clave sobre una nueva tecnología que su unidad estaba implementando, el gerente líder del proyecto tardó casi dos horas en dar información para que todos estuvieran al mismo nivel (la agenda de la reunión no era muy clara, así es que sus colegas no habían podido prepararse bien). Cuando la reunión comenzó a extenderse, muchas personas se tuvieron que ir y el grupo tuvo que disolverse antes de determinar los cronogramas y las siguientes etapas.

Durante las pausas de diez minutos que había entre una reunión y otra, Mike trató de responder la interminable lista de correos electrónicos que tenía en la bandeja de entrada. Dado que a él le reportan directamente profesionales ubicados en los cinco continentes, recibía correos a todas horas del día y de la noche. Aquella mañana tenía setenta correos sin abrir, que le habían enviado desde la noche anterior. En el transcurso del día le entraron ciento y tantos más: peticiones de clientes y del equipo de apoyo al producto; actualizaciones y solicitudes de ventas, marketing y finanzas; diversos anuncios de recursos humanos y del equipo ejecutivos, y por último, una infinidad de correos marcados con la sigla PSI (para su información).

Tras revisar la lista y determinar cuáles mensajes eran de verdad urgentes (y no que simplemente tuvieran el letrero «urgente») y cuáles podían esperar, comenzó a responder los que requerían más atención. Sabía que podría leer varios de ellos en la tarde, durante las conferencias telefónicas. Hacer diversas tareas al mismo tiempo se había convertido en una práctica habitual. Por eso, no es de sorprender que la mitad de los participantes de esas llamadas pidan a quien habla que repita lo que acaba de decir: en realidad no escuchan, porque están tratando de adelantar trabajo en otras áreas.

A la hora del almuerzo, Jim, un colega de Mike, le dijo que, debido a las recientes proyecciones negativas de las ventas, los altos directivos estaban pidiendo una reducción en los gastos de desarrollo para varios de los productos próximos a lanzarse. Debían presentar nuevas cifras dentro de tres días. Mike sacó la programación de

producción más reciente y escribió correos electrónicos a sus empleados directos, para obtener información que le permitiera determinar dónde debían hacerse los recortes. Por sí solo no podía reunir las cifras pertinentes, debía pedir la participación de diversos colegas que trabajaban en zonas horarias diferentes. Los que vivían en Europa y Medio Oriente ya se habían ido de la oficina, así que debía llamarlos a sus casas. Los asiáticos pronto iniciarían actividades, y así, pronto verían su correo electrónico.

Al cabo de dos horas de actividad, Mike compiló la información que pudo. Luego llamó a Jonathan, el líder de desarrollo de su producto, para ponerlo al corriente. Mike sabía que Jonathan se mostraría reacio frente a cualquier recorte, pues el nuevo lanzamiento ya estaba muy avanzado. Estaba agotado de tener que ser reactivo en sus acciones. Deseaba pensar en los costos de una manera más exhaustiva (con estrategias alternas y con opciones de precios), pero no había tiempo. Trabajó la mayor parte de la tarde en la obtención de las nuevas cifras. Al final del día, recibió un correo de Recursos Humanos donde se enteraba de una actualización relacionada con las políticas de contratación. Mike ya había recibido la aprobación para contratar a tres nuevos gerentes para su equipo, pero la nueva política lo obligaba a enviar un nuevo formulario de solicitud, en el que debía aportar nueva información antes de pasar a hacer una oferta concreta al candidato. El día anterior, Mike había terminado de entrevistar a un excelente profesional y tenía pensado hacerle una oferta de inmediato, pues sabía que el candidato había recibido otras ofertas atractivas. Ahora, si Mike no se apresuraba a enviar el nuevo formulario para obtener la aprobación —una vez más—, corría el riesgo de que al final de la semana el entrevistado aceptara la otra oferta, lo que haría necesario empezar nuevamente todo el proceso. Mike tardó una hora relleno el formulario y lo envió al departamento requerido. Ya eran más de las seis de la tarde. A esa hora se despidió de sus colegas y se fue a su casa.

No obstante, todavía le quedaba trabajo por hacer. En la noche, cuando sus hijos ya se habían ido a dormir, respondió más correos, muchos provenían de Asia. Se quedó despierto hasta tarde ajustando las cifras que habían pedido los altos directivos y haciendo una tarea personal muy importante y engorrosa: corregir un error en una factura del seguro de salud, para lo cual tuvo que pasar media hora con un asesor de servicio al cliente que le ayudó a solucionar el problema. Revisó

también sus más recientes estados financieros, que siempre encontraba confusos y complicados. Fue un día muy largo, pero también muy habitual.

Todo eso ocurrió ayer. Hoy, mientras Mike se acerca a la autopista, otra vez de camino al trabajo, siente un mayor nivel de frustración. Nunca tiene tiempo para la planeación estratégica, ni a tempranas horas de la mañana ni tarde en la noche. Su idea al tomar este trabajo era desempeñarse en proyectos de alto perfil y desarrollar aplicaciones de tecnología de punta. Suponía que no solo iría a diseñar estrategias, sino que participaría en la concepción y la gestación de ideas con los equipos de marketing y de investigación y desarrollo, para crear productos mejores y más innovadores. La realidad es que la mayor parte de sus esfuerzos se ven entorpecidos por la forma ineficiente como se trabajaba en su organización. Son demasiadas estructuras, demasiados sistemas desactualizados, demasiados formatos complejos para recursos humanos, TI y contabilidad. ¿Por qué es tan difícil trabajar de manera eficiente en equipo? ¿Por qué las reuniones y los correos electrónicos no pueden ser más cortos, más simples y menos abundantes?

Mike suspira. El tráfico es tan denso que puede darse por bien servido si su vehículo avanza a diez kilómetros por hora. Mira las luces rojas del automóvil de adelante y piensa que lo mismo ocurre con su trabajo: ansía poder ir más rápido y no puede. Ansía «pensar en grande y pensar en el futuro», pero se ve obligado a avanzar lentamente y permanecer en su carril. Piensa en acelerar, pero debe pisar el freno. Se siente maniatado.

¿Quién lo ata? ¿Qué lo ata?

Todo.

Las páginas de *Por qué lo simple gana* ayudan a los líderes y a sus equipos a superar esos sentimientos de frustración y futilidad que se derivan del trabajo improductivo del mundo corporativo actual. Es posible que el relato de Mike les suene ligeramente conocido a algunas personas, y muy conocido a otras. Casi todos queremos hacer un trabajo significativo, que de verdad importe, pero quedamos paralizados en el intento. Continuamente nos esforzamos por hacer las cosas de maneras diferentes, buscamos simplificar nuestro trabajo, sacar las tareas inútiles de nuestra programación, acortar nuestras listas de tareas pendientes, pero no logramos avanzar.

En los capítulos que siguen, el lector encontrará conceptos, ejercicios y herramientas para crear culturas corporativas en las que el trabajo valioso, esencial y lleno de sentido es la norma y no la excepción. La complejidad está matando la capacidad de las compañías para innovar y adaptarse, mientras que la simplicidad se está convirtiendo en la ventaja competitiva de la era actual. Si las compañías y los individuos aprenden a eliminar lo redundante, a comunicarse con claridad y a hacer de la simplificación un hábito, sin duda empezarán a reconocer cuáles actividades constituyen una pérdida de tiempo y cuáles crean valor duradero. Al ver que el trabajo de poco valor desaparece, los individuos se sentirán menos abrumados, más empoderados y con mayor capacidad para pasar el día haciendo labores importantes.

Espero, en último término, poder convencer al lector de que la simplicidad no se limita a una serie de acciones posibles: es toda una mentalidad. Con demasiada frecuencia asumimos una mentalidad de lo complejo sin siquiera percatarnos de ello. A pesar de nuestras buenas intenciones, valoramos aquello que suma y no aquello que resta. Creemos que *más* —obtener más por nuestros bienes y servicios, ofrecer más, construir más, crear más— es mejor para nosotros, nuestros colegas, nuestros clientes y nuestros accionistas. Sin embargo, con mucha frecuencia ocurre lo contrario: *más* puede ser paralizante, agobiante e insatisfactorio. Creemos que añadir más solucionará nuestros problemas, pero lo que hacemos es crear un monstruo. Para mejorar nuestro trabajo tenemos que desechar la mentalidad del *más* y pasar a una mentalidad que ponga énfasis en actividades significativas. Eliminar elementos de nuestro trabajo nos permite concentrarnos y alcanzar nuestras metas con mayor rapidez y eficacia.

Un argumento que podría plantearse es que la complejidad a la que usted y sus colegas deben hacer frente es sistémica, está fuera de su control. ¿Cuánto hay de cierto en esta aseveración? No es equivocado afirmar que una parte de la complejidad se debe a factores externos tales como los requerimientos regulatorios y las políticas corporativas. Sin embargo, una parte considerable de la complejidad es creada por usted mismo, de manera no intencional. Usted puede eliminar la complejidad y crear oportunidades para labores más significativas, comenzando por los aspectos de su trabajo que puede

controlar. Esa simplificación la podemos llevar a cabo nosotros mismo, de manera relativamente sencilla, a un costo no muy alto.

Una de las razones por las que fallamos a la hora de simplificar nuestro trabajo es que no sabemos por dónde empezar. ¿Qué se debe simplificar primero? ¿Qué se debe hacer exactamente? No me sorprende que tanta gente esté perpleja frente al tema: en efecto, es muy poca la literatura sobre la simplificación y la manera de llevarla a cabo. Por supuesto que existen procesos que les han ayudado a las compañías a eliminar el desperdicio. Tenemos, por ejemplo, el Lean Six Sigma, una metodología que muchas organizaciones —especialmente de manufactura— han utilizado para mejorar el trabajo en equipo y el desempeño organizacional, mediante una eliminación sistemática del desperdicio. Otra opción es Agile, una metodología que suele usarse en el desarrollo de software, que pone el énfasis en mejoras rápidas, graduales e iterativas, efectuadas en entregas escalonadas o *sprints*. Dentro del sistema Agile se llevan a cabo reuniones conocidas como *scrums*, para mejorar el uso y ayudarles a los equipos a gestionar el cambio.

Si usted busca simplificar procesos amplios, de gran alcance y de alta complejidad, estas opciones son recomendables. Sin embargo, no pasa lo mismo si las áreas de trabajo no son tan vastas. Por ejemplo, ¿qué hacer si no se dispone de presupuesto para cambiar las metodologías establecidas y entrenar a los equipos en su implementación? ¿Qué ocurre si usted necesita un mejoramiento continuo de los hábitos generales de trabajo?

Aunque son útiles, las herramientas como Lean Six Sigma se basan en la noción de que un proceso formal siempre es la manera más eficiente de obtener resultados. Lo que ocurre es que en algunas áreas de simplificación básicas pero sencillas (como reuniones, correos electrónicos, informes o conferencias telefónicas) no se necesitan procesos de multiniveles. De hecho, aplicar un proceso muy riguroso cuando lo que se busca es simplificar estas áreas puede complicar más las cosas, en lugar de simplificarlas. Cuando el propósito es avanzar, las compañías y los individuos necesitan herramientas simples para erradicar el trabajo redundante o innecesario que los asfixia, es decir, herramientas cuya implementación no requiera de un programa de doce pasos o de muchas semanas, y que no exija dominar un complejo manual de entrenamiento o hacer un curso de certificación.

Me di a la tarea de buscar herramientas de ese tipo y no encontré ninguna. Entonces, decidí crearlas. Estas herramientas cumplen diversas funciones: le ayudarán a hacer conciencia de sus problemas con la complejidad; le permitirán identificar áreas que se deben simplificar y priorizar los ítems sobre los que debe trabajar; le ayudarán a ejecutar la simplificación y le indicarán cómo hacer de la simplicidad un hábito. En síntesis, le permitirán liberarse de la trampa de la complejidad y trabajar en lo importante.

En la primera parte, haré un análisis del problema de la complejidad. Para ello, explicaré de dónde proviene y haré énfasis en aquello que se pierde de vista, que es trabajar en lo importante. En la segunda parte, ofrezco herramientas y consejos tanto a los altos ejecutivos como a los gerentes jóvenes que buscan maneras de simplificar su trabajo. Para concluir, relato el inspirador caso de una organización altamente regulada que emprendió un camino de simplificación y, al cabo de irs y venires, logró hacer unos cambios muy benéficos.

Las habilidades de simplificación no son muy utilizadas, pero vale la pena cultivarlas y ponerlas en práctica. Hacerlo es, incluso, una necesidad. En esta era de complejidad, la simplicidad tiene un potencial enorme para agregar valor y para ayudarnos a salir de la mediocridad y la autocomplacencia. Al simplificar nuestras organizaciones, las volvemos más dinámicas, innovadoras y rentables. Y, por si fuera poco, las transformamos en lugares donde los trabajadores se sienten más satisfechos y productivos. Podemos redefinir el trabajo y alejarnos de las normas y los procesos tradicionales que ya cumplieron su ciclo y que, hoy por hoy, nos impiden avanzar. Podemos hacer de nuestros lugares de trabajo un espacio donde primen la civilidad y el respeto al tiempo y los esfuerzos del otro, de tal manera que no se desperdicien.

En muchos sentidos, la simplificación es el camino adecuado, tanto para nuestros clientes como para nosotros y nuestros colegas. Dicho de otra forma, la complejidad es una propuesta perdedora: gana la simplicidad. En este libro usted aprenderá a hacer de la simplicidad su aliada para el éxito.

1. El nacimiento del monstruo



«La vida es muy simple, pero nosotros insistimos en complicarla»

—Confucio¹

Tenemos a nuestra disposición un recurso muy valioso, más trascendental que cualquier otra cosa. Me refiero al tiempo. Una hora perdida hoy es una hora perdida para siempre.

Dado el enorme valor del tiempo, sería lógico que tanto los individuos como las organizaciones fuéramos más conscientes de su uso. Sin embargo, lo despilfarramos.

Deténgase a pensar un instante y haga un recuento de las cosas que debe hacer hoy: todas las reuniones, todos los correos electrónicos, todas las llamadas, todos los formularios y procesos burocráticos que requieren su atención. Imagine que pudiera dedicar su día de trabajo a la labor que quisiera. ¿Qué haría? Tal vez, optaría por hacer cosas que realmente importan. Resolvería grandes problemas, idearía estrategias para superar a la competencia o participaría en procesos de creación para concebir la siguiente innovación de la compañía.

Imagine esa sensación de satisfacción que siente cuando pone la cabeza en la almohada y piensa en todas las oportunidades que logró maximizar para aprender algo nuevo y hacer una contribución real y

discernible en su trabajo. Compare esa satisfacción con lo que usted realmente experimenta al finalizar la jornada. Tal vez tenga la sensación de que ha pasado la mayor parte del día empantanado, patinando; que está abrumado de trabajo, pero lucha todo el tiempo por tratar de hacer cosas importantes; que hace malabares con mil bolas al tiempo, pero no logra tener el impacto que desea, y supone que el trabajo ordinario (¿podríamos llamarlo mecánico, sin sentido?) que le consume la mayor parte del día desaparecerá como por arte de magia.

1. Siempre ocupado

En el pasado reciente, cuando uno le preguntaba a alguien cómo estaba, la respuesta solía ser: «¡Muy bien!». Luego, la moda era decir: «Bien». Hoy en día, la respuesta estándar es: «¡Ocupado!». Nuestro deporte favorito es hablar de lo muy ocupados que estamos. Competimos para ver cuál es la persona más ocupada de la conversación. Ante la frase: «Estoy muy ocupado», otra persona replica: «Dímelo a mí. Tuve un día espantoso. Me pasé todo el tiempo en reuniones y apagando incendios». Y otra remata: «Eso no es nada. Yo tuve una conferencia telefónica a las siete de la mañana, y luego...».

Nos consumen las tareas tediosas, desagradecidas —y, en ocasiones, urgentes— que llamamos *trabajo ordinario*, que debemos terminar antes de poder salir de la oficina. Se trata de labores que nos estresan, nos frustran, nos agotan y consumen nuestro valioso tiempo: oficios que nos impiden hacer el trabajo que de verdad es importante. En una encuesta realizada por Gallup se encontró que miles de empleados afirmaban estar tan ocupados que no tenían tiempo para actividades significativas, como el pensamiento creativo, que no tenían mayores oportunidades de hacer el trabajo que realmente disfrutaban y que no lograban «alcanzar un nivel que tuviera real significado» en su trabajo².

¿Por qué dedicamos tanto tiempo al trabajo ordinario? Una causa sobresale entre todas las demás: la complejidad. En todos los aspectos posibles, el trabajo se ha vuelto más complicado. Para llevar a cabo la labor más elemental, debemos pasar por una maraña de obstáculos. No tenemos más remedio que asistir a interminables reuniones, responder a montones de solicitudes de programación de citas, escribir infinidad de correos electrónicos y rellenar a toda

velocidad diversos tipos de formatos de instrucciones regulatorias, y todo ello debido a que las reglas, los procesos y los procedimientos son demasiado complejos. De esta manera, nuestros equipos y nuestras organizaciones se vuelven menos productivos, menos creativos, menos innovadores, menos competitivos y exitosos. Entre tanto, cada uno de nosotros, como individuos, nos sentimos culpables por no darle a cada desafío la atención que merece, y nos frustra ver que nuestro potencial para hacer un aporte más importante es dilapidado día a día.

2. La tecnología: una ventaja ambigua

En la vida contemporánea tenemos una fuente de complejidad bastante obvia: la tecnología. Los avances tecnológicos fueron concebidos para hacernos más eficientes, y esta afirmación es válida en muchos sentidos. Sin embargo, debemos pagar un precio bastante alto por estos avances. Sin darnos cuenta, nos hemos convertido en máquinas de mandar correos electrónicos. Nos sentimos obligados a responder enseguida a la persona que nos comunicó su reacción frente a las últimas cifras provenientes de China o de Europa. En consecuencia, terminamos escribiendo un mayor número de correos electrónicos, cuyas respuestas exigen nuevas comunicaciones. No afirmo que las comunicaciones electrónicas sean perjudiciales en sí mismas: lo que ocurre es que la facilidad para transmitir hasta las ideas más triviales mediante correos electrónicos nos lleva a tomar la decisión de usar ese medio con excesiva frecuencia.

Por lo tanto, pasamos gran parte del día escribiendo correos electrónicos por todo y para todo, aunque no sea lo más conveniente. La inmediatez de esta comunicación crea un círculo vicioso en el que nos deshacemos de la tarea pendiente de nuestra bandeja de entrada y la ponemos en la del otro, que la pone en el nuestro, etc. La posibilidad de compartir más información en correos electrónicos grupales nos lleva, en efecto, a compartir esa información, aunque a la mayoría de las personas que reciben el correo les resulte inútil. Según el McKinsey Global Institute, pasamos más de una cuarta parte de nuestro tiempo —el equivalente de treinta horas a la semana— leyendo y contestando correos electrónicos³. El tiempo que pasaban John y Bert Jacobs, cofundadores de la compañía de prendas de vestir Life is Good,

respondiendo correos electrónicos era aún mayor. Estos empresarios contaron que cuando su compañía llegó a tener 250 empleados, se vieron inundados por una avalancha de correos electrónicos. «Era aterradora la cantidad de tiempo que pasábamos revisando correos. Por la noche, nos íbamos a la cama con una sensación de culpabilidad e incomodidad porque no podíamos avanzar. Cuantos más correos respondíamos, más seguían llegando»⁴, dijo Walters.

Ahora bien, los correos electrónicos son tan solo una parte del problema. El hecho de que podamos tener videoconferencias significa que, en efecto, hacemos uso de ellas, aunque sea un exceso. El hecho de que podamos hablar, escribir mensajes de texto, caminar y comer simultáneamente significa que, en efecto, hablamos usando el auricular con manos libres, mientras escribimos mensajes de texto a nuestros hijos y vamos caminando hacia una reunión (e, incluso, revisamos el Facebook) no sin atragantarnos con el almuerzo. Bob Moore, director de una compañía de software subsidiaria de Emerson Electric Company, observó que en las reuniones de dos horas el 80 % de los asistentes pasaban un tiempo considerable con la mirada clavada en sus teléfonos⁵. Investigadores de Bain & Company descubrieron que, si se combinan todas las formas mediante las cuales los ejecutivos pueden recibir comunicaciones (llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, etc.), el número promedio de mensajes que recibe un ejecutivo al año ha pasado de 1000, en la década de 1970, a más de 30 000 hoy en día⁶.

El *multitasking* (hacer varias tareas al mismo tiempo) nos da la sensación de ser muy activos o, por lo menos, nos hace creer que logramos ejecutar más acciones que si las realizáramos en orden sucesivo, una tras otra. No obstante, al final del día uno se pregunta si sus esfuerzos frenéticos por hacerlo todo le impidieron dedicarse de manera profunda a aquello que es realmente importante. Estudios recientes han demostrado que somos menos eficientes cuando nos dedicamos al *multitasking* que cuando nos concentramos en cada tarea, la una después de la otra⁷.

Las complejidades que crea la tecnología van más allá de la falta de concentración. Por causa de los aparatos móviles, ahora estamos disponibles en cualquier momento y en cualquier lugar. En el pasado cuando apagábamos la luz al salir de la oficina y nos íbamos a casa en la noche o, incluso, cuando salíamos un rato a almorzar, las

preocupaciones de la oficina quedaban atrás. Ahora, con las tabletas, los teléfonos inteligentes y el Bluetooth, el trabajo siempre está accesible para nosotros y nosotros para el trabajo. Las fronteras claras entre el trabajo y la vida personal, que hacían soportables incluso los empleos más tediosos, ya no existen: ahora el jefe puede enviarnos preguntas rápidas —y esperar una respuesta inmediata—, aunque estemos disfrutando de una cena el domingo en la noche o estemos viendo una película después de haber acostado a los niños.

La tecnología ha invadido nuestro tiempo libre, y ningún lugar es seguro. Una reciente investigación de Accenture descubrió que un 87% de las personas que ven películas, u otras programaciones prolongadas en televisión, lo hacen mirando simultáneamente otro aparato⁸. Ya no dedicamos el mismo tiempo a las cosas que realmente importan: en casa, ayudar a los hijos con sus tareas o cenar todos en familia; en el trabajo, pensar en formas que permitan sacar partido de la siguiente gran oportunidad estratégica. Ahora debemos interrumpir nuestras actividades para hacer muchas tareas pequeñas, como incluir nuevas cifras para el informe de mañana, en caso de que se necesiten, o cambiar la reunión de mañana y reprogramarla para las horas de la tarde, pues Julio decidió no tomar el vuelo nocturno y estará en la oficina antes de mediodía. No hay barreras que nos permitan poner a raya ese frenesí. Los beneficios de la tecnología se diluyen. En lugar de eliminar las tareas tediosas, la tecnología ha terminado por eliminar el tiempo para hacer cosas importantes. La vida parece estar llena de procesos estresantes que aumentan la complejidad.

3. Solicitudes de reunión a granel

Los efectos de la tecnología producen un fenómeno llamado *complejidad no intencional*. El propósito no es que la tecnología se convierta en un lastre, pero los efectos secundarios de esta son evidentes. Ahora bien, la complejidad no intencional va más allá de la tecnología. Por ejemplo, pasamos demasiado tiempo en reuniones que son el equivalente a las calorías vacías en la alimentación. Aceptamos participar en esas reuniones una y otra vez, e incluso, de vez en cuando, nosotros las convocamos, y de este modo sacrificamos tiempo que podríamos invertir en actividades más valiosas. Al respecto, Elizabeth Grace Saunders, autora de *How to Invest Your Time Like Money*,

afirma: «Hemos adoptado una respuesta universal automática a todos los problemas que surgen en el trabajo: ‘Hagamos una reunión’. ¿No sabemos qué hacer con un proyecto? Hagamos una reunión. ¿Queremos compartir algunas ideas? Hagamos una reunión. ¿Estamos teniendo dificultades para emprender ciertas acciones? Hagamos una reunión⁹».

En el 2013, la compañía de análisis organizacional VoloMetrix estudió cómo empleaban su tiempo 7 600 empleados de Seagate. Los investigadores descubrieron algo impactante: había empleados de Seagate que perdían veinte horas a la semana en reuniones¹⁰. Seagate no era la única compañía donde se presentaba este patrón. Gracias a un estudio colaborativo sobre 17 compañías adelantado por VoloMetrix y Bain, un gerente de nivel medio, asediado por el estrés, pudo comprender que estaba desperdiciando, más o menos, ocho horas a la semana en reuniones innecesarias y cuatro leyendo y respondiendo correos que eran, a la larga, totalmente superfluos para su cargo en la compañía. Dadas las demás actividades que le consumían tiempo, este gerente solo podía dedicar ocho horas a la semana a sus responsabilidades principales¹¹.

Los investigadores de Bain descubrieron que de las 47 horas a la semana que un gerente de nivel medio o un empleado de atención al público trabaja a la semana, 21 se dedican a reuniones con cuatro o más participantes y 11 a los correos electrónicos y otras formas de comunicación digital. Si hacemos cuentas, eso significa que quedan menos de 15 horas para dedicarse a todo lo demás. Si restamos el tiempo improductivo entre cada reunión y las otras obligaciones, llegamos a una conclusión sorprendente: «Un gerente promedio cuenta con menos de seis horas y media a la semana de trabajo ininterrumpido para hacer su trabajo¹²». Esa cifra equivale a menos de un día a la semana.

Usted podría argüir que siempre hemos sacrificado un tiempo valioso para asistir a reuniones inútiles. Es posible. El asunto es que, según las evidencias, el problema está empeorando. Una encuesta llevada a cabo por Clarizen y Harris encontró que el trabajador estadounidense promedio pierde cerca de 9 horas a la semana «proyectando reuniones de actualización», bien sea que utilice el tiempo preparándose para ellas o asistiendo a la reunión misma. Es un aumento del 14 % respecto a la cifra de cuatro años atrás¹³.

Investigadores de Wharton, en la Universidad de Virginia, descubrieron que «a lo largo de las dos últimas décadas, el tiempo que invierten los gerentes y los empleados en actividades colaborativas ha aumentado en un 50 % o más¹⁴».

El panorama en las grandes compañías es el peor. Bain & Company lleva un registro, desde el 2008, de la forma como emplean su tiempo los gerentes. El resultado que arrojó la investigación es que la proporción del día que pasa cada gerente en reuniones ha aumentado anualmente en un 15 %. Cuanto más alto es el nivel del gerente, más tiempo gasta en reuniones. Esa misma investigación descubrió que los líderes de muchas organizaciones pasan el 40 % de su tiempo en reuniones con tres o más de sus colegas¹⁵.

Si se quiere comprender el impacto de estas cifras, conviene dar una mirada más atenta a lo que ocurre en organizaciones específicas por causa de estas reuniones. Bain hizo el análisis de una gran compañía y computó el número de horas perdidas en relación con una sola reunión periódica del comité ejecutivo, a la que asistían once directores de unidad. Dado que los directores de unidad se preparaban para la reunión consultando a sus propios asesores séniores en el marco de otra reunión, y dado que esos asesores séniores, a su vez, se preparaban para dicha reunión con el director de unidad mediante una reunión con sus subordinados, la reunión semanal del comité ejecutivo en realidad generaba 130 reuniones en toda la compañía. Eso quiere decir que la compañía pagaba 300 horas al año, o sea, el equivalente de 15 millones de dólares, para la realización de esas reuniones¹⁶.

Con esto no pretendo decir que las compañías deben abstenerse de hacer reuniones ni que las reuniones de planeamiento estratégico carecen de mérito. Los empleados deben compartir ideas, tanto de forma electrónica como en persona. Los estudios han demostrado que los ejecutivos quieren pasar cerca de una tercera parte de su tiempo planificando sus estrategias corporativas; es decir, 80 días en un año de 240 días laborales¹⁷. No obstante, si esas reuniones, esas llamadas y esos correos electrónicos se usan para tratar de desenredar las complicaciones, en lugar de poner la energía en los retos del futuro, su efectividad será muy limitada y no contribuirán a llevar a la compañía por el camino correcto. El doctor Bill Starbuck, un científico del área organizacional que pasó parte de su carrera estudiando

el planeamiento organizacional, descubrió que las compañías que hacen mucho énfasis en la planificación a largo plazo no obtienen mejores resultados que aquellas que lo hacen en menor proporción. La diferencia no radica en la cantidad de horas dedicadas a la planificación, sino en la manera como esta se lleva a cabo¹⁸.

4. No morir en el intento

Aparte de la tecnología y las reuniones, otra fuente de complejidad no intencional es nuestro deseo lógico de resolver los problemas en el trabajo. Buscamos evitar un peligro, minimizar un riesgo o hacer frente a un desafío y, por esta razón, añadimos un proceso o un nuevo nivel de burocracia que parece razonable a primera vista. Sin embargo, en poco tiempo surge un nuevo problema, peligro o riesgo, y creamos otro proceso para atender ese asunto. Y luego otro. Y otro. Sin darnos cuenta, nuestra intención de mejorar las cosas nos lleva a crear un monstruo.

Uno de mis clientes me contó una historia que él llamaba *la ley de la lavandería*. Los ejecutivos de una gran firma de servicios financieros descubrieron que algunos de sus consultores llevaban la ropa de otros miembros de la familia a la lavandería del hotel cuando estaban en sus viajes de negocios. Estos consultores se aprovechaban así de los servicios que pagaba la compañía.

Los ejecutivos no sabían cuántos consultores abusaban de la buena voluntad de la compañía, pero nadie suponía que fuera más del 2 o 3 %. Aun así, los ejecutivos decidieron tomar medidas drásticas. Impusieron un límite en el número de camisas que los empleados y los consultores podían mandar a lavar y restringieron el privilegio a los gerentes de alto nivel que hacían viajes largos. A primera vista, la medida tiene lógica.

Esta regulación redujo los costos que la compañía debía pagar por los servicios de lavandería de los hoteles, pero también generó algunos problemas que nadie había previsto. Los consultores y los empleados que debían hacer viajes largos —algunos debían ir a Asia durante varias semanas— tuvieron que ponerse camisas sucias al final de cada viaje o pagar la lavandería de su propio bolsillo. El 95 % o más de los consultores y empleados que no habían hecho nada malo tuvieron que prestar más atención a la hora de empacar las maletas,

gastar más tiempo contando las camisas y preocuparse por el número permitido de lavadas. Esta medida complicó más sus vidas, y todo por las faltas de unos pocos.

Estas historias son muy comunes en el mundo corporativo. Lo sorprendente no es que los ejecutivos de la compañía hayan implementado la ley de la lavandería, pues su preocupación era legítima, lo que llama la atención es por qué lo hicieron cuando eran tan pocas las personas que estaban cometiendo la falta. En este caso, y tal vez en otros similares, los costos no previstos de una solución son exagerados respecto a los beneficios. Eran muy pocos los empleados que estaban abusando del privilegio, pero la eliminación de este les hizo más difícil la vida a todos los demás. Las víctimas de una complicación bien intencionada pero innecesaria fueron las personas que cumplían las normas.

5. Evaluaciones de desempeño que no sirven

Un ejemplo clásico de la manera como las organizaciones, sin darse cuenta, hacen la vida más compleja cuando su intención es resolver un problema legítimo lo constituyen las evaluaciones de desempeño. En un comienzo las evaluaciones cumplían con su objetivo, al punto de que las compañías de todos los sectores empezaron a aplicarlas. Sin embargo, ahora que los departamentos de recursos humanos están más orientados a la información, los sistemas para evaluar la contribución de los empleados dejaron de ser simples y se convirtieron en una maraña que busca dar cuenta de competencias especializadas y generales, tanto cualitativas como cuantitativas: el nivel de ventas y ganancias, la amabilidad, la disposición a trabajar en equipo, la actitud, la apertura, y demás, y demás y demás.

Esto significa que los gerentes deben considerar un mayor número de elementos, tienen más preguntas y respuestas por escribir y más papeleo para enviar a recursos humanos. Entre tanto, el empleado promedio no logra hacer uso de la evaluación del jefe para mejorar su desempeño laboral. ¿Qué puede hacer María si quiere mejorar el puntaje obtenido con el algoritmo que usan en la compañía? ¿Poner más énfasis en el trabajo en equipo? ¿Hacer más notoria su presencia en las reuniones? ¿Seguir mejor las instrucciones recibidas? ¿Tomar más la iniciativa? Todos estos aspectos se entrecruzan y el empleado

queda confundido, frustrado y desmoralizado. Las investigaciones han demostrado que nueve de diez compañías llevan a cabo evaluaciones de desempeño, pero menos de la mitad las considera efectivas. La conclusión de Samuel Culbert, profesor de gestión en UCLA, es la siguiente: «Las evaluaciones de desempeño son fraudulentas, falsas y deshonestas. En segundo lugar, son una indicación de una mala gestión¹⁹». En efecto, un análisis a 607 estudios, independientes los unos de los otros, sobre el impacto de las evaluaciones de desempeño demostró que por lo menos en tres de cada diez casos el desempeño de los empleados empeora²⁰.

Aun cuando las evaluaciones de desempeño no hacen ningún daño, por lo general, hacen perder tiempo. Aubrey Daniels, un legendario psicólogo clínico y experto en gestión de desempeño, menciona un estudio realizado por la Society for Human Resource Management, donde se señala de qué forma el sistema se ha convertido en un desastre. El resultado principal de este estudio es que el 90 % de las evaluaciones de desempeño son un fracaso²¹. Peor aún, al premiar a los trabajadores que son, sobre todo, buenos para seguir reglas, se desestimula a los empleados a los que les apasiona mejorar su desempeño. John Hagel III, quien codirige una sección de investigación en Deloitte, afirma que la pasión es una cualidad rara y muy valiosa dentro de las empresas, que se encuentra tan solo en el 12 % de los empleados de los Estados Unidos. Sin embargo, «los trabajadores apasionados no suelen ceñirse a las reglas²²». Una vez más, vemos cómo la complejidad no intencional se convierte en un obstáculo para trabajar de manera significativa.

6. La cortina de hierro

Tal como lo sugiere el ejemplo de las evaluaciones de desempeño, buena parte de la complejidad surge porque es más fácil construir sobre lo que ya ha sido considerado útil que reemplazar los sistemas existentes por algo más simple.

De esta forma, no escogemos la complejidad. No nos preguntamos si queremos la complejidad. En lugar de eso, nos preguntamos cuál es la manera más sencilla de llevar a cabo determinada tarea o cuál es la forma más eficiente para hacer ahora mismo lo que debemos hacer. Si no sacamos tiempo en el momento para hacer lo que

realmente importa, estaremos abriendo las puertas a la complejidad. Si optamos siempre por añadir nuevas capas a los métodos que ya existen, estaremos llevando la complejidad a niveles insospechados.

Hace algunas décadas, cuando el cambio no era tan constante, los costos de la complejidad no eran tan altos. No vivíamos buscando un nuevo mercado para conquistar. No vivíamos asustados pensando que un competidor crearía una tecnología que nos dejaría muy golpeados. No teníamos que pensar en modificar todo constantemente por causa de los cambios en el mercado. Hoy en día vivimos en una inquietud perpetua. En un mundo donde el cambio es omnipresente, resulta cada vez más tentador —y destructivo— añadir más cosas a lo existente, sin eliminar lo que no sirve. ¿Quién tiene el tiempo para pensar de manera audaz cómo simplificar? Todos estamos tratando de mantener el ritmo.

7. Ahogados en formalidades administrativas

Hemos mencionado las fuentes de complejidad que creamos nosotros mismos, pero la complejidad también es producto de fuerzas externas. Todos hemos esperado en la sala de espera del médico, porque este se ha retrasado. ¿Por qué? Quizá porque tomó mucho tiempo la consulta de un paciente mayor. Sin embargo, lo más probable es que la demora se debió a que tuvo que rellenar unos papeles inútiles relacionados con las regulaciones gubernamentales o las formalidades administrativas de la industria aseguradora.

Las regulaciones son el origen de buena parte de las complicaciones en diversas áreas: desde la salud hasta las finanzas, pasando por la producción y los servicios. Hace algunos años Deloitte Australia descubrió que uno de cada once trabajadores de la industria minera tenía un empleo relacionado con el cumplimiento de las regulaciones. Por otro lado, un banco reportó que los costos relacionados con el cumplimiento de las regulaciones se habían triplicado durante los últimos tres años, pues los reguladores estaban exigiendo todo tipo de informes nuevos. En un solo año el banco tuvo que entregar más de 3000 informes que ocupaban 80 000 páginas²³.

Uno de los sectores más golpeados por las regulaciones en los últimos años ha sido el bancario, pero la verdad es que las trabas administrativas han crecido en todos los sectores productivos. La

National Association of Manufacturers (NAM) analizó los costos de las regulaciones federales en los Estados Unidos y encontró información alarmante: cada año las empresas deben pagar, por concepto de formalidades administrativas, más de 2000 millones de dólares, el equivalente a 20 000 dólares por cada trabajador y 233 000 dólares por cada compañía estadounidense promedio. Nada más el cumplimiento de las regulaciones fiscales cuesta 160 000 millones de dólares²⁴. «Es una situación alarmante, porque significa que más de una tercera parte de los ingresos de los negocios va para costos de cumplimiento de regulaciones», explicó el presidente de NAM, Jay Timmons, al conocer la información²⁵. En un estudio de la Universidad de Vanderbilt se determinó que las instituciones de educación superior gastan cerca de 27 000 millones de dólares al año en asuntos relacionados con el cumplimiento de las regulaciones federales, lo cual representa el 11 % de los gastos²⁶. Podría pensarse que la tecnología reduce la carga creada por las nuevas y más amplias regulaciones. Tal vez los algoritmos o las bases de datos podrían producir automáticamente la información requerida por los gerentes, de tal manera que los negocios obtuvieran sin demora lo necesario para continuar con sus actividades. Sin embargo, a juzgar por la cantidad de tiempo y dinero que gastan las empresas en el cumplimiento de las regulaciones, la vida se ha vuelto más complicada, no menos, incluso teniendo a nuestra disposición una gran cantidad de herramientas tecnológicas. Hoy en día es mucho mayor la carga que implica el cumplimiento de las regulaciones.

El panorama sería diferente si los empleados encargados del cumplimiento pudieran manejar esta carga. Sencillamente, las compañías tendrían que invertir un poco más en el tamaño de sus departamentos de cumplimiento y los trabajadores ordinarios se mantendrían en lo suyo. Pero no es eso lo que ha ocurrido. Las regulaciones llegan con sus tentáculos a todos los departamentos y todos los procesos. Todos deben estar conscientes de las regulaciones, saber qué es importante, qué se puede hacer y qué no, cuáles registros se deben preservar y por cuánto tiempo, cómo se han transformado las regulaciones a lo largo del último año, cómo exigen los burócratas que se escriban los informes, cuándo se deben enviar, quién debe firmarlos y de qué manera se informará a la compañía sobre aquello que se debe mejorar.

Es un hecho innegable que a la gente no le gusta ir al trabajo a hacer labores tediosas. No es emocionante pasar el día llenando formularios o reportando posibles violaciones a las regulaciones. La gente va al trabajo porque quiere participar en la misión de la compañía y porque quiere añadir valor. A todos les gusta saber que el esfuerzo que hacen y el tiempo que invierten contribuyen al avance y van en la dirección correcta. Para la mayoría de las personas la complejidad creada por las regulaciones es, en el mejor de los casos, un impedimento, y en el peor, una razón para darse por vencidas e irse a casa.

8. Una tendencia global

Por si no basta con todas estas fuentes de complejidad, mencionaré ahora la naturaleza globalizada de los negocios, que también contribuye al problema. Un cliente me explicó que debía manejar un equipo de personas ubicadas en siete puntos diferentes del planeta. Era muy difícil mantener alineados a todos esos colaboradores, aun en las mejores circunstancias. Las conferencias telefónicas tenían que ocurrir en siete husos horarios diferentes. Los memorandos y las directrices tenían que ser más exhaustivas, pues no era posible personalizar la información para cada empleado ni se la podía compartir en persona.

Las compañías y las líneas de producto se han globalizado, lo que ha hecho que las estructuras jerárquicas que les dan sustento se hayan vuelto más intrincadas. Hoy en día las responsabilidades y mandatos de las diferentes áreas y secciones se traslapan, ya se trate de marketing, ventas, tecnologías de la información, servicio al cliente, finanzas o recursos humanos. Muchas veces no es claro quién debe asumir el liderazgo en un proyecto ni a quién debe dársele reconocimiento por los éxitos. Tampoco hay mucha claridad sobre quién tiene la autoridad para tomar las decisiones finales. Si todo un equipo interdisciplinario ha trabajado de manera colaborativa en un nuevo proyecto, ¿quién firma? ¿Un solo jefe de departamento? ¿Dos? ¿Qué ocurre si dos jefes de departamento no logran ponerse de acuerdo?

Con demasiada frecuencia, la falta de una clara estructura jerárquica lleva no solo a la confusión, sino a algo peor: a una cultura del consenso. Nadie puede moverse a menos que todo el mundo haya firmado, lo cual significa que las cosas se hacen menos rápido, y algunas ni siquiera se hacen.

9. La posibilidad de empeorar

Dadas todas las fuerzas que contribuyen a la complejidad, cabe preguntarse por la amplitud del problema. La respuesta no es ambigua: la situación es grave.

Cada día se envían y reciben más de 100 000 mil millones de correos electrónicos, pero menos del 14 % son realmente importantes²⁷. Más aún, un estudio encontró que cuatro de cada cinco interacciones empresariales o bien no requieren una acción de seguimiento o bien no producen consecuencias serias si los participantes de la interacción no hacen nada²⁸.

El dato es dicente: si se hubiera producido algún conocimiento, alguien habría adelantado una acción al respecto. Un estudio de McKinsey Global Institute encontró que los gerentes de algunas compañías dedicaban el 40 % de su tiempo a escribir reportes²⁹. Podemos hablar maravillas sobre el valor de la comunicación y la coordinación, pero si no queda tiempo para actuar en relación con nuevas perspectivas o para desarrollar buenas ideas, ¿qué valor tienen los informes?

El Boston Consulting Group puso en marcha una iniciativa para hacer seguimiento a la complejidad, mediante la creación de un índice basado en sus estudios sobre más de 100 compañías a ambos lados del Atlántico. Sus hallazgos son, al mismo tiempo, reveladores y aterradores. A lo largo de los últimos quince años, «la cantidad de procedimientos, capas jerárquicas, estructuras de interfaz, grupos de coordinación y aprobación de decisiones que se necesitan en esas compañías ha aumentado entre un 50 % y un 350 %. Según el análisis efectuado en un marco temporal más amplio, las complicaciones aumentaron en 6,7 % al año, en promedio, en las últimas cinco décadas³⁰».

Toda esta complejidad es perjudicial para el desempeño de las compañías. El Global Simplicity Complex (índice global de la simplicidad) de SAP descubrió, en el 2013, que la complejidad consume una décima parte de las ganancias anuales de las compañías, lo que equivale a una cifra combinada de 237 000 millones de dólares para las 200 principales firmas del mundo³¹. Buena parte de esas pérdidas están relacionadas con los costos de oportunidad. El tiempo que gastamos individualmente es un tiempo que no se invierte en hacer crecer la empresa o en mejorar los productos. Las horas que pasamos en actividades frustrantes son horas que dejamos de

dedicar a nuestros colegas y a nuestros clientes. Las frustraciones nos impiden sacar partido de nuestra creatividad y superar a la competencia. También es uno de los motivos que nos lleva a abandonar nuestros trabajos más rápido, lo cual implica mayores costos por concepto de contratación. Múltiples estudios han detectado que los profesionales de hoy en día se sienten frustrados y molestos. También están menos comprometidos y, debido a esto, son menos productivos e innovadores. Una encuesta realizada por Gallup en el 2013 reveló que tan solo un 13 % de los empleados estaban activamente comprometidos con su trabajo, y 87 % de los profesionales no encontraba suficiente satisfacción en el trabajo o no se concentraba en la creación de valor para su empleador³². Gallup también encontró que una de cada cinco personas detestaba su trabajo, y esa falta de compromiso les cuesta a las compañías 550 000 millones de dólares al año³³.

No resulta difícil entender por qué la complejidad lleva a las personas buenas y talentosas a retirarse de sus trabajos. Una de mis clientes describió el desconsolador patrón que observó en las organizaciones para las cuales trabajó. En casi todos los empleos ocurre que la gente comienza con gran entusiasmo. El empleado nuevo está inspirado, emocionado, comprometido y lleno de energía. Durante los primeros seis meses está ansioso por participar y dispuesto a rechazar el sistema en nombre del progreso. Está motivado a luchar por la causa. Sin embargo, no tarda mucho en ver mejor la realidad y sentir la inercia que crea el exceso de complicaciones. A medida que va transcurriendo el primer año, o los dos primeros, el empleado se va sintiendo cada vez más frustrado y limitado. Ya sabe cómo funcionan las cosas y nada lo sorprende. Entonces, comienza a buscar la forma de dar la vuelta a las cosas para hacer algo. La rosa se empieza a marchitar.

A los dos años de su contratación el empleado se resigna a la realidad del exceso de complicaciones. A las personas que ingresan a trabajar a la compañía les dice: «Aquí se hacen así las cosas», como si ya se hubiera dado por vencido. No tiene el tiempo ni la energía para luchar contra el sistema o para ensayar algo nuevo. No vale la pena tomarse la molestia. Recuerda perfectamente lo que ocurrió la última vez que alguien trató de cambiar la forma de hacer las cosas: todo siguió igual. Así, pues, el empleado sigue adelante en un estado de desesperanza silenciosa, hasta que ya no puede aguantar más. Por último, para ponerse a salvo, renuncia al trabajo.