Machine Translated by Google

STEVEN BARTLETT

THE DIARY OF A CEO

THE 33 LAWS OF BUSINESS & LIFE

Machine Translated by Google

CONTENIDO

Introducción: ¿Quién soy yo para escribir este libro?

PILAR I: EL YO

1. Llena tus cinco cubos en el orden correcto 2.
Para dominarlo, debes crear la obligación de enseñarlo 3. Nunca
debes estar en desacuerdo 4.
No puedes elegir lo que crees 5. Debes inclinarte hacia
comportamientos extraños
6. Pregunta, no digas: el efecto pregunta/comportamiento
7. Nunca comprometas tu historia personal .
8. Nunca luches contra un mal
hábito 9. Siempre prioriza tu primera base

PILAR II: LA HISTORIA

10. Lo absurdo inútil te definirá más que los aspectos prácticos útiles 11. Evita el
papel tapiz a toda costa 12. Debes
enojar a la gente 13. Dispara
primero tus disparos psicológicos a la luna 14. La
fricción puede crear valor
15. El marco importa más que la imagen 16. Usa
Ricitos de Oro a tu favor

Machine Translated by Google

17. Déjalos intentar y comprarán 18. Lucha
durante los primeros cinco segundos.

PILAR III: LA FILOSOFÍA

19. Debes sudar por las cosas pequeñas
20. Un pequeño error ahora genera un gran error más adelante
21. Debes superar a la competencia 22. Debes
convertirte en un pensador del Plan-A
23. No seas avestruz
24. Debes hacer de la presión tu privilegio 25. El poder de
la manifestación negativa 26. Tus habilidades no valen
nada, pero tu contexto es valioso 27. La ecuación de la disciplina: ¡muerte,
tiempo y disciplina!

PILAR IV: EL EQUIPO

28. Pregunta quién no cómo
29. Crea una mentalidad de culto
30. Las tres barras para formar grandes equipos 31.
Aprovecha el poder del progreso 32. Debes ser
un líder inconsistente

33. El aprendizaje nunca termina

Referencias
Agradecimientos

Machine Translated by Google

INTRODUCCIÓN:
¿QUIÉN SOY YO PARA ESCRIBIR ESTE LIBRO?

He sido director ejecutivo, fundador, cofundador o miembro de la junta directiva de cuatro empresas líderes en la industria que en conjunto (en sus picos) alcanzaron una valoración acumulada de más de mil millones de dólares.

Actualmente soy el fundador de Flight Story, una agencia de marketing innovadora; Thirdweb, una empresa de software; y un fondo de inversión llamado Flight Fund.

Mis empresas han empleado a miles de personas en todos los rincones del mundo. mundo. He recaudado casi 100 millones de dólares de inversión para mis empresas.

Soy inversor en más de 40 empresas. Formo parte del directorio de cuatro empresas, dos de las cuales están actualmente a la vanguardia de sus respectivas industrias, y tengo 30 años.

Ser fundador de dos grupos de marketing exitosos que han llegado a la cima de su industria, dentro de su mercado, ha significado que paso gran parte de mi vida profesional en salas de juntas trabajando y asesorando a los directores ejecutivos, directores de marketing y líderes de las marcas más importantes del mundo. mundo sobre cómo hacer marketing y cómo contar su historia online; Uber, Apple, Coca-Cola, Nike, Amazon, TikTok, Logitech, lo que sea, han sido mis clientes.

Además, he pasado los últimos cuatro años entrevistando a las personas más exitosas del mundo en los negocios, los deportes, el entretenimiento y el mundo académico. Tengo 700 horas de grabaciones donde he entrevistado a tus autores, actores y CMO favoritos; los principales neurocientíficos del mundo; el capitán de tu equipo deportivo favorito; el director de tu equipo deportivo favorito; los directores ejecutivos de

Machine Translated by Google

las empresas multimillonarias que utiliza todos los días; y más psicólogos destacados del mundo de los que podría nombrar.

Publiqué estas conversaciones en forma de un podcast llamado The Diary Of A CEO, y ese podcast rápidamente se convirtió en el podcast más descargado aquí en Europa y uno de los podcasts de negocios más importantes en EE. UU., Irlanda, Australia y Medio Oriente. Podría decirse que es uno de los podcasts de más rápido crecimiento en el mundo en este momento, aumentando su audiencia en un 825 por ciento solo el año pasado.

He tenido la suerte de estar expuesto a algunas experiencias únicas, y hace unos años me di cuenta de cuánta información valiosa y poderosa he obtenido, y sólo un puñado de personas en la tierra tienen acceso a esa información. También me di cuenta de que en el centro de todo el éxito y el fracaso que he visto, tanto en mi propio viaje empresarial como en los cientos de entrevistas que he realizado, había un conjunto de leyes que podían resistir la prueba del tiempo, transferirse a cualquier industria y puede ser utilizado por cualquiera que esté intentando construir algo grandioso o convertirse en alguien grandioso.

Este no es un libro sobre estrategia empresarial. La estrategia cambia como las estaciones. Este es un libro sobre algo mucho más permanente. Este es un libro sobre las leyes fundamentales y duraderas para construir grandes cosas y llegar a ser grande uno mismo.

Estas leyes pueden ser utilizadas por cualquier persona, independientemente de su industria u ocupación.

Estas leyes funcionarán ahora o dentro de 100 años.

Estas leyes tienen sus raíces en la psicología, la ciencia y siglos de investigación, y para validarlas aún más, encuesté a decenas de miles de personas en todos los continentes, todos los grupos de edad y todas las profesiones.



El diseño de este libro se basa en cinco creencias fundamentales:

1. Creo que la mayoría de los libros son más largos de lo necesario.

Machine Translated by Google

2. Creo que la mayoría de los libros son más complicados de lo necesario.

3. Creo que las imágenes valen más que mil palabras.

4. Creo que las historias son más poderosas que eso, pero ambas son importantes.

5. Creo en los matices y en que la verdad suele estar en algún lugar del camino. medio.

En resumen, pretende plasmar una cita a menudo atribuida a Einstein:

"Todo debería ser lo más sencillo posible, pero no más sencillo".

Para mí, esto significa brindarle la verdad fundamental y la comprensión de cada ley, en la cantidad exacta de palabras necesarias para hacerlo (ni menos ni más) y utilizar imágenes poderosas e increíbles historias reales para dar vida a los puntos clave.

LOS CUATRO PILARES DE LA GRANDEZA

Ser grande y construir grandes cosas requiere dominio dentro de cuatro pilares. A estos los llamo los cuatro pilares de la grandeza.

PILAR I: EL YO Como
afirmó Leonardo da Vinci: «Uno no puede tener un dominio mayor o menor que el dominio de sí mismo; nunca tendrás mayor o menor dominio que ese sobre ti mismo; la altura de tu éxito se mide por tu autodominio, la profundidad de tu fracaso por tu autoabandono. Aquellos que no pueden establecer dominio sobre sí mismos, no tendrán dominio sobre los demás.'

Machine Translated by Google

Este pilar es sobre ti. Tu autoconocimiento, autocontrol, autocuidado, autoconducta, autoestima y autohistoria. El yo es lo único sobre lo que tenemos control directo; dominarlo, lo cual no es tarea fácil, es dominar todo tu mundo.

PILAR II: LA HISTORIA Todo
lo que se interpone en tu camino es humano. La ciencia, la psicología y la historia han demostrado que no hay gráfico, dato o información que tenga mayores posibilidades de influir positivamente en esos humanos que una historia verdaderamente grandiosa.

Las historias son el arma más poderosa con la que cualquier líder puede armarse: son la moneda de cambio de la humanidad. Quienes cuentan historias cautivadoras, inspiradoras y emotivas gobiernan el mundo.

Este pilar trata sobre la narración y cómo aprovechar las leyes de la narración para persuadir a los humanos que se interponen en su camino para que lo sigan, le compren, le crean, confíen en usted, hagan clic, actúen, escuchen y te entiendo.

PILAR III: LA FILOSOFÍA En los negocios,
los deportes y el mundo académico, las filosofías personales de un individuo son los mayores predictores de cómo se comportará, ahora y en el futuro; si conoce la filosofía o las creencias de alguien, puede pronosticar con precisión cómo se comportará. comportarse en cualquier situación.

Este pilar trata sobre las filosofías personales y profesionales que las grandes personas creen y viven y cómo esas filosofías dan como resultado un comportamiento que conduce a la grandeza. Tu filosofía es el conjunto de creencias, valores o principios que guían tu comportamiento; son las creencias fundamentales que sustentan tus acciones.

PILAR IV: EL EQUIPO La
definición de la palabra 'empresa' es 'grupo de personas'; En esencia, cada empresa, proyecto u organización es solo un grupo de personas. Todo lo que produce la organización, bueno o malo, se origina en la mente de los

Machine Translated by Google

miembros de su grupo de personas. El factor de éxito más importante en tu trabajo es con quién eliges trabajar.

Nunca he visto a nadie construir una gran empresa, proyecto u organización sin un grupo de personas, y nunca he visto a nadie alcanzar la grandeza personal sin el apoyo de un grupo de personas.

Este pilar trata sobre cómo reunir y sacar lo mejor de su grupo de personas. Reunir cualquier grupo de personas no es suficiente; Para que su grupo de personas se convierta en un equipo verdaderamente excelente, necesita las personas adecuadas, unidas por la cultura adecuada. Cuando tienes grandes personas unidas por una gran cultura, todo el equipo se vuelve más grande que la suma de sus partes. Cuando 1 + 1 = 3 suceden grandes cosas.

Machine Translated by Google

PILAR I
EL YO

Machine Translated by Google

LEY 1

LLENA TUS CINCO CUBOS A LA DERECHA ORDEN

Esta ley explica los cinco cubos que determinan tu potencial humano, cómo llenarlos y, fundamentalmente, en qué orden debes llenarlos.

Mi amigo David estaba en el jardín delantero de su casa, disfrutando de su café expreso matutino, mientras un hombre sudoroso, de aspecto confundido y jadeante, vestido con un cansado traje de gimnasia, corría lentamente hacia él.

El hombre que hacía jogging se detuvo y saludó a mi amigo David mientras luchaba por recuperar el aliento. Contó un chiste ininteligible, pareció reírse frenéticamente y luego comenzó a hablar erráticamente sobre la nave espacial que estaba construyendo, los microchips que iba a colocar en el cerebro de los monos y los robots domésticos impulsados por inteligencia artificial que iba a crear.

Momentos después, el hombre que hacía jogging se despidió de David y continuó su Camino lento y sudoroso por la calle.

Ese hombre sudoroso que hacía jogging era Elon Musk. El multimillonario fundador de Tesla, SpaceX, Neuralink, OpenAI, Paypal, Zip2 y The Boring Company.

Antes de revelar la identidad del hombre sudoroso que hacía jogging, es comprensible que hubieras asumido que era un fugitivo del centro psiquiátrico local o que padecía algún brote psicótico. Pero una vez que escuchaste su nombre, todas esas extraordinarias ambiciones antes mencionadas de repente se volvieron creíbles.

De hecho, es tan creíble que cuando Elon le cuenta al mundo sus ambiciones, la gente dará ciegamente miles de millones de dólares de la herencia de sus hijos a

Machine Translated by Google

Si lo respaldan, dejarán sus trabajos y se mudarán para trabajar para él, y reservarán sus productos incluso antes de que los haya creado.

Esto se debe a que Elon ha llenado sus cinco cubos; de hecho, todas las personas que he conocido que poseen el poder de construir cosas verdaderamente grandiosas tienen cinco cubos rebosantes.

La suma de estos cinco cubos es la suma de tu potencial profesional.
La plenitud de estos cubos determinará qué tan grandes, creíbles y alcanzables son tus sueños para ti y para quienes los escuchan.

Aquellos que logran grandes cosas han pasado años, a menudo décadas, vertiéndose en estos cinco cubos. Alguien que tenga la suerte de tener cinco baldes llenos tiene todo el potencial necesario para cambiar el mundo.

Cuando buscas empleo, seleccionas el próximo libro que quieres leer o decides qué sueño perseguir, debes ser consciente de lo llenos que están tus cubos.

LOS CINCO CUBOS

1. Lo que sabes (tu conocimiento)

2. Qué puedes hacer (tus habilidades)

3. A quién conoces (tu red)

4. Lo que tienes (tus recursos)

5. Lo que el mundo piensa de ti (tu reputación)

Al comienzo de mi carrera, como fundador de una nueva empresa a los 18 años, me perseguía una cuestión moral que parecía no poder deshacerme: ¿concentrar mi tiempo y energía en construir una empresa (que en última instancia enriquecería yo) una búsqueda más noble que regresar al lugar donde nací en África e invertir mi tiempo y energía en salvar al menos una vida?

Machine Translated by Google



Esta pregunta permaneció en mi mente durante varios años hasta que un encuentro casual en Nueva York me brindó la claridad que tanto necesitaba. Asistí a un evento organizado por Radhanath Swami, un gurú, monje y líder espiritual de renombre mundial, en un evento que estaba celebrando en Nueva York.

Mientras me apretujaba entre un mar de hipnotizados seguidores del Swami, que estaban expectantes y aferrados a cada una de sus palabras en un silencio perfectamente quieto y agradecido, el gurú preguntó si alguien entre la multitud tenía una pregunta para él.

Levanté la mano. El gurú me hizo un gesto para que le formulara mi pregunta. Le pregunté: '¿Crear un negocio y enriquecerme es una actividad más noble que regresar a África para intentar salvar vidas?'

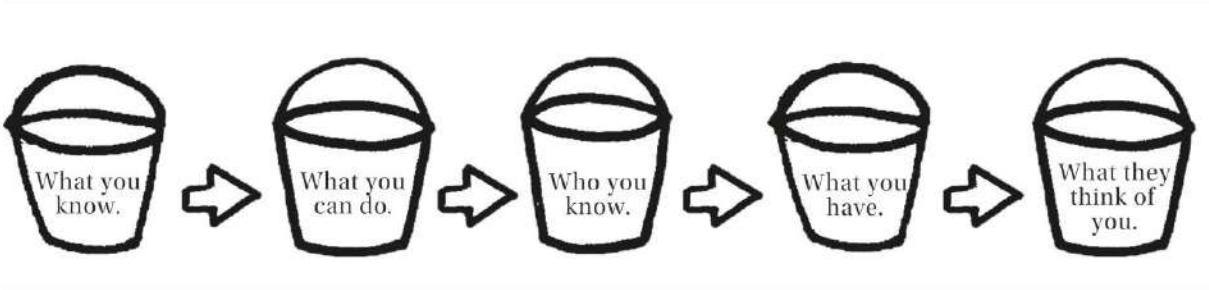
El gurú me miró fijamente como si pudiera ver las profundidades de mi alma y, después de una larga pausa sin parpadear, proclamó: "No puedes verter de cubos vacíos".

Casi una década después de ese momento, nunca ha estado más claro lo que quiso decir el gurú. Me estaba diciendo que me concentrara en llenar mis propios baldes, porque alguien con baldes llenos puede torcer positivamente el mundo de la forma que desee.

Después de haber creado varias grandes empresas, haber trabajado con las organizaciones más grandes del mundo, haberme convertido en multimillonario, haber dirigido a miles de personas, haber leído cientos de libros y haber pasado 700 horas entrevistando a las personas más exitosas del mundo, mis cubos están bastante llenos. Debido a esto, ahora poseo el conocimiento, las habilidades, la red, los recursos y la reputación para ayudar a millones de personas en todo el mundo, que es exactamente lo que pretendo pasar el resto de mi vida haciendo, a través de mi trabajo filantrópico, las donaciones que hago, las organizaciones que creo, las empresas de medios que construyo y la escuela que estoy trabajando para lanzar.

Machine Translated by Google

Estos cinco cubos están interconectados (llenar uno ayuda a llenar otro) y generalmente se llenan en orden de izquierda a derecha.



Normalmente comenzamos nuestra vida profesional adquiriendo conocimientos (escuela, universidad, etc.), y cuando estos conocimientos se aplican, lo llamamos habilidad . Cuando tienes conocimientos y habilidades, te vuelves profesionalmente valioso para los demás y tu red crece. En consecuencia, cuando tienes conocimientos, habilidades y una red, tu acceso a los recursos se expande, y una vez que tienes conocimientos, habilidades, una red y recursos valiosos, sin duda te ganarás una reputación.

Con estos cinco grupos y su relación interconectada en mente, está claro que una inversión en el primer grupo (conocimiento) es la inversión de mayor rendimiento que se puede hacer. Porque cuando ese conocimiento se aplica (habilidad), inevitablemente cae en cascada para llenar los cubos restantes.

Si realmente comprende esto, comprenderá que un trabajo que le paga un poco más en efectivo (recursos), pero que le brinda muchos menos conocimientos y menos habilidades, es un trabajo peor remunerado.

La fuerza que nubla nuestra capacidad para actuar según esta lógica suele ser el ego. Nuestro ego tiene una capacidad increíble para persuadirnos de saltarnos los dos primeros grupos, convenciéndonos de aceptar un trabajo simplemente por más dinero (grupo 4) o un puesto de trabajo, estatus o reputación (grupo 5), sin saberlo (grupo 1). o habilidades (segmento 2) para tener éxito en ese rol.

Cuando sucumbimos a esta tentación, estamos construyendo nuestra carrera sobre bases débiles. Estas decisiones a corto plazo (su incapacidad para retrasar su gratificación, ser paciente e invertir en sus dos primeros segmentos) finalmente lo alcanzarán.

Machine Translated by Google

En 2017, un empleado muy talentoso de 21 años llamado Richard entró en mi oficina y me dijo que tenía algunas noticias que compartir conmigo. Me dijo que le habían ofrecido un trabajo como director ejecutivo de una nueva empresa de marketing al otro lado del mundo y que quería dejar mi empresa, donde había estado prosperando, para aceptarlo. Me dijo que el puesto le ofrecía un enorme aumento salarial (casi el doble de lo que le pagábamos), un paquete de acciones y la oportunidad de vivir en la ciudad de Nueva York, muy lejos del triste pueblo en el que se crió y un aparente paso adelante respecto de Manchester, Inglaterra, donde trabajó para mi
compañía.

Para ser totalmente franco, no le creí. No podía imaginar que una empresa legítima ofreciera a un empleado junior, sin experiencia en gestión, un puesto tan destacado.

No obstante, acepté sus afirmaciones y le dije que lo apoyaríamos en su transición fuera de nuestra empresa.

Resulta que estaba equivocado: Richard decía la verdad. La oferta de trabajo sí existió y un mes después se convirtió en CEO de la compañía, se mudó a Nueva York y comenzó su nueva vida como ejecutivo C-suite en la Gran Manzana, liderando un equipo de más de 20 personas, en una empresa de marketing en rápido crecimiento. puesta en marcha.

Desafortunadamente, ahí no es donde termina la historia; Como la vida vendría a enseñarnos a Richard y a mí, no se pueden saltar los dos primeros grupos de conocimientos y habilidades si se juega para obtener resultados sostenibles a largo plazo. Cualquier intento de hacerlo equivale a construir su casa sobre arena.

En 18 meses, la alguna vez prometedora empresa a la que Richard se unió se hundió, perdió a sus empleados clave, se quedó sin dinero y quedó envuelta en una controversia relacionada con las prácticas de gestión. Después del cierre de la empresa, Richard quedó desempleado, lejos de casa y buscando un nuevo puesto más junior en la misma industria en la que lo habíamos contratado.

A la hora de decidir qué camino tomar en la vida, qué trabajo aceptar o dónde invertir tu tiempo libre, recuerda que el conocimiento, cuando se aplica (habilidad), es poder. Priorice llenar esos dos primeros cubos y sus cimientos tendrán la sostenibilidad a largo plazo que necesita para prevalecer, independientemente de cómo se muevan y sacudan las placas tectónicas de la vida debajo de usted.

Machine Translated by Google

Defino un terremoto profesional como un evento profesional impredecible que te impacta negativamente. Esto podría ser cualquier cosa: una innovación tecnológica que revolucione toda su industria, un despido de su empleador o, si es uno de los fundadores, que su empresa se hunda.

> Sólo hay dos cubos que un terremoto profesional de este tipo nunca podrá vaciar: puede acabar con su red, puede acabar con sus recursos e incluso puede afectar su reputación, pero nunca podrá eliminar sus conocimientos ni desaprender sus habilidades.

Estos dos primeros segmentos son su longevidad, su base y el predictor más claro de su futuro.



LA LEY: LLENA TUS CINCO CUBOS EN EL ORDEN CORRECTO

El conocimiento aplicado es habilidad, y cuanto más pueda ampliar y aplicar su conocimiento, más valor creará en el mundo. Este valor se verá recompensado con una red en crecimiento, recursos abundantes y una reputación sólida.
Asegúrate de llenar tus cubos en el orden correcto.

Machine Translated by Google

Los que atesoran oro tienen riquezas para un momento.

Quienes acumulan conocimientos y habilidades tienen riquezas para toda la vida.

La verdadera prosperidad es lo que sabes y lo que puedes hacer.

Machine Translated by Google

LEY 2

PARA DOMINARLO, DEBES CREAR UN OBLIGACIÓN DE ENSEÑARLO

Esta ley explica la técnica simple que los intelectuales, autores y filósofos más reconocidos del mundo utilizan para convertirse en maestros de su oficio y cómo usted puede usarla para desarrollar cualquier habilidad, dominar cualquier tema y construir una audiencia.



LA HISTORIA

Sentí como si toda la población del planeta Tierra se hubiera reunido para verme derretirme en el escenario esa noche, pero en realidad, eran solo un puñado de mis compañeros de secundaria, sus padres y algunos profesores.

Tenía 14 años y me habían encomendado la tarea de decir algunas palabras de cierre en la noche de entrega de premios de exámenes de mi escuela. Cuando salí al escenario, el auditorio cayó en un silencio anticipador.

Y allí me quedé, congelada, aterrorizada y muda, durante uno de los minutos más largos que alguien haya soportado jamás, mirando el papel tembloroso agarrado entre mis manos húmedas y nerviosas, a punto de orinar en mi propia ropa interior, experimentando lo que la gente se refiere como "miedo escénico".

El guión que había planeado entregar temblaba con tal ferocidad que no podía ver las palabras. Finalmente solté algunos comentarios improvisados, clichés y sin sentido antes de salir disparado del escenario y salir por la puerta como si me estuviera persiguiendo un pelotón de fusilamiento.

Machine Translated by Google

Diez años después de ese día traumático, estoy hablando en el escenario 50 semanas al año en todos los rincones del mundo; encabezo junto a Barack Obama frente a decenas de miles de personas en São Paulo, hablo con total convencimiento. en estadios de Barcelona, estoy de gira por el Reino Unido y hablo en festivales desde Kiev hasta Texas y Milán.

LA EXPLICACIÓN

Pasé de ser un orador público descarriado a codearme con algunos de los mejores que jamás lo han hecho, y hay una ley simple a la que le doy el crédito de esta transformación.

Esta ley no solo es responsable de mi compostura, desempeño y entrega en el escenario (mis habilidades), sino que también es la razón por la que tengo algo interesante que compartir mientras estoy en el escenario (mis conocimientos): creé la obligación de enseñar.

> El difunto líder espiritual Yogi Bhajn dijo una vez: "Si quieres aprender algo, lee sobre ello". Si quieres entender algo, escribe sobre ello. Si quieres dominar algo, ens

A los 21 años, me prometí a mí mismo que todos los días a las 7 p. m. escribiría un tweet o haría un video presentando una sola idea y luego lo publicaría en línea a las 8 p. m.

De todas las cosas que he hecho en mi vida para mejorar mis conocimientos y habilidades (para llenar mis dos primeros cubos), esto es lo que marcó la mayor diferencia. No es exagerado decir que ha cambiado por completo la trayectoria de mi

Machine Translated by Google

vida y, en consecuencia, es el consejo que más recomiendo a cualquiera que busque convertirse en un mejor pensador, orador, escritor o creador de contenidos.

El factor clave aquí es que hice del aprendizaje, luego escribirlo/grabarlo y compartirlo en línea, una obligación diaria, no solo un interés.

PIEL EN EL JUEGO

Poco después de crear esta obligación, recibí retroalimentación en forma de comentarios de mi audiencia y análisis de las plataformas sociales; esto me ayudó a mejorar y, a su vez, creó una comunidad de personas que me seguían únicamente por esta idea diaria. Esto comenzó con decenas de personas y casi diez años después, esa comunidad ha crecido hasta casi 10 millones de seguidores en todos los canales.

Desde la primera idea que compartí, creé un 'contrato social' con mi audiencia (esencialmente una obligación social para con las personas que me seguían específicamente para esta idea diaria) que me motivó a seguir publicando y me dio algo que perder: su atención. y mi reputación – si me detuviera.

Tener algo que perder es fundamentalmente una obligación, y tener algo que perder a veces se denomina "tener la piel en el juego".

'La piel en el juego' es una herramienta psicológica importante que debes aprovechar si quieres acelerar tu curva de aprendizaje en cualquier área de tu vida. Tener la piel en el juego aumenta los riesgos de su aprendizaje al generar incentivos psicológicos más profundos para realizar un comportamiento. La "piel" puede ser cualquier cosa, desde dinero hasta un compromiso público personal.

¿Quiere saber más sobre una empresa específica? Compre algunas acciones. ¿Quieres aprender sobre la Web 3.0? Compra una NFT. Si quieres ser constante en el gimnasio, crea un grupo de WhatsApp con tus amigos donde compartas tus entrenamientos todos los días. En estos tres ejemplos, está en juego la moneda monetaria o la moneda social.

"La piel en el juego" funciona porque a través de varios estudios globales se ha demostrado que el comportamiento humano está más impulsado por la motivación.

Machine Translated by Google

evitar pérdidas que perseguir ganancias, que es lo que los científicos llaman "aversión a las pérdidas".

Date algo que perder.

LA TÉCNICA DE FEYNMAN REVISADA

Entonces, si quieres dominar algo, hazlo públicamente y hazlo de manera constante. Publicar tus ideas escritas te obliga a aprender con más frecuencia y a escribir con mayor claridad. Publicar un vídeo te obliga a mejorar tus habilidades para hablar y a articular tus pensamientos. Compartir tus ideas en el escenario te enseña cómo retener a la audiencia y contar historias cautivadoras. En cualquier ámbito de tu vida, hacerlo en público y crear una obligación que te obligue a hacerlo de forma constante, te llevará a la maestría.

Uno de los elementos más valiosos de esta obligación fue tener que resumir cualquier idea que quisiera compartir hasta su esencia de 140 caracteres, para que pudiera encajar dentro de las limitaciones de un tweet.

> Ser capaz de simplificar una idea y compartirla exitosamente con otros es tanto el camino para comprenderla como la prueba de que lo entiendes. Una de las formas en que enmascaramos nuestra falta de comprensión de cualquier idea es usando más palabras, palabras más grandes y palabras menos necesarias.

Este desafío de simplificar una idea hasta su esencia a menudo se conoce como técnica Feynman, que lleva el nombre del renombrado científico estadounidense Richard Feynman. Feynman ganó el Premio Nobel en 1965 por su innovador trabajo.

Machine Translated by Google

en electrodinámica cuántica. Tenía el don de explicar las ideas más complejas y desconcertantes en un lenguaje sencillo que incluso un niño podría entender.

'No pude reducirlo al nivel de primer año.
Eso significa que realmente no lo entendemos.
Richard Feynman

La técnica Feynman es un poderoso modelo mental para el autodesarrollo. Te obliga a eliminar complejidades innecesarias, destilar un concepto a su esencia más pura y desarrollar una comprensión rica y profunda de cualquier disciplina que busques dominar.

La técnica de Feynman sigue algunos pasos clave, que he simplificado y actualizado en base a mi propia experiencia de aprendizaje:

PASO 1: APRENDER
Primero debes identificar el tema que deseas comprender, investigarlo a fondo y comprenderlo desde todas las direcciones.

PASO 2: ENSEÑARLO A UN NIÑO En
segundo lugar, debes escribir la idea como si se la estuvieras enseñando a un niño; Utilice palabras simples, menos palabras y conceptos simples.

PASO 3: COMPARTELO
Transmite tu idea a otros; publícalo en línea, publícalo en tu blog, compártelo en el escenario o incluso en la mesa. Elija cualquier medio donde obtenga comentarios claros.

PASO 4: REVISIÓN
Revise los comentarios; ¿La gente entendió el concepto a partir de tu explicación? ¿Pueden explicártelo después de que tú se lo hayas explicado? Si no, regrese al paso 1; Si lo hicieron, sigue adelante.

Machine Translated by Google



Al repasar la historia, esto es lo único que tienen en común todos los grandes oradores, autores de renombre e intelectuales destacados que he conocido o entrevistado.

Cuando la revista Prospect publicó su lista de los 100 principales intelectuales modernos, todos los nombres de la lista siguieron esta ley.

Cuando investigué a los filósofos más eminentes de la historia, cada
Solo uno de ellos encarnó y a menudo fue firme defensor de esta ley.

En algún momento de su vida, por intención o accidente, habían creado
la obligación de pensar, escribir y compartir sus ideas, de manera consistente.

Ya sean autores modernos destacados como James Clear, Malcolm Gladwell o Simon Sinek, que escriben tweets, blogs en línea y crean vídeos para las redes sociales, o filósofos antiguos como Aristóteles, Platón y Confucio, que escribieron en rollos de papiro y hablaron en escenarios, todos respetan esta ley crucial; todos ellos han creado la obligación de enseñar y, a su vez, se han convertido en maestros tanto del conocimiento como de la enseñanza.

"La persona que más aprende en cualquier aula es el profesor."

James claro

LA LEY: PARA DOMINARLA, DEBES CREAR UNA OBLIGACIÓN DE ENSEÑARLO

Obtenga más información, simplifique más y comparta más. Su constancia impulsará su progreso, la retroalimentación refinará su habilidad y seguir esta ley lo llevará a la maestría.

Machine Translated by Google

No te conviertes en un maestro porque eres capaz de retener el conocimiento.

Te conviertes en un maestro cuando eres capaz de liberarlo.

Machine Translated by Google

LEY 3

NUNCA DEBES DESACUERDAR

Esta ley te convertirá en un maestro de la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos, ganar argumentos, ser escuchado y cambiar la opinión de las personas. También explica por qué la mayoría de sus argumentos nunca son productivos.

 LA HISTORIA

Durante la mayor parte de mi infancia fui testigo de cómo mi madre le gritaba acaloradamente a mi padre mientras él estaba sentado mirando la televisión, aparentemente completamente ajeno a su presencia. Estos maratones de gritos ensordecedores no se parecían a nada que hubiera presenciado antes ni a nada que haya presenciado desde entonces.

Podía gritarle durante cinco o seis horas (más o menos lo mismo) usando las mismas palabras, sin ninguna reducción aparente de volumen o entusiasmo. En ocasiones, mi padre podía intentar replicar por un breve momento, y cuando inevitablemente no lograba conseguir su refutación, continuaba ignorándola o huía a otra parte de la casa, se encerraba en su dormitorio o saltaba a la piscina. el coche y se marcha.

Me tomó 20 años darme cuenta de que había aprendido exactamente esta estrategia de resolución de conflictos de él, mientras estaba acostado en la cama a las 2 de la madrugada mientras mi enojada novia me acosaba, una y otra vez, por algo que no le hacía feliz. Le refuté con un "No estoy de acuerdo" e intenté presentar un contraargumento convincente. No hace falta decir que fallé. Como arrojar gasolina a una hoguera, ella siguió gritándome a mayor volumen, recalcando lo mismo y usando exactamente las mismas palabras.

Machine Translated by Google

Al final me levanté y traté de salir, y ella me siguió, así que me encerré en mi vestidor, donde permanecí hasta casi las 5 de la mañana, mientras me gritaban desde la puerta – más o menos lo mismo, usando las mismas palabras, como un tocadiscos roto, sin ninguna reducción aparente de volumen o entusiasmo.

Ahora es mi ex novia; Como era de esperar, esa relación no duró.

LA EXPLICACIÓN

La verdad es que en cada conflicto interpersonal de tu vida (de negocios, romántico o platónico) la comunicación es tanto el problema como la solución.

Puedes predecir la salud a largo plazo de cualquier relación en función de si cada El conflicto fortalece o debilita la relación.

> Un conflicto saludable fortalece las relaciones porque los involucrados están trabajando contra un problema; Un conflicto nocivo para la salud debilita una relación porque los involucrados trabajan unos contra otros.

Me senté con Tali Sharot, profesora de neurociencia cognitiva en el University College London y el MIT, para comprender qué puede enseñarnos la ciencia del cerebro sobre las leyes de la comunicación efectiva, y lo que ella compartió conmigo cambió mi vida personal, mis relaciones románticas y negociaciones comerciales para siempre.

El estudio de Sharot y su equipo, publicado en Nature Neuroscience, registró la actividad cerebral de voluntarios durante los desacuerdos para descubrir qué estaba sucediendo dentro de sus mentes.

Machine Translated by Google

El experimento se basó en pedir a 42 personas, agrupadas en parejas, que hicieran una evaluación financiera. Cada par yacía, separado por una pared de vidrio, en un escáner de imágenes cerebrales. Se registraron sus reacciones al experimento.
Se les mostraron fotografías de bienes inmuebles y se les pidió, individualmente dentro de sus parejas, que adivinaran su valor y apostaran sobre la exactitud de su valoración. Cada voluntario pudo ver en una pantalla la valoración de su pareja.

Cuando la pareja acordó una valoración, cada uno hizo apuestas más altas sobre su precisión y los investigadores que monitorearon su actividad cerebral vieron que sus cerebros se iluminaban, lo que indica que eran más receptivos y abiertos cognitivamente. Sin embargo, si no estaban de acuerdo sobre una valoración, sus cerebros parecían congelarse y apagarse, lo que hacía que se alejaran de la opinión del otro y valoraran menos esa opinión.



Los hallazgos de Sharot arrojan luz sobre algunas tendencias recientes en torno a áreas polémicas del discurso político. Un ejemplo es el cambio climático: a pesar de que los científicos han presentado cada vez más pruebas irrefutables en los últimos diez años de que el cambio climático es provocado por el hombre, una encuesta realizada por el Pew Research Center indica que el número de republicanos estadounidenses que creen en la evidencia científica ha disminuido en el mismo período de diez años. Es evidente que discutir furiosamente, independientemente de la evidencia, no funciona.

Entonces, esto es lo que debemos hacer si queremos aumentar nuestras posibilidades de ser escuchados por alguien del lado opuesto. Según Sharot, si

Machine Translated by Google

Si desea mantener el cerebro de alguien encendido y receptivo a su punto de vista, no debe comenzar su respuesta con una declaración de desacuerdo.

Cuando no estés de acuerdo con alguien, evita a toda costa la tentación emocional de comenzar tu respuesta con "No estoy de acuerdo" o "Estás equivocado", y en su lugar introduce tu refutación con lo que tienes en común, en lo que estás de acuerdo. y las partes de su argumento que puedes entender.

> Es probable que no se reconozca la fuerza de cualquier argumento lógico y cuidadosamente razonado cuando se comienza con un desacuerdo, independientemente de cuánta evidencia tenga o cuán objetivamente correcto sea.

En cambio, si partimos de un lugar de acuerdo, de terreno común, aumentamos las posibilidades de que se reciba la solidez de nuestros argumentos, la precisión de nuestra lógica y el peso de la evidencia.

Esta tercera ley (nunca estar en desacuerdo) es la habilidad fundamental que le permitirá convertirse en un negociador, orador, vendedor, líder empresarial, escritor y socio eficaz.

Cuando entrevisté a Julian Treasure, el entrenador de oratoria y comunicación cuya charla TED ha sido vista 100 millones de veces, y a Paul Brunson, el experto en emparejamientos y relaciones conocido como "el doctor del amor", ambos explicaron que el arte de convertirse en un gran comunicador, El conversador o compañero primero escucha para que la otra persona se sienta "escuchada" y luego se asegura de responder de una manera que la haga sentir "comprendida".

Los estudios de Tali Sharot en neurociencia proporcionan ahora evidencia científica clara que muestra por qué este enfoque de hacer que alguien se sienta "escuchado y

Machine Translated by Google

"entendido" es crucial para cambiar la opinión de alguien. No sorprende que las personas que tienen más probabilidades de cambiar de opinión sean aquellas con las que estamos de acuerdo en el 98 por ciento de los temas: sentimos que nos entienden fundamentalmente, por lo que estamos más abiertos a escucharlos.

 LA LEY: NUNCA DEBES ESTAR EN DESACUERDO

En medio de una negociación, debate o discusión acalorada, intente recordar que la clave para cambiar la opinión de alguien es encontrar una creencia o motivo compartido que mantenga su cerebro abierto a su punto de vista.

Machine Translated by Google

Nuestras palabras deben ser puentes

hacia la comprensión, no barreras para la conexión.

Menos desacuerdo, entender más.

Machine Translated by Google

LEY 4

NO PUEDES ELEGIR LO QUE CREER

Esta ley le enseñará cómo cambiar cualquier creencia que tenga, ya sea su propia creencia, sus creencias sobre los demás o sus creencias sobre el mundo, y al mismo tiempo le mostrará cómo cambiar las creencias obstinadas de los demás.

Piensa en alguien a quien amas absolutamente: tu madre, tu padre, tu pareja, tu perro, la persona (o animal) más importante de tu vida.

Ahora visualícelos atados a una silla, apuntados con una pistola por un terrorista agresivo.

Ahora imagina que el terrorista te dice: '¡Si no crees que soy Jesucristo en este momento, apretaré el gatillo y los mataré!'

¿A qué te dedicas?

La verdad es que lo máximo que puedes hacer es mentir; lo máximo que puedes hacer es decirles que crees que son Jesucristo, con la esperanza de que tu ser querido se salve. Pero realmente no podías obligarte a creerlo.

Este experimento mental ilumina un punto profundo y controvertido sobre la verdadera naturaleza de nuestras creencias. En mi escenario hipotético, cuando todo estaba en juego, todavía no podías elegir creer algo que no creías. Entonces, ¿qué te hace pensar que puedes "elegir" cualquiera de tus creencias?

Para investigar más a fondo este concepto, encuesté a 1.000 personas y les hice la siguiente pregunta: "¿Crees que eliges tus creencias?" Increíblemente, 857 (85,7 por ciento) de ellos dijeron que sí.

Machine Translated by Google

En la página siguiente de la encuesta, cuando pregunté a la gente si realmente podían creer que un terrorista que apuntaba a su ser querido a punta de pistola era Jesucristo si eso significaba que salvaría la vida de su ser querido, el 98 por ciento de las personas admitieron que no podían. eligen esa creencia; lo máximo que podían hacer era mentir.

Las creencias fundamentales que tienes sobre ti mismo, las creencias fundamentales que tienes sobre los demás, las creencias fundamentales que tienes sobre el mundo... no has "elegido" ninguna de ellas.

Cuando la gente escucha esto, tiende a tener una reacción visceral negativa, porque suena desalentador y ataca nuestro sentido de "libre albedrío", control e independencia. Si no puedo elegir una creencia, ¿cómo puedo cambiarla ? ¿Eso me condena a las creencias actuales que tengo sobre el mundo, los demás y yo mismo?

Afortunadamente, no es así.

Tu vida es un testimonio del hecho de que tus creencias cambian continuamente. y evolucionar. ¿Supongo que todavía no crees en Santa Claus?

La sociedad también continúa cambiando sus creencias a un ritmo cada vez mayor; en el siglo XVIII, la gente pensaba que el tabaco era saludable y los médicos soplaban humo de tabaco en el culo de una persona ahogada en un intento de reanimarla; en el siglo XIX creíamos que los orgasmos del clítoris eran un signo de locura y que los médicos trataban médicamente a las personas que los padecían; tan recientemente como la década de 1970, la gente creía que los extraterrestres nos enviaban mensajes codificados al arrasar nuestros cultivos en las granjas del centro de Estados Unidos; y los médicos medievales se sacaban sus curas del culo, literalmente: se creía que la caca era una cura para todo, desde dolores de cabeza hasta epilepsia.

Afortunadamente, las creencias cambian.



Nuestros cerebros consumen una enorme cantidad de energía y, por lo tanto, han desarrollado estrategias para conservarla y poder sobrevivir. Porque uno de los propósitos principales del cerebro es predecir detectando patrones y haciendo suposiciones.

Machine Translated by Google

basándose en esos patrones, debe hacerlo de la manera más eficiente y en el menor tiempo posible. Las creencias permiten que el cerebro haga tales pronósticos rápidamente.

Tener creencias obstinadas es una herramienta de supervivencia útil para los humanos porque las creencias impulsan el comportamiento: sus antepasados, que sostenían obstinadamente la creencia de que los leones son peligrosos, que el fuego es caliente y que se deben evitar las aguas profundas, sobrevivieron el tiempo suficiente gracias a estas creencias para tener bebés que poseía la misma terquedad.

Volviendo al ejemplo del terrorista que mantiene como rehén a su ser querido bajo amenaza de ejecución; Ahora imagina que el terrorista tomó un vaso de agua y lo convirtió en vino (un acto por el que Jesús es conocido). ¿Cambiaría esto sus creencias sobre el terrorista? ¿Creería usted ahora que el terrorista es en realidad Jesucristo?

En mi encuesta, el 77 por ciento dijo que esto sería suficiente para convencerlos de que el terrorista era en realidad Jesucristo, y en total el 82 por ciento dijo que sus creencias sobre el terrorista cambiarían: el acto de presenciar a alguien convertir el agua en vino fue evidencia suficientemente fuerte como para hacerles cambiar sus creencias.

Este experimento mental y la encuesta correspondiente revelan una verdad fundamental sobre la naturaleza de todas nuestras creencias: las cosas que uno cree se basan fundamentalmente en algún tipo de evidencia primaria. Sin embargo, los estudios científicos han demostrado repetidamente que en realidad no importa si esa evidencia es objetivamente verdadera o falsa: aceptamos subjetivamente que la evidencia es verdadera según nuestras experiencias y prejuicios.

Todavía hay 300.000 estadounidenses que creen que la Tierra es plana; en una encuesta reciente de Ipsos, el 21 por ciento de los estadounidenses adultos dijeron que creían que Santa Claus es real; un número inquietante de personas cree que el rey Carlos es un vampiro; uno de cada tres estadounidenses cree que Bigfoot existe; y uno de cada cuatro escoceses cree que hay un monstruo gigante viviendo en un lago cerca de Inverness.

Para cambiar sus creencias, simplemente decirles que están equivocados, como hemos visto en la Ley 3, no funcionará. Mostrarle a un terraplanista una imagen legítima de un planeta Tierra redondo tampoco funciona y, a pesar de lo que puedan decir los entrenadores motivacionales, contárselo a alguien cuya confianza fue destruida a los siete años.

Machine Translated by Google

por parte de matones viciosos en el patio de recreo (evidencia muy fuerte) simplemente creer en sí mismos o repetir afirmaciones en un espejo, tampoco hará nada para cambiar sus creencias subyacentes sobre sí mismos.

VER PARA CREER

Simplemente mostrarle a un terraplanista una imagen de la Tierra esférica tomada desde el espacio por la NASA no funciona porque para creer lo que está viendo, tiene que confiar no sólo en la imagen, sino también en la credibilidad de la fuente de la que proviene. Llegó la imagen: NASA. Los terraplanistas no confían en ninguno de los dos; creen que la NASA es fraudulenta, que los astronautas son actores y que la comunidad científica está involucrada.

En el famoso libro Influence, el Dr. Robert Cialdini explica que si confiamos en la autoridad de alguien sobre un asunto (si Lionel Messi nos dice que las botas de fútbol Adidas son mejores que las Nike, si un entrenador personal nos dice que estamos levantando un peso incorrectamente o si un El médico nos dice que debemos tomar una pastilla; es muy probable que cedamos a su autoridad, adoptemos sus creencias y hagamos lo que dicen.

'Para algunas de nuestras creencias más importantes no tenemos ninguna evidencia, excepto que las personas que amamos y en las que confiamos las mantienen.

Teniendo en cuenta lo poco que sabemos, la confianza que tenemos en nuestras creencias

es absurda... y también esencial.'

Premio Nobel 2002 Daniel Kahneman

Las figuras de autoridad son fuerzas poderosas para el cambio de creencias, pero la fuerza más poderosa de todas es la evidencia directa de nuestros cinco sentidos físicos. Como dice la frase, ver para creer. Porque la comunidad de la Tierra plana desconfía mucho de la ciencia, la astronomía y, en realidad, de cualquiera.

Machine Translated by Google

calificados, la única manera concebible de cambiar sus obstinadas creencias es enviarlos al espacio para que lo vean por sí mismos.

Esta necesidad de ver evidencia con nuestros propios ojos explica por qué tantas teorías de conspiración locas resisten la prueba del tiempo; por qué la gente descarta el cambio climático, cree que la Tierra es plana y cuestiona la eficacia de las vacunas; estas cosas son imposibles de ver para la mayoría de nosotros. para nosotros.

Del mismo modo, es poco probable que alguien que carece de confianza en sus habilidades para hablar lo adquiera solo porque su madre le dice que es un buen orador; necesitarán adquirir pruebas de primera mano, hablando en el escenario y recibiendo comentarios positivos de personas libres de prejuicios. fuentes ellos

confianza.

Creemos que nosotros mismos y nuestros propios ojos somos fuentes confiables, por lo que es importante que los científicos involucren nuestros cinco sentidos para que sus conocimientos sean accesibles para nosotros. Con este principio en mente, los educadores sobre el cambio climático ahora están tratando de traducir los conocimientos científicos sobre la ocurrencia y la velocidad del cambio climático en "lecciones locales", mostrando por ejemplo el impacto del cambio climático en las cosas de nuestra área local para que podamos ir y verlo por nosotros mismos.

CONFIANZA EN LAS CREENCIAS EXISTENTES

Le pregunté a Tali Sharot, a quien conocimos en la ley anterior: '¿Cómo cambiamos nuestras creencias o las de otra persona?' Ha pasado años investigando y realizando múltiples estudios sobre por qué existen las creencias, por qué son difíciles de cambiar y cómo cambiarlas.

Me dijo que el cerebro considera cualquier evidencia nueva junto con la evidencia actual que ha almacenado. Entonces, si te dijera que había visto un elefante rosa volando en el cielo, tu cerebro compararía esta nueva evidencia con la evidencia existente de que los elefantes no son rosados y no pueden volar, y probablemente la rechazará.

Sin embargo, si le dijera a un niño de tres años que había visto un elefante rosa volando en el cielo, probablemente me creería porque todavía tienen que formar creencias opuestas fuertes sobre los elefantes, la aviación y las leyes de la física.

Machine Translated by Google

Sharot afirma que hay cuatro factores que determinan si un nuevo pieza de evidencia cambiará una creencia existente:

1. La evidencia actual de una persona.

2. Su confianza en la evidencia actual.

3. La nueva evidencia.

4. Su confianza en esa nueva evidencia.

Y a medida que aprendemos del fenómeno ampliamente discutido llamado "sesgo de confirmación", por el cual los humanos tienden a buscar, favorecer y recordar información de una manera que confirma o respalda sus creencias o valores existentes, cuanto más se aleja la nueva evidencia de sus creencias actuales, menos probable será que cambie su forma de pensar.

 ¡CAMBIAMOS DE OPINIÓN SI SUENA COMO UNA BUENA NOTICIA!

Todo esto significa que las creencias falsas fuertemente arraigadas son muy difíciles de cambiar, pero hay una excepción importante: cuando la evidencia en contra es exactamente lo que quieres escuchar, es más probable que cambies de opinión. Por ejemplo, en un estudio de 2011 en el que a las personas se les dijo que los demás los veían mucho más atractivos de lo que ellos mismos se veían a sí mismos, se alegraron de cambiar su autopercepción. Y en un estudio de 2016 en el que las personas descubrieron que sus genes sugerían que eran mucho más resistentes a las enfermedades de lo que pensaban, los participantes nuevamente se apresuraron a cambiar sus creencias.

¿Qué pasa con la política? En agosto de 2016, se pidió a 900 ciudadanos estadounidenses que predeciran los resultados de las elecciones presidenciales poniendo una pequeña flecha en una escala que iba de Clinton a Trump. Entonces, si pensaba que era muy probable que Clinton ganara, colocaba la flecha justo al lado de Clinton. Si pensabas que las probabilidades eran 50/50, colocabas la flecha en el medio, y así sucesivamente.

Machine Translated by Google

Primero se les preguntó: "¿Quién queréis que gane?" a lo que el 50 por ciento dijo que quería que ganara Clinton y el 50 por ciento dijo que quería que ganara Trump.

Cuando se les preguntó quién pensaban que iba a ganar, ambos grupos de partidarios pusieron la flecha más cercana a Clinton, indicando que creían que ella ganaría. Luego se presentó una nueva encuesta que predecía una victoria de Trump.

Y a todos se les volvió a preguntar quién creían que iba a ganar. ¿La nueva encuesta cambió sus predicciones?

De hecho, así fue. Pero cambió predominantemente las predicciones de los partidarios de Trump, porque era exactamente lo que querían escuchar. Estaban eufóricos de que la nueva encuesta sugiriera una victoria de Trump y rápidamente cambiaron sus predicciones.

Los partidarios de Clinton no cambiaron mucho sus predicciones y muchos de ellos Ellos ignoraron la nueva encuesta por completo.



NO ATAQUES LAS CREENCIAS, INSPIRA NUEVAS

Tali Sharot concluyó que para cambiar las creencias, "el secreto es aceptar el funcionamiento de nuestro cerebro, no luchar contra él", que es lo que la mayoría de la gente intenta y no consigue hacer.

No intentes romper o discutir con la evidencia existente de alguien; en su lugar, concéntrese en implantar evidencia completamente nueva y asegúrese de haber resaltado el impacto increíblemente positivo que esta nueva evidencia tendrá en ellos.

Un ejemplo de esto es la reacción de los padres ante el vínculo falso establecido entre la vacuna contra las paperas, el sarampión y la rubéola (MMR) y el autismo, en un artículo de una revista ahora desacreditado que se publicó en 1998. A medida que se difundió la noticia de la teoría del artículo, muchos padres se negaron a vacunar a sus hijos y se aferraron obstinadamente a sus creencias. Finalmente, un grupo de investigadores cambió de opinión, no tratando de romper con sus creencias existentes (no se centraron en absoluto en sus creencias existentes) sino ofreciendo a los padres nueva información sobre los beneficios muy positivos de la vacuna: información verdadera sobre cómo evita que los niños se enfrenten a enfermedades mortales. Y funcionó: los padres aceptaron vacunar a sus hijos.

Machine Translated by Google

LA AUTOREVISIÓN DETALLADA PUEDE REDUCIR CUALQUIER CREENCIA

Curiosamente, las personas no disminuirán la convicción de sus creencias cuando las ataque o intente convencerlas con datos, pero perderán la convicción cuando se les pida que expliquen o analicen los detalles de sus creencias. Ésta es una técnica que los terapeutas cognitivo-conductuales conocen bien.

Elizabeth Kolbert, del New Yorker, describió un estudio realizado en Yale en el que se pidió a estudiantes de posgrado que calificaran su comprensión sobre su propio baño en casa. Luego se les pidió que escribieran explicaciones detalladas paso a paso de cómo funciona el dispositivo. Una vez que intentaron explicar el funcionamiento interno de un inodoro, se les pidió que calificaran su comprensión nuevamente.
Su confianza en su comprensión de los retretes disminuyó significativamente.

En un estudio similar realizado en 2012, se preguntó a las personas sobre su postura ante las propuestas políticas relacionadas con la atención médica. Como describe Kolbert: "Se pidió a los participantes que calificaran sus posiciones dependiendo de su grado de acuerdo o desacuerdo. A continuación, se les pidió que explicaran, con el mayor detalle posible, los impactos de la implementación de cada propuesta. La mayoría de la gente en ese momento se metió en problemas. Cuando se les pidió nuevamente que calificaran sus puntos de vista, la convicción de sus creencias disminuyó y estuvieron de acuerdo o en desacuerdo con menos vehemencia.

Pedirle a alguien que explique los detalles y la lógica que sustentan sus creencias arraigadas es una forma profundamente poderosa de reducir su convicción. Esto también funciona para las creencias limitantes. Si alguien está luchando con su confianza en sí mismo y cree que no vale nada, pedirle que le explique con el mayor detalle posible por qué se siente así y cuestionar sus respuestas es una forma eficaz de lograr que abandone esa creencia.

LA ZONA DE CRECIMIENTO ES DONDE LO NUEVO EXISTE EVIDENCIA

Machine Translated by Google

Como aprendiste en la Ley 2, cuando era más joven, luchaba contra un terrible miedo escénico, que a su vez está sustentado por un conjunto de creencias limitantes. Decirme que "todo va a estar bien" no fue suficiente para cambiar mis ideas preconcebidas sobre hablar en el escenario, cómo actuaría y cuál sería la reacción; mis creencias eran demasiado obstinadas.

La razón por la que mi miedo escénico acabó desapareciendo (hasta el punto de que ahora me siento un 99,9 por ciento menos nervioso cuando hablo en un estadio lleno o en directo por televisión) es simplemente porque seguí hablando en el escenario. Y hacerlo gradualmente me dio evidencia nueva, positiva y de primera mano que reemplazó la evidencia existente que tenía sobre mis habilidades en el escenario: cuanto más hablaba en el escenario, más fuerte se volvía mi confianza en esta nueva evidencia, y con ella, la La fe en mi incapacidad y el miedo que creaba disminuyeron.

> 'Haz lo que temes y sigue haciéndolo. Ésa es la manera más rápida y segura jamás descubierta de vencer el miedo.
>
> Dale Carnegie

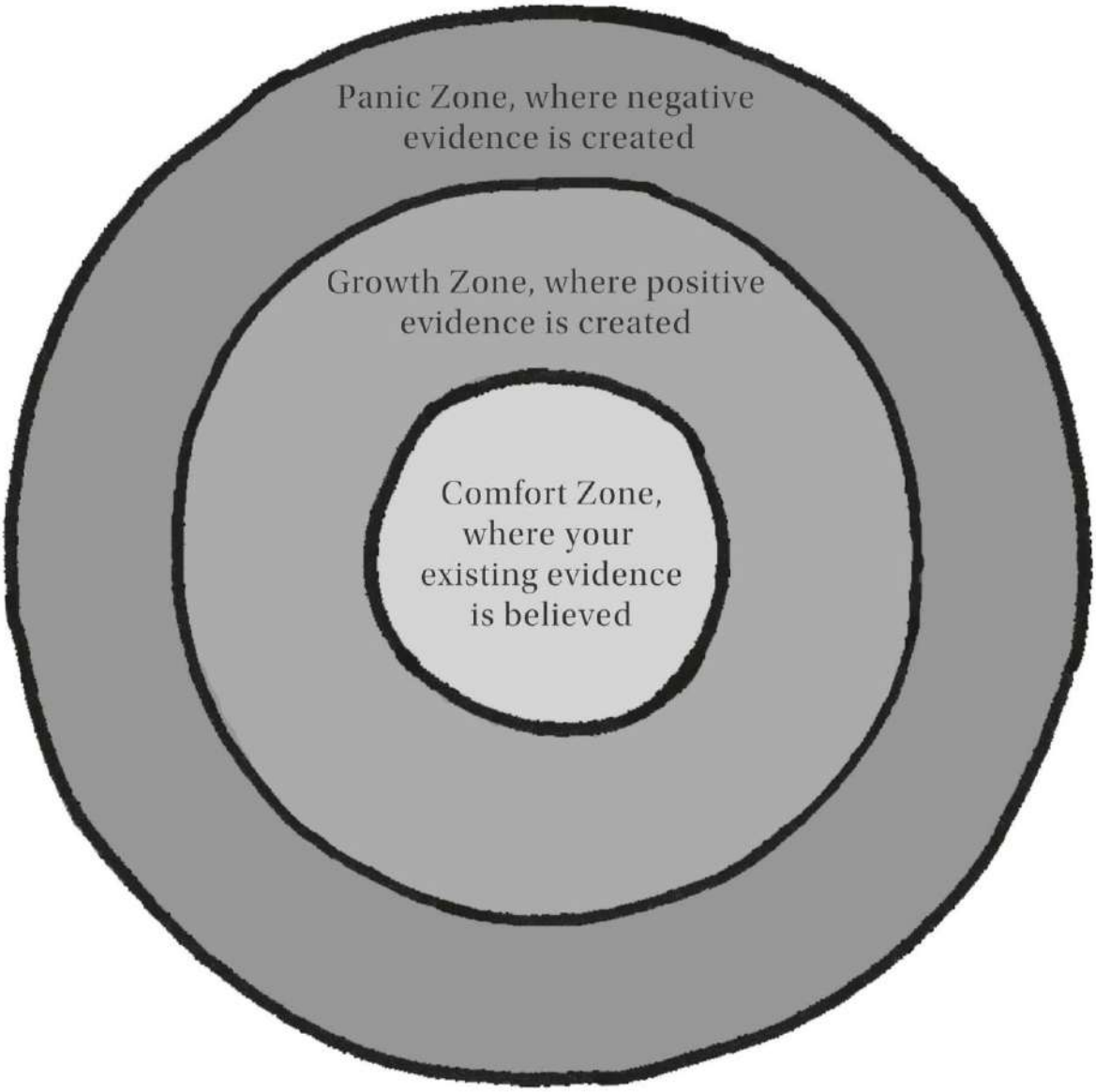
Esta, para mí, es quizás la verdad fundamental más importante sobre el cambio de creencias y cómo aumentar la confianza en sí misma de una persona – incluso la suya propia; Las creencias cambian cuando una persona obtiene nueva evidencia que la contrarresta y en la que tiene un alto grado de confianza subjetiva.

Si un amigo tuyo tiene una creencia limitante sobre sí mismo, o tú tienes una creencia limitante sobre ti mismo, la mejor oportunidad que tienes de cambiar esa creencia no es leyendo libros de autoayuda, citas inspiradoras o viendo videos motivadores, sino dando pasos fuera de su zona de confort y se encuentre en una situación en la que esa creencia limitante se confrontará frontalmente con nueva evidencia de primera mano.

Así es como se cambian incluso las creencias más obstinadas. Así pasé de ser profundamente religioso a agnóstico en el lapso de 12 meses, de poca confianza a creer en mí mismo en mi transición de la niñez a la infancia.

Machine Translated by Google

la edad adulta, y de ser un orador público aterrorizado a tener una confianza inquebrantable en cualquier escenario.



LA LEY: NO PUEDES ELEGIR LO QUE CREES

Las creencias son obstinadas, pero maleables. Para cambiar una creencia, una persona debe encontrar una manera de obtener nuevas pruebas convincentes en las que pueda confiar. Ellos son

Machine Translated by Google

Es más probable que crean en la validez de esta nueva evidencia si su fuente concuerda con sus otras creencias existentes. La evidencia que ofrece resultados positivos es la evidencia más fácil de creer para alguien. Si cuestionas la validez y los detalles de una de tus propias creencias limitantes, tu convicción en ella se debilitará. Si desea cambiar la creencia de alguien, no la ataque, conviértalo en testigo directo de nueva evidencia positiva que lo inspirará y contrarrestará los efectos negativos de sus viejas creencias. Las creencias limitantes no cuestionadas son la mayor barrera entre quiénes somos y quiénes podríamos ser.

Machine Translated by Google

Deja de decirte a ti mismo que no estás calificado, no eres lo suficientemente bueno o digno.

El crecimiento ocurre cuando comienzas a hacer cosas para las que no estás calificado.

Machine Translated by Google

LEY 5

DEBES INCLINARTE EN LO EXTRAÑO

COMPORTAMIENTO

Esta ley es responsable de todas las empresas exitosas que he construido: te enseña cómo mantenerte a la vanguardia del mundo que cambia rápidamente en el que vivimos, cómo capitalizar el cambio y cómo evitar quedarte atrás por parte de cualquiera de los entrantes. Revoluciones tecnológicas.

 LA HISTORIA

'La gente ama la música; por eso siempre estaremos en el negocio.'

Estas fueron las fatídicas palabras pronunciadas por el ex director ejecutivo de una de las tiendas de música más grandes del mundo mientras miraba por el balcón del segundo piso hacia su bulliciosa tienda.

Años más tarde, su tienda de música global cerró.

Él estaba en lo correcto; La gente ama la música. Pero no les gusta viajar durante una hora, bajo la lluvia, luchando en una tienda concurrida para conseguir un disco de plástico y luego hacer cola para pagarlo.

Juzgó mal lo que querían sus clientes: querían música, no
Quiero CD.

¡Tunes, la plataforma de música digital creada por Apple, surgió en la primavera de 2003, permitiendo a sus clientes que compraban discos obtener lo que querían –música– sin todos los inconvenientes.

Me han dicho de buena tinta que este CEO en particular era tan cínico con respecto a la música digital que ni siquiera mantenía conversaciones con sus superiores.

Machine Translated by Google

equipo de liderazgo sobre su introducción o la amenaza que planteaba.

Uno de sus socios profesionales me dijo que se había 'asomado', porque no lo entendía, pensaba que el espacio estaba plagado de piratería y que eso no impactaría directamente en el amor de la gente por los CD.

Creo que el escritor Clifford Stoll también se había "asomado" cuando hizo el siguiente predicción desdeñosa sobre el futuro de Internet, publicada en Newsweek en febrero de 1995:

> Me inquieta esta comunidad tan moderna y sobrevendidora.
> Los visionarios ven un futuro de trabajadores que trabajan a distancia, bibliotecas interactivas y aulas multimedia. Hablan de ayuntamientos electrónicos y comunidades virtuales. El comercio y los negocios pasarán de oficinas y centros comerciales a redes y módems. . . Tonterías. . .
> La verdad es que ninguna base de datos en línea reemplazará a su periódico.

Newsweek terminaría descontinuando su revista impresa y trasladando todo su negocio a Internet.

En 1903, el presidente de un banco importante ciertamente se había asomado cuando le dijo a Henry Ford, el fundador de Ford Motor Company: "El caballo llegó para quedarse, pero el automóvil es sólo una novedad, una moda pasajera".

En 1992, Andy Grove, director ejecutivo de Intel, se había inclinado claramente cuando dijo: "La idea de un comunicador personal en cada bolsillo es una quimera impulsada por la codicia". Y el ex

director general de Microsoft, Steve Ballmer, ciertamente se asomó cuando se rió de Apple y dijo: "No hay ninguna posibilidad de que el iPhone consiga una cuota de mercado significativa". A los 19 años tuve una reunión en

las hermosas oficinas de Londres de una de las marcas de moda más importantes del mundo. Era 2012 y las redes sociales se habían popularizado entre los consumidores, pero las marcas se estaban quedando atrás, como siempre parece suceder con las nuevas tecnologías.

Mi misión ese día era persuadir al departamento de marketing de la marca, es decir, a su director de marketing, para que se tomaran las redes sociales más en serio, para que se involucraran y, más específicamente, para que lanzaran sus propias páginas en las redes sociales. I

Machine Translated by Google

fallido. Me reprendieron, se burlaron y me despidieron. El director de marketing al que le estaba presentando estaba visiblemente aterrorizado: "¿Entonces la gente podrá comentar nuestras publicaciones y criticarnos?" cuestionó. "No quiero que nuestra marca se vuelva viral. ¿Cómo controlaríamos eso?" él continuó. "La publicidad en las revistas nos va bien y las redes sociales son demasiado peligrosas". Terminó la reunión a mitad de mi presentación y no hace falta decir que nunca me volvió a llamar.

Mi empresa iría viento en popa y podría decirse que se convertiría en la empresa de marketing más influyente en su mercado.

La marca que conocí ese día se declaró en quiebra en 2019.



LA EXPLICACIÓN

Asomarse, como yo lo defino, no se trata de estar "equivocado", sino de estar tan arrogantemente seguro de tener razón que se niega a escuchar, aprender y prestar atención a nueva información.

Esto no es sólo un síntoma de arrogancia; desafortunadamente, a menudo es un síntoma de ser humano; La razón psicológica por la que las personas se alejan de información importante y potencialmente vital es por el fenómeno psicológico increíblemente bien estudiado conocido como disonancia cognitiva.

La "disonancia cognitiva", acuñada por el psicólogo estadounidense Leon Festinger en la década de 1950, describe la tensión que se experimenta cuando los pensamientos entran en conflicto con el comportamiento. Ser fumador, por ejemplo, es disonante: entra en conflicto con la evidencia de que fumar es increíblemente dañino.

Para resolver esta tensión, el fumador debe darse por vencido o encontrar una manera de justificar su comportamiento. Todos podemos pensar en las excusas que usan los fumadores, desde "sólo fumo de vez en cuando" hasta "hay cosas mucho peores que puedes hacerle a tu cuerpo" y "¿por qué no debería ser libre de comportarme como quiera?".

Para Festinger, la disonancia cognitiva ayudó a explicar por qué muchos de nosotros vivimos con ideas o valores contradictorios. Pero también puede impedirnos cambiar de opinión cuando deberíamos, incluso cuando podría salvar carreras, empleos, negocios o vidas.

Machine Translated by Google

> Las investigaciones han demostrado que la disonancia cognitiva es más dolorosa para nosotros cuando encontramos hechos o pruebas que desestabilizan o entran en conflicto con la forma en que nos vemos a nosotros mismos, que socavan nuestra identidad y confianza en nosotros mismos, o que nos hacen sentir amenazados de alguna manera.

En los negocios, cualquiera que esté demasiado rígidamente apegado a una ideología probablemente no proporcionará la solución, porque resolver un problema a menudo requiere suficiente humildad como para ignorar su hipótesis inicial y escuchar lo que le dice el mercado.



PREFERIRÍAMOS ESTAR MUERTOS QUE EQUIVOCADO

Hacer una declaración pública sobre sus puntos de vista sobre algo, como lo hizo el CEO de Intel sobre los teléfonos móviles, o el CEO de Microsoft sobre el iPhone, corre el riesgo de poner un clavo adicional en su ataúd, porque una vez que nos hemos comprometido con una creencia , nuestro cerebro luchará incansablemente para demostrar que teníamos razón, incluso cuando estemos claramente equivocados.

Una y otra vez, las investigaciones muestran que tan pronto como tomemos una decisión –votaré por este partido; Voy a comprar una casa en esta zona; Creo que el Covid-19 es algo serio; no, estoy seguro de que se están exagerando los riesgos: automáticamente comenzamos a justificarlos y racionalizarlos. Muy rápidamente desaparecerán las dudas que teníamos inicialmente.

El psicólogo estadounidense Elliot Aronson, que estudió este fenómeno, reunió un famoso grupo de discusión con gente pomposa y aburrida.

Machine Translated by Google

gente. Algunos de los participantes tuvieron que soportar un arduo proceso de selección; a otros se les permitió unirse inmediatamente, sin hacer ningún esfuerzo. Aquellos a los que se les dio la vuelta informaron que disfrutaron del grupo mucho más que aquellos a los que simplemente se les permitió entrar. Aronson explicó lo que estaba sucediendo aquí: cada vez que invertimos tiempo, dinero o energía en algo y termina siendo una completa pérdida de tiempo. , esto crea disonancia, que intentamos reducir encontrando formas de justificar nuestra mala decisión. Los participantes de Aronson se centraron inconscientemente en lo que podría ser interesante, o al menos soportable, de ser parte de un grupo deliberadamente aburrido. Por lo tanto, las personas que habían invertido muy poco esfuerzo en unirse tuvieron menos disonancia que reducir y admitieron más fácilmente la pérdida de tiempo que había sido.



NO ESCUCHAMOS AL OTRO LADO

No fue sólo el director de marketing de esa marca de moda el que me despidió. Durante los primeros tres años de existencia de mi empresa de marketing en redes sociales, fuimos atacados, reprendidos y criticados a diario.

Los comentaristas nos llamaron "parásitos", dijeron que nuestro negocio era una "moda pasajera" y predijeron que estaríamos "en quiebra en unos meses". Recuerdo haber consolado a mi cofundadora, Hannah Anderson, entre lágrimas, en 2015, cuando BuzzFeed News escribió un artículo crítico desafiando nuestro carácter, nuestras prácticas y nuestra credibilidad.

Como era de esperar, los ataques siempre provinieron de personas del mundo del marketing y los medios "tradicionales": televisión, prensa escrita y radio. Nos veían como los molestos "chicos nuevos en el bloque del marketing". Un comentarista dijo que éramos "misteriosos hackers de redes sociales" y otro periodista escribió que estábamos ganando millones con nuestras "prácticas publicitarias poco sabrosas".

La verdad es que no estábamos haciendo nada tan revolucionario; simplemente no lo entendieron y, en cierto nivel, amenazaba su sentido de identidad que un "grupo de veinteañeros en Manchester" se estuviera haciendo cargo del marketing, como lo describió un periodista. .

Cuando no entendemos algo, a alguien, una nueva idea o tecnología, y cuando esa nueva cosa desafía nuestra identidad, inteligencia o

Machine Translated by Google

medios de vida, en lugar de escuchar e inclinarnos (en un intento de aliviar nuestra disonancia cognitiva), con demasiada frecuencia nos inclinamos y los atacamos. Esto puede hacernos sentir bien, pero un avestruz con la cabeza hundida en la arena corre un gran riesgo de ser devorado.

Esto explica por qué las innovaciones más importantes en nuestras vidas recibieron la mayor cantidad de críticas cuando se introdujeron por primera vez: amenazaban con perturbar el sentido de identidad, inteligencia y comprensión de las personas. Por esta misma razón, durante mucho tiempo he sostenido la creencia de que la crítica apasionada de una tecnología suele ser un indicador positivo de su potencial: es una señal de que hay algo en lo que vale la pena apoyarse, que alguien está amenazado y que se acerca la innovación.

Por eso me incliné por lo que se conoce como 'Web 3.0', 'tecnología blockchain' o 'cripto', y fundé una empresa de software en este espacio llamada Thirdweb, porque todas las personas adecuadas lo despreciaban, atacaban y estaban enojadas. Esta ola de pesimismo me recordó el año 2012, cuando lancé por primera vez una empresa Web 2.0 (redes sociales), por lo que me reservé el juicio e hice mi propia investigación. Detrás de todo el nefasto comportamiento miope y de acaparamiento de dinero, que es común cuando surge una nueva tecnología, encontré una revolución tecnológica subyacente en blockchain que creo que hará que muchas funciones de nuestras vidas sean más fáciles, mejores, más rápidas y más baratas.

Thirdweb fue valorada recientemente en 160 millones de dólares en nuestra última ronda de inversión y ahora tenemos cientos de miles de clientes que utilizan nuestras herramientas.

Incluso si una nueva innovación no genera una ola de críticas, es importante recordar que la innovación es disruptiva porque es diferente. Por definición, debería parecer extraño, debería parecer poco convencional, debería malinterpretarse y debería sonar incorrecto, estúpido, tonto o incluso ilegal.

Entrevisté a la leyenda de la publicidad Rory Sutherland, vicepresidente del grupo de publicidad Ogilvy, sobre este mismo tema, y me dijo: "Con demasiada frecuencia, lo que importa a la gente no es si una idea es verdadera o eficaz, sino si encaja con el preconceptos de una convención dominante o titular. Las cosas nuevas ponen en juego el ego, el estatus, los empleos y las identidades.'

Ves esta disonancia cognitiva y evitación dondequiera que mires.
Siempre que sentimos afinidad con una ideología, político, periódico, marca

Machine Translated by Google

o la tecnología, esa misma lealtad distorsiona la evidencia que entra en conflicto con esas lealtades. Si creemos que alguien está "del otro lado", hay disonancia antes de que haya dicho una palabra.



CÓMO CONVERTIRSE EN UNA 'PERSONA ACOMPAÑADA'

Para citar al empresario educativo Michael Simmons: 'Si alguien tiene hoy 40 años, la tasa de cambio que experimentará en 2040, cuando tenga 60 años, será cuatro veces mayor que la actual. Lo que parece un cambio de un año según los estándares actuales ocurrirá en tres meses. Cuando alguien que hoy tiene 10 años tiene 60, experimentará un año de la tasa de cambio actual en sólo 11 días.'

Para resumir la profundidad de esta extrema aceleración del cambio, Ray Kurzweil, posiblemente el futurista más eminente del mundo, dice: 'No experimentaremos cien años de avance tecnológico en el siglo XXI; Seremos testigos de un progreso del orden de veinte mil años (medido según el ritmo de progreso actual), o alrededor de mil veces mayor [índice de cambio] que lo que se logró en el siglo XX.'

> El cambio sólo será más rápido, así que espere que aumenten sus sentimientos de disonancia cognitiva: la sensación de que algo no tiene sentido y entra en conflicto con lo que ya sabe.

Como se analiza en las Leyes 3 y 4, admitir que estamos equivocados –en lugar de saltar reflexivamente a la autojustificación o al despido– requiere autorreflexión y, al menos temporalmente, disonancia.

No quieres ser el emprendedor que se pierde la próxima revolución tecnológica, no quieres ser el CMO que descarta la próxima gran revolución.

Machine Translated by Google

oportunidad de marketing, no querrás ser el periodista que desestima la próxima frontera de los medios. No querrás ser una persona "inclinada". Con el ritmo de cambio antes mencionado en mente, habrá muchas más cosas que lo tentarán a asomarse.

Afortunadamente, existen algunas técnicas prácticas y mentales que podemos adoptar. para reducir esta disonancia y el comportamiento de "inclinación" que crea.

Una técnica es creer por defecto que dos ideas aparentemente contradictorias pueden ser ciertas al mismo tiempo y tener un sesgo para mantenerlas separadas, una técnica que Elliot Aronson y su colega psicóloga social Carol Tavris llaman la "solución de Shimon Peres". El ex primer ministro de Israel, Shimon Peres, se enojó cuando su amigo Ronald Reagan, el presidente estadounidense, realizó una visita oficial a un cementerio en Alemania donde estaban enterrados los ex nazis.

Se le preguntó a Peres cómo se sentía acerca de la decisión de Reagan de visitar el cementerio. Podría haber elegido una de dos formas de reducir la disonancia:

1. Renunció a la amistad.

2. Descartó la visita de Reagan por considerarla trivial y no merece la pena preocuparse.

Sin embargo, Peres no recurrió a ninguna de estas respuestas y simplemente dijo: "Cuando un amigo comete un error, el amigo sigue siendo un amigo y el error sigue siendo un error".

Peres logró "mantener" la disonancia y resistió la tentación de forzar que dos cosas tuvieran perfecto sentido. Es una lección sobre cómo evitar respuestas fáciles e instintivas o ser presionado a tomar una decisión binaria y, en cambio, aceptar los matices y reconocer que dos cosas aparentemente contradictorias pueden ser ciertas al mismo tiempo. A pesar de lo que el apasionado tribalismo en línea pueda tentarte a creer, tus creencias más importantes no deben ser binarias; las personas que se inclinan por ella pueden ver el mérito de la vieja y la nueva manera al mismo tiempo, sin la compulsión de rechazar o condenar ninguna de las dos.

En momentos de disonancia, cuando nos enfrentamos a ideas, innovaciones e información que no entendemos, que desafían nuestras convenciones o

Machine Translated by Google

amenazan nuestra identidad – Web 3.0, IA, realidad virtual, redes sociales, ideologías políticas y movimientos sociales opuestos – la clave es reservarse la tentación de juzgar – que a menudo es sólo un intento de aliviar nuestra disonancia cognitiva – inclinarnos , estudiar y hacer preguntas honestas: ¿Por qué creo lo que creo? ¿Es posible que me equivoque? ¿Sé de qué estoy hablando? ¿Me estoy asomando porque no entiendo? ¿Estoy siguiendo la línea del partido? ¿Son estas mis propias creencias o las creencias de personas como yo?

Aquellos que tengan la paciencia y la convicción para hacerlo, sin duda, serán dueños del futuro.

Aquellos que no lo hagan seguirán quedando atrás.



LA LEY: HAY QUE INCLINARSE EN LO EXTRAÑO COMPORTAMIENTO

Cuando no entiendas, inclínate más. Cuando desafíe su inteligencia, inclínese más.
Cuando te haga sentir estúpido, inclínate más.
Asomarse te dejará atrás. No bloquees a personas con las que no estás de acuerdo, síguelas a más. No huyas de las ideas que te incomodan, corre hacia ellas.

Machine Translated by Google

No correr riesgos será su mayor riesgo.

Tienes que arriesgarte al fracaso para tener éxito.

Hay que arriesgarse al desamor para amar.

Hay que arriesgarse a las críticas por los aplausos.

Hay que arriesgar lo ordinario para lograr lo extraordinario.

Si vives evitando riesgos, corres el riesgo de perderte la vida.

Machine Translated by Google

LEY 6

PREGUNTA, NO DIGAS - EL PREGUNTA/EFECTO DE COMPORTAMIENTO

Esta ley revela uno de los trucos psicológicos más simples y eficaces que se pueden utilizar para motivar a alguien a hacer algo, formar un hábito o realizar un comportamiento deseado. ¡Puedes usarlo contigo mismo o con otra persona!

Es el año 1980 en Estados Unidos. Ronald Reagan se postula para presidente contra Jimmy Carter, que fue elegido en 1976. La economía está en un estado terrible y Reagan debe convencer a los votantes de que es hora de echar a Carter de la Casa Blanca.

En la última semana de la campaña presidencial de 1980, el 28 de octubre, los dos candidatos celebraron su único debate presidencial y 80,6 millones de espectadores sintonizaron el debate, convirtiéndose en el debate más visto en la historia de Estados Unidos en ese momento.

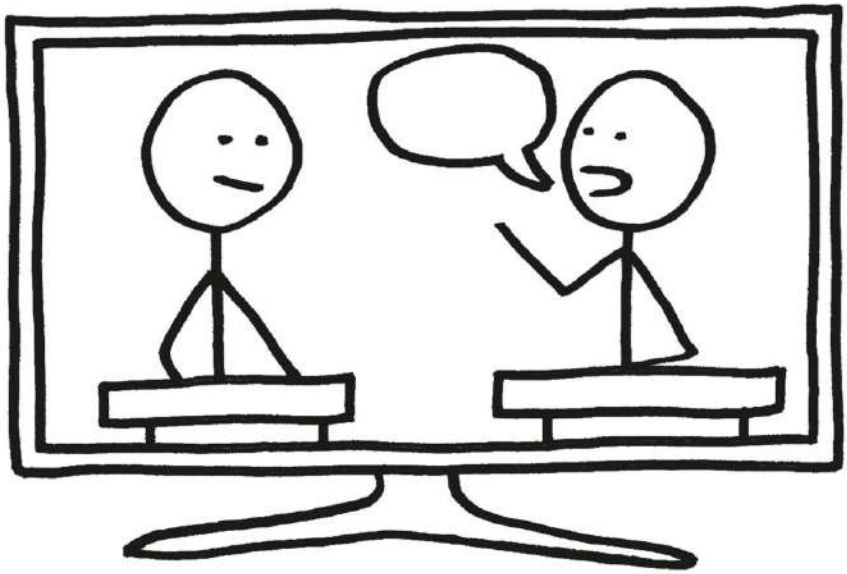
Al entrar en el debate, el actual presidente Carter tenía una ventaja de ocho puntos según las encuestas.

Reagan sabía que necesitaba utilizar el pésimo desempeño económico de Carter en su contra, pero, en lugar de hacer lo que todos los candidatos presidenciales anteriores a él habían hecho y exponer los hechos económicos, hizo algo que nadie había hecho nunca, pero que todos los candidatos presidenciales parecen haber hecho desde entonces. : hizo una pregunta simple pero ahora legendaria: '¿Estás mejor ahora que hace cuatro años?' Él dijo:

Machine Translated by Google

> El próximo martes, todos ustedes irán a las urnas, estarán allí en el colegio electoral y tomarán una decisión. Creo que cuando tomes esa decisión, sería bueno que te preguntaras: ¿estás mejor que hace cuatro años? ¿Le resulta más fácil ir a comprar cosas a las tiendas que hace cuatro años? ¿Hay más o menos desempleo en el país que hace cuatro años? ¿Es Estados Unidos tan respetado en todo el mundo como lo era? . . . Y si responde afirmativamente a todas esas preguntas, entonces creo que su elección es muy obvia en cuanto a por quién votará.

Una encuesta de televoto realizada por ABC News inmediatamente después del debate recibió alrededor de 650.000 respuestas, y casi el 70 por ciento de los encuestados dijeron que Reagan había ganado el debate. Siete días después, el 4 de noviembre, Reagan derrotó a Carter por diez puntos, en una victoria histórica aplastante, para convertirse en el cuadragésimo presidente de los Estados Unidos.



¿Sólo una pregunta? No, magia política respaldada por la ciencia. ¿Por qué? Las preguntas, a diferencia de las declaraciones, provocan una respuesta activa: hacen pensar a la gente. Es por eso que los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio han descubierto que cuando los hechos están claramente de su lado, las preguntas se vuelven mucho más efectivas que simplemente hacer una declaración.

Machine Translated by Google

EL PODER DE LA PREGUNTA/COMPORTAMIENTO EFECTO

Todos asumimos compromisos que no cumplimos. ¿Cuántas veces has dicho "comeré mejor este año" o "haré ejercicio todas las mañanas esta semana" y no has cumplido con tu plan? Por supuesto, tenemos la intención de seguir adelante, pero las buenas intenciones no son suficientes para crear un cambio significativo. Sin embargo, una pregunta bien diseñada podría ser.

Después de analizar más de 100 estudios que abarcan 40 años de investigación, un equipo de científicos de cuatro universidades estadounidenses descubrió que preguntar es mejor que decir cuando se trata de influir en el comportamiento propio o de otra persona.

David Sprott, coautor de la investigación de la Universidad Estatal de Washington, dijo: "Si se pregunta a una persona acerca de cómo realizar un comportamiento futuro, la probabilidad de que ese comportamiento ocurra cambiará". Las preguntas provocan una reacción psicológica diferente de la reacción ante las declaraciones.

Esto significa, por ejemplo, que un signo que diga P es mucho más
Es menos probable que aumente las posibilidades de reciclaje de sus espectadores que un letrero que diga: W ? Es menos probable que decirse a sí mismo 'Hoy comeré verduras' aumente sus posibilidades de comer verduras que hacerse la pregunta: '¿Comeré verduras hoy?'

Sorprendentemente, los investigadores descubrieron que convertir una afirmación en una pregunta podría influir en el comportamiento de una persona durante hasta seis meses.

Machine Translated by Google



El efecto pregunta/comportamiento es aún más poderoso con preguntas que sólo pueden responderse con sí o no.

El efecto pregunta/comportamiento es más fuerte cuando las preguntas se utilizan para fomentar un comportamiento que se ajuste a las ambiciones personales y sociales del receptor (cuando responder sí a la pregunta lo acercaría a quién quiere ser).

Comenzar la pregunta con "voluntad" implica propiedad y acción, y hace que el efecto de la pregunta/comportamiento sea incluso más fuerte que comenzar la pregunta con una palabra como "puede" o "podría", que implica que la pregunta es sobre capacidad en lugar de acción. También es más fuerte que comenzar su pregunta con "sería", que es condicional e implica posibilidad más que probabilidad.

Machine Translated by Google

UTILIZANDO LA DISONANCIA COGNITIVA EN TU FAVOR

En la Ley 5 expliqué lo dañino que puede ser el fenómeno de la disonancia cognitiva, ahora te voy a decir lo útil que puede ser.

La disonancia cognitiva describe el malestar mental que experimentas cuando lo mejor de ti (la persona que realmente quieres ser) no coincide con la persona que eres actualmente. Digamos que aspiras a ser un experto en Tai Chi y un amigo te pregunta si practicas Tai Chi a diario. Responder no crearía disonancia cognitiva porque resaltaría un desajuste desconcertante entre quién quieres ser y quién eres en realidad. Para eliminar esa discrepancia, probablemente responda que sí. Y, una vez que hayas hecho eso, es más probable que tu aspiración se convierta en realidad porque la pregunta te ha recordado no sólo quién quieres ser, sino también el camino para convertirte en esa persona, y te has fijado la intención de recorrerlo. camino, todo en forma de una pequeña pero poderosa pregunta.

La razón por la que esto funciona aún más eficazmente al responder una pregunta de sí o no es porque estas opciones binarias no permiten justificaciones ni excusas, las cuales nos permiten eludir la confrontación de la realidad de quiénes queremos ser y qué necesitamos. hacer para llegar allí.

Si has leído mi primer libro, sabrás que a mi maravillosa asistente personal, Sophie, le gusta anunciar todas las semanas que "irá al gimnasio el lunes". En ocasiones, cuando he sido lo suficientemente ingenuo y crédulo como para preguntarle si fue al gimnasio el lunes antes mencionado, ella responde con una larga y elaborada razón por la que no fue posible y sigue con un nuevo anuncio que ella irá el próximo lunes. Ha continuado con esta rutina todas las semanas durante ocho años.

Lo bueno de un "sí" o una pregunta No es que no te ~~permite moverte~~

Machine Translated by Google

espacio para engañarte a ti mismo. Te obliga a comprometerte de una forma u otra.

Entonces, si comienzas a poner excusas por tu comportamiento o quieres sermonear a alguien sobre lo que debería hacer diferente, prueba esto: hazte a ti mismo o a esa persona una pregunta simple cuya respuesta solo pueda ser sí o no. Funciona muy bien cuando se centra en un área que podría beneficiarse de alguna motivación adicional. '¿Iré al gimnasio hoy?' '¿Pediré comida saludable para el almuerzo?' No permitas ninguna explicación. Sólo sí o no. Recientemente, salí a correr cerca de la casa de mi novia en Oporto, Portugal. El área es conocida por sus colinas empinadas, pero cuando me acerqué a una colina particularmente aterradora que era tan empinada que parecía casi vertical, el efecto pregunta/comportamiento vino en mi ayuda. Me pregunté: '¿Seguirás corriendo, sin parar, hasta llegar a la cima?' Me dije 'sí'. Realmente no puedo explicarlo, pero por alguna razón realmente ayudó: llegué a la cima sin parar; Eliminó cualquier posible excusa que pudiera haber usado para dejar de fumar y me creó una promesa que no quería romper.

Utilice el efecto pregunta/comportamiento para ayudar a los demás: pregúntele a un amigo o ser querido: "¿Comerás más saludablemente?" o '¿Aceptarás ese ascenso?' Se ha demostrado repetidamente que esta suave confrontación conduce a cambios confiables y significativos y alienta a las personas a ser lo mejor de sí mismas.

Úselo en su trabajo. Si eres camarero en un restaurante y atiendes una mesa de clientes satisfechos, en lugar de decirles "Espero que hayas disfrutado tu comida" cuando estás recogiendo sus platos, pregúntales "¿Cómo estuvo la comida?". justo cuando les entregas la cuenta, justo antes de que llegue el momento de decidir la propina. Como nos enseñó el presidente Reagan, cuando los hechos están claramente de su lado, las preguntas se convierten en herramientas extremadamente poderosas para fomentar el comportamiento que desea.

Machine Translated by Google

 LA LEY: PREGUNTAR, NO DECIR - LA PREGUNTA/EFECTO DE COMPORTAMIENTO

Si desea crear un comportamiento positivo, no haga declaraciones, haga preguntas binarias de sí o no. Es más probable que las personas respondan "sí" si eso las acerca a quienes quieren ser, y una vez que respondan "sí", es más probable que ese sí se haga realidad.

Machine Translated by Google

Haga preguntas sobre sus acciones y sus acciones responderán.

Machine Translated by Google

LEY 7

NUNCA COMPROMETAS TU HISTORIA PROPIA

Esta ley introduce un concepto que probablemente nunca antes hayas escuchado llamado tu "historia personal"; le muestra cómo su historia personal determina su éxito en la vida y le brinda la estrategia secreta para escribir una mejor historia personal sobre usted mismo, de modo que pueda alcanzar grandes ambiciones.

'Mucha gente no lo sabe. . . ' dijo Chris Eubank Jr, mientras se inclinaba ominosamente hacia adelante en su silla.

Chris Eubank Jr, boxeador campeón e hijo de la leyenda del Salón de la Fama del Boxeo Internacional Chris Eubank, pasó por mi casa para ser entrevistado por mí en preparación para este libro.

Él continuó:

> . . . pero el 80 por ciento de ser un luchador es mental. Las agallas, las agallas y las agallas que hay que tener para caminar entre multitudes de miles de personas. Y mientras caminas, sabiendo que una vez que llegues a ese ring y subas esas escaleras, tendrás que quitarte la chaqueta. La campana va a sonar y tendrás que pelear con alguien. Tendrás que salir lastimado y tendrás que lastimar a alguien, frente a millones de personas que miran en todo el mundo. Eso en sí mismo, ese caminar, la mayoría de la gente en el planeta no puede hacerlo. Sólo caminar, y mucho menos la parte de pelear, requiere una enorme fuerza mental.

Yo: ¿Crees que puedes entrenar a alguien para que tenga esa fuerza mental?

Machine Translated by Google

Eubank Jr: Creo que puedes; He visto a luchadores desarrollarlo y lo necesitas.

Al final del día, habrá momentos en el entrenamiento, en el sparring y definitivamente en la pelea en los que te lastimarás mucho. Estarás en una posición en la que te cuestionarás a ti mismo. ¿Qué estoy haciendo aquí? ¿Voy a estar bien? ¿Puedo vencer a este tipo? ¿Debería rendirme? ¿Debería encontrar una salida? Esto es demasiado. Todo luchador experimenta ese momento, ya sabes.

Yo: ¿Alguna vez has considerado seriamente dejar de fumar en una pelea?

Pausa larga

Eubank Jr: Hubo un momento en el que estuve a punto de rendirme. Fui a Cuba antes de convertirme en profesional. Ahí fuera, los chicos son animales. Son monstruos. Subo al ring para hacer una sesión de sparring informal y luego el representante olímpico cubano del peso pesado sube las escaleras y sube al ring. Pensé que iba a subir al ring para hacer sombra y calentar para su sesión de sparring con otra persona. Y ellos dijeron: 'No, no, no, no, ustedes van a entrenar'. Yo estaba como, 'Uh, él es aproximadamente tres veces más grande que yo'.
¿Qué quieres decir?' Y ellos dijeron: 'No, no, él trabajará contigo, solo un entrenamiento casual'. Entonces pensé: Claro. Está bien. Vamos.

Suena la campana para el primer asalto y este tipo corre hacia mí y comienza a atacarme. Las tomas más grandes que he tomado jamás. Bang Bang Bang. Estoy esquivando, apartándome del camino, corriendo alrededor del ring. Y él simplemente viene hacia mí y no puedo quitarme a este tipo de encima.

Bang Bang Bang. ¡Me saca del ring! Es una caída de cuatro pies desde el ring sobre concreto sólido. Mi rodilla golpea el cemento y mi pierna queda completamente muerta. Intenté levantarme y mi pierna desapareció por completo. Estoy mirando hacia arriba y este peso pesado cubano está inclinado sobre las cuerdas, mirándome. Estoy en una encrucijada mental y tengo que tomar una decisión. ¿Yo

decir: 'Escucha, mi rodilla está mal'. Eres demasiado grande. ¿O vuelvo a entrar? Me quedo sentado en el cemento, mirando a mi alrededor. Todos me miran, mi papá está ahí. Tomé una decisión. Yo estaba como, ¿sabes qué, vámonos? Regresé y el cubano comenzó a atacarme nuevamente durante otras dos dolorosas rondas. . . Pero lo único que pude pensar fue: tengo que terminar las tres rondas, porque dije que iba a hacer las tres rondas. no saldré de este gimnasio

Machine Translated by Google

con todo el mundo sabiendo que renuncié. Porque no podía vivir conmigo mismo.
Tengo que irme a casa e irme a dormir. No puedo dormir sabiendo que otro hombre me hizo renunciar. Así que volví al ring y recibí la paliza como un hombre. Y a partir de ese día nunca más volví a tener miedo. Fue la peor experiencia de mi vida, pero también fue la mejor experiencia de mi vida porque ahora sabía de lo que era capaz. Sabía que lo tenía dentro de mí para no rendirme. Si él no puede obligarme a renunciar, ¿quién me obligará a renunciar? Nadie. Y esa creencia permaneció conmigo por el resto de mi carrera.

Yo: Eso es increíble. Estás hablando de una historia que estás escribiendo sobre ti mismo, para ti y de lo importante que es esa historia para determinar cómo te comportarás en el futuro.

Eubank Jr: Exactamente. En el entrenamiento pasa más: hay veces que estoy en la cinta, donde estoy corriendo, y me da un calambre en la pantorrilla y todavía me faltan 8 minutos, porque me he fijado El cronómetro marca 40 minutos y estoy en 32 minutos. Empieza el calambre y corro con una pierna, literalmente cojeando, porque si la cinta puede hacerme dejar, ¿qué pasa cuando subo al ring con un tipo que me ha golpeado y me lastimo? Él también me hará renunciar.
Es muy importante porque te enseña a creer que no importa lo difíciles que se pongan las cosas, eres el tipo de persona que encontrará la manera.

No importa si la gente está mirando o si nadie sabría que renuncié.
No puedes rendirte cuando nadie te está mirando; nunca querrás poner eso, ese espíritu dentro de ti, tienes que mantener alejados a esos demonios. Son demonios y si los dejas entrar con suficiente frecuencia, ¡se apoderarán de ti!

'Odié cada minuto de entrenamiento, pero dije: “No renuncies. Sufre ahora y vive el resto de tu vida como un campeón”. '

Mahoma Alí

Machine Translated by Google

TU HISTORIA PROPIA CREA 'MENTAL TENACIDAD'

El ejército estadounidense es el más poderoso del mundo. Cada año, aproximadamente 1.300 cadetes se unen a su famosa y exigente academia militar en West Point. Parte de su iniciación implica una serie de desafíos extremadamente difíciles llamados 'Beast Barracks'. Estos, según los investigadores que estudiaron a los cadetes de West Point, están "diseñados deliberadamente para poner a prueba los límites mismos de las capacidades mentales de los cadetes".

Cuando leí sobre este estudio, yo, como la mayoría de las personas, supuse que los cadetes con mayor resistencia, inteligencia, fuerza física y atletismo serían los más exitosos. Pero cuando Angela Duckworth, investigadora de la Universidad de Pensilvania, estudió sus logros y, más específicamente, cómo la fortaleza mental, la perseverancia y la pasión impactan la capacidad para alcanzar metas, encontró algo muy sorprendente.

Duckworth siguió a casi 2.500 cadetes repartidos en dos clases de iniciación. Comparó varias métricas, incluido su rango en la escuela secundaria, puntajes del SAT, resultados de las pruebas de aptitud física y Grit Scale (que mide la perseverancia y la pasión por las metas a largo plazo con una calificación del uno al cinco).

Resultó que no era la fuerza física, la inteligencia o el potencial de liderazgo lo que daba la indicación más precisa de si un cadete lograría pasar por Beast Barracks; todo se reducía a la fortaleza mental, combinada con la determinación de alcanzar una meta a largo plazo. La perseverancia fue lo más importante. Lo creas o no, los cadetes que tenían solo un punto de desviación estándar más alto en la escala de determinación tenían un 60 por ciento más de probabilidades de superar Beast Barracks.

Las investigaciones continúan revelando que su propia historia y la "fortaleza mental", "valor" o "resiliencia" que tiene es más importante que cualquier otra cosa para lograr sus objetivos en los negocios y en la vida. Es muy bueno saberlo porque, si bien no puedes hacer mucho con respecto a tu físico o las habilidades innatas con las que naces, puedes hacer mucho para desarrollar tu propia historia.

Machine Translated by Google

Desafortunadamente, nuestra historia personal no sólo está influenciada por la evidencia de primera mano que hemos recopilado sobre nosotros mismos, sino que también está profundamente influenciada por los estereotipos que nos rodean. Por ejemplo, si la sociedad en la que vives tiene el estereotipo de que los negros son menos capaces que los blancos (y tú eres una persona negra), probablemente interiorizarás esa creencia y se convertirá en parte de tu propia historia; La ciencia muestra cómo este estereotipo por sí solo puede afectar significativamente su historia personal, su desempeño y, en última instancia, sus resultados.

A los ocho años, me estaba poniendo con entusiasmo mis pantalones cortos de baño en el vestuario de la escuela antes de mi primera lección de natación, cuando un compañero se volvió hacia mí y casualmente me dijo: '¿Sabías que los negros no saben nadar? ¡Sus cuerpos son diferentes, así que hoy no será fácil para ti!' Soy de ascendencia inglesa y africana, así que en ese momento, con ese comentario casual, no solo se evaporó mi entusiasmo, sino también mi creencia de que algún día podría nadar. No hace falta decir que esa lección de natación no fue bien: aleteé como un perro ahogándose y finalmente me di por vencido a mitad de la lección. Me tomó 18 años y alguien creíble convencerme de que esto no era cierto para finalmente aprender a nadar.

Un notable estudio publicado en 1995 utilizó algo llamado "priming" para demostrar los efectos que este tipo de "amenaza estereotipada" puede tener en la propia historia de uno mismo.

Los investigadores le dieron a un grupo de estudiantes una prueba de vocabulario difícil, pero antes de que comenzara la prueba, les hicieron preguntas a algunos de los estudiantes negros sobre su raza. Sorprendentemente, los estudiantes negros a los que se les preguntó sobre su raza obtuvieron peores resultados en la prueba, con puntuaciones más bajas que los estudiantes blancos y los estudiantes negros que no habían sido interrogados. Es importante destacar que cuando a los estudiantes no se les hicieron estas preguntas, las puntuaciones fueron comparables.

El impacto insidioso que un estereotipo negativo puede tener en la propia historia de una persona no sólo se observa en cuestiones de raza. En otro estudio, los investigadores querían poner a prueba el pernicioso mito que dice que las mujeres no son tan buenas en matemáticas como los hombres. Antes de someter la prueba a estudiantes universitarios, hombres y mujeres, algunos de los participantes escucharon al investigador decir que, por regla general, hombres y mujeres obtuvieron puntuaciones

Machine Translated by Google

diferente en esta prueba; a otros se les dijo que hombres y mujeres habían obtenido previamente la misma puntuación.

Las mujeres que escucharon los comentarios negativos del investigador obtuvieron resultados significativamente peores, informaron mayor ansiedad y tenían expectativas más bajas sobre su desempeño que los hombres. Este experimento confirmó estudios anteriores al encontrar que cuando los participantes fueron expuestos a un comentario sobre su género, se produjo una amenaza estereotipada y su desempeño se deterioró.

Entonces, ¿qué pasaría si una mujer pudiera escapar de su identidad, cambiar su ¿Hacer una historia personal y pretender ser otra persona mientras escribe el examen?

Un investigador llamado Shen Zhang se propuso probar esto. Zhang dio a 110 estudiantes universitarias y a 72 estudiantes universitarios 30 preguntas de matemáticas de opción múltiple. Antes de la prueba, a cada uno de ellos se les dijo que los hombres obtienen mejores resultados en matemáticas que las mujeres. Además, a algunos de los voluntarios se les pidió que realizaran la prueba con su nombre real, pero a otros debían completarla con uno de cuatro nombres inventados: Jacob Tyler, Scott Lyons, Jessica Peterson o Kaitlyn Woods.

Los hombres superaron a las mujeres en la prueba. Pero, sorprendentemente, las mujeres que asumieron un alias, ya fuera masculino o femenino, superaron a las que no lo hicieron. Y, lo que es más importante, ¡a las mujeres que adoptaron un alias les fue tan bien como a los hombres!

Esto demostró de una vez por todas los méritos de las pruebas y entrevistas.

utilizar métodos de identificación alternativos que evitaran los nombres; en palabras del investigador, esto potencialmente "permitiría a las personas estigmatizadas desconectarse de una situación amenazante" y, fundamentalmente, "desarmar los estereotipos negativos".

LA CIENCIA DE DESARROLLAR UNA FUERTE HISTORIA PROPIA EN TU SALUD, TRABAJO Y VIDA

La "historia del yo" que Chris Eubank Jr estaba describiendo es una teoría que los científicos y psicólogos conocen bien y a la que se refieren como su "concepto de uno mismo". Es nuestra creencia personal de quiénes somos, que abarca todos nuestros pensamientos y sentimientos.

Machine Translated by Google

sobre nosotros mismos: física, personal y socialmente. Incluye nuestras creencias sobre nuestras capacidades, nuestro potencial y nuestra competencia.

La historia de uno mismo se desarrolla más rápidamente durante la primera infancia y la adolescencia, pero continúa formándose y cambiando a medida que recopilamos más evidencia sobre nosotros mismos a lo largo de nuestra vida adulta.

SU HISTORIA MISMA CREA RESISTENCIA MENTAL La profesora de psicología Fatwa Tentama afirma que la "resiliencia" individual está influenciada por tener una historia personal positiva. Las personas con una historia personal positiva serán más optimistas, perseverarán durante más tiempo frente a la adversidad, manejarán mejor el estrés y alcanzarán sus objetivos más fácilmente.

"Las personas con un bajo concepto de sí mismos se creerán y se verán a sí mismos como débiles, incompetentes, no deseados, perderán interés en la vida, serán pesimistas acerca de la vida y se rendirán fácilmente".

Laura Polk, científica y experta en liderazgo

Un estudio sobre estudiantes, realizado por Eka Aryani, científico de la Universidad Mercu Buana de Yogyakarta (Indonesia), buscó comprender la relación entre la historia de uno mismo y la resiliencia, y concluyó que la "historia de uno mismo" es casi el 40 por ciento de lo que constituye una estudiante "mentalmente fuerte". El otro 60 por ciento de los factores que pueden afectar la resiliencia individual incluyen habilidades reales, factores familiares y factores comunitarios.

Entonces, ¿cómo podemos mejorar nuestra propia historia para que podamos ser resilientes y optimistas?

Machine Translated by Google

¿Lograr nuestras metas y perseverar ante la adversidad?

CREANDO UNA HISTORIA PROPIA MÁS FUERTE

Probablemente hayas escuchado esta cita del legendario entrenador de baloncesto universitario John Wooden: 'La verdadera prueba del carácter de un hombre es lo que hace cuando nadie está mirando.' Esto es cierto, pero según la ciencia, también es cierto que el carácter de una persona se crea, construye o destruye cuando nadie está mirando.

> Todo lo que haces, con o sin audiencia, te proporciona evidencia de quién eres y de qué eres capaz.

Como descubrimos en la Ley 4, la evidencia de primera mano (es decir, todo lo que observas con tus propios sentidos) es, con diferencia, la evidencia más sólida cuando se trata de crear o cambiar una creencia.

Estás solo en el gimnasio levantando pesas, estás en tu última serie y tienes que hacer diez repeticiones para completar el entrenamiento. Llegas a la novena repetición y tus músculos arden, ¿qué haces?

Tu elección, en este momento, puede parecer intrascendente, pero cada decisión que tomamos escribe otra línea de poderosa evidencia de primera mano, sobre quiénes somos, cómo respondemos a la adversidad y de qué somos capaces, en el capítulo de hoy de nosotros mismos. -historia.

Esa evidencia no sólo se cumplirá en el gimnasio, sino que también impregnan el resto de tu vida e influyen implacablemente en tu comportamiento.

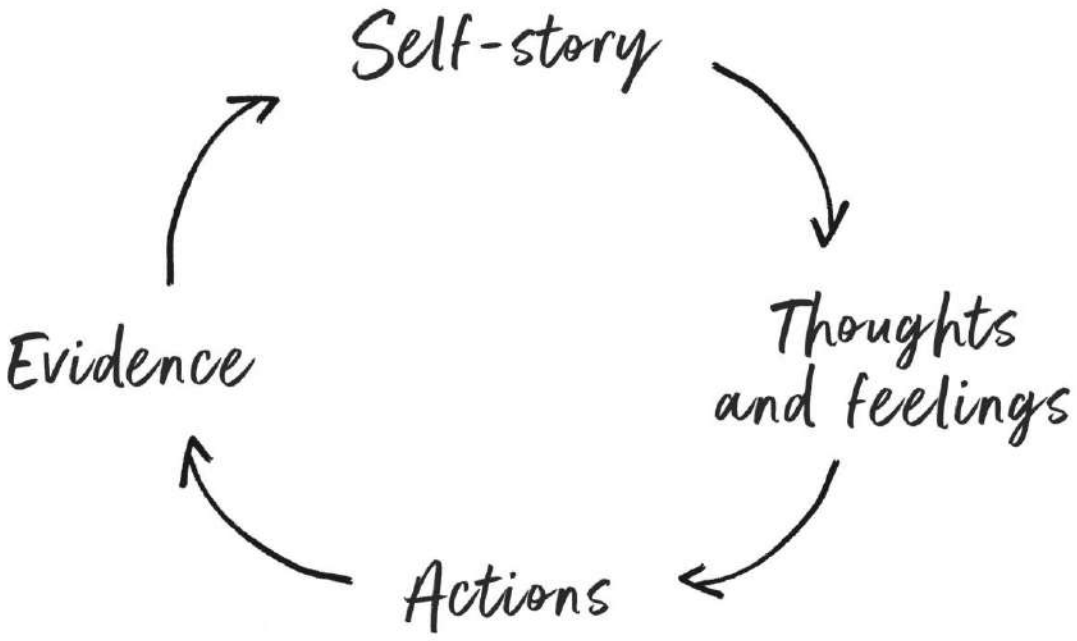
Esa evidencia te susurrará cuando las cosas se pongan difíciles – "baja de peso", "simplemente ríndete", "recuerda, no puedes hacer esto" - y la ciencia muestra que frente a la adversidad, la autoevidencia negativa te susurrará cuando las cosas se pongan difíciles. porque tú

Machine Translated by Google

más estrés, más preocupación y más ansiedad que una historia llena de perseverancia, superación y victoria.

Lo que creemos sobre nosotros mismos crea nuestros pensamientos y sentimientos, nuestros pensamientos y sentimientos determinan nuestras acciones y nuestras acciones crean nuestra evidencia. Para crear nueva evidencia debes cambiar tus acciones.
Elige hacer la décima repetición cuando sería más fácil detenerte en nueve. Elija tener una conversación difícil cuando sería más fácil evitarla. Elegir

Haga la pregunta adicional cuando sería más fácil permanecer en silencio. Demuéstrese a sí mismo (de mil pequeñas maneras, en cada oportunidad que tenga) que tiene lo necesario para superar los desafíos de la vida. Y si lo hace, sólo entonces tendrá realmente lo necesario para superar los desafíos de la vida: una historia personal sólida, positiva y basada en evidencia.



LA LEY: NUNCA COMPROMETAS TU AUTO-HISTORIA

La fortaleza mental es necesaria para un éxito duradero, y se deriva principalmente de tener una historia personal positiva. Para construir tu propia historia, necesitas evidencia, y esa evidencia se deriva de las decisiones que tomas frente a la adversidad. Tenga cuidado con las pruebas en contra y el insidioso impacto a largo plazo

Machine Translated by Google

puede tener en su confianza en sí mismo y en su comportamiento. Si un niño de ocho años te dice que no sabes nadar, dile que se vaya a la mierda.

Machine Translated by Google

La señal más convincente de que alguien logrará nuevos resultados en el futuro es un nuevo comportamiento en el presente.

Machine Translated by Google

LEY 8

NUNCA COMBATE UN MAL HÁBITO

Esta ley revela algunas verdades sorprendentes sobre cómo desarrollar y eliminar cualquier mal hábito que tenga. Le muestra por qué luchar contra los malos hábitos es una estrategia fallida que a menudo conduce a la recuperación, y qué debe hacer en su lugar.

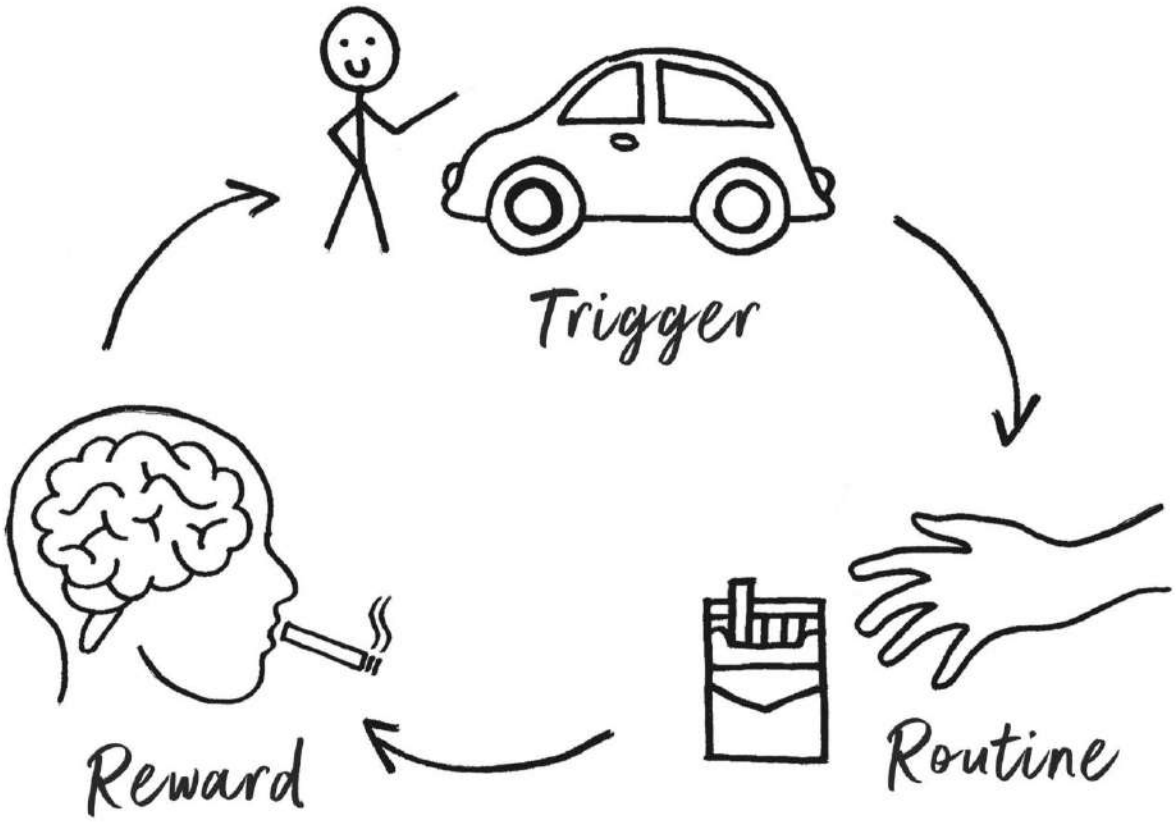
Crecí preocupándome de que mi papá iba a morir.

En algún momento antes de cumplir diez años, mis hermanos y yo descubrimos que papá fumaba en secreto; presumiblemente nos lo había ocultado para evitar que volviéramos a replicar su hábito. Pero una vez que encontramos sus cigarros en miniatura, comenzó a fumar frente a nosotros.

Para mi sorpresa, él sólo fumaba en el coche. Nunca en fiestas, nunca en casa, nunca en el trabajo, sólo en el coche. Hice algunos intentos sutiles para que dejara de fumar, pero nada funcionó. Hasta que un día, diez años después, sin darme cuenta, lo llevé a dejar finalmente su hábito de 40 años.

Para explicar lo que pasó, primero necesito explicar brevemente cómo se mantienen los hábitos.

Machine Translated by Google



El concepto de bucles de hábitos fue introducido por Charles Duhigg en su libro El poder del hábito, en el que explora cómo y por qué se desarrollan los hábitos, por qué se mantienen y cómo podemos romperlos. Simplificado, un ciclo de hábitos consta de tres elementos clave:

- SEÑAL: El desencadenante del comportamiento habitual (p. ej., una reunión estresante o un evento negativo).
- RUTINA: El comportamiento habitual (p. ej., fumar un cigarrillo o comer chocolate).
- RECOMPENSA: El resultado/impacto en usted del comportamiento habitual (por ejemplo, un sentimiento de alivio o felicidad).

Machine Translated by Google



Cuando tenía 18 años, después de abandonar la universidad para crear mi primera empresa tecnológica, leí un libro llamado Hooked de Nir Eyal que explica cómo las grandes empresas de redes sociales y de tecnología hacen que sus usuarios se vuelvan adictos a sus productos explotando esta bucle de hábitos. Mientras leía el libro, me detuve en casa y accidentalmente lo dejé en el baño de mi papá.

A mi papá le encanta leer mientras está en el baño y tomó el libro. Le enseñó sobre su ciclo de hábitos y finalmente entendió la señal (su auto), la rutina (llegar a la puerta del auto, agarrar los cigarrillos y encender uno) y la recompensa (la nicotina crea una liberación de dopamina en su cerebro) que estaban causando él a fumar.

Al día siguiente fue a su coche, sacó los cigarrillos, puso piruletas en miniatura en la pitillera y nunca volvió a fumar. El ciclo del hábito se había interrumpido. Un hábito nuevo y menos adictivo había tomado su lugar y, con él, los resultados de salud de mi padre habían mejorado drásticamente.

Ya sea que mi padre se diera cuenta o no, la ciencia muestra que lo más importante que hizo no fue tratar de combatir el hábito, sino reemplazar el paso final del ciclo del hábito con una recompensa mucho menos adictiva : las piruletas.

Algunas nuevas e increíbles investigaciones científicas han revelado lo tonto que es intentar luchar contra los malos hábitos y por qué las personas siempre parecen recuperarse cuando lo hacen.

¿Alguna vez has notado que cuando te concentras demasiado en detener algo, al final terminas rebotando y no lo haces? ¿Es más?

Esto se debe a que somos criaturas orientadas a la acción, no criaturas orientadas a la inacción. Tali Sharot, a quien conocimos en la Ley 3, me dijo:

Machine Translated by Google

> Para conseguir algo bueno en la vida, ya sea un pastel de chocolate o un ascenso, normalmente debemos actuar y hacer algo para ganárnoslo. En consecuencia, nuestro cerebro se ha adaptado para comprender que la acción está relacionada con la recompensa. Entonces, cuando esperamos algo bueno, se activa una señal de "adelante", lo que nos hace más propensos a actuar... y actuar con rapidez.

Sharot describe un experimento en el que a los voluntarios se les dijo que podían presionar un botón para obtener una recompensa (un dólar) o presionar un botón para evitar una acción negativa (perder un dólar). Quizás no sea sorprendente que los voluntarios que presionaron el botón para obtener la recompensa lo hicieran mucho más rápidamente que los voluntarios que presionaron el botón para no perder el dólar.

El cerebro asocia recompensas con acción, por lo que es necesario combinar una acción con una recompensa.

Además, algunos estudios han demostrado que cuanto más intentas reprimir una acción o un pensamiento, es más probable que realices la acción o pienses en ese pensamiento. Esta es una gran evidencia del poder de la manifestación (obtienes lo que piensas), pero también es una evidencia más de que tratar de luchar o no pensar en un hábito es una estrategia tonta.

Un estudio de 2008 en Appetite encontró que el grupo de voluntarios que intentaron no pensar en comer comía más que el grupo que no lo hizo. El primer grupo exhibió lo que se llama un "efecto rebote conductual".

De manera similar, un estudio de 2010 en Psychology Science encontró que el grupo de fumadores que intentaba no pensar en fumar en realidad pensaba en ello incluso más que el grupo que no lo hacía.

Esto me recuerda un pequeño consejo que me dijo mi profesor de conducción cuando tenía 18 años: 'Steven, el coche irá hacia donde miren tus ojos. Si quieres evitar chocar contra los autos al costado de la carretera, no te concentres en los autos al costado de la carretera, porque te desviarás hacia los autos estacionados al costado de la carretera. Mira hacia delante, a lo lejos, hacia donde quieres que vaya el coche.' Esto parece una analogía apropiada para romper y crear hábitos: terminarás

haciendo aquello en lo que te estás concentrando, así que no te concentres en dejar de fumar, no luches contra ello; concéntrese en el comportamiento con el que desea reemplazarlo.

Machine Translated by Google

El director del Laboratorio de Neurociencia Social y Afectiva de la Universidad de Oregón, Elliot Berkman, afirma que si eres fumador y te dices a ti mismo que no fumes, tu cerebro todavía oye "humo". Por el contrario, si te dices a ti mismo que debes masticar chicle cada vez que quieras fumar un cigarrillo, tu cerebro tendrá un objetivo más positivo y orientado a la acción en el que concentrarse. Esto explica por qué esas paletas en miniatura hicieron que mi papá dejara de fumar: no simplemente sacó los cigarrillos de la puerta de su auto; los reemplazó con una nueva acción en la que su cerebro podía concentrarse: chupar piruletas.

SI QUIERES ROMPER UN HÁBITO, CONSIGUE UNO DORMIR

'¿Cuando duermes?' es una pregunta que me han hecho casi semanalmente durante los últimos diez años más entrevistadores, moderadores de paneles y periodistas de los que puedo recordar. La suposición implícita detrás de esta pregunta, que siempre me ha dejado perplejo, es que no puedo haber logrado un gran éxito profesional y al mismo tiempo dormir lo suficiente. La verdad es todo lo contrario: siempre he dormido bien. No permito que se programe ninguna reunión, llamada o cita antes de las 11 de la mañana y rara vez uso un despertador, porque siempre he sabido que el sueño es la base del éxito, no un inhibidor del mismo.

"Es más probable que hagas lo que no quieres hacer cuando estás estresado", dijo Russell Poldrack, profesor de psicología de la Universidad de Stanford; es decir, es más probable que busques una inyección de dopamina en en forma de azúcar, alimentos procesados, drogas, pornografía o alcohol, si estás estresado.

Por lo tanto, una de las cosas más importantes que puedes hacer para que los nuevos hábitos se mantengan y realizar suficientes repeticiones en esa fase inicial para que las neuronas de tu cerebro se activen y se conecten entre sí es mantener bajos tus niveles de estrés, especialmente en esa etapa crítica temprana. fase mientras estás formando el nuevo hábito.

Una de las cosas más efectivas que puedes hacer es también la más sencilla: dormir bien por la noche. Lo que sea que estés intentando mejorar, desde tu vida social

Machine Translated by Google

Además de su hábito de fumar, dormir le ayudará.

Si estás intentando ponerte en forma, dormir lo suficiente mejora tu velocidad, tu fuerza y tu resistencia. Si intentas desempeñarte mejor en el trabajo, la falta de sueño te llevará a ser menos productivo y, si eres gerente, a ser menos atento, menos concentrado, menos alegre e incluso menos ético.

Si está tratando de perder peso o comer de manera más saludable, la falta de sueño disminuirá la leptina, la hormona que le da a su cuerpo la señal de que está lleno. También conduce a un aumento correspondiente de grelina, conocida como la "hormona del hambre", que provoca un aumento en el apetito y el almacenamiento de grasa, y puede llevar a que usted elija alimentos poco saludables.

Por lo tanto, si desea romper viejos hábitos y crear otros nuevos, olvídese de todos los consejos, trucos y trucos complicados y concéntrese en lo básico: tendrá éxito si se siente bien, si no está demasiado estresado y si He dormido bien por la noche.

NO ADOPTAR MÁS DE UN HÁBITO A LA VEZ

Todos sabemos que la fuerza de voluntad es clave para el éxito, pero hasta hace unos 25 años teníamos una visión bastante simplista de ella como una habilidad que, una vez desarrollada, permanece constante. Todo esto cambió cuando, durante su doctorado, Mark Muraven (ahora profesor de la Universidad de Albany, Nueva York) argumentó que la fuerza de voluntad parece disminuir cuanto más la usamos.

En 1998, llevó a cabo un experimento ahora famoso. En su laboratorio, instaló un plato de rábanos y un plato de galletas recién horneadas, luego reunió a dos grupos de personas a quienes se les hizo creer que el experimento trataba sobre la percepción del gusto. Al primer grupo se le dijo que podían comer las galletas e ignorar los rábanos, mientras que al otro se le pidió que ignorara las galletas y comiera solo los rábanos.

A los cinco minutos de iniciado el experimento, un investigador entró en la sala y, tras un descanso de 15 minutos, entregó a ambos grupos un rompecabezas que era imposible de completar.

Machine Translated by Google

Los comedores de galletas, con sus reservas de fuerza de voluntad no utilizadas, estaban increíblemente relajados y continuaban intentando resolverlo una y otra vez, algunos de ellos durante más de media hora. En promedio, los comedores de galletas pasaron casi 19 minutos tratando de resolver el rompecabezas antes de darse por vencidos.

Los comedores de rábanos, que tuvieron que abstenerse de comer las deliciosas galletas, agotando su fuerza de voluntad, no podrían haberse comportado de manera más diferente. Se frustraron y expresaron su molestia. Algunos apoyaban desesperadamente la cabeza sobre la mesa; otros perdieron los estribos y se opusieron a todo el asunto, quejándose de que era una pérdida de tiempo. En promedio, los consumidores de rábanos trabajaron durante unos ocho minutos (menos de la mitad del tiempo que perseveraron los consumidores de galletas) antes de darse por vencidos.

Desde el estudio de las galletas y los rábanos, varios investigadores han probado y demostrado el "agotamiento de la fuerza de voluntad": la idea de que, en lugar de ser simplemente una habilidad, se parece más a un músculo y, como ocurre con cualquier músculo del cuerpo, se cansa a medida que lo hace. trabaja más duro. En uno, a los participantes a quienes se les pidió que no pensaran en ciertas cosas durante un primer experimento no pudieron reprimir la risa cuando el investigador intentó hacerlos reír. Otro experimento pidió a los sujetos que miraran una película lacrimógena sin ceder a sus emociones; en una prueba posterior de algo físico en lugar de algo emocional, los sujetos, al igual que los desafortunados comedores de rábanos, se dieron por vencidos más rápidamente.

Entonces, si la ciencia aquí es correcta, y la fuerza de voluntad es un recurso limitado, es obvio que mientras más presión, restricciones y esfuerzo pongas sobre ti mismo mientras intentas crear nuevos hábitos y romper con los viejos, menos posibilidades tendrás de lograrlos y menos posibilidades tendrás de lograrlos. más posibilidades tienes de rebotar.

Luchar contra los hábitos es una mala idea: agotará tu fuerza de voluntad y aumentará tus posibilidades de volver a adoptar el hábito. Esta es la razón por la que las dietas estrictas insostenibles no funcionan: cada vez que sientes que te estás privando de algo que realmente deseas, casi siempre fracasas. Por ejemplo, en un estudio de 2014, casi el 40 por ciento de las personas dijeron que no habían cumplido sus propósitos de Año Nuevo porque su objetivo era demasiado insostenible o poco realista, y el 10 por ciento dijo que habían fracasado porque tenían demasiados propósitos.

Es por eso que debe asegurarse de que sus hábitos sean lo suficientemente pequeños y alcanzables como para ser sostenibles, sin la necesidad de realizar grandes sacrificios, que agotarán sus recursos.

Machine Translated by Google

tus reservas de fuerza de voluntad – es increíblemente importante. En lugar de abandonar todos los hábitos no deseados que tenga al mismo tiempo, debe intentar tener menos objetivos, lo que aumenta la probabilidad de completar cualquiera de ellos. Con demasiadas metas grandes, poco realistas y centradas en el sacrificio, tu fuerza de voluntad se verá sometida a demasiada presión, se agotará, fracasarás y te recuperarás.

Y esta es también la razón por la que tantos psicólogos y científicos han descubierto que la mejor manera de crear un nuevo hábito no es luchar contra uno antiguo o privarse de recompensas (lo cual es contraproducente), sino encontrar nuevas recompensas, recompensas más saludables y Recompensas menos adictivas, pero aun así asegurándote de seguir recompensándote a lo largo del camino.

LA LEY: NUNCA COMBATE UN MAL HÁBITO

Si quieres superar un hábito, no luches contra él. Trabaje con su ciclo de hábitos y utilice acciones positivas para reemplazarlo. No adquieras más de un mal hábito a la vez; cuanto más intentas cambiar, menos posibilidades tienes de cambiar algo. Mientras crea su nuevo hábito, asegúrese de cuidarse y dormir lo más que pueda.

Machine Translated by Google

Dormir, levantar, moverse, sonreír, reír,

escuchar. Leer, guardar, hidratarse, acelerar, construir,
Crear.

Tus hábitos son tu futuro.

Machine Translated by Google

LEY 9

SIEMPRE PRIORIZA TU PRIMERO BASE

Esta ley argumenta que la mayoría de nosotros tenemos prioridades equivocadas y le insta a volver a priorizar su salud, para que pueda vivir lo suficiente como para disfrutar de todas sus otras prioridades.

Warren Buffett, formalmente el hombre más rico del mundo, se sentó frente a un pequeño grupo de estudiantes universitarios en Omaha, Nebraska, y les dio su consejo más importante:

> Cuando tenía 16 años, sólo tenía dos cosas en mente: chicas y coches. No era muy bueno con las chicas. Entonces pensé en los coches. También pensaba en las chicas, pero tuve más suerte con los coches.
>
> Digamos que cuando cumplí 16 años se me había aparecido un genio. Y ese genio dijo: 'Te voy a dar el auto que elijas'. Estará aquí mañana por la mañana con un gran lazo atado. Para estrenar. ¡Y es todo tuyo!' Habiendo escuchado
>
> todas las historias de genios, me preguntaba: '¿Cuál es el problema?' Y el genio respondía: "Sólo hay un problema". . .
> Este es el último auto que tendrás en tu vida. Así que tiene que durar toda la vida.
>
> Si eso hubiera sucedido, habría elegido un coche, pero, ¿puedes Imagínense, sabiendo que tenía que durar toda la vida, ¿qué haría con él?

Machine Translated by Google

Leería el manual unas cinco veces. Yo siempre lo guardaría en garaje. Si hubiera la más mínima abolladura o rasguño, lo arreglaría de inmediato porque no me gustaría que se oxidara. Cuidaría ese auto, porque tendría que durar toda la vida.

Esta es exactamente la posición en la que te encuentras con respecto a tu mente y tu cuerpo. Sólo tienes una mente y sólo tienes un cuerpo. Y tiene que durar toda la vida. Ahora es muy fácil dejarlos montar durante muchos años.

Pero si no cuidas esa mente y ese cuerpo, 40 años después serán un desastre, tal como lo sería el auto.

Es lo que haces ahora mismo, hoy, lo que determina cómo funcionarán tu mente y tu cuerpo dentro de 10, 20 y 30 años.

Debes cuidarlo.

Pasé el primer 80 por ciento de mi vida priorizando el trabajo, las niñas, los amigos, la familia, mi perro y mis posesiones materiales.

Hasta que tenía 27 años, cuando yo y el resto del mundo vimos cómo un virus global llamado Covid-19 arrasaba la civilización y mataba trágicamente a más de 6 millones de personas.

Por el privilegio de mi juventud y la ingenuidad que me inculcó, hasta entonces estar 'saludable' era algo que daba por sentado. Si soy totalmente honesto, no me importaba mi salud; Me importaba verme bien, intentar conseguir unos abdominales marcados, pero en realidad "estar saludable" era algo en lo que afortunadamente nunca había tenido que pensar.

Creo que la pandemia global fue psicológicamente traumática para la mayoría de nosotros, pero si hubo un lado positivo para mí, es que el trauma de esos dos años grabó en mi mente la verdad indiscutible de que mi salud debería ser mi máxima prioridad.

Un equipo internacional de investigadores anunció que los datos combinados de decenas de artículos revisados por pares que capturan a casi 400.000 pacientes con Covid-19 encontraron que las personas con obesidad que contrajeron Covid-19 tenían un 113 por ciento más de probabilidades de enfermarse tanto que necesitarían ser hospitalizadas. . Las personas enfermas tenían significativamente más probabilidades de morir.

Machine Translated by Google

Tengo una fuerte y duradera creencia de que ninguno de nosotros realmente cree que vamos a morir; esto se evidencia claramente en cómo vivimos nuestras vidas, las cosas insignificantes que nos preocupan y nuestra actitud ante el riesgo. Sin embargo, el Covid-19 trajo la muerte a mi puerta, pude ver la muerte de cerca y de manera muy personal por primera vez en mi vida. Pude reflexionar sobre sus rasgos aterradores, liberadores e inciertos.

Al mirar el rostro esclarecedor de la muerte, pude ver cuán mal había priorizado mi vida. Pude ver que mi trabajo, mi novia, mis amigos, mi perro, mi familia y todo lo que poseía eran sólo elementos colocados sobre una frágil mesa llamada mi "salud".

La vida podría quitar cualquiera de esos elementos de la mesa, como suele ocurrir, y yo todavía tendría todo lo demás sobre la mesa. Podrías sacar a mi perro, Dios no lo quiera, y todavía tendría todo lo demás sobre la mesa; podrías sacar a mi novia de la mesa y yo todavía tendría todo lo demás; pero si quitas la mesa – mi salud – todo cae al suelo. Lo perdería todo.

Todo depende de la mesa.

Todo depende de mi salud.

Mi salud es mi primer fundamento.

Por eso mi salud, lógicamente, debe ser mi primera prioridad, cada día, porque alguna vez.

Y, lo que es más importante, al aceptar esta realidad (al tener la salud como mi primera prioridad), mi vida se extiende y puedo disfrutar aún más de todas mis otras prioridades (mi perro, mi pareja, mi familia).

No hay mayor forma de agradecimiento que cuidar de uno mismo.

Esta comprensión cambió la trayectoria de mi vida y durante los últimos tres años he realizado cambios radicales en mi dieta: reduje el azúcar, los alimentos procesados y los cereales refinados. Empecé a hacer ejercicio seis días a la semana, sin faltar

Machine Translated by Google

por semana – y he aumentado drásticamente mi consumo de agua, plantas y probióticos.

Estoy objetivamente saludable, lo cual es genial, pero también me siento increíble, lo cual es aún mejor. El impacto positivo en cada parte de mi vida (mi negocio, productividad, sueño, relación, estado de ánimo, vida sexual, confianza) ha sido tan profundo que no podría escribir este libro sin incluir el cuidado de tu primer fundamento como una ley ineludible. de grandeza.

"Aquellos que piensan que no tienen tiempo para el ejercicio físico, tarde o temprano tendrán que encontrar tiempo para la enfermedad".

Eduardo Stanley

LA LEY: SIEMPRE PRIORIZA TU PRIMERO BASE

Cuida tu cuerpo; después de todo, es el único vehículo que podrás poseer, el único barco que utilizarás para explorar el mundo y la única casa a la que realmente podrás llamar hogar.

Machine Translated by Google

Tu salud es tu primer fundamento.

Machine Translated by Google

PILAR II

LA HISTORIA

Machine Translated by Google

LEY 10

EL ABSURDO INÚTIL TE DEFINIRÁ PRÁCTICAS MÁS QUE ÚTILES

Esta ley te muestra cómo hacer que tu mensaje de marketing o de marca viaje diez veces más lejos y llegue a diez veces más personas, con una centésima parte del presupuesto.

Empecé mi primera empresa de marketing cuando tenía 20 años. El negocio creció más rápido de lo que mi experiencia hubiera podido soportar y un año después de fundar la empresa acepté una inversión de 300.000 dólares de nuestro mayor cliente.

Cuando le das mucho dinero a un joven inexperto de 20 años que se desempeña por primera vez como CEO (más dinero del que jamás haya visto en su vida), existe la posibilidad de que haga algo realmente estúpido con él. Y esa es una descripción adecuada de exactamente lo que sucedió.

Firmé un contrato de arrendamiento por diez años sobre un gigantesco almacén de 15.000 pies cuadrados en Manchester, en el norte de Inglaterra, lo suficientemente grande como para albergar a cientos de empleados, pero éramos diez.

Antes incluso de comprar escritorios para que trabajara mi equipo, había construido un entrepiso e instalado una sala de juegos para que pudiéramos jugar videojuegos. Sin inspirarme en la perspectiva de usar escaleras para salir de la sala de juegos, decidí gastar £13,000 en un enorme tobogán azul con una gran piscina de bolas en la parte inferior.

Cuando llegaron los escritorios, ya había instalado una canasta de baloncesto, un bar completamente abastecido, grifos de cerveza, un árbol enorme justo en el medio de la oficina y

Machine Translated by Google

varios otros accesorios inmaduros.

Durante los siguientes años, aunque la edad promedio de nuestros empleados era de solo 21 años, la empresa se convirtió en la más publicitada, la más mencionada, la de más rápido crecimiento y la más disruptiva de su industria. Nuestras ventas crecieron en promedio más del 200 por ciento anual durante varios años seguidos. Nuestros clientes eran las marcas más importantes del mundo y nuestra fuerza laboral había aumentado a más de 500 personas cuando cumplí 25 años.

Y la parte más fascinante de esta historia es que nunca tuvimos una venta.
equipo.

No necesitábamos un equipo de ventas porque teníamos un tobogán azul enorme.

Sé que esto suena loco, como hipérbole y exageración, pero, sinceramente, el mayor impulsor de nuestra publicidad en los medios durante los primeros años de nuestra existencia fue esa gigantesca diapositiva azul.

Cada título de prensa importante que escribió sobre nosotros, cada canal de televisión, cada blog que nos mencionó siempre hizo referencia a la enorme diapositiva azul, bromeó o se centró en ella.

Cuando mi empresa cumplió tres años, los periodistas la habían fotografiado cientos de veces, y tantos periodistas me habían pedido que posara tumbado en la piscina de pelotas para sus historias que se había convertido en una broma corriente en nuestra oficina. En el momento en que un periodista llegaba a recepción para entrevistarme, alguien en la oficina gritaba '¡Métete en la piscina de pelotas!' a mí, sin falta.

La BBC, BuzzFeed, VICE News, Channel 4, Channel 5, ITV, Forbes, GQ, The Guardian, The Telegraph, Financial Times ... todos hicieron cola para venir a nuestra oficina, cubrir nuestra historia y entrevistarnos, y la imagen principal de la historia casi siempre mostraba una imagen de esa gran diapositiva azul. En un artículo de la BBC llamaron a nuestra oficina la "más genial" del país, y cuando VICE vino a hacer un documental sobre nosotros, el equipo pasó la mayor parte del tiempo filmando la piscina de bolas y el gran tobogán azul desde diferentes ángulos.

En retrospectiva, todo nuestro equipo fundador está de acuerdo en que una de las mejores decisiones financieras (aunque estúpida, involuntaria e inmadura) que tomamos fue gastar £13,000 de nuestra inversión en esa gran diapositiva azul.

Es cierto que solo vi que la diapositiva se usó un puñado de veces en los siete años que dirigí la empresa, pero la utilidad de la diapositiva nunca debería haber sido

Machine Translated by Google

no se ha medido según su finalidad prevista, sino más bien según su eficacia como mensaje de marketing.

El tobogán gritó algo sobre nosotros al mundo; decía: "esta empresa es diferente", "esta empresa es joven", "esta empresa es disruptiva" y "esta empresa es innovadora". Comunicó ese mensaje de manera más fuerte y convincente que cualquier campaña de marketing que jamás hayamos elaborado.

Si una imagen vale más que mil palabras, nuestra gran diapositiva azul escribió un libro completo, y ese libro es una historia de nuestros valores, quiénes somos, qué creemos y cómo nos comportamos.

No les estoy diciendo en absoluto que vayan y gasten su dinero en una gran diapositiva azul, pero sí les digo que su historia pública no estará definida por todas las cosas prácticas útiles que hagan; en muchos casos, ni siquiera por las productos que vendes, sino por el absurdo inútil al que se asocia tu marca.

Mi amigo se unió recientemente a un gimnasio en Londres llamado Third Space. Third Space es posiblemente el gimnasio de lujo más grande de Londres y abarca tres pisos impecables. En un intento de lograr que me uniera, me dijo: 'Deberías venir, ¡es tan bueno que incluso tienen un muro para escalar de 100 pies en la entrada!'

¿Viste lo que hizo allí? Hizo lo que todos hacen. No mencionó sus cientos de útiles máquinas de ejercicio, los increíblemente útiles soportes para pesas o los muy útiles vestuarios; me vendió el gimnasio basándose en la cualidad más absurda que posee.

Y debo ser honesto, funcionó. He sido miembro de ese gimnasio durante más de un año, y en ese año, nunca, ni una sola vez, vi a nadie acercarse al muro de escalada de 100 pies.

Pero cuando escuchas que un gimnasio tiene un muro para escalar de 100 pies, tu mente subconsciente piensa: Si el gimnasio tiene un muro para escalar de 100 pies, ¡entonces deben tenerlo todo! o Si un gimnasio tiene un muro para escalar de 100 pies, debe ser enorme. O si eres de la Generación Z o un millennial, si un gimnasio tiene un muro de escalada de 100 pies, debe tener muchas otras cosas divertidas y locas de las que puedo tomar una foto y subirla a las redes sociales.

Machine Translated by Google

La publicidad de una marca se define
más por su absurdo inútil que
por sus útiles aspectos prácticos;
Lo más absurdo de ti lo dice todo de ti.

 LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE TESLA ES ABSURDO

En una fracción del tiempo que les ha tomado a algunos de sus competidores, Tesla se ha convertido en una de las compañías automotrices más vendidas del mundo. El Tesla Model Y es el coche más vendido en Europa y el Tesla Model 3 es uno de los vehículos de lujo más vendidos en Estados Unidos. El presupuesto publicitario de Tesla es de 0 dólares.

Al igual que mi agencia de marketing no necesitaba un equipo de ventas y mi gimnasio probablemente no necesita un equipo de marketing, Tesla no necesita hacer publicidad porque es una marca impulsada y definida por su absurdo.

Está plagado de elementos intencionadamente absurdos para hacer que sus clientes, los medios de comunicación y el público en general hablen, se rían y corran la voz sobre el automóvil. Mientras que la mayoría de las compañías automotrices han llamado a sus modos de conducción 'Confort', 'Estándar' y 'Deportivo', Tesla ha abrazado divertidamente el poder del absurdo al llamar a los suyos 'Insane', 'Ludicrous' y 'Ludicrous+'.

En 2019, Teslas obtuvo una nueva función 'Caraoke' que permite a los propietarios convertir su automóvil en una máquina de karaoke, y en 2015, Tesla lanzó un famoso 'Modo de defensa de armas biológicas' que protege al conductor de las 'armas biológicas'.
Introdujeron un modo 'Arcade' que convierte el coche en un arcade sobre ruedas; Instalaron 'huevos de Pascua': características ocultas que el conductor debe encontrar, que incluyen hacer que el auto parezca el trineo de Papá Noel, convertir la carretera en un arcoíris e incluso un 'modo de pedos' que hace que el auto produzca sonidos de pedos. cualquier asiento de pasajero del coche.

Todas estas cosas suenan inmaduras y estúpidas (como mi gran diapositiva azul), pero cuando profundizas en los datos de escucha social, estas características absurdas producen

Machine Translated by Google

más conversaciones que las funciones útiles de todos sus competidores clave combinadas.

La gente no tiene ningún incentivo para pensar, hablar o escribir sobre cosas que mantienen el status quo, pero tienen un tremendo incentivo para compartir cosas absurdas que se burlan de él, lo derriban y se ríen de él.



LAS DUCHAS DE CERVEZA AYUDARON A HACER BREWDOG MIL MILLONES

BrewDog, la cervecería independiente, se convirtió en la marca de cerveza de más rápido crecimiento en el Reino Unido en 2019. Ellos también han estado en funcionamiento durante mucho menos tiempo que la mayoría de sus rivales y tienen una fracción del presupuesto de marketing de algunos de sus competidores globales. unos dos siglos o más. Pero una vez más, esta desventaja financiera no ha inhibido su alcance de marketing, porque su estrategia –para bien o para mal– evoca intencionalmente el poder del absurdo al difundir su mensaje.

Cuando lanzaron la cadena de hoteles BrewDog en 2021, instalaron refrigeradores de cerveza dentro de cada ducha para que los clientes pudieran beber cerveza mientras se lavan. Estoy bastante seguro de que nadie (al menos ninguna persona en su sano juicio) va a usarlo, pero una búsqueda rápida en Google Imágenes muestra que una cantidad significativa de fotos de los hoteles contienen una imagen del refrigerador de cerveza en la ducha. Lo más absurdo de la marca es decir todo sobre la marca.

Sin decir nada directamente, la presencia de ese frigorífico de cerveza grita a los clientes: 'somos para amantes de la cerveza', 'somos una marca punk', 'no nos importan las reglas', 'somos disruptivos', "tenemos sentido del humor", "este hotel es para personas diferentes" y, nuevamente, si perteneces a una generación más joven, dice: "este hotel te brindará excelente contenido para tus canales de redes sociales".



Machine Translated by Google

Si es tan poderoso, ¿por qué no todos se inclinan hacia el absurdo? Porque la mayoría de los líderes empresariales, directores financieros y contadores exigen un retorno de la inversión directo y mensurable de sus iniciativas de marketing, marca y productos. El absurdo que estoy describiendo es increíblemente difícil de medir o cuantificar y, como muchas cosas en marketing, storytelling y branding, o crees en ello o no.

Por lo que he presenciado durante mis diez años como asesor de las principales marcas del mundo, las pocas personas que creen en el poder del absurdo y actúan en consecuencia son casi siempre fundadores de empresas (los directores ejecutivos designados suelen ser más reacios al riesgo, tienen menos control financiero y tienen menos convicción sobre los valores de la marca). Su inversión en marketing casi siempre va diez veces más allá que la de sus rivales, y siempre parecen superar al resto de su industria en el largo plazo. Lo más importante es que es más divertido trabajar con ellos.

Si miras a tu alrededor, notarás que la narración de marca más poderosa aprovecha el poder de lo absurdo, lo ilógico, lo costoso, la ineficiencia y la falta de sentido, porque la convención, la similitud y la racionalidad, a pesar de toda su utilidad, no transmiten ningún mensaje sobre quién eres y quien no eres

"El significado se transmite por las cosas que hacemos que no son de nuestro propio interés a corto plazo: por los costos en los que incurrimos y los riesgos que asumimos".

Rory Sutherland, vicepresidente del grupo publicitario Ogilvy

LA LEY: VOLUNTAD ABSURDA INÚTIL DEFINIRTE MÁS QUE ÚTIL PRÁCTICAS

Machine Translated by Google

Serás conocido por las cosas más absurdas que hagas. Esas cosas absurdas
Haz el trabajo de decir todo sobre ti y no tendrás que decir nada.
en absoluto. El absurdo es más efectivo y más divertido, pero no es para los
pusilánimes: es para los que toman riesgos, los idiotas y los genios.

Machine Translated by Google

Se ignora la normalidad.

El absurdo vende.

Machine Translated by Google

LEY 11

EVITE EL FONDO DE PANTALLA A TODA COSTA

Esta ley te enseñará la ciencia de captar la atención de las personas en todo lo que escribas, hables y produzcas. Es el secreto subyacente de todos los narradores, especialistas en marketing y creadores más famosos del mundo.

"Voy a tener que cortarme el brazo".

Durante seis días, Aron Ralston se mantuvo con vida con una determinación feroz, una esperanza impresionante y una poderosa herramienta de supervivencia humana innata (que todos hemos incorporado a nuestro sistema) que le permitió desconectarse del dolor extremo que estaba experimentando durante el tiempo suficiente. para cortar su propio brazo de su cuerpo.

Un día de primavera de 2003, Ralston condujo solo hasta Moab, Utah, para recorrer en bicicleta de montaña el espectacular Slickrock Trail y pasar unos días escalando cañones en solitario en preparación para ascender el Denali de Alaska (anteriormente conocido como Monte McKinley) más adelante ese año. Subió al cañón Bluejohn el 26 de abril y, 5 millas más adelante, llegó a una sección donde enormes rocas estaban encajadas entre las paredes del cañón. Mientras avanzaba lentamente, se desprendió una roca de 800 libras, que se deslizó hacia abajo y aplastó su mano derecha contra la pared del cañón.

No sólo su mano quedó reducida a un desastre sangriento, sino que no podía mover la roca. Estaba estancado. No le había dicho a nadie dónde estaba, sólo había traído consigo una bolsa de agua y unas cuantas barritas, y no sería declarado desaparecido hasta dentro de varios días.

Ralston quedó atrapado.

Machine Translated by Google

Después de un período agonizante de intentar liberar su brazo atrapado y salir a través de la incredulidad, la conmoción y la desesperación, finalmente se compuso.

La barata navaja multiusos que había traído consigo era su único camino concebible hacia la libertad. Durante los días siguientes, intentó derribar la roca, sin éxito. Luego intentó socavar la pared del cañón, pero de nuevo fue en vano. El tiempo se estaba acabando; Había empezado con 3 litros de agua y ahora había bajado a 1.

Como él recuerda: "Ya superé el dolor, superé el miedo, pero no pude recuperarme". sobre la necesidad de agua de mi cuerpo.'

Ralston había estado encarcelado en el cañón durante cinco días. Sin otra opción, decidió hacer lo impensable. Con la mano libre reunió sus cosas, respiró hondo y se dispuso a cortarle el brazo.

Se quedó mirando momentáneamente la sucia hoja de su navaja de bolsillo y luego la hundió en su brazo atrapado. La amputación duró más de una hora y funcionó: estaba consciente, estaba vivo y ahora estaba libre.

Agotado y manchado de sangre, pero abrumado por el alivio y la adrenalina, regresó fuera del cañón. Después de 6 millas, fue recibido por algunos turistas que lo llevaron a un lugar seguro.

Es sorprendente que en el propio libro de Ralston y en la película 127 horas, que retrata su terrible experiencia, se vea cuán curiosamente impasible, concentrado y tranquilo se mostró ante su situación.

'Todo lo demás –el dolor, la idea del rescate, el accidente en sí– retrocede. Estoy tomando medidas', dijo.

Este, si bien es un ejemplo extremo, pone de relieve una de las muchas herramientas de supervivencia incorporadas en el cerebro humano: su capacidad para ignorar información que no considera relevante, de modo que podamos centrarnos en la información nueva y desconocida que nos llega. es más importante para nuestra supervivencia y bienestar, incluso – como en el caso de Ralston – si esa información viene en forma de dolor inconcebible, una situación terrible o sentimientos de desesperanza.

Al describir partes de sus lesiones, Ralston comentó en su libro: "Quizás lo más extraño es que no sentí dolor por la lesión; tantas otras cosas estaban mal en mis circunstancias que no era lo suficientemente importante como para justificar la atención de mi cerebro". atención'.

Machine Translated by Google

Lo que Ralston describe es el increíble fenómeno psicológico de la habituación.



HABITUACIÓN

La habituación es un dispositivo neurológico incorporado que nos ayuda a concentrarnos en lo que importa y a desconectarnos de cosas en las que nuestro cerebro no necesita concentrarse.

Elie Wiesel, sobreviviente del Holocausto, que estuvo encarcelado en los campos de concentración de Auschwitz y Buchenwald durante la Segunda Guerra Mundial, describió cómo él y sus compañeros de prisión estuvieron expuestos a la constante amenaza de violencia y muerte, así como a los horribles sonidos y olores espantosos de los campos. . A medida que pasaban más tiempo en los campos, sus cerebros se habituaron: se volvieron insensibles a los peligros, los sonidos, los olores y otras dificultades que enfrentaban.

Pavel Fischl, un joven poeta checo que llegó a la zona controlada por los nazis.
del gueto de Theresienstadt, describió cómo la gente se acostumbró rápidamente a su nuevo y horrendo entorno:

> Todos nos hemos acostumbrado al ruido de los pasos en los pasillos del cuartel. Ya nos hemos acostumbrado a esas cuatro paredes oscuras que rodean cada cuartel. Estamos acostumbrados a hacer largas colas, a las 7 de la mañana, al mediodía y nuevamente a las 7 de la tarde, sosteniendo un cuenco para recibir un poco de agua caliente con sabor a sal o café, o para conseguir unas patatas. Estamos acostumbrados a dormir sin camas, a vivir sin radio, tocadiscos, cine, teatro y las preocupaciones habituales de la gente corriente. [Nosotros] nos hemos acostumbrado a ver a la gente morir en su propia suciedad, a ver a los enfermos en la inmundicia y el asco [. . .] estamos acostumbrados a usar una camisa durante una semana; Bueno, uno se acostumbra a todo.

La habituación es un fenómeno en el que el cerebro se adapta a estímulos repetidos mediante

Machine Translated by Google

ignorando o menospreciando su importancia.

Por ejemplo, si estás en una habitación con un zumbido constante de bajo nivel, puede que te moleste al principio, pero probablemente ni siquiera notes el sonido después de unos minutos, porque tu cerebro se ha adaptado a él y ya no está. procesándolo.

Este fenómeno cognitivo libera capacidad mental que necesitamos para otras cosas (cosas nuevas que podrían ayudarnos a sobrevivir) y se puede observar en cualquier animal con cerebro. En un estudio, los investigadores pusieron ratas en un laberinto que tenía chocolate escondido al final del laberinto. Luego controlaron la actividad cerebral de las ratas: «La primera vez que la rata entró en el laberinto olfateando el aire y arañando las paredes, su cerebro explotó de actividad, como si analizara cada nuevo olor, vista y sonido. Aunque la rata parecía tranquila, su cerebro estaba procesando todo furiosamente.'

Pero una vez que la rata encontró el chocolate, cuando se la volvió a colocar en el laberinto para encontrar un segundo trozo de chocolate escondido en el mismo lugar, la actividad cerebral desapareció por completo. La rata estaba ahora en piloto automático. Ya no necesitaba procesar cosas –se había acostumbrado al laberinto– y así se deslizó en piloto automático directo al chocolate sin pausa, del mismo modo que todos nos deslizamos inconscientemente por nuestra vida habituada, al trabajo, al gimnasio o a una parte familiar de nuestra casa, sin pensar, procesar o incluso notar información ambiental familiar.

Como el cerebro de la rata ahora estaba en piloto automático, había liberado capacidad cognitiva para pensar en otras cosas. Entonces, en teoría, la rata podría deslizarse hacia el chocolate mientras reflexionaba sobre un problema complejo que estaba teniendo en el trabajo ese día. En un mundo donde no nos acostumbramos a nuestro entorno, nuestro cerebro podría implosionar debido a la cantidad de estímulos sensoriales que necesita procesar.



SATISENCIA SEMÁNTICA

Machine Translated by Google

Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre.
Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre.
Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre. Padre.

¿Alguna vez has notado que si repites una palabra una y otra vez, comienza a convertirse solo en un sonido? Incluso cuando miras la misma palabra escrita repetidamente, como se vio arriba, el cerebro eventualmente desconectará su significado. Esta pérdida de familiaridad a veces hace que una palabra parezca pertenecer a otro idioma. Si miras más tiempo, puede que parezca simplemente una colección de letras, si miras más tiempo, parecerán marcas sin sentido en el papel.

Probablemente hayas tenido tus propias experiencias en las que la repetición de una palabra de repente la hizo sentir extraña, extraña y confusa; en las que usaste una palabra con tanta frecuencia que tuviste que hacer una pausa por un segundo para comprobar que tenía sentido. .

Todo esto se debe a una forma de habituación llamada saciedad semántica : una Término acuñado por Leon James, profesor de psicología en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Hawaii, en el que el significado de una palabra o frase se vuelve temporalmente inaccesible debido a la repetición y a la inclinación del cerebro a desconectarse de cosas que no necesita. comprometer recursos.

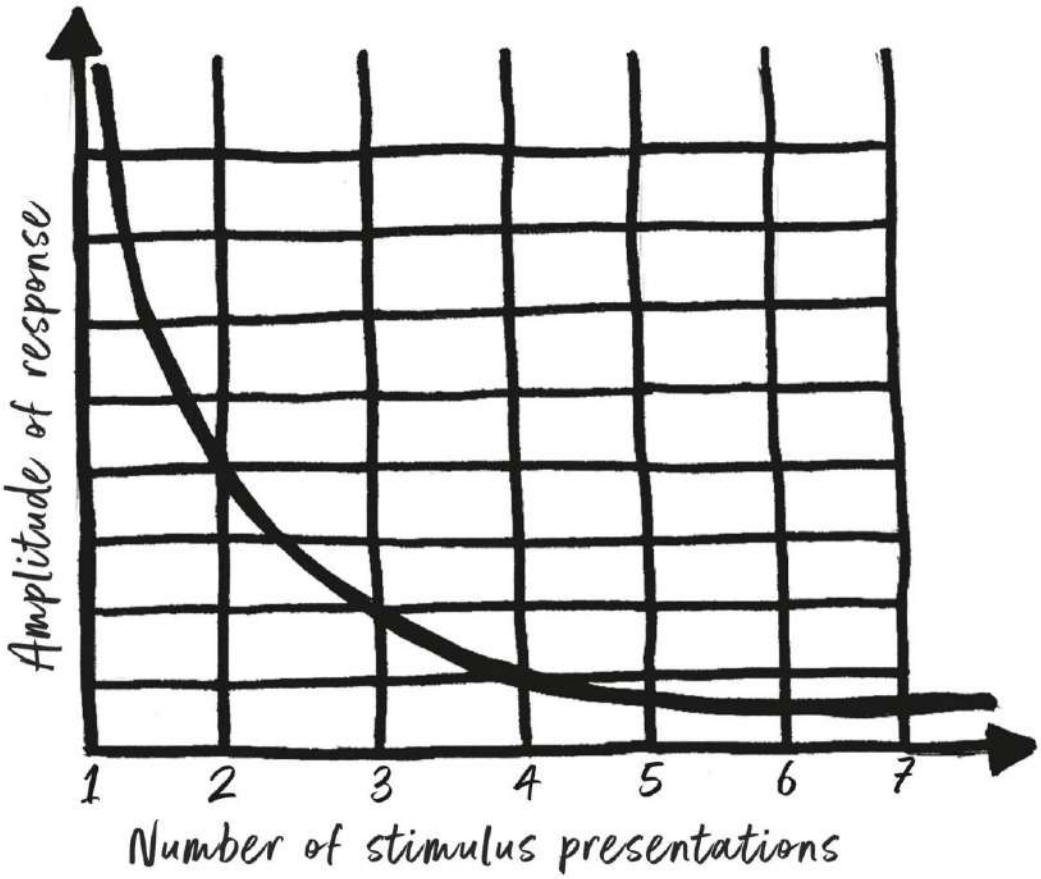
Este efecto también se puede ver en nuestros sentidos ópticos. Cuando a los pacientes se les administra un medicamento que paraliza los músculos de sus ojos, después de unos segundos el mundo que tienen frente a ellos comenzará a desvanecerse. No se han dormido, pero la incapacidad de mover los músculos de sus ojos significa que exactamente el mismo patrón de luz incide sobre los receptores en la parte posterior del ojo, y para todos nuestros sentidos, cuando una determinada entrada es constante, gradualmente nos desconectamos de él mediante un proceso de habituación que anula la constante, que en este caso es todo el mundo visual. Un movimiento de la mano delante de su cara (o cualquier cosa que se mueva) sería suficiente para recuperar el mundo visual del paciente.

CÓMO OCURRE LA HABITUACIÓN

El neurocientífico Eugene Sokolov dice que cuando se experimenta un estímulo (palabras, sonidos o incluso sensaciones físicas), el sistema nervioso esencialmente

Machine Translated by Google

crea un "modelo" de qué lo causó, qué es y cómo debería reaccionar el cerebro ante él. Con la mayoría de los estímulos sensoriales, no se necesita ninguna reacción, por lo que cuando ocurre un estímulo sin importancia, el modelo que crea el cerebro incluye instrucciones para ignorar ese estímulo en el futuro.



A hypothetical habituation curve in response to repeated stimuli.

EL MIEDO REDUCE LA HABITUACIÓN

ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA. ADVERTENCIA.

Machine Translated by Google

Curiosamente, cualquier palabra puede verse afectada por la saciedad semántica, pero la cantidad de tiempo antes de que las palabras comiencen a perder su significado varía. Por ejemplo, palabras emotivas o que tienen connotaciones dramáticas, como '¡ADVERTENCIA!' – parecen carecer del efecto de saciedad porque nuestro cerebro elabora otras asociaciones fuertes con la palabra, lo que hace poco probable que se pierda su significado.



De todas las expresiones faciales, las relacionadas con amenazas parecen tener el mayor impacto. Por razones obvias y orientadas a la supervivencia, es importante para nosotros distinguir una cara amenazada de una cara tranquila. Incluso con sólo siete meses de edad, se ha demostrado que los bebés prestan más atención a las caras temerosas en comparación con las caras neutrales y felices.

Después de haber probado A/B más de 200 miniaturas de YouTube en mi canal de YouTube durante los últimos dos años, descubrí consistentemente que cuanto más animada, amenazadora o aterradora sea la cara en la miniatura, más clics obtendrá el video. Las caras neutrales, que el cerebro se ha acostumbrado a ignorar y considera "fondo de pantalla", obtienen resultados significativamente peores en términos de clics, en todos los canales.

TE HABITUITAS A LA MÚSICA Y SONIDO

A lo largo de los años, Leon James demostró que la saciedad semántica es más que algo que tiene un impacto en las cosas que leemos: está presente en cada vista, olor y sonido de nuestra vida.

Si tienes un gato o un perro, habrás notado con qué facilidad parecen quedarse dormidos mientras miras Netflix, hablas o pones música a todo volumen; esto se debe al mismo proceso de habituación. En un estudio, se escuchó un sonido fuerte ante un gato dormido y el gato se despertó inmediatamente. Pero a medida que el sonido se escuchaba cada vez más, el gato tardaba un poco más en despertarse cada vez, hasta que

Machine Translated by Google

simplemente permaneció durmiendo. Sin embargo, si el tono se variaba ligeramente, el gato se despertaba inmediatamente.

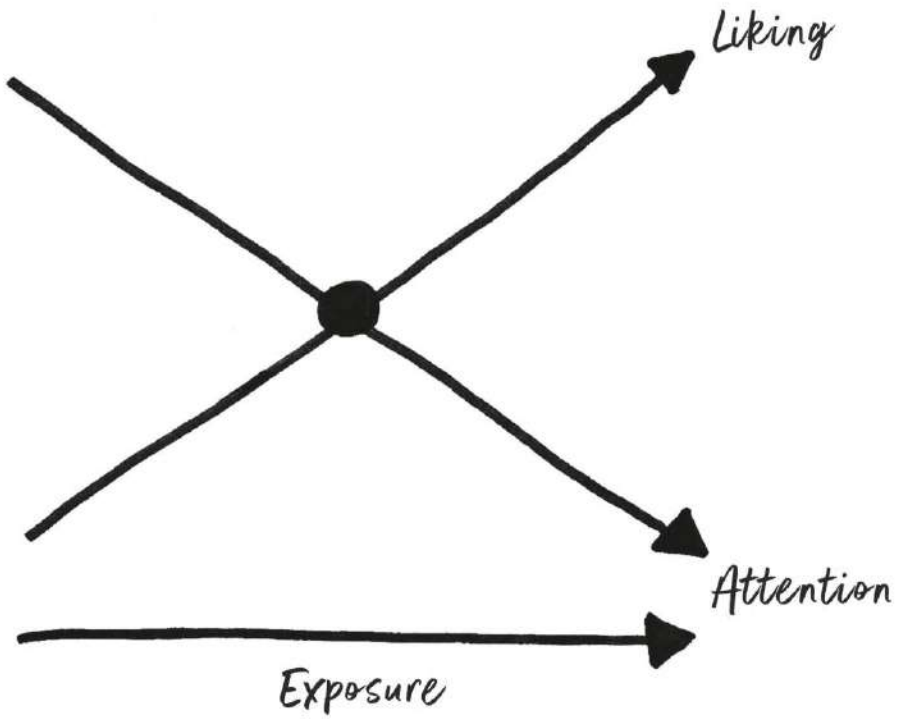
James también exploró este fenómeno en la música. Descubrió que las canciones que llegaban más rápido a las listas de éxitos pop (y, por tanto, se reproducían con más frecuencia en la radio) también eran las que caían más rápido fuera de las listas: habían alcanzado la habituación. Mientras que las canciones que subieron lentamente en las listas hasta los primeros lugares cayeron con la misma lentitud, desapareciendo en lugar de agotarse.

Con esta idea en mente, es comprensible que uno se pregunte por qué nos gusta escuchar una canción más de una vez. Esta pregunta me lleva a otro fenómeno psicológico llamado "efecto de mera exposición", que se refiere a la tendencia de las personas a desarrollar una preferencia por cosas o personas que les resultan más familiares, debido a la exposición repetida.

En un experimento de 1968 realizado por el psicólogo social Robert Zajonc, los participantes fueron expuestos a una variedad de palabras sin sentido, cada una presentada 1, 2, 5, 10 o 25 veces. Los participantes calificaron las palabras que habían escuchado 5, 10 y 25 veces más positivas que aquellas con 1 o 2 exposiciones. Desde entonces, el efecto de la mera exposición se ha demostrado en varios experimentos más.

Entonces, si las cosas nuevas llaman nuestra atención, pero nos gustan las cosas que nos resultan familiares, ¿es posible que exista un nivel óptimo de exposición a algo, en el que sea lo suficientemente nuevo como para involucrar a nuestro cerebro, pero lo suficientemente antiguo como para que nos guste? La respuesta es sí, y los científicos lo llaman "el nivel óptimo de exposición".
Crear productos que alcancen ese punto óptimo de ser lo suficientemente nuevos como para captar la atención del cerebro, pero lo suficientemente familiares como para ser amados, es la difícil situación de la mayoría de los sellos discográficos y productores. Es por eso que crearán varias remezclas de una canción exitosa, por qué los nuevos artistas prueban clásicos de la vieja escuela y por qué la mayoría de las canciones tienen riffs, sonidos y melodías familiares.

Machine Translated by Google



NOS HABITUITAMOS A LOS OLORES

Tu cerebro también se acostumbra a los olores; La razón por la que la gente suele preguntarle al amigo que está a su lado si huele es porque los receptores de sus fosas nasales se han habituado (ya no pueden oler su propio hedor) y ya no se envían señales desde sus receptores nasales al cerebro.

Si alguna vez has probado perfumes en rápida sucesión, estarás familiarizado con este fenómeno. Los vendedores de perfumes a veces le piden que huela los granos de café entre muestras en un intento de reducir los efectos de esta habituación nasal.

En un estudio de habituación, los investigadores dieron a las personas un ambientador de dormitorio que desprendía un olor fuerte pero agradable a pino, en cantidad igual, todos los días durante tres semanas. Los investigadores observaron que "cada día, los participantes se volvían menos sensibles al olor y cada vez más nos preguntaban: "¿¡Estás seguro de que todavía funciona!?" '

Machine Translated by Google

HABITUACIÓN Y SACIACIÓN SEMÁNTICA EN MARKETING

Es irónico el hecho de que pasé tanto tiempo leyendo investigaciones sobre el término "saciedad semántica" (literalmente miles de artículos, estudios y vídeos) que el término poco a poco perdió su significado y se convirtió en un fondo de pantalla en mi mente.

En varias ocasiones, mientras escribía e investigaba esta ley, tuve que detenerme para verificar dos y tres veces que estaba usando la frase correcta, porque mi cerebro aparentemente se había vuelto entumecido, insensible y no estaba familiarizado con ella.

Del mismo modo, los especialistas en marketing están reconsiderando sus estrategias de ventas gracias a las nuevas investigaciones sobre este concepto. Un ejemplo oportuno es lo que la gente llama "entumecimiento del Viernes Negro". Gracias al tremendo uso excesivo, el 'Viernes Negro' ya no es el gancho valioso que alguna vez fue. Lo hemos repetido tanto que para muchos el término se ha vuelto tan confuso como el papel pintado de su dormitorio.

En marketing, cualquier palabra o frase que sea efectiva eventualmente será explotada, abusada y desautorizada. El autor y periodista Zachary Petit dijo:

> Otro ejemplo interesante puede ser la palabra "revolución". En 1995, un colega periodista mío y yo emprendimos un proyecto después de notar la frecuencia de la palabra revolución/revolucionario en los anuncios de prensa. Examinamos varias ediciones de un periódico desde 1950 hasta 1995. Nuestros hallazgos indicaron que la palabra "revolución" se utilizó escasamente hasta finales de los años 1960, principalmente para revoluciones políticas reales.
>
> Sin embargo, a finales de la década de 1960, la palabra era repetida con frecuencia por los principales partidos políticos de izquierda y derecha, e incluso por grupos de jóvenes. Luego, en una edición del periódico de mediados de los años 1970, nos encontramos con un anuncio de prensa de una marca de muebles que afirmaba que sus sillas de oficina estaban fabricadas con "tecnología sueca revolucionaria". Después de eso, nos topamos con anuncios tras anuncios de marcas de productos electrónicos, medicinas, chocolates, leche, aceites de cocina y detergentes, todos afirmando que eran "revolucionarios".

Machine Translated by Google

Un par de décadas más tarde, la palabra "revolución" se había utilizado con tanta frecuencia que perdió su significado, tanto desde el punto de vista político como de marketing. Su poder efectivamente había desaparecido.

 PASANDO EL FILTRO DE HABITUACIÓN

He aquí un secreto que me gustaría que guardaras para ti mismo para evitar la explotación, el uso excesivo y la pérdida de poder de las palabras.

Cuando lancé mi podcast The Diary Of A CEO en YouTube, generábamos millones de visitas mensuales al canal, pero alrededor del 70 por ciento de los que veían el podcast con frecuencia no se suscribían. En un intento perezoso de lograr que se suscribieran, agregué la frase "dale me gusta y suscríbete" a mi introducción, que es la frase que adoptan todos los creadores de YouTube que he visto.

Prácticamente no tuvo ningún impacto en mi tasa de suscripción y mi canal continuó con su lento goteo de nuevos suscriptores. Pensando más profundamente en por qué podría ser esto, planteé la hipótesis de que debido a que la frase "me gusta y suscribirse" es el llamado a la acción predeterminado para todos los creadores, tal vez el cerebro de los espectadores se había acostumbrado a ella. Quizás esa frase esté tan usada que ni siquiera me escucharon decirla.

Creé una nueva frase basada en las leyes de la habituación. en la apertura segundos de mis videos de YouTube, dije:

"El setenta y cuatro por ciento de los que ven este canal con frecuencia no se suscriben".

(Esto es tan específico, revelador y estimulante que el cerebro le presta atención, evitando el filtro de habituación).

"Si alguna vez has disfrutado de nuestros videos, ¿podrías hacerme un favor y ¿Presionas el botón de suscripción?

(Este es un llamado a la reciprocidad: un fenómeno psicológico que muestra que las personas harán algo por ti si sienten que tú has hecho algo por ellos).

"Ayuda a este canal más de lo que crees, y cuanto más grande se vuelve el canal, Cuanto más grandes se vuelven los invitados.

Machine Translated by Google

(Esta es una promesa de una recompensa futura: si se suscribe, será recompensado con invitados más importantes).

Después de decir este nuevo 'llamado a la acción' solo una vez, ¡la tasa de espectadores por suscriptores del canal aumentó en un asombroso 430 por ciento! El canal se ha convertido en el podcast de YouTube de más rápido crecimiento en el mundo, superando al legendario Joe Rogan. Pasó de 100.000 suscriptores a millones de suscriptores en meses, y las previsiones de SocialBlade.com predicen que superará los 30 millones de suscriptores en los próximos cinco años.

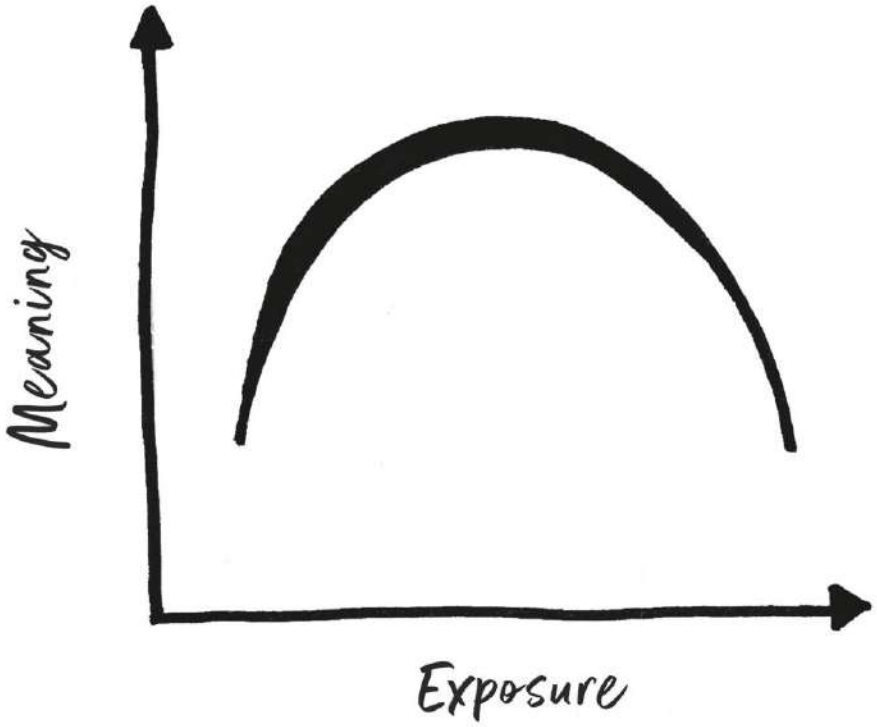
El "papel tapiz", como yo lo llamo (el uso excesivo de términos, frases y llamados a la acción populares hasta el punto de que el cerebro se acostumbra a ellos y los desconecta) es el enemigo de la narración y el marketing efectivos y exitosos. Los equipos de marketing utilizan por defecto frases comunes debido a la pereza, la aversión al riesgo y la falta de creatividad. Pero esta ley muestra que si tienes un mensaje importante y quieres infiltrarse en los circuitos del cerebro, captar su atención y ser recibido con significado, utiliza terminología que sea inesperada, inusual e insaturada.

 LA REPETICIÓN NO ES CLAVE

En marketing, nos dicen que la repetición es clave. Un principio apreciado en la publicidad en los medios de comunicación parece ser que cuanto más ve el cliente su anuncio, más probabilidades hay de que actúe en consecuencia. Esto es cierto en principio, porque todo aprendizaje depende de la presentación repetida de un determinado estímulo, pero es importante comprender las condiciones que hacen que una estimulación repetida sea constructiva, como en el aprendizaje, o disruptiva, como en la saciedad.

En múltiples estudios, los investigadores han descubierto que la relación entre la frecuencia de exposición de un mensaje publicitario y su significado puede representarse mediante una U invertida.

Machine Translated by Google



La parte ascendente de la curva (que indica aumento de significado) se llama "generación semántica" y la parte descendente (pérdida de significado) es "saciedad semántica". El punto ideal para los anunciantes es donde la curva cambia de inflexión. Aquí es donde el término, mensaje o frase ha alcanzado su significado y efectividad óptimos en la mente de su cliente.

Una vez que se alcanza este punto crítico (incluso si sigue siendo memorable), ya no es un mensaje eficaz para generar acción, impulsar las ventas y evocar una respuesta emocional. En este punto (si la frase, las palabras y los sonidos se emplearon originalmente para impulsar la acción), es hora de ser creativos y pensar en una nueva forma de perforar el filtro de habituación del cerebro.

El gran marketing es incómodo. Hace que un cerebro dormido entre en un frenesí neurológico.

Machine Translated by Google

Un marketing fuerte exige una opinión, una respuesta y una emoción. No quiere agradar; exige amor u odio. Y una vez que finalmente alcanza un punto de familiaridad habitual, cambia de forma, atrapando la atención de su audiencia una vez más.

LA LEY: EVITE EL PAPEL PINTADO A TODA COSTA

Las palabras realmente importan y ellas pueden decidir el destino de las ideas, los políticos y las marcas. Saber comunicarnos de una manera que atraviese, capte la atención y supere nuestros filtros de habituación, será la diferencia entre el éxito y el fracaso en muchos esfuerzos de nuestras vidas. Su cerebro tiene una profunda herramienta de supervivencia prehistórica, su filtro de habituación, que le permite adaptarse y desconectarse incluso del estímulo más inimaginablemente doloroso, molesto o maloliente. Para ser escuchado, cuente historias de una manera no repetitiva, sin filtros y poco convencional.

Machine Translated by Google

Haz que la gente sienta algo, de cualquier manera.

Machine Translated by Google

LEY 12

DEBES ENOJAR A LA GENTE

Esta ley explicará por qué cabrear a la gente es una consecuencia inevitable de construir una marca que importe y por qué el "odio" es una señal de que estás diciendo las cosas correctas.

En preparación para este libro, deambulé por una librería Barnes & Noble en Los Ángeles realizando un poco de investigación observacional sobre las tendencias dentro del mundo editorial. Una de las observaciones más claras y sorprendentes que tuve fue que una gran cantidad de libros de autoayuda ahora están cubiertos de malas palabras.

Esta tendencia de decir malas palabras en la portada de los libros explotó en 2016 con The Subtle Art of Not Giving AF*ck de Mark Manson , que según me cuenta Manson, a quien entrevisté en preparación para este libro, ha vendido más de 15 millones de copias. Es una de las señales más claras de que los autores –que compiten en géneros saturados– están tratando de evitar la "saciedad semántica" y captar la atención del cerebro evitando su "filtro de fondo de pantalla".

En 2018, los 25 libros más vendidos de la lista de libros más vendidos de Amazon incluían, además de El sutil arte de que te importe un carajo , libros titulados ¿Qué carajo*@# debería preparar para cenar?, 50 maneras de comer polla, Unf*. Compruébalo y cálmate. Los datos de archivo muestran que hace diez años, ninguno de los libros que encabezaban las listas tenía una blasfemia en su título.

El editor de Sarah Knight, Michael Szczerban, quien publicó varios de sus libros maliciosos y con ventas multimillonarias, incluido Calm the F**k.
Abajo, dijo:

Machine Translated by Google

> Los editores y autores están tratando de encontrar formas de eliminar todo el ruido y llegar a la gente. Ésta parece ser una forma en que algunos libros pueden hacer eso y, cuando eso sucede, otras personas intentan seguir esos pasos. A algunas personas no les gusta, algunos minoristas no quieren vender un libro porque tiene una mala palabra en el título. Pero la ventaja gana con creces.

Cuando dice "pero lo bueno gana", está tocando uno de los principios más fundamentales del marketing: evitar la saciedad semántica y ser escuchado.

Es un principio que todos mis equipos de marketing han explotado, predicado y ejecutado durante más de una década, hasta el punto de que lo escribimos en las paredes de nuestra oficina: "Haz que la gente sienta algo, de cualquier manera".

> La indiferencia (cuando la gente no te ama o te odia) es el resultado menos rentable para un especialista en marketing.

La indiferencia ante tus palabras, tu mensaje o tus llamados a la acción es el camino más seguro hacia el temido filtro de habituación del que hablaba la ley anterior.

Entrevisté a Jane Wurwand, la ilustre fundadora y principal visionaria de Dermalogica y The International Dermal Institute. Wurwand es una de las autoridades más reconocidas y respetadas de la industria de la belleza. Bajo su liderazgo, Dermalogica ha crecido hasta convertirse en una marca líder en cuidado de la piel, utilizada por más de 100.000 terapeutas de la piel en más de 100 países de todo el mundo y, en consecuencia, se ha convertido en una de las mujeres más ricas de la industria de la belleza.

Su secreto de marketing número uno para evitar la habituación de sus clientes filtro es decir cosas y hacer cosas que "cabreen a la gente". Ella explicó:

Machine Translated by Google

> Tenemos que estar preparados para cabrear al 80 por ciento o nunca activaremos al 20 por ciento. Si no lo hacemos, estaremos en el medio del camino, mediocres, promedio, aceptables, pero no definibles. Eso es un producto. Eso no es una marca. Una marca desencadena una respuesta emocional. Y así se convirtió en nuestro lema en marketing: "Necesitamos cabrear al 80 por ciento y activar el 20 por ciento". No necesitamos agradarle a todo el mundo. Y si no somos un poco disruptivos, entonces les agradaremos a todos, pero no nos amarán. Si algunas personas nos odian, otras nos amarán.

Pero tenga cuidado; Todas las tácticas emocionales tienen una vida útil: los ganchos emocionales tienen rendimientos decrecientes a medida que el cerebro se habitúa y degrada su significado.

Al comparar el predominio en las listas de libros con malas palabras entre 2018 y ahora, está claro que la efectividad de esta táctica de malas palabras está comenzando a disminuir. Lo que hace que cualquier mensaje emocional sea efectivo es, en última instancia, lo hace popular, lo que, por el poder de habitarlo, rápidamente lo convierte en papel tapiz.



LA LEY: HAY QUE CAOBAR A LA GENTE

No tenga miedo de alienar a las personas con enfoques de marketing emocionales, audaces o incluso divisivos: desencadenar una respuesta emocional que atraiga al 20 por ciento de su audiencia y enfurezca al 80 por ciento puede ser más valioso que un enfoque ante el cual el 100 por ciento sea indiferente.

Machine Translated by Google

Algunas personas te amarán.

Algunas personas te odiarán.

Algunas personas simplemente
No me importará.

Sólo te conectarás a los dos primeros.

Pero no al tercero.

La indiferencia es lo menos rentable
resultado.

Machine Translated by Google

LEY 13

DISPARA TUS DISPAROS A LA LUNA PSICOLÓGICOS PRIMERO

Esta ley le mostrará cómo crear un enorme valor percibido en la mente de sus clientes con cambios sorprendentemente pequeños, a menudo gratuitos y superficiales en su producto, y revela los trucos psicológicos que sus marcas favoritas están utilizando con usted en este momento.

Mi peluquero me manipula desde hace tres años.

Viene a mi casa a la misma hora, el mismo día, todas las semanas, y me hace el mismo corte de pelo. Me quedo con él porque siempre he creído que tiene la mayor atención al detalle, es un perfeccionista y por eso siempre he confiado en él para cortarme el pelo.

Un día, en una de sus visitas de rutina, tuvimos nuestro primer problema. Después de terminar mi corte de pelo, me quitó el delantal y anunció: "Ya terminaste, amigo".

Instintivamente, algo no me parecía bien. Por una razón que no pude articular, sentí como si se hubiera apresurado a cortarme el pelo y como si no hubiera prestado su atención habitual a los detalles.

Respondí: '¿En serio? ¡Eso fue rápido!' Dubitativamente me acerqué al espejo de mi cocina y comencé a examinar mi cuero cabelludo en busca del parche que debió haber pasado por alto. Sorprendentemente, el corte de pelo quedó perfecto, como siempre.

Aún creyendo que se había apresurado en el corte de pelo, me acerqué a mi teléfono para comprobar la hora: había pasado la misma cantidad de tiempo cortándome el pelo que todas las semanas.

Machine Translated by Google

Confundido sobre por qué me sentí tan inexplicablemente defraudado, le dije: "Por alguna razón, me sentí muy apresurado". Por un momento me miró totalmente confundido y luego, como sorprendido por un chiste hilarante, estalló en un ataque de risa incontrolable. 'Mi mal, mi mal, compañero; Debido a que hablábamos tanto, ¡me olvidé de hacer mi “rutina de fin de recorte”!' él explicó.

¿Rutina de fin de recorte? Continuó contándome acerca de un truco psicológico que él llama "un último corte", que ha estado usando conmigo y con todos sus clientes durante los últimos diez años.

Dijo que ha notado que los clientes siempre sienten que ha hecho un mejor trabajo si al final del corte de pelo finge inspeccionar su corte de pelo terminado antes de hacer un último corte ficticio.

Entonces, al final de cada corte de cabello, incluidos todos mis cortes de cabello anteriores, realizó una 'rutina de fin de recorte' que implica apagar las cortadoras de cabello eléctricas, hacer una pausa prolongada y caminar alrededor del cliente como si inspeccionara su cabello de cerca. , y luego finge hacer un pequeño corte final en su cabello, antes de anunciar que ya terminó.

Hoy, él simplemente había olvidado esta pequeña rutina y yo lo sentí instintivamente. Sentí que mi corte de pelo fue peor, apresurado o negligente porque simplemente había olvidado un truco psicológico de diez segundos que inconscientemente me había convencido de que tiene una enorme atención al detalle.

En realidad, su truco de 'un último corte' no hace nada para mejorar mi cabello; admitió que ni siquiera corta cabello durante esta rutina, pero sí mejora mucho mi percepción de que ha hecho un trabajo minucioso. Éste es el poder de un "tiro a la luna psicológico", término acuñado por Rory Sutherland de Ogilvy.

> Un disparo a la luna psicológico es una inversión relativamente pequeña que mejora drásticamente la percepción de algo.

Los éxitos psicológicos demuestran que casi siempre es más barato, más fácil y más eficaz invertir en la percepción que en la realidad.

Machine Translated by Google

UBER ES UN DISPARO A LA LUNA PSICOLÓGICO

'¿Y si pudieras solicitar uno en tu teléfono?' Esa es la

pregunta que se hicieron Travis Kalanick y Garrett Camp una noche gélida en París. Venían de Estados Unidos para asistir a una conferencia tecnológica, esperaban interminablemente un taxi y experimentaban una miseria con la que muchos de nosotros estamos familiarizados: no saber si su taxi llegará, ni cuándo, es una mierda. La simple pregunta que hicieron esa noche, nacida de la incertidumbre y la frustración, conduciría a la creación de Uber, ahora la aplicación de taxi predeterminada para más de 100 millones de personas cada mes, en 600 ciudades y 65 países.

En situaciones de mucho estrés, cuando llegamos tarde a un vuelo, a una reunión o a un evento, cada segundo parece un minuto, cada minuto parece una hora y cada hora parece un día. Todos podemos identificarnos con los sentimientos de angustia que crea este escenario; ésta es la terrible ansiedad de la incertidumbre del cliente.

Reducir la fricción psicológica de sus clientes se convirtió en el desafío clave de Uber, por lo que lanzaron un equipo interno completo de científicos del comportamiento (datos), psicólogos y neurocientíficos en lo que se llamaría 'Uber Labs'.

En su investigación, Uber Labs descubrió varios principios psicológicos clave que impactan la satisfacción del cliente con Uber y sus percepciones de la experiencia general: la regla pico-final, la aversión a la inactividad, la transparencia operativa, la ansiedad por la incertidumbre y el efecto de gradiente de objetivo.
Comprender estas cinco poderosas fuerzas psicológicas permitió a Uber rediseñar completamente una industria entera y crear un negocio valorado en 120 mil millones de dólares.

1. LA REGLA DEL FINAL PICO: LOS DOS MOMENTOS QUE MÁS IMPORTAN La regla

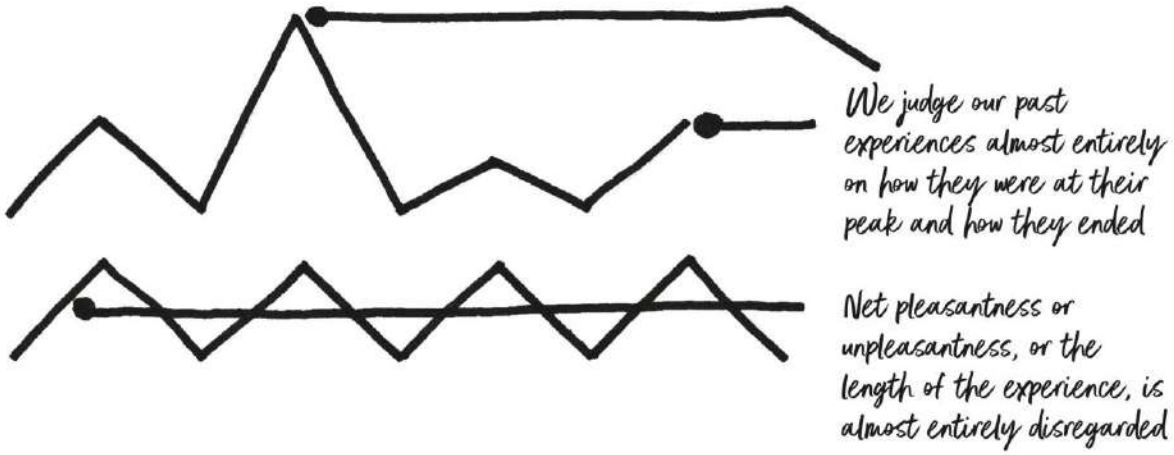
del final máximo es un sesgo cognitivo que describe cómo las personas recuerdan una experiencia o evento. En pocas palabras, juzgamos una experiencia según cómo nos sentimos en su apogeo y en su final, en lugar de por un promedio perfectamente agregado de cada momento de la misma. ¡Esto se aplica tanto a las buenas como a las malas experiencias! Empresas y marcas tomen nota: los clientes

Machine Translated by Google

juzgue toda su experiencia en solo dos momentos: la mejor (o peor) parte y el final.

Esta perspectiva nos ayuda a comprender por qué un vuelo terrible al comienzo de unas vacaciones tiene un impacto menos negativo en la satisfacción que un vuelo terrible al final de las vacaciones. Por qué una cena maravillosa puede verse empañada por un recargo sorpresa en la factura, y por qué un desacuerdo de dos minutos al final de una cita nocturna positiva con su cónyuge manchará su recuerdo de toda la velada.

También explica por qué los conductores de Uber están capacitados para ser excepcionalmente amables con usted al final de un viaje, momentos antes de calificarlos y ofrecerles una propina.



2. AVERSIÓN A LA INOCENCIA: NUESTRA NECESIDAD DE OCUPACIÓN JUSTIFICABLE

Uber Labs citó investigaciones que afirman que las personas que están ocupadas son más felices que las que están inactivas , incluso si no están ocupadas por su propia voluntad (es decir, si las has obligado a realizar alguna actividad). De hecho, incluso una justificación falsa –una razón espuria– puede motivar a las personas a actuar, tal es nuestro apetito por la distracción y la actividad. Las implicaciones de esta investigación son que muchas de las "metas" que perseguimos son en realidad sólo excusas para mantenernos ocupados.

Para Uber, esto significaba que si podían mantener ocupados a los clientes que esperaban dándoles algo que mirar o con lo que interactuar, esos clientes estarían

Machine Translated by Google

significativamente más felices y menos propensos a cancelar viajes.

En lugar de simplemente informar a los usuarios a qué hora debía llegar su conductor, el equipo de Uber Labs instaló varias animaciones atractivas, incluido un automóvil en movimiento en un mapa que les brinda a los clientes algo que mirar mientras esperan, en un esfuerzo por evitar la "infelicidad ociosa".

Sorprendentemente, la investigación citada de Uber muestra que la mayoría de las personas elegirían un tiempo de espera largo (si pueden hacer algo durante la espera) en lugar de un tiempo de espera corto en el que no pueden mantenerse ocupados. Esto, en parte, explica por qué los restaurantes te ofrecen obsequios mientras esperas, por qué los sitios de streaming como Netflix y YouTube reproducen vistas previas cuando pasas el cursor sobre los vídeos y por qué Google Chrome instaló un juego de T-rex que aparece cuando pierdes la conexión.

Los estudios demuestran que mantener ocupado al cliente puede mejorar la calidad del cliente. felicidad, retención y conversión en más del 25 por ciento!

3. TRANSPARENCIA OPERATIVA: LAS MARCAS DEBEN SER CAJAS DE CRISTAL Conseguir

un taxi en 2008 conllevaba mucha incertidumbre. Un cliente no tenía forma de saber cuándo llegaría su taxi (o incluso si llegaría), quién lo recogería o por qué tardaba tanto. En aquel entonces, si subías a un taxi sin taxímetro, el conductor efectivamente tomaba el precio del aire, basándose en su propia estimación. Incluso cuando te subes a un taxi con taxímetro, te preocupa que el conductor esté tomando intencionalmente una ruta más larga para aumentar la tarifa.

Esta falta de transparencia es un veneno para la experiencia del cliente; se reproduce la desconfianza, y la desconfianza nos vuelve escépticos, resentidos y desleales hacia una marca.

Teniendo en cuenta estos conocimientos, Uber Labs utilizó un principio psicológico llamado transparencia operativa y comenzó a explicar cada paso detrás de escena para mostrar la tasa de progreso durante la espera. Incluían el cálculo estimado del tiempo de llegada, proporcionaban un desglose detallado de cómo se calculaba la tarifa, justificaban estimaciones para todo y proporcionaban actualizaciones rápidas (con una explicación) cuando algo cambiaba.

Machine Translated by Google

Estos cambios dieron como resultado una reducción del 11 por ciento en la tasa de cancelación posterior a la solicitud, lo que para Uber, con más de 7 mil millones de viajes realizados por año, es una mejora multimillonaria.

4. ANSIEDAD POR INCERTIDUMBRE

En 2008, Domino's Pizza experimentó un interesante desafío operativo y de experiencia del cliente. Los clientes que esperaban más de lo esperado por su pizza llamaban a Domino's para preguntar dónde estaba. En ese caso, todo el proceso de elaboración de la pizza se interrumpiría, porque la persona que había contestado el teléfono le preguntaría a la persona que la preparaba por qué había habido un retraso y, finalmente, el cliente recibiría una respuesta vaga e incierta. Un cliente que llamó estaba retrasando involuntariamente la entrega de su propia pizza debido a la falta de transparencia operativa que se le había brindado.

Algunas cadenas de pizzerías respondieron a este desafío invirtiendo en bolsas calentadoras para mantener las pizzas calientes, contratando más personal y conductores, lanzando garantías de devolución de dinero en los tiempos de entrega y ofreciendo palitos de pan gratis para entregas lentas, pero sus teléfonos seguían sonando.

Lo que a todos les faltaba era la frustración psicológica que estaba en el centro del problema: la gente no quería un parto más rápido, quería menos incertidumbre sobre su parto.

Domino's entendió esto y en 2008, utilizando su software interno de gestión de pedidos preexistente, crearon el ahora famoso 'Domino's Pizza'.
Tracker', que muestra a los clientes exactamente dónde está su pedido en cinco pasos proceso.

Esta pequeña percepción psicológica y la innovación que produjo cambiaron el negocio de Domino. Las llamadas telefónicas enojadas se desplomaron, la satisfacción y retención del cliente se dispararon y Domino's ahorró y ganó cientos de millones en el proceso.

Una investigación publicada en la revista Nature demostró que es menos estresante psicológicamente saber que algo negativo está a punto de suceder (por ejemplo, nuestra pizza va a llegar con 30 minutos de retraso) que quedarse en la incertidumbre (por ejemplo, no tenemos idea de dónde está la pizza atrasada). es). Eso es porque el área de nuestra

Machine Translated by Google

El cerebro que intenta anticipar las consecuencias se excita más cuando nos enfrentamos a la incertidumbre: está nervioso. Como explica Rory Sutherland en su libro Alchemy, una alerta "RETRASA" en su vuelo programado es mucho más irritante mentalmente que una alerta "RETRASA 50 MINUTOS".



Cada día, más de 300 trenes Shinkansen (bala) llegan y salen de los cuatro andenes de la estación de Tokio, en un intervalo medio de aproximadamente cuatro minutos. Los trenes solo paran en la estación diez minutos y los pasajeros tardan dos minutos en desembarcar y tres minutos en subir a los nuevos pasajeros.

'TESSEI', filial de Japan Railway, es la encargada de limpiar estos trenes bala, haciéndolos higiénicos para los más de 400.000 pasajeros que utilizan el servicio cada día. Los clientes a menudo se quejaban de la limpieza e higiene de estos trenes, a la luz de estos rápidos tiempos de respuesta, suponiendo que los trenes no pudieran limpiarse adecuadamente en tan poco tiempo.

Teruo Yabe, director general de TESSEI, quería cambiar esta percepción; creía que los trenes estaban realmente muy limpios, pero algunos clientes no tenían suficiente visibilidad para creerlo. Entonces, en lugar de contratar más limpiadores, Yabe decidió hacer que los limpiadores se destacaran: cambió el color de los uniformes de los empleados de camisas azul pálido a imperdibles chaquetas rojas brillantes, y les pidió a los limpiadores que montaran un espectáculo, que ahora se conoce internacionalmente como el 'Teatro Shinkansen de siete minutos': para recibir a los entrantes y salientes clientes.

Cuando el tren llega al andén, los limpiadores se alinean junto a las puertas y hacen una reverencia cuando llega. Con bolsas abiertas, saludan a los pasajeros que llegan y les agradecen por entregar la basura. Luego, el personal recorre el tren, recogiendo basura, barriendo y desinfectando superficies, y una vez terminado, los limpiadores se alinean junto al tren y realizan una segunda reverencia para mostrar respeto por el tren que sale y sus nuevos pasajeros.

No sólo se desplomaron las quejas sobre higiene, sino que, según se informa, los limpiadores, con su nuevo orgullo por su trabajo inspirado por el aumento

Machine Translated by Google

respeto que recibieron de los pasajeros: limpiados más a fondo, con más alegría y más motivación. Lo que se conocería como el 'milagro de los 7 minutos' reposicionó la línea de tren como una de las más limpias del mundo.

Esto demuestra que incluso la incertidumbre en materia de higiene se puede rectificar con un disparo psicológico y ofrece más evidencia de que casi siempre es más barato, más fácil y más efectivo invertir en la percepción que en la realidad.

5. EL EFECTO GRADIENTE DEL OBJETIVO: ACELERARSE CERCA DE LA LÍNEA DE META En 1932, un científico

del comportamiento llamado Clark Hull estaba estudiando ratas en un laberinto. Usando sensores conectados a las ratas, monitoreó su velocidad mientras corrían hacia una recompensa de comida. Hull observó que cuanto más se acercaban las ratas al final

Del laberinto, y el premio que lo acompaña, más rápido se movían.

Llamó a este principio "el efecto de gradiente objetivo".

Se ha demostrado repetidamente que lo que más nos motiva es lo cerca que estamos de alcanzar un objetivo: trabajamos más rápido cuanto más cerca estamos al éxito.

Los participantes que coleccionan estampillas como parte del programa de recompensas de una cafetería compran café con mayor frecuencia cuanto más cerca están de ganar una bebida gratis; Los usuarios de Internet que califican canciones a cambio de certificados de regalo califican más canciones a medida que se acercan al objetivo de recompensa, y es más probable que los usuarios de LinkedIn agreguen información de perfil si se les muestra una barra de "fuerza del perfil" que detalla qué tan cerca están de completar su perfil.

Uber Labs resolvió este problema con el diseño de su mapa, que hace todo lo posible para enfatizar qué tan cerca está el automóvil de llegar tanto al lugar de recogida como al destino.

Machine Translated by Google

Todos estos trucos psicológicos han convertido a Uber en la empresa de taxis más famosa del mundo, dominando su industria a nivel internacional. Y gracias al trabajo realizado por los expertos en psicología de Uber Labs, la compañía ahora dice que solo se necesitan 2,7 viajes antes de que alguien se convierta en cliente permanente.

EL PODER DE LO PSICOLÓGICO

DISPAROS A LA LUNA

El término "moonshot" se deriva del proyecto de vuelo espacial Apolo 11, que llevó al primer ser humano, Neil Armstrong, a la luna en 1969, y que fue descrito por Armstrong como "un gran salto para la humanidad". Un disparo a la luna psicológico es un gran paso adelante utilizando el poder de la psicología.

Cuando entrevisté a Rory Sutherland, dijo:

> Es difícil aumentar la satisfacción del cliente haciendo un tren diez veces más rápido; Es mucho más fácil aumentar la satisfacción del cliente utilizando principios psicológicos para que se sienta diez veces más agradable. No creo que gobiernos como el del Reino Unido tuvieran que gastar £50 mil millones en trenes más rápidos si simplemente hicieran que el Wi-Fi funcionara mejor mientras estás en él. Parece probable que el mayor progreso en los próximos 50 años no provenga de mejoras en la tecnología, sino en la psicología y el pensamiento de diseño.

Sorprendentemente, el botón de "cerrar" en la mayoría de los ascensores en realidad no funciona. Las puertas de los ascensores están diseñadas para cerrarse después de un cierto tiempo, por razones legales y de seguridad. Según Karen Peñafiel, ex directora ejecutiva de National Elevator Industry Inc., "el público que viaja no puede hacer que las puertas del ascensor se cierren más rápido". Pero este placebo ilusorio crea la impresión de control, disminuye la incertidumbre, te hace sentir más seguro y, al hacerlo, aumenta la satisfacción del cliente.

Algunos fabricantes de jabón de manos añaden mentol, menta o eucalipto a sus productos únicamente con el fin de producir un efecto de hormigueo en la piel.

Machine Translated by Google

manos, lo que crea un poderoso efecto psicológico (también visto en medicamentos y suplementos) de que algo está funcionando porque puedes sentirlo .

McDonald's recientemente implementó sus propios tiros a la luna psicológicos, instalando quioscos de autoservicio y pantallas grandes que muestran dónde se encuentran los pedidos en el proceso, y entregando boletos a los clientes una vez que han realizado un pedido (aprovechando el efecto gradiente de objetivos) y disminuyendo la incertidumbre, los tiempos de espera y frustración en el proceso. Este cambio produjo una serie de resultados del tamaño de un disparo a la luna para la marca.

Como dijo el ex presidente de McDonald's, Don Thompson, "la gente come primero con los ojos", ver visualmente cada artículo (a diferencia de las palabras de una lista) hace que sea más probable que lo desees, algo que antes no se podía lograr con el espacio limitado de exhibidores en la tienda. Además, la investigación demostró que el uso de una pantalla táctil crea novedad y diversión, lo que conduce a una mayor preferencia del consumidor hacia compras más autoindulgentes.

Además, sin la posible vergüenza de tener que decirle directamente al cajero su pedido vergonzosamente largo, glotón y potencialmente detallado, los clientes se sentían psicológicamente más seguros al pedir más comida.

Este cambio relativamente pequeño produjo resultados multimillonarios para la franquicia global: las ventas aumentaron casi un 10 por ciento, la satisfacción del cliente mejoró y, aunque el proceso de producción no cambió, las percepciones de la gente sobre lo "rápido" que es el restaurante de "comida rápida" se vieron impactados positivamente.



LA LEY: DISPARA TU PSICOLÓGICO

DISPAROS A LA LUNA PRIMERO

Los disparos a la luna psicológicos permiten a las marcas crear un enorme valor percibido con cambios pequeños, a menudo gratuitos y superficiales. Son el primer lugar donde los emprendedores, especialistas en marketing y creativos deben mirar en sus intentos de crear (la ilusión de) valor.

Machine Translated by Google

No librar una guerra a la realidad, invertir en moldear las percepciones.

Nuestra verdad no es lo que vemos.

Nuestra verdad es la historia que elegimos creer.

Machine Translated by Google

LEY 14

LA FRICCIÓN PUEDE CREAR VALOR

Esta ley le mostrará la verdad contradictoria de que a veces sus clientes querrán más sus productos. . . si haces su experiencia
peor.

Durante mi tiempo como director ejecutivo de marketing, asistí a numerosas reuniones de marketing de marca con nuestro cliente Coca-Cola, donde sus ejecutivos de marketing parecían estupefactos ante el éxito de Red Bull y la industria de bebidas energéticas en general.

Las ventas de bebidas azucaradas estaban cayendo en picado, pero la categoría de bebidas energéticas, igualmente poco saludables y de sabor rancio, se estaba disparando. ¿Qué hizo que una categoría creciera con tanto más éxito que la otra? Nuestra investigación reveló que los clientes de diferentes categorías tenían diferentes expectativas, y con diferentes expectativas surgen diferentes logros psicológicos.

En mi conversación con Rory Sutherland, señaló que Red Bull cumple con su expectativa psicológica de mejorar tu rendimiento y "darte alas" al hacer que sepa mal intencionalmente. Debido a que sabe más a medicina que a una agradable bebida gaseosa, han convencido a sus clientes de que está lleno de químicos poderosos y efectivos. Hacer que las cosas sepan "mejor" puede hacerlas menos deseables, dependiendo de las expectativas.

Uno de mis amigos más cercanos fundó y dirigió una de las marcas de nutrición para el rendimiento de más rápido crecimiento en Europa. A menudo me confesaba que el mayor desafío que tenían con los productos era que sabían tan bien que los clientes simplemente no creían que fueran buenos para ellos. En un momento, ellos

Machine Translated by Google

había considerado seriamente hacer que los productos tuvieran peor sabor en un intento de aumentar las ventas.

> Estos ejemplos demuestran que facilitar las cosas no es necesariamente el camino hacia un éxito psicológico; a veces hay que hacer lo contrario: aumentar la fricción, los tiempos de espera y las molestias,
>
> para lograr el mismo aumento en el valor percibido.

General Mills lanzó varias mezclas para pasteles en la década de 1950 bajo el famoso Marca Betty Crocker. Para hacer el bizcocho había que añadir agua, mezclarlo y hornearlo. Era una mezcla para pastel infalible. Incluía leche en polvo y huevos y era imposible equivocarse. Cuando se lanzaron los pasteles, las expectativas eran altas. Pero el producto no tuvo éxito y la recepción fue, en el mejor de los casos, tibia.

El general Mills no entendía qué había salido mal. Quería ahorrar tiempo para las esposas y madres ocupadas, pero de alguna manera eso fracasó. Contrató a un equipo de psicólogos para investigar. Su conclusión fue que, aunque el producto ahorraba tiempo y esfuerzo en comparación con hacer un pastel desde cero, las esposas y amas de casa estadounidenses se sentían culpables por suponer que habían pasado horas horneando cuando no lo habían hecho, o por tener que admitir que habían tomado una atajo y no se habían esforzado, por lo que volvieron a la repostería tradicional.

General Mills podría haber considerado una campaña publicitaria para abordar el tema, pero, impulsado por la psicología, tomó otra dirección: contra toda sabiduría convencional del marketing y hacia un disparo a la luna psicológico.
Sacaron el huevo de la mezcla e imprimieron "Agregar un huevo" en el frente del paquete. Esta 'técnica de resta' causó más fricción, hizo que el producto

Machine Translated by Google

menos conveniente y costaba más tiempo a sus clientes (resultando objetivamente en un producto menos valioso), pero al hacerlo hacía que el panadero se sintiera más valioso y, en consecuencia, las ventas se dispararon.



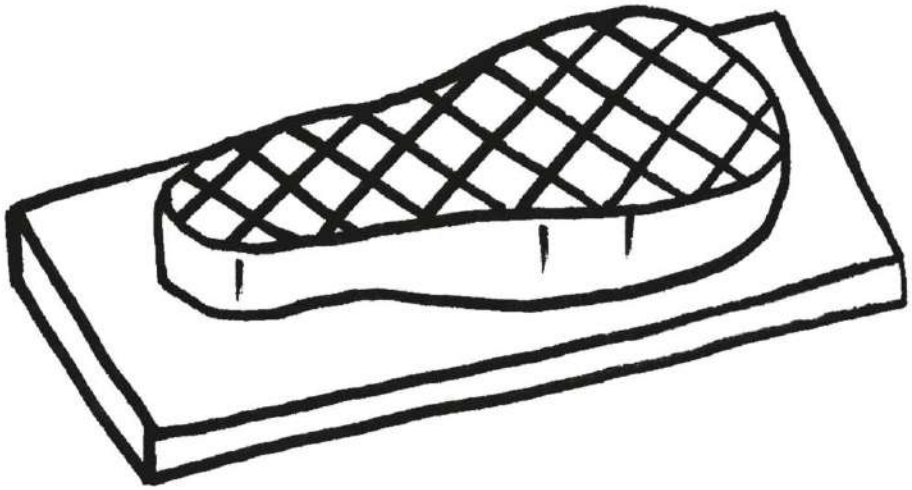
De manera similar, cada vez que un restaurante me trae un bistec crudo y una piedra caliente para cocinarlo, tengo claro que están empleando intencionalmente o no un poderoso disparo a la luna psicológico.

La preferencia de cada uno por el bistec es notoriamente específica, lo que significa que los bistecs son uno de los alimentos que más regresan incluso a las cocinas más sofisticadas. Parece ilógico que pedirle a un cliente que cocine su propia comida pueda aumentar su satisfacción y percepción del valor de la experiencia general, pero eso es precisamente lo que sucede cuando se le presenta una piedra caliente.

Al traer la carne cruda, reducen mi tiempo de espera, ahorran tiempo a sus chefs, aumentan mis posibilidades de satisfacción al permitirme cocinar mi propio filete como a mí me gusta (medio cocido), lo que me da la sensación de haber invertido. esfuerzo en mi comida, reduciendo quejas y devoluciones y evitando la inactividad del cliente manteniéndome ocupado. En este psicológico

Machine Translated by Google

¡El disparo a la luna, la transparencia operativa, la aversión a la inactividad y el efecto de gradiente de objetivos funcionan al mismo tiempo!



Los sitios web de agregadores de vuelos, hoteles y seguros entienden que la fricción puede crear valor. Descubrieron que tiempos de búsqueda más rápidos en sus sitios web a menudo generaban menos ventas. Ahora aumentan artificialmente los tiempos de búsqueda y muestran todos los sitios en los que están buscando en un intento de convencerle de que han realizado una búsqueda exhaustiva, para que no tenga que buscar en otra parte. Esta táctica ha resultado en más ventas, mejor retención y mayores tasas de retorno de los clientes.

LA LEY: LA FRICCIÓN PUEDE CREAR VALOR

Parece absurdo que la fricción pueda crear valor, pero las empresas que implementan lanzamientos psicológicos a la luna entienden que los humanos no son lógicos: son irracionales, irrazonables y fundamentalmente ilógicos en su toma de decisiones y su comportamiento. Por lo tanto, si quieres influir en ellos con éxito, a veces debes crear, producir y decir cosas que no tienen sentido.

Machine Translated by Google

El 'valor' no existe.

Es una percepción que alcanzamos con expectativas que cumplimos.

Machine Translated by Google

LEY 15

EL MARCO IMPORTA MÁS QUE EL IMAGEN

Esta ley explica cómo la forma en que se presenta un producto a los consumidores afecta drásticamente su percepción de su valor.

Un único y trivial error destrozó mi historia de amor con mi marca favorita.

Normalmente me encontrarías cubierto con esta marca particular de ropa de pies a cabeza. Hace unos años, me enamoré de la marca después de descubrir la historia del fundador, su visión, su incansable devoción por los detalles, la creatividad, el talento artístico y la magia técnica que vertió en cada obra maestra. Esta marca creó diseños únicos para el uso diario, todo a un precio bastante elevado.

Un día fatídico, mientras navegaba casualmente por las redes sociales, me topé con un video que había publicado el fundador. En él recorrió la línea de producción en China donde sus creaciones cobraron vida. El vídeo pretendía hacer alarde de la vasta escala de la operación y el meteórico ascenso de la marca al ilustrar cuántos productos se estaban fabricando, cómo los fabricaban y el proceso que regía la línea de producción.

En ese mismo instante, el hechizo se rompió; La encantadora ilusión que la marca había arrojado sobre mí se evaporó.

No fue el hecho de que la marca se produjera en China, ni los rostros de los trabajadores que creaban la ropa, ni siquiera las condiciones de la línea de producción lo que me sobresaltó. Más bien, fue la visión de los mismos zapatos que llevaba mientras miraba el vídeo, regurgitados de una máquina monstruosa y arrojados a un

Machine Translated by Google

montón de miles de pares idénticos. Fue la visión de la camiseta exacta que tenía puesta en ese momento, apilada al azar sobre miles de otras en un contenedor gigantesco parecido a un contenedor de basura, con una cascada de camisetas derramándose por el borde como un contenedor de basura desbordado.

Aunque la marca nunca hizo tales afirmaciones explícitamente, mi mente enamorada siempre había percibido sus productos como obras de arte únicas, cada una de ellas hecha a mano con amor por el devoto fundador. Lógicamente, habría adivinado que la producción en masa debe haber estado involucrada en alguna parte, pero estas cosas no se rigen por la lógica: son historias que elegimos creer en base a la evidencia que se nos presenta. Hasta entonces, la única narrativa que había tejido la marca era la de arte, exclusividad y romance.

> La forma en que se empaqueta algo tiene un gran impacto en cómo se recibe. La forma en que se enmarca algo afecta la forma en que los consumidores perciben y valoran la marca. En ese momento, el marco de mi marca favorita cambió irreversiblemente.

Este no es un descubrimiento conductual reciente. Las famosas campañas del Pepsi Challenge de la década de 1970 requerían que los clientes probaran a ciegas Pepsi y Coca-Cola en vasos blancos y en sus latas y botellas de marca. La gente prefería Pepsi cuando la bebían en vasos pero, sorprendentemente, preferían la Coca-Cola cuando se servía en botella o en lata. El encuadre de la bebida en realidad cambió el sabor que tenía para el consumidor.

Si ingresa a su tienda de electrónica local, probablemente se encontrará en una abrumadora jungla de cables, aparatos y baterías apilados uno encima del otro desde el suelo hasta el techo. El pensamiento convencional en la comercialización de productos era que cuantos más artículos mostraras, más posibilidades tendrías de

Machine Translated by Google

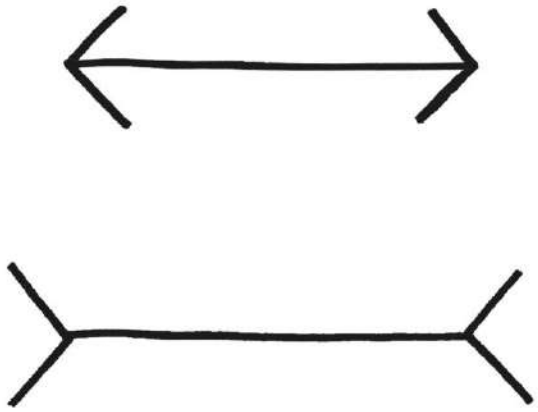
haciendo una venta. Esta es una forma muy lógica de pensar, pero Apple sabe que los humanos son todo menos lógicos y que hay otras fuerzas psicológicas dominantes que importan mucho más.

Todas las Apple Store del mundo evocan el asombroso poder del marco para persuadir inconscientemente a los compradores de que vale la pena gastar varios miles de dólares en un pequeño dispositivo electrónico, como un iPhone.

Han diseñado sus tiendas para que parezcan más galerías de arte (conocidas por sus piezas únicas y de alto valor) que un minorista de artículos electrónicos abarrotado. Sus científicos del comportamiento saben que el marco que creen influirá en el valor del dispositivo que contiene. Al mostrar sólo una pequeña cantidad de sus artículos, evocan el poder de la escasez –una forma de encuadre– que dicta que la demanda, y por lo tanto el valor percibido de un producto, aumenta cuando la oferta parece limitada. Todos sabemos intuitivamente que el espacio comercial es caro, por lo que al darle a cada producto Apple mucho espacio vacío a su alrededor, están indicando que cada artículo es tan valioso que justifica ese gasto. Psicológicamente volcamos el valor del espacio libre alrededor del producto en el producto mismo, como una obra de arte. Apple enmarca sus productos en un atractivo escenario psicológico.

Para ilustrar cuán poderoso puede ser el marco alrededor de algo para alterar la percepción, mire este ejemplo visual: soy
inversionista y embajador de una compañía llamada WHOOP, un dispositivo portátil de monitoreo de salud que rastrea sus métricas clave de salud. La empresa fue valorada recientemente en 3.600 millones de dólares, domina su categoría y entre sus clientes se encuentran todos, desde Cristiano Ronaldo hasta LeBron James y Michael Phelps.

Machine Translated by Google



Las líneas entre las dos puntas de flecha tienen la misma longitud.

Ha ganado en una categoría repleta de gigantes y sus colosales presupuestos de marketing (Apple, Fitbit, Garmin) en parte debido a su genio enfoque en el encuadre.

El CEO de WHOOP me dijo que la compañía se ha resistido continuamente a todos los llamados para agregar una visualización de la hora a su pulsera, a pesar de lo fácil que sería implementarlo, por esta misma razón. WHOOP es ahora el único dispositivo portátil o pulsera de salud líder en su categoría que no tiene pantalla y no muestra la hora al usuario.

¿Por qué? Porque creen que agregar una pantalla cambiaría la percepción que el cliente tiene del dispositivo, pasando de ser un dispositivo de salud de élite que utilizan los atletas a convertirse en un reloj. Agregar algo que sea objetivamente valioso (la capacidad de saber la hora) disminuiría el valor psicológico del producto. En el mundo de los disparos a la luna psicológicos, menos es más, y una palabra, un ajuste o una decisión pueden marcar una gran diferencia en la percepción del valor de un producto.

En 2019, aconsejé a una gran empresa B2B global que prohibiera el título de trabajo "vendedor", que dejara de utilizar el término "ventas" y lo reemplazara por un equipo de "asociaciones". Más personas respondieron a sus correos electrónicos y sus ventas aumentaron un 31 por ciento. Como sospechaba, un título de trabajo con la palabra "ventas" hace que las personas con las que contactas crean que los vas a molestar para que compren.

Machine Translated by Google

algo que no quieren; por el contrario, la formulación de la palabra "socio" sugiere que la persona está en su equipo.



Hace unos años, Elon Musk hizo una promesa a las asociaciones defensoras de los derechos de los animales: no más cuero en los coches Tesla. El empresario ha cumplido su palabra y, a partir del Tesla Model 3, los interiores de sus coches han sido fabricados con lo que curiosamente se llama 'cuero vegano'.

Rory Sutherland, la leyenda de la publicidad que acuñó la frase "disparo a la luna psicológico", me dijo que Tesla comprende instintivamente el poderoso impacto de los disparos a la luna psicológicos en la percepción del valor: en lugar de llamar "plásticos" a sus nuevos asientos de automóvil, que lo son, con entusiasmo se aferraron a la palabra "cuero" y sus connotaciones de lujo para mantener el valor percibido de la tapicería de sus coches. Enmarcar así es una de las formas más comunes en que las personas logran disparos psicológicos a la luna, sin mejorar en absoluto la realidad de un producto o experiencia.

> Enmarcar no se trata de mentir y engañar; se trata de saber cómo presentar su producto o servicio a través de la lente más objetiva y convincente.

Por ejemplo, es más atractivo decir que un producto alimenticio es 90 por ciento magro que decir que contiene 10 por ciento de grasa. Ambas cosas son ciertas, pero un cuadro es psicológicamente más atractivo.

Estos ejemplos ilustran un principio importante, pero a menudo olvidado, en la creación de marcas, el marketing y los negocios: la realidad no es más que percepción y el contexto es el rey.

Machine Translated by Google

LA LEY: EL MARCO IMPORTA MÁS QUE LA IMAGEN

Lo que dices no es todo lo que dices. Lo que usted dice está determinado por el contexto en el que existe su mensaje, producto o servicio. Si cambias el marco, cambias tu mensaje. Tus clientes escucharán todo, incluidas las cosas que no dijiste. No te concentres sólo en lo que dices, concéntrate en cómo el marco alrededor de lo que estás tratando de decir distorsiona positiva o negativamente tu mensaje.

Machine Translated by Google

Un marco inteligente transformará la llanura.

Machine Translated by Google

LEY 16

UTILIZA LOS RICOS DE ORO A TU VENTAJA

Esta ley le muestra el truco de ventas poderoso pero simple que puede usar para hacer que lo que está vendiendo parezca tener mejor valor, sin cambiar el precio.

'¿Por qué quiere mostrarme propiedades que no me interesan?' Le pregunté a mi asistente personal, Sophie, mientras leía el itinerario de mi viaje de visita a la casa con mi agente inmobiliario, Clive, programado para el día siguiente. 'No estoy seguro; Él insiste en que veas una variedad de opciones", respondió ella.

Unos días después, presenté una oferta para comprar la segunda de las tres propiedades que Clive me había mostrado. Gracias, Clive.

Pero ese no es el final de la historia; Algunos meses después, mientras investigaba diferentes trucos psicológicos que las marcas y los especialistas en marketing utilizan para influir en nuestro comportamiento, me topé con algo llamado efecto Ricitos de Oro.

El efecto Ricitos de Oro es una especie de "anclaje".

El anclaje es un sesgo cognitivo en el que los individuos dependen demasiado de información aparentemente irrelevante (el "ancla") al tomar decisiones.

Machine Translated by Google

En el contexto del efecto Ricitos de Oro, al presentar dos opciones "extremos" junto a la opción que espera vender, puede hacer que la opción intermedia parezca más atractiva o razonable.

En la mayoría de los contextos, el valor "verdadero" de algo no es más que una opinión, por lo que buscamos señales dentro del contexto y el precio que nos ayuden a tomar nuestras decisiones; cuando está en juego el efecto Ricitos de Oro, percibimos la opción más cara como un lujo excesivo. En cambio, vemos la opción más barata como arriesgada, insuficiente y de menor calidad, y en el medio tenemos la que asumimos es la mejor opción -creemos que debe tener los beneficios combinados de las otras dos: es una apuesta segura, costosa-. eficiente y de buena calidad.

Al reflexionar sobre las visitas a las propiedades que había tenido con Clive, me di cuenta de que solo le había pedido que me mostrara la segunda propiedad, pero él había insistido en mostrarme tres. La primera propiedad que me mostró era demasiado pequeña y posiblemente demasiado cara. La segunda propiedad era espaciosa y sólo un poco más cara que la primera, mientras que la tercera propiedad era extremadamente cara, estaba en la misma zona y parecía muy cara. Como una marioneta bajo el control de Clive, yo, por supuesto, instantáneamente elegí hacer una oferta por la segunda propiedad.

Con curiosidad por saber si Clive me había manipulado intencionalmente, le envié un mensaje de texto preguntándole si estaba familiarizado con el efecto Ricitos de Oro. Primero respondió con una cara risueña y un guiño, y luego continuó diciendo: '¡Nunca le muestres a la gente solo una

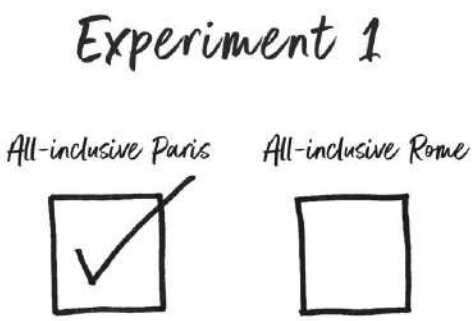
opción!' Astuto #@$%.

Clive no es la única persona, marca u organización que utiliza el efecto Ricitos de Oro para influir en su comportamiento. Panasonic lo utilizó en 1992, ofreciendo un microondas premium de $199,99, así como sus microondas existentes a $179,99 y $109,99. Las ventas de lo que entonces se convirtió en la opción de precio medio –el microondas de 179,99 dólares– se dispararon, lo que impulsó a Panasonic a alcanzar una cuota de mercado del 60 por ciento.

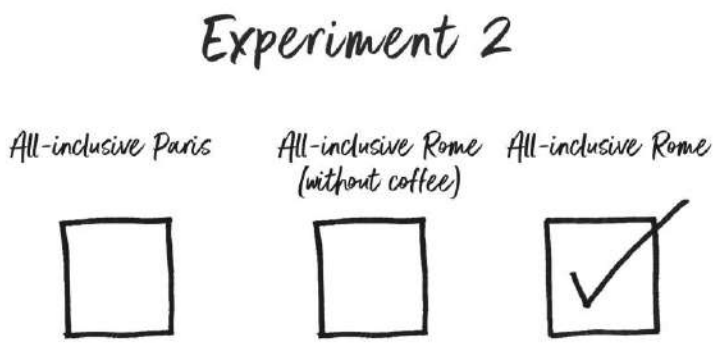


Machine Translated by Google

Un experimento pidió a los participantes que eligieran entre unas vacaciones con todo incluido en París o unas vacaciones con todo incluido en Roma. París ganó.



Pero luego se realizó una segunda encuesta, esta vez agregando una opción para unas vacaciones en Roma que incluye todo excepto el café. La oferta con todo incluido a Roma no sólo fue más popular que la versión sin café, sino que también fue más popular que el viaje con todo incluido a París.



Con poca información proporcionada, el cerebro buscará claves contextuales sobre el valor de las tres opciones. La presencia de la opción 'Roma sin café' proporciona una de esas señales e implica que el viaje a Roma es tan valioso que le quitaron algo, porque es un buen negocio.

Para que el efecto Ricitos de Oro funcione, las marcas suelen fijar el precio de la opción media más alto que el precio más bajo, pero lejos del precio más caro. Por ejemplo, una aerolínea que venda vuelos de regreso a Nueva York cobraría £ 800 por clase económica, £ 2000 por clase ejecutiva y £ 8000 por primera clase. Muchos clientes percibirán el billete de £2.000 como el mejor valor, aunque claramente no sea el mejor precio.

Machine Translated by Google

Todo lo descrito en la ley psicológica del disparo a la luna sirve para resaltar una falacia fundamental que impulsa la forma en que contamos historias y brindamos experiencias: creemos que somos racionales; la disonancia cognitiva que se crea cada vez que te digo que tus decisiones no tienen sentido es evidencia. de eso, cuando creamos marketing para otros asumimos que ellos también lo hacen y por eso nos inclinamos hacia el trabajo duro de mejorar la realidad, en lugar de la tarea más fácil de aprovechar la psicología.

> Nuestras decisiones no están impulsadas por los sentidos, sino por el sinsentido creado por señales sociales, miedo irracional e instintos de supervivencia.

Los grandes especialistas en marketing, narradores y creadores de marcas entienden que perseguir un objetivo psicológico no es una empresa malévola, poco ética o falsa. Es justo que estas percepciones psicológicas trabajen en tu contra para crear atajos hacia percepciones desfavorables, así que también es justo que tengas la oportunidad de usar las mismas fuerzas para convertir estas palabras, contextos, estigmas y percepciones a tu favor, creando atajos hacia una percepción que permite que el mundo vea una representación más real de la verdadera belleza, valor e importancia de las cosas que has creado.

Todo se vale en los disparos a la luna psicológicos.

LA LEY: UTILIZA RICOS DE ORO A TU VENTAJA

Las personas tienden a emitir juicios de valor basados en el contexto, por lo que ofrecer una variedad de opciones (incluidas una versión económica, estándar y premium de su producto) puede contar una historia y afectar la percepción de los clientes potenciales sobre su oferta estándar.

Machine Translated by Google

El contexto crea el valor.

Machine Translated by Google

LEY 17

QUE LO PROBEN Y COMPRARÁN

Esta ley revela la manera más fácil de lograr que alguien ame un producto al instante.

'¡No, tío Steven! ¡Es mio!' exclamó mi sobrina, con los ojos llenos de lágrimas, mientras tímidamente le pedí que me devolviera el regalo de Navidad que le acababa de dar.

En el frenesí de envolver regalos para toda mi familia, incluidos mis sobrinos, cometí el error de novato de no etiquetar cada regalo con el nombre del destinatario. En consecuencia, sin darme cuenta le regalé a mi sobrina una figura de juguete de Buzz Lightyear, el personaje favorito de todos los tiempos de mi sobrino. Ahora estaba a punto de ver a mi sobrino desenvolver un regalo que contenía una muñeca Elsa, la niña de los ojos de mi sobrina.

La habitación quedó en silencio mientras yo buscaba palabras, intentando rectificar la situación. Mi sobrina apretó a Buzz Lightyear contra su pecho y entrecerró los ojos con feroz determinación. 'Pero . . pero,' tartamudeé, 'ya ves, ha habido una pequeña confusión. ¡En realidad Buzz está destinado a tu hermano!' La tensión en la habitación era palpable cuando los ojos de mi sobrina se movían entre su preciado juguete y yo. Mi sobrino, sintiendo el drama que se desarrollaba ante él, se quedó paralizado mientras se desenvolvía y estiraba el cuello para ver mejor el espectáculo.

Admití la derrota.

"Está bien, quédatelo." No estaba preparado para negociar con los férreos. determinación de una niña de tres años llorosa: el drama simplemente no valía la pena.

Machine Translated by Google

Para mi sorpresa, mi sobrino, que ya había desenvuelto su nueva muñeca Elsa, también parecía contento. Él no se quejó, no hizo ningún intento de cambiarla y abrazó la muñeca con el mismo cariño con el que su hermana abrazaba su nueva muñeca.

Juguete Buzz Lightyear. Ambos adoraban lo que les habían regalado, pero sabía que si les hubiera dado a elegir en la juguetería, habrían optado por el otro juguete.

Este error garrafal al envolver un regalo de Navidad me enseñó una poderosa lección psicológica sobre un fenómeno que los psicólogos del comportamiento llaman "el efecto dotación". El efecto de dotación es un sesgo cognitivo que hace que las personas sobrevaloren un artículo simplemente porque lo poseen, independientemente de su valor objetivo. En otras palabras, los individuos tienden a estar mucho más apegados a objetos que creen poseer que a objetos similares que no poseen. Este es un potente truco psicológico que las marcas nos utilizan a todos, todo el tiempo.



Machine Translated by Google

Apple es una de esas marcas: cada tienda ofrece una experiencia interactiva para los clientes, con todos los productos exhibidos de forma abierta y táctil.

Además, insisten en que todos los dispositivos en el piso estén conectados a una fuente de alimentación, cargados con aplicaciones y conectados a Internet, e inclinan todas las pantallas exactamente en el mismo ángulo para atraer más experiencias potenciales. Capacitan rigurosamente al personal para que no presione a los clientes para que compren (lo que garantiza el hecho de que el personal de planta no gana comisiones por ventas) ni para pedirles que se vayan, ofreciendo así un tiempo ilimitado para jugar con los productos.

En sus talleres 'One to One', el objetivo es capacitar al cliente para que encuentre las soluciones por sí mismo; no tocan la computadora sin el permiso del cliente.

Esto puede sonar simplemente a amabilidad o buenos modales, pero te aseguro que es algo mucho más calculado. Apple está evocando el poder de dos hechizos psicológicos subconscientes: el mero efecto de exposición que vimos en la Ley 11, que aumenta el cariño por el producto al aumentar la exposición del consumidor al producto, y el efecto de dotación, que aumenta el valor percibido de un producto al darle una posesión del producto por parte del consumidor.

En pocas palabras, el mero efecto de exposición hace que te guste más y el efecto de dotación hace que lo valores más.

Apple cree que crear una "experiencia de propiedad" es más poderoso que impulsar una venta fuerte. Las experiencias multisensoriales integradas en las Apple Store ofrecen exactamente eso.

Tan poderoso, de hecho, que la oficina del fiscal general del estado de Illinois emitió una advertencia a los compradores navideños en 2003 para que tuvieran cuidado de sostener los productos como si fueran suyos al comprar. Aunque esta advertencia parezca un poco extraña, su base está respaldada por 30 años de investigación.

En un estudio de 2009 realizado por la Universidad de Wisconsin, se pidió a grupos de estudiantes que evaluaran dos productos: un juguete Slinky y una taza. En el primer experimento, a un grupo se le permitió tocar los objetos y al otro no. En el siguiente experimento, a un grupo se le permitió imaginar que era dueño del artículo y al otro grupo no. Extraordinariamente, tocar los artículos o incluso simplemente imaginar que uno los poseía aumentó las estimaciones de valor de los participantes.

Machine Translated by Google

La estrategia de Apple de permitir a los clientes quedarse y jugar durante un tiempo ilimitado también es deliberada, basada en investigaciones adicionales que muestran que cuanto más tiempo experimenta un cliente el producto, mayor es su disposición a comprarlo.

Build-A-Bear, una empresa global con 400 ubicaciones, se centra en ofrecer una experiencia altamente multisensorial, atractiva e interactiva. En las tiendas los niños podrán elegir, diseñar y participar en la creación de sus propios peluches en la tienda.



Aunque Build-A-Bear no es una 'tienda'; llaman a sus ubicaciones 'talleres', y encima de cada oso cuelga un cartel que evoca la mera exposición y los efectos de la dotación, para animar a los niños a tocar a los osos: D , h , h , FM, C !

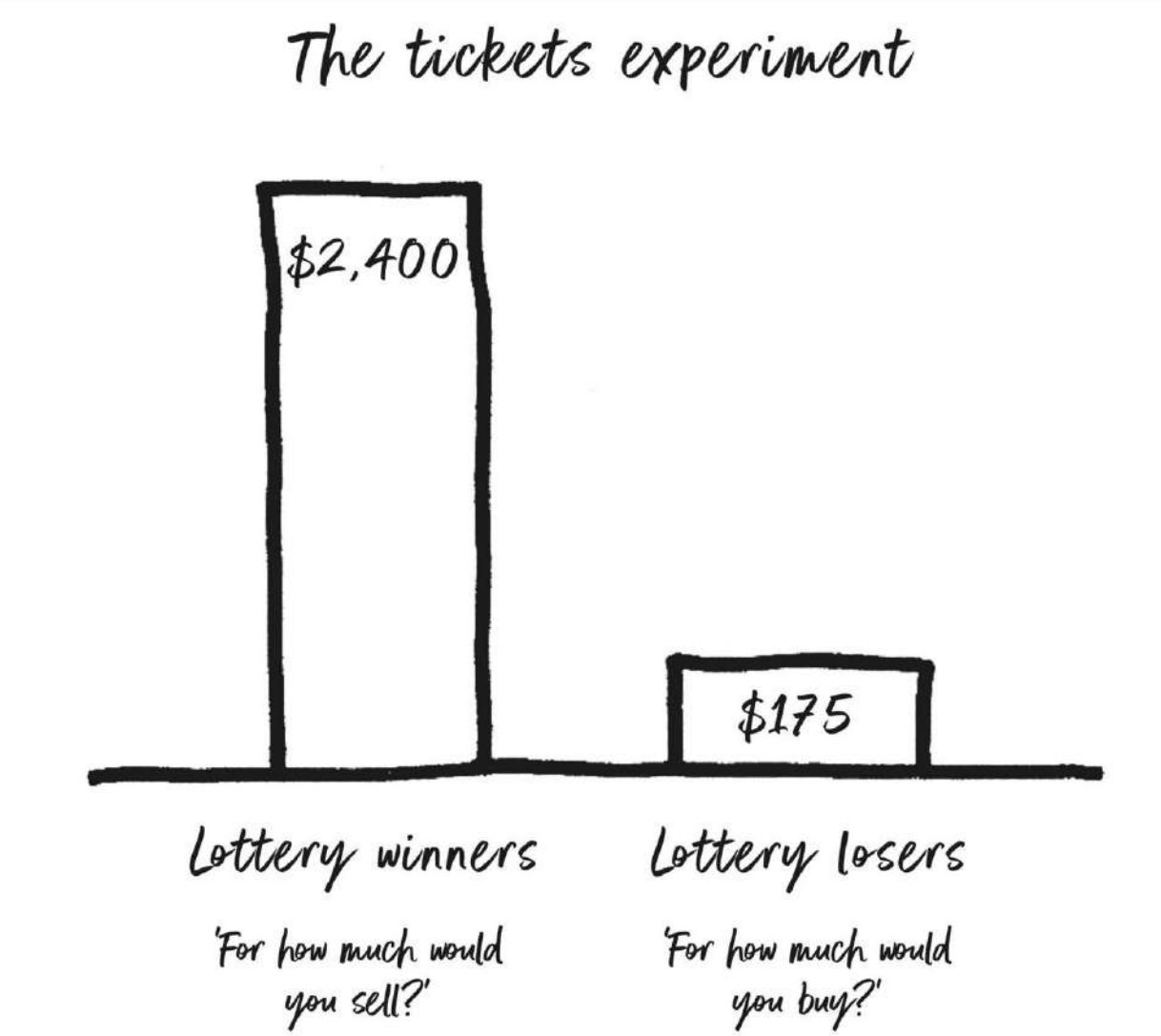
Más evidencia de los efectos de

La propiedad proviene de un estudio realizado en 1984, en el que los investigadores regalaron a los participantes un billete de lotería o dos dólares. Posteriormente, a cada uno de ellos se le ofreció la oportunidad de cambiar el billete de lotería por el dinero o el dinero por el billete de lotería. Sólo unos pocos participantes estaban dispuestos a realizar el intercambio.

¿Qué tal en condiciones del mundo real? Dan Ariely y Ziv Carmon de la Universidad de Duke examinaron el efecto dotación en la vida cotidiana. El deporte más popular en Duke es el baloncesto; no hay suficiente espacio en la cancha para toda la gente que quiere ver los partidos. En consecuencia, la universidad creó un sistema de lotería aleatorio para distribuir boletos para cada juego.

Fundamentalmente, Carmon y Ariely llevaron a cabo su experimento durante la ronda final del torneo de baloncesto universitario March Madness, cuando la demanda de entradas era mayor de lo habitual. Todos los estudiantes encuestados por los economistas esperaron pacientemente en el recinto universitario para participar en el sorteo.

Machine Translated by Google



Después de la lotería, se preguntó a los ganadores de los boletos a cuánto venderían sus boletos si alguien quisiera comprarlos. A los que no habían ganado una entrada se les preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por una entrada.

En promedio, quienes no tenían boleto dijeron que pagarían hasta $175. ¡Aquellos que habían ganado un boleto dijeron que no venderían el suyo por menos de $2,400! Así, quienes tenían entradas las valoraban casi 14 veces más que quienes no las tenían.

Machine Translated by Google

LA RAZÓN DE NUESTRA POSESION

La posesividad se remonta a miles de años en la historia de la humanidad y todavía se observa hoy en algunos de nuestros primos primates.

En 2004, dos economistas llevaron a cabo un experimento utilizando chimpancés, polos de jugo de frutas y mantequilla de nueces dentro de un tubo. La comida se eligió específicamente porque no se podía comer demasiado rápido y duraría lo suficiente para el comercio. Cuando se les dio a elegir, el 58 por ciento de los chimpancés prefirieron la mantequilla de nueces a los polos. Como era de esperar, de los chimpancés a los que se les dio mantequilla de nueces, casi el 79 por ciento optó por no cambiarla por los polos. Pero de los chimpancés a los que se les dieron polos, el 58 por ciento se negó a cambiarlos por la mantequilla de nueces.

Los economistas concluyeron que el efecto dotación probablemente se arraigó en los humanos en una etapa temprana de nuestra evolución. Pero ¿por qué los primeros humanos protegían tanto lo que tenían y eran reacios a comerciar o pagar por lo que aún no tenían? La respuesta parece ser que el riesgo asociado con el comercio – particularmente si la otra parte no actuó de manera justa– fue un serio factor disuasivo. Nuestros antepasados no tenían una forma confiable de hacer cumplir las condiciones de un trato, por lo que redujeron el precio que estaban dispuestos a pagar por las cosas (el valor del comercio) para compensar el riesgo de terminar con nada o menos de lo que deberían haber obtenido. .

LA LEY: QUE LO INTENTEN Y LO HARÁN

COMPRAR

Poner su producto en manos de los clientes sigue siendo una herramienta increíblemente poderosa para los vendedores, especialistas en marketing y marcas. La próxima vez que intentes hacer que alguien ame algo y pague un buen precio por ello, no le digas simplemente lo maravilloso que es, usa el poder del efecto de dotación y toma una página del libro de Apple: déjale tocarla. , juega con él, pruébalo y pruébalo. Si lo hace, como mi sobrina, es posible que no quieran devolvérselo.

Machine Translated by Google

A través del lente de la propiedad, lo ordinario se convierte en extraordinario.

Machine Translated by Google

LEY 18

LUCHA POR LOS PRIMEROS CINCO SEGUNDOS

Esta ley demuestra por qué en marketing, negocios y ventas, el éxito a menudo depende de sólo cinco segundos. Si aciertas esos cinco segundos, lo conseguirás. Si no lo haces, fracasarás.

Pausa incómoda de diez segundos, mirando siniestramente a la audiencia.

' “Ésta es exactamente la razón por la que te expulsaron de la escuela; eres INCAPAZ de aferrarte a algo en lo que no crees. Y siempre crees que conoces una manera mejor. ¡NO ME LLAMES ni a nadie de la familia, hasta que regreses a la universidad! Y dicho esto, mi mamá colgó el teléfono.

Estas cuatro frases son las primeras palabras que pronuncié en más de 300 etapas, en todos los rincones del mundo, entre 2015 y 2020. Son las palabras muy emotivas que me dijo mi madre el día que la llamé para decirle que dejaba la universidad para montar una empresa.

No me presenté. No dije mi nombre ni la empresa en nombre de la cual estaba presentando. Sabía que en los primeros cinco segundos, los filtros de habituación de la audiencia iban a sintonizarme y prestarme su atención, o decidirían que yo era el fondo de pantalla, desconectarían y llevarían su atención a otra parte. Por esta misma razón, los primeros cinco segundos, en cualquier historia, son de vida o muerte.

Como dije antes, mis empresas de marketing nunca han tenido un equipo de ventas salientes, pero hemos atraído como clientes a las marcas más importantes del mundo (Amazon, Apple, Samsung, Coca-Cola) y hemos generado ingresos de nueve cifras.

Si pudiera atribuir nuestro éxito a una sola cosa (aunque la diapositiva azul mencionada en la Ley 10 estaría cerca), sin duda sería que dijimos

Machine Translated by Google

las historias más cautivadoras, sorprendentes y emotivas. Nunca, jamás 'lancé'. Nunca bombardeé a una audiencia con gráficos, estadísticas o datos. Cada charla que di comenzaba, sonaba y terminaba más como algo sacado de Harry Potter que como una presentación de ventas.

Yo, como la mayoría de las personas, tengo una capacidad de atención terriblemente corta cuando estoy aburrido de algo, hasta el punto de que me expulsaron de la escuela por dormir durante las clases, faltar a clases y tuve un récord de asistencia del 31 por ciento. Luego fui a la universidad, me quedé dormido en la primera clase, abandoné los estudios al día siguiente y nunca volví. Creo que debido a esto, naturalmente siempre he entendido lo importante que es contar historias que exijan atención: alguien que me habla con voz monótona durante un período prolongado activa el botón de repetición de alarma de mi cerebro.

Pero por alguna razón, la mayoría de las historias contadas en el escenario siguen siendo terriblemente aburridas. Después de pasar años derramando sangre, sudor y lágrimas mientras crea algo, el creador de eso casi siempre cae en una burbuja delirante y egocéntrica. Comienzan a creer que lo que han creado es tan revolucionario, fascinante e importante, que es inherentemente digno de toda la atención del mundo.

Desde esta perspectiva distorsionada y ensimismada, una de las trampas más comunes y traicioneras en las que puede caer el creador de esa cosa cuando cuenta su historia al mundo es creer que su audiencia se preocupa por él, su producto, su arduo trabajo y su ' "innovación" tanto como ellos. Cuando esto sucede, la historia que cuentan se vuelve lógica, larga y mediocre.

Por el contrario, cuando un narrador entiende que nadie –absolutamente nadie– se preocupa por él tanto como él mismo (a nadie le importa que su pasta de dientes sea un poco más mentolada, su agencia de marketing sea un poco más atrevida o su marca de ropa sea un poco más ajustada). Cuentan historias cautivadoras, emotivas y contundentes que no te dejan más remedio que dedicar toda tu atención a cada palabra que dicen.

MrBeast, si no lo sabes, es posiblemente el YouTuber más famoso del mundo: en el momento de escribir este artículo, tiene más de 150 millones de suscriptores, 30 mil millones de visualizaciones de videos y, según se informa, está generando cientos de millones.

Machine Translated by Google

de dólares de sus videos cada año. Recientemente anunció que se convertirá en el primer YouTuber multimillonario, y tiendo a creerle.

¿Cómo lo ha hecho? En sus propias palabras, los primeros segundos de cada vídeo son los más importantes: en los primeros cinco segundos de cada vídeo que ha realizado, ofrece lo que él llama "un gancho": una promesa clara y convincente que explica por qué deberías ver el Un vídeo que pasa por alto el filtro de habituación de tu cerebro te hace pensar ¿qué carajo? y al hacerlo, evita que el espectador se desconecte y haga clic.

Dice que no deberías empezar con nada más; no debes presentarte, "explicar demasiado nada" o incluso tener el típico material de archivo B-roll superpuesto con música por el que optan la mayoría de los creadores de vídeos. Básicamente, grita una promesa convincente en la cara de su audiencia, lo que mantiene su atención el tiempo suficiente para cumplir esa promesa. Aquí hay algunos ejemplos de los primeros cinco segundos de sus videos:

Vídeo 1, primeros cinco segundos:

RECREÉ CADA UNO DE LOS CONJUNTOS DE SQUID GAME EN LA VIDA REAL, ¡Y CUALQUIERA DE ESTAS 456 PERSONAS SOBREVIVA MÁS TIEMPO, GANA 456 GRANDES! (350 millones de visitas)

Vídeo 2, primeros cinco segundos:

PONGO A 100 PERSONAS DENTRO DE UN CÍRCULO GIGANTE, Y A QUIEN ¡DEJA EL CÍRCULO ÚLTIMO Y GANA $500,000! (250 millones de visitas)

Vídeo 3, primeros cinco segundos:

GASTE $2.5 MILLONES DE DÓLARES EN ESTE JET PRIVADO Y 11 PERSONAS PONIERON SUS MANO EN ÉL. QUIEN LE TOMA LA MANO ¡FUERA DEL ÚLTIMO JET, GANA EL JET PRIVADO! (100 millones de visitas)

Durante los últimos diez años, me he hecho conocido por repetir un escenario hipotético, una y otra vez. Cada vez que me enfrento a un equipo de marketing que lamentablemente ha caído en esa delirante burbuja egocéntrica, cuando

Machine Translated by Google

Han caído en la trampa de sobrestimar cuánto se preocupa el mundo por ellos. Les digo esto:

Imagínese, el cliente al que intenta comunicarse se llama Jenny. Imagínese ahora mismo que acaba de salir de casa para ir a trabajar, después de una larga noche de insomnio y una discusión con su marido. MIERDA, tiene una rueda pinchada y acaba de averiarse en la autopista bajo la lluvia torrencial; ahora llega tarde al trabajo, está enojada, cansada y tiene poco tiempo. Saca su teléfono al costado de la carretera para llamar al servicio de averías y lo primero que ve es su mensaje de marketing, su anuncio, su contenido. ¿Qué tendrías que decirle, en ese momento, para que te preste atención? Para lograr que haga clic, para que compre. Cualquiera que sea ese mensaje, es exactamente lo que necesitas decirle a todos tus clientes, porque si puedes atrapar a Jenny, al costado de la carretera, en esa situación, atraparás a todos los demás.

Cuando piense en contar historias, atienda primero a su cliente menos interesado. Por esta misma razón, es posible que hayas notado que cada ley en este libro comienza con una declaración convincente de cinco segundos sobre por qué deberías leerla. Sé que la mayoría de ustedes se saltarán secciones de este libro, pero al hacerles una promesa convincente en los primeros cinco segundos de cada ley, imagino que la retención de capítulos aumenta al menos en un 25 por ciento, y en los negocios, en un 25 por ciento, especialmente en áreas con rendimientos compuestos cambiarán completamente su trayectoria. Si diera 300 charlas en el escenario, un aumento del 25 por ciento en las consultas significaría potencialmente cientos de millones de dólares en el transcurso de diez años, simplemente centrándome en los primeros cinco segundos.

DEJA DE INSULTAR A LOS PECES DORADOS

"Tienes la capacidad de atención de un pez dorado".

Esta frase siempre se ha usado para burlarse de las personas con poca atención. abarca, pero si una investigación reciente es correcta, en realidad podría ser un cumplido.

En un estudio dirigido por Microsoft en 2015, investigadores canadienses monitorearon la actividad eléctrica del cerebro de 2000 participantes. La investigación demostró que, en los últimos 15 años, la capacidad media de atención humana había disminuido de 12 segundos a 8.

Machine Translated by Google

Para poner esto en perspectiva, en el mismo artículo se informó que los peces dorados tienen una capacidad de atención de 9 segundos: ¡un segundo más que los humanos! Entonces, si alguien alguna vez compara su capacidad de atención con la de un pez dorado, una respuesta apropiada ahora es, de hecho, "gracias".

> Estamos cada vez más distraídos. En promedio, un empleado de oficina levantará su teléfono más de 1.500 veces por semana, lo que equivale a 3 horas y 16 minutos al día, y revisará su bandeja de entrada de correo electrónico 30 veces cada hora.

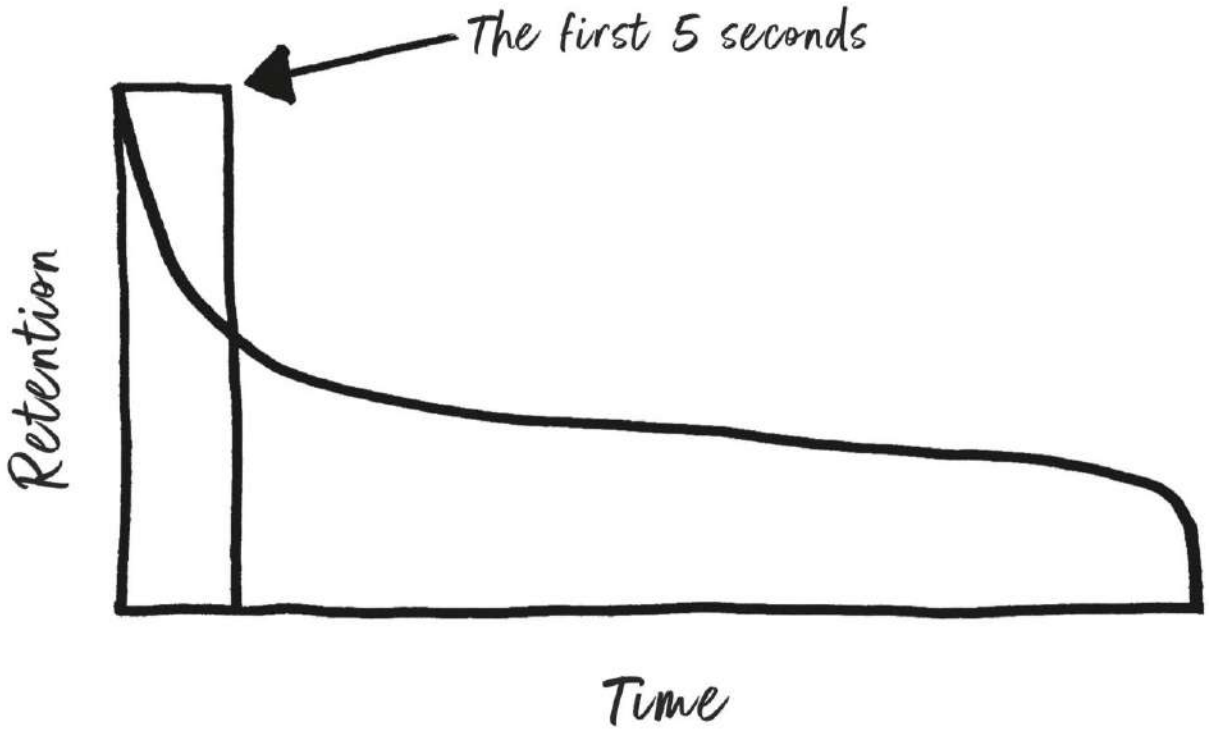
La visita promedio a una página web dura aproximadamente 10 segundos, y Ofcom, el regulador de comunicaciones del Reino Unido, informó en agosto de 2018 que las personas revisan sus teléfonos inteligentes casi cada 10 minutos mientras están despiertas.

Entrevisté a Johann Hari, autor del best seller Stolen Focus, un libro sobre la disminución de la capacidad de atención humana, y me dijo:

> Terminé viajando por todo el mundo. Entrevisté a 250 de los principales expertos del mundo sobre atención y concentración, desde Moscú hasta Miami; de una favela, un barrio pobre de Río de Janeiro, donde la atención se había derrumbado de manera particularmente desastrosa; a una oficina en Nueva Zelanda. Estamos ante una verdadera crisis. Nuestra capacidad de atención realmente se está reduciendo. Hay cambios en la forma en que vivimos que están afectando la capacidad de todos para prestar atención. Tenemos una cultura atencional patógena, una cultura en la que a todos nos resulta muy difícil formar y mantener un enfoque profundo. Esta es la razón por la que las actividades que requieren formas profundas de concentración, como leer un libro, han caído por un precipicio en los últimos 20 años.

Machine Translated by Google

Durante los últimos diez años he producido miles de videos, y los gráficos de retención de esos videos cuentan una historia predecible y a menudo desalentadora: pierdo entre el 40 y el 60 por ciento de mis espectadores en los primeros segundos en casi todos los videos que hago. dura más de cinco minutos, en todas las plataformas sociales.



Esto sirve para demostrar que esos primeros cinco segundos dictan de manera desproporcionada el destino de cada segundo siguiente. Esto es cierto para el contenido de las redes sociales, discursos, videos y cualquier otro medio que esté luchando por su atención.

Hace cinco años, a mi empresa de marketing se le encomendó la tarea de promover una campaña. Era un video hilarante de dos minutos y medio cuya producción había costado cientos de miles de dólares y era nuestro trabajo asegurarnos de que fuera visto.

Cuando la empresa nos envió el material para distribuirlo, inicialmente sugerimos que volvieran a editar el vídeo para que los primeros cinco segundos fueran más atractivos.
En el activo que nos habían enviado, los primeros cinco segundos presentaban una toma de establecimiento del lugar superpuesta con el logotipo de la marca.

Se nos indicó que el vídeo debía compartirse tal como estaba, por lo que seguimos sus instrucciones y lo compartimos en una variedad de plataformas altamente

Machine Translated by Google

Canales de redes sociales comprometidos. Los resultados fueron, cuanto menos, decepcionantes.

Cuando el cliente me preguntó por qué había tenido un rendimiento inferior, le dijimos que los primeros cinco segundos estaban acabando con todo el vídeo. Ofrecimos reeditar los primeros cinco segundos y les aseguramos que esos cinco segundos estaban cambiando el destino de los dos minutos y medio del proceso.

Afortunadamente lo hicieron. El video reeditado se volvió viral y acumuló más de 3 millones de visitas en nuestros canales de redes sociales en siete días. Un pequeño cambio en los primeros cinco segundos significó que un 150 por ciento más de personas continuaron viendo más allá de la marca de los diez segundos y permanecieron viendo el video el tiempo suficiente para disfrutar el video, interactuar con el video (lo que hace que los algoritmos lo compartan) y compartirlo directamente en sus propios piensos.

LA LEY: LUCHA POR LOS CINCO PRIMEROS SEGUNDOS

Podría darle cien estudios de casos de clientes más que demuestren que esos primeros cinco segundos son de vida o muerte para cualquier gran historia. Si desea que su historia sea escuchada, debe diseñar de manera agresiva, apasionada y provocativa esos primeros cinco segundos para que sean tremendamente convincentes, irritantemente magnéticos o emocionalmente atractivos. Deja la cálida introducción, las bromas y el material de archivo musical y llega urgentemente a la promesa, el punto o la provocación más convincente que puedas. No importa el medio, debes ganarte el derecho a la atención que buscas dentro de esos primeros cinco segundos.

Machine Translated by Google

La atención podría ser el regalo más generoso que cualquiera pueda dar.

Machine Translated by Google

PILAR III
LA FILOSOFÍA

Machine Translated by Google

LEY 19

DEBES SUDAR LAS COSAS PEQUEÑAS

Esta ley revela lo que todo gran empresario, atleta y entrenador parece saber instintivamente: su éxito estará definido por su actitud hacia las pequeñas cosas: las cosas que la mayoría de la gente pasa por alto, ignora o no les importa. La forma más sencilla de hacer grandes cosas es centrándose en las pequeñas.

En 2023, mi podcast, The Diary Of A CEO, se convirtió en el podcast más descargado en el Reino Unido, según el ranking de fin de año de Apple. Alcanzó el puesto número uno en las listas de podcasts empresariales de Spotify de EE. UU. y, por primera vez, en enero obtuvo más suscriptores (320.000) en YouTube que el legendario podcaster Joe Rogan en el mismo mes.

Nuestro podcast es relativamente nuevo en comparación con muchos de nuestros pares. Empezamos a producir el podcast semanalmente y en formato de vídeo hace poco más de dos años. De hecho, no creo que el podcast haya tenido éxito gracias a mí como presentador; No creo que mis preguntas sean significativamente mejores, ni que nuestra edición sea la mejor, ni siquiera que tengamos los invitados más famosos del mundo. No digo que seamos malos en estas cosas, pero hay otros que las hacen mejor.

> El secreto, en mi opinión, es que nos preocupamos por las cosas pequeñas más que cualquier otro equipo que haya conocido. Nos obsesionamos con miles de pequeños detalles que creo que la mayoría de la gente descartaría como triviales, locos o una pérdida de tiempo.

Para ofrecer solo algunos ejemplos: antes de que llegue un huésped, investigamos su música favorita y la reproducimos suavemente de fondo cuando llega; ningún huésped ha mencionado esto nunca, pero creemos que esto lo pondrá en un estado de ánimo mejor y más abierto. . Hemos investigado la temperatura ambiente óptima para una conversación: ni demasiado caliente ni demasiado fría. Realizamos pruebas A/B del título, la miniatura y la promoción de cada episodio del podcast utilizando IA y anuncios en las redes sociales semanas antes de que el podcast se publique al público. Incluso contratamos a un científico de datos interno a tiempo completo y le pedimos que creara una herramienta de inteligencia artificial que traduce el podcast a varios idiomas, de modo que si hace clic en la versión de YouTube del podcast mientras está en Francia, por ejemplo, Tanto la voz mía como la del invitado se traducirán automáticamente al francés. Hemos creado un modelo basado en datos que nos informa qué invitados debemos reservar, los temas con mejor rendimiento que el invitado ha discutido anteriormente, la duración óptima para una conversación e incluso cuántos caracteres debe tener el título de un podcast.

Nuestro éxito no se puede atribuir a ser los mejores en algo en particular, sino a nuestro enfoque incesante en las cosas más pequeñas. La búsqueda de formas menores y aparentemente triviales de mejorar se ha convertido en nuestra religión. Esta misma filosofía meticulosa está plasmada en todas mis empresas y es una característica compartida entre las marcas más innovadoras, de rápido crecimiento y disruptivas del mundo.

Machine Translated by Google

KAIZEN

Durante 77 años, a través de altibajos, General Motors (GM) había liderado el camino, con mayores ventas anuales de automóviles que cualquier otra empresa a nivel mundial. Pero en los últimos años han sido destronados por Toyota y su enfoque único en la construcción de automóviles, una empresa y una cultura.

Toyota fue anunciada como el fabricante de automóviles líder mundial en términos de ventas por otro año consecutivo en 2022. Su crecimiento interanual del 9,2 por ciento aumentó la brecha con su competidor más cercano, Volkswagen, en casi 2 millones de automóviles vendidos, en comparación con el Brecha de 250.000 el año anterior.

Para el éxito de la empresa es fundamental algo llamado "Sistema de Producción Toyota". Se desarrolló durante la era posterior a la Segunda Guerra Mundial en Japón, cuando el país estaba en proceso de reconstrucción y enfrentaba una escasez de capital y equipo. En respuesta a estos desafíos, el ingeniero de Toyota Taiichi Ohno formuló una filosofía que permitió a la empresa extraer el máximo potencial de cada componente, máquina y empleado.

El secreto de la filosofía de Toyota es un principio conocido por su nombre japonés, "kaizen", que significa "mejora continua". En la filosofía kaizen, la innovación se ve como un proceso incremental; No se trata de dar grandes pasos hacia adelante, sino de mejorar las cosas pequeñas, en pequeñas formas, en todas partes y en el día a día.

> La filosofía kaizen rechaza con vehemencia la noción de que sólo unos pocos miembros selectos de la jerarquía de una empresa son responsables de la innovación; insiste en que tiene que ser una tarea cotidiana y una preocupación de todos los empleados, en todos los niveles.

Debido a la filosofía kaizen, Toyota supuestamente implementa la asombrosa cantidad de un millón de nuevas ideas cada año, la mayoría de las cuales son sugerencias hechas por trabajadores comunes y corrientes de fábrica.

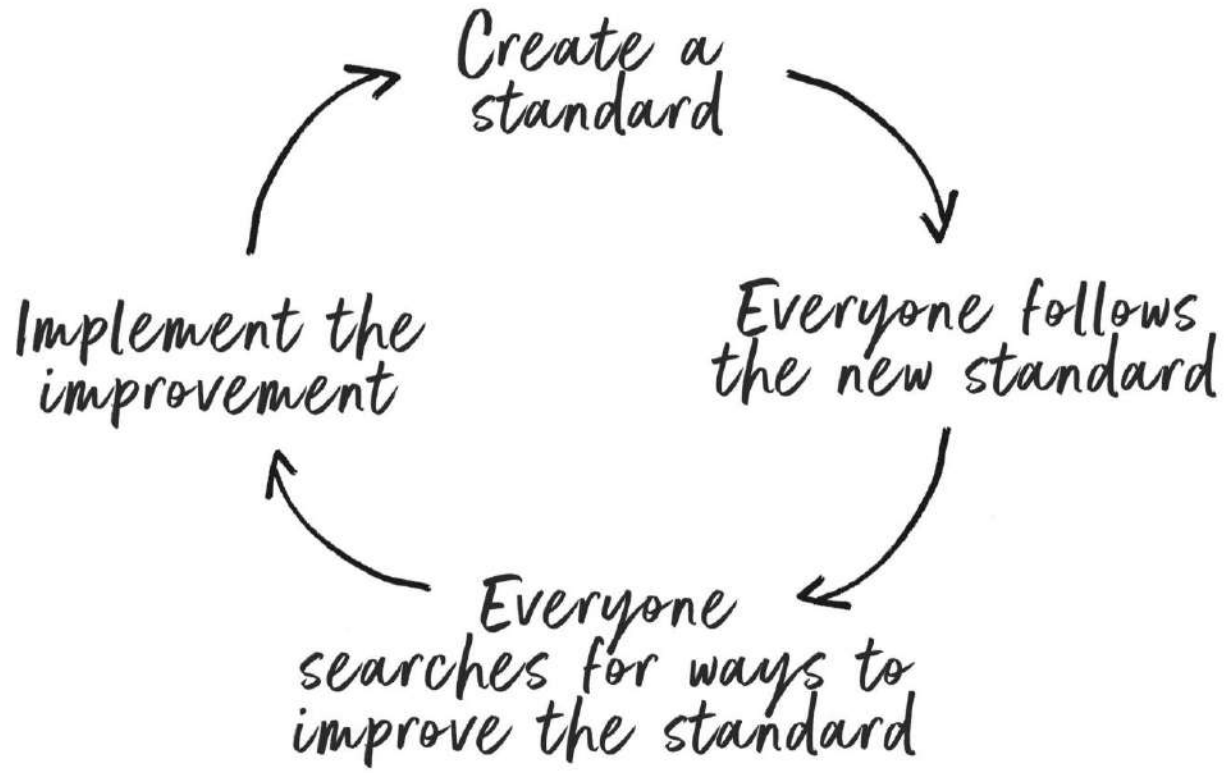
Sorprendentemente, se dice que las instalaciones de Toyota en Estados Unidos reciben cien veces menos sugerencias de sus trabajadores que sus homólogas japonesas.

Estas sugerencias suelen ser pequeñas e incluyen cosas como aumentar el tamaño de las botellas de agua para hidratar mejor a los empleados, bajar un estante para que las herramientas sean un poco más fáciles de alcanzar o hacer que la fuente de una advertencia de seguridad sea solo un punto más grande para reducir los accidentes.

Estas sugerencias pueden parecer insignificantes por naturaleza, pero la filosofía kaizen cree que, de hecho, son las mejoras más pequeñas las que impulsarán el negocio hacia adelante y lo mantendrán por delante de los competidores a los que no les importa preocuparse por las cosas pequeñas.

La filosofía Kaizen dice que debes crear un estándar, asegurarte de que todos cumplan con el estándar, pedirle a todos que lo cumplan. encontrar formas de mejorar el estándar y repetir este proceso para siempre.

Machine Translated by Google



KAIZEN VS. CONVENCIÓN

Como Toyota es una de las empresas más exitosas de Japón, muchos han asumido que su éxito se debe a la cultura, la dinámica salarial o las actitudes de los empleados "japonesas". Pero la historia cuenta otra historia.

A principios de la década de 1980, durante la presidencia de Ronald Reagan, habían ido aumentando las tensiones entre Estados Unidos y Japón por el gran número de automóviles importados que inundaban las carreteras estadounidenses. La industria estadounidense había estado pasando apuros. La planta de General Motors en Fremont, California, fue un excelente ejemplo de este deterioro. En lo que respecta a calidad y productividad, era con diferencia la peor planta de GM: en promedio, tomaba mucho más tiempo ensamblar un vehículo en comparación con cualquier otra planta y los defectos en los autos terminados llegaban a dos dígitos.

La falta de automóviles fabricados en Fremont en el estacionamiento de empleados mostró claramente la ausencia de orgullo y confianza de los empleados. La planta tenía una acumulación de unas 5.000 quejas sindicales y el United Auto Workers había convocado una serie de huelgas y "enfermedades"; Las condiciones laborales eran tóxicas e insostenibles.

Se necesitaban enormes cantidades de trabajadores temporales en cualquier turno para cubrir tasas de ausentismo que superaban el 20 por ciento. Mientras que se contrataron equipos de limpieza especiales para retirar las botellas de licor y la parafernalia de drogas del estacionamiento de los empleados después de cada turno.

GM consideró que la planta estaba irreversiblemente rota y, en febrero, cerraron la fábrica y despidieron a todo el personal. personal.

Toyota vio una oportunidad para resolver las fricciones comerciales más amplias y probar su filosofía kaizen en el territorio de su competidor. En 1983, Toyota se acercó a GM con la idea de una asociación conjunta. La fábrica de Fremont reabriría y pasaría a llamarse New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), convirtiendo al Toyota Corolla y al Chevrolet Prizm en sus productos principales.

Toyota se ofreció a invertir dinero en efectivo, supervisar el buen funcionamiento de la planta e implementar su filosofía. Incluso acordaron volver a contratar a los mismos trabajadores, utilizar el mismo sindicato de trabajadores, las mismas instalaciones y el mismo equipo, a pesar del terrible fracaso de la planta apenas un año antes.

Machine Translated by Google

El ex presidente de Toyota, Eiji Toyoda, creía que éste era el primer paso necesario para tener una fábrica de propiedad total de Toyota en Norteamérica. Pero también lo vio como la manera perfecta de probar la viabilidad y transportabilidad del Sistema de Producción Toyota.

Toyota volvió a contratar a casi el 90 por ciento de la fuerza laboral sindical por horas de Fremont e implementó una "política de no despidos", evitando que nadie fuera despedido. Enviaron a 450 líderes de grupos y equipos a Toyota City para recibir capacitación en su exclusivo 'Sistema de Producción Toyota' inspirado en el kaizen, a un costo de más de $3 millones. Según la filosofía de Toyota, los trabajadores tendrían una voz fuerte en las operaciones de la planta. Las antiguas descripciones de trabajo de 100 líneas de los trabajadores fueron reemplazadas por dos palabras: "miembro del equipo". La jerarquía de gestión se simplificó, reduciéndose de catorce niveles a sólo tres: gestión de planta, líder de grupo, líder de equipo.

Como por arte de magia, los empleados que antes estaban tan desilusionados que se volvieron contra sus empleadores comenzaron a participar en las decisiones relacionadas con el trabajo. Recibieron capacitación en resolución de problemas y prácticas kaizen, para que se convirtieran en verdaderos expertos en sus respectivas áreas. Los parámetros de sus trabajos también cambiaron radicalmente: en lugar de esperar que simplemente hicieran su parte, se les asignó la tarea de pensar y mejorar de manera proactiva.

Se permitió a los miembros del equipo implementar rápidamente ideas de mejora y todo lo que funcionó se replicó como mejor práctica. Todos los miembros del equipo también podían detener toda la línea en cualquier momento para solucionar un problema tirando de un cable al que se podía acceder desde cualquier lugar de la fábrica.

Un año después de su lanzamiento en 1985, la fábrica de NUMMI tenía la más alta calidad y productividad de cualquier planta de GM en el mundo.

En lugar de un promedio de doce defectos por vehículo, ahora era solo uno, a pesar de que los automóviles se ensamblaban en la mitad del tiempo que antes les tomaba a los trabajadores descontentos. Sólo el 3 por ciento de los trabajadores estuvo ausente en algún momento, un reflejo del hecho de que la satisfacción y el compromiso de los trabajadores se habían disparado. La innovación operativa también despegó: la participación de los empleados en nuevas ideas superó el 90 por ciento y la dirección registró la implementación de casi 10.000 nuevas ideas.

En 1988, NUMMI estaba ganando premios y, en 1990, el sistema de producción de Toyota y su filosofía kaizen se convirtieron en el estándar industrial mundial para la fabricación. Todo en menos de dos años. El edificio, la mano de obra y el equipamiento se mantuvieron sin cambios. La filosofía era nueva y el resultado radicalmente diferente.

EL 1 POR CIENTO PUEDE CAMBIAR TU FUTURO

La gran ilusión en la vida y en los negocios que hace que la filosofía kaizen de mejoras incrementales sea tan mal adoptada, ignorada y pasada por alto es que las cosas pequeñas son sólo cosas pequeñas.

Esto es objetivamente cierto, pero un gran número de cosas pequeñas es algo grande, y es más fácil, más inclusivo de todos los miembros del equipo y, por lo tanto, más factible apuntar a mejorar una gran cantidad de cosas pequeñas que impulsar a las personas a encontrar e implementar grandes cosas.

Es una desafortunada realidad de la vida que las cosas que son fáciles de hacer también lo son muy fáciles de no hacer. Es fácil ahorrar $1, por lo que también es fácil no ahorrarlo. Es fácil cepillarse los dientes, por lo que también es fácil no cepillarse los dientes. Cuando las cosas son fáciles de hacer y de no hacer, el resultado de hacerlas o no hacerlas es invisible en el corto plazo, por lo que a menudo optamos por no hacerlas. Pero las matemáticas y la economía ilustran claramente cómo nuestras decisiones más pequeñas tienen el mayor impacto en nuestra posición futura.

Con el tiempo, la diferencia entre permitir que algo empeore un 1 por ciento cada día o mejorar un 1 por ciento cada día se vuelve extremadamente significativa. Considera esto:

Año	Inicio del año	Fin de año: 1% mejor cada día	Fin de año: 1% peor cada día
1	£100	£3,778	2,55179644522911000000€

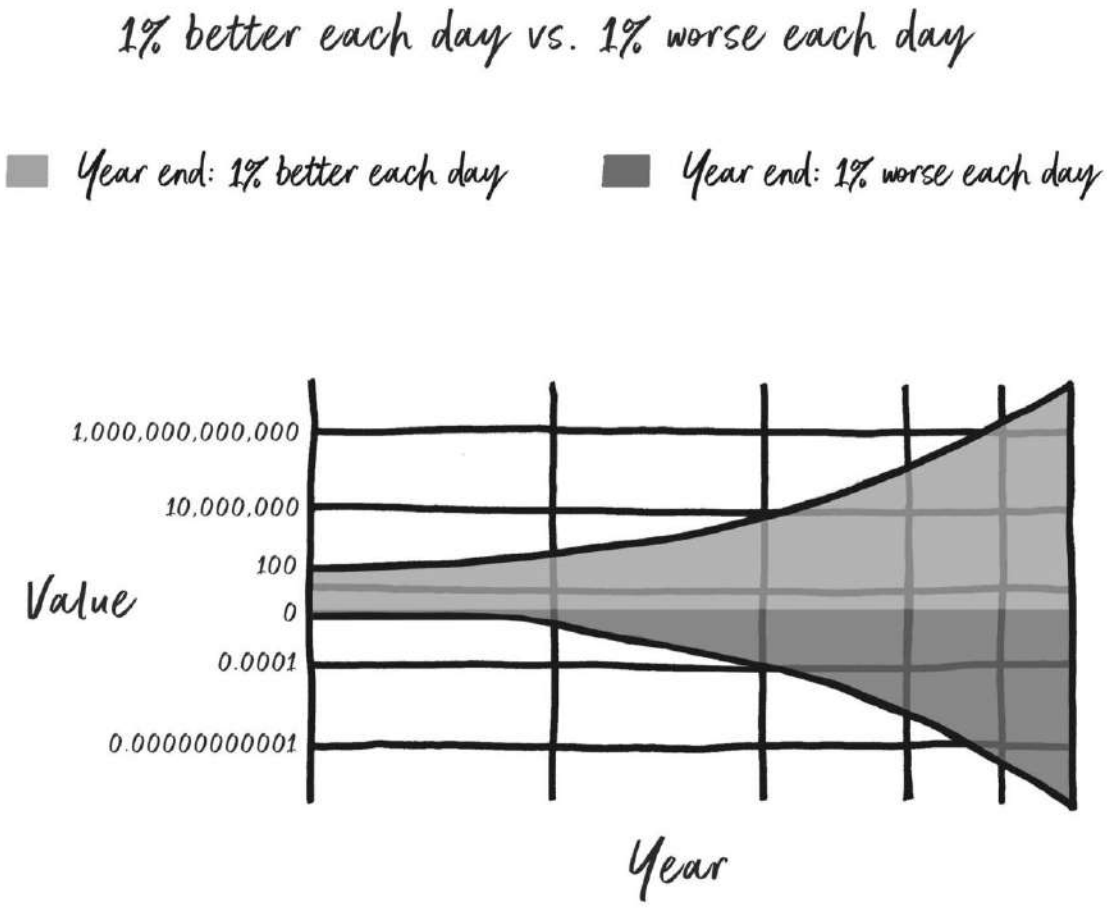
Machine Translated by Google

2	£3,778	£142,759	£0,0651166509788394000
3	£142,759	£5.393.917	£0,0016616443849302700
4	£5.393.917	£203.800.724	£0,0000424017823469998
5	£203.800.724	£ 7.700.291.275	£0,0000010820071746445
6	£ 7.700.291.275	£290.943.449.735	£0,0000002760106206197
7	£290.943.449.735	£10.992.842.727.652	£0,0000000007045668355
8	£10.992.842.727.652	£415.347.351.332.000	£0,0000000000179791115
9	£415.347.351.332.000	£15.693.249.374.391.300	£0,0000000000004587903
10	£15.693.249.374.391.300	£592.944.857.206.937.000	£0,0000000000000117074

Si comienzas el año con £100 y logras mejorar ese valor en un 1 por ciento cada día durante 365 días, obtendrás hemos multiplicado ese valor por 37. Durante diez años, suponiendo el mismo incremento del 1 por ciento por día mejora, ¡ese valor se dispara a £ 15 mil billones!

Por el contrario, dejar que £100 se degraden en un 1 por ciento cada día reduce rápidamente su dinero a £2,55 después de un año. año, 6p después de 2 años y 0p después.

Machine Translated by Google



No cepillarse los dientes hoy no tendrá ningún impacto visible. No cepillarse los dientes todos los días durante esta semana puede provocar un ligero olor, pero no habrá consecuencias importantes. No cepillarte los dientes todos los días durante cinco años te hará gritar en una silla mientras un dentista te arranca los molares de la boca. ¿Cuándo ocurrió este problema dental? Todo empezó hoy, pasando por alto algo que era fácil de hacer y fácil de no hacer.

Para Toyota, la cultura kaizen no surgió de la noche a la mañana. Fueron necesarios 20 años para obtener dos sugerencias por persona y por año para convertirse en estándar en todo el negocio.

La filosofía Kaizen requiere tiempo, inversión y una gran fe.

EL ARTE DE AUMENTAR SUGERENCIAS

Lo ha visto en todas partes: el buzón de sugerencias de la empresa: una pequeña abertura en la parte superior para las sugerencias de los empleados, un candado, una apariencia general de abandono. Aunque proviene de un buen lugar y tiene buenas intenciones, su incapacidad para producir resultados significativos suele deberse a dos factores. Uno: un gran número de "sugerencias" no suelen ser "ideas creativas" según los estándares de Toyota, sino quejas anónimas, críticas poco constructivas o ataques pasivo-agresivos sobre el funcionamiento de la empresa. Dos: las pocas sugerencias proactivas nunca se implementan

Machine Translated by Google

o no es posible ponerlos en práctica porque no son prácticos. Es la combinación mortal de quejas de la fuerza laboral y falta de seguimiento por parte de la gerencia lo que lamentablemente conduce a la destrucción de la confianza y la muerte polvorienta del buzón de sugerencias.

Entonces, ¿qué diferencia a los teian o sistemas de sugerencias de las empresas japonesas? ¿Por qué funcionan donde otros sistemas fallan? ¿Son sus empleados más inteligentes o más sensatos? ¿Están los directivos más abiertos a encontrar sugerencias útiles entre las que no lo son? ¿Tiene que ver con la cultura japonesa? La respuesta es mucho más simple y desconectada de cualquier cultura nacional.

La respuesta está en la persona a la que llamaremos 'coach de ideas' y cualquier empresa puede aprovechar esto. Cuando se le preguntó al gerente de relaciones públicas internas de Toyota en Japón, Ron Haigh, cómo pueden aceptar el 99 por ciento de las ideas que llegan a su sistema de sugerencias, tuvo una respuesta reveladora.

Ron explicó que los supervisores revisaron las ideas de sus empleados con ellos uno a uno, entrenándolos en los aspectos prácticos, dándoles dirección y apoyo para que la idea fuera integral y efectiva, y ayudaron a que tuviera éxito. Esto contrasta marcadamente con la mayoría de los sistemas occidentales de buzón de sugerencias, donde el gerente dice "sí" o -quizá más a menudo- "no" y luego explica por qué una idea "nunca funcionará".

Bajo el sistema kaizen, su supervisor es su asesor de ideas. Sigue siendo la idea del empleado, pero al trabajar con alguien que tiene más experiencia y una comprensión más profunda del arte de lo posible, el 99 por ciento de las ideas se aceptan y se desarrollan en colaboración hasta convertirlas en algo que podría funcionar.

Todos los empleados de Toyota tienen la tarea de generar al menos una idea por mes, lo que la convierte en una parte central del rol de todos. Los supervisores también tienen la tarea de asegurarse de que cada uno de los miembros de su equipo tenga éxito en tener al menos una idea por mes. Esto garantiza que todos remen en la misma dirección: ayudar a que las ideas tengan éxito es lo mejor para todos.

Los entrenadores también tienen entrenadores: cada supervisor tiene un entrenador por encima de ellos, quien está incentivado a ayudar al supervisor a desarrollar suficientes ideas nuevas cada mes. De esta manera, se anima positivamente a todos, desde arriba hasta abajo de la empresa, a escuchar, perfeccionar y apoyar todas las nuevas sugerencias.

Fundamentalmente, la persona que implementa la idea tiene que ser la que la tuvo en primer lugar. Puedes imaginar cómo este principio por sí solo altera los tipos de sugerencias que hace la gente. Una crítica ya no es una idea; 'Odio la música de oficina' no puede ser una sugerencia, ya que según este principio toda idea debe ser práctica, productiva y enfocada a una solución.

Finalmente, todos los empleados de Toyota reciben educación sobre kaizen, el sistema de producción de Toyota, y cómo funciona el proceso de sugerencia de ideas. Es excepcionalmente raro que sus homólogos occidentales eduquen a sus equipos sobre la filosofía de las ganancias incrementales, cómo formular sugerencias adecuadamente y la lógica detrás de su filosofía.

EVITE PAGAR POR SUGERENCIAS

Las empresas tienden a tratar a los empleados como ratas en un laberinto corriendo detrás del queso, pagándoles por el comportamiento que quieren reforzar. Éste es el enfoque fácil, menos eficaz, costoso y de corto plazo. El enfoque más difícil, más eficaz y más barato es crear una cultura en la que las personas se preocupen lo suficiente, estén lo suficientemente motivadas y reconocidas lo suficiente como para dar un paso adelante, contribuir e invertir su energía en el mejoramiento de la empresa.

Según la filosofía kaizen, muy a menudo se necesitan muchas ideas para lograr un progreso significativo con el tiempo. Y para tener muchas ideas, es necesario que las personas se dejen llevar por su propia curiosidad, motivación y cuidado. Hay una fábula famosa que ilustra bien esta idea:

> Había una vez una anciana que vivía sola. Todas las tardes, su paz y tranquilidad se veían perturbadas por los niños que jugaban ruidosamente en la calle frente a su casa. A medida que pasaba el tiempo, los niños se hacían cada vez más ruidosos y la mujer se enfurecía cada vez más. Un día tuvo una idea: los llamó y les explicó amablemente que escucharlos jugar alegremente afuera era lo más destacado de su vida.

Machine Translated by Google

día, pero que había un problema: en su vejez y aislamiento, se estaba quedando sorda. Entonces, preguntó, ¿estarían dispuestos a hacer aún más escándalo, sólo por ella? Ella fue un paso más allá y les ofreció a cada uno veinticinco centavos por sus molestias.

Al día siguiente, los niños regresaron entusiasmados e hicieron un gran alboroto afuera de su casa, como se les había pedido; A cada uno le pagaron sus 25 centavos y se les pidió que regresaran al día siguiente. Pero esta vez, la mujer sólo les pagó 20 centavos. ¡Y al día siguiente eran sólo 15 céntimos! La pobre anciana explicó que se estaba quedando sin dinero y que a partir de ahora sus honorarios bajarían a cinco centavos por día. Los niños estaban horrorizados ante la perspectiva de ganar una quinta parte de lo que ganaban apenas unos días antes. Se marcharon furiosos y prometieron no volver nunca más. Dijeron que simplemente no valía la pena el esfuerzo por sólo cinco centavos al día.

La inteligente idea de la mujer fue quitarle la alegría a lo que a los niños les encantaba hacer y que hacían gratis.
Sin embargo, la lección más importante está clara: es posible reemplazar una motivación genuina por una sintética. Este fenómeno también se conoce como "aglomeración de motivación": si se atribuye una recompensa financiera a las ideas, esto puede interferir o incluso eliminar la genuina energía creativa y la ambición de las personas.

Esto es más que una fábula; esto es ciencia. Entrevisté al autor y experto en motivación Daniel Pink sobre el impacto que tienen las recompensas financieras en nuestra motivación y compartió una gran cantidad de investigaciones que muestran que pagarle a alguien para que haga algo que alguna vez hizo por diversión le hará perder la alegría intrínseca de hacer esa tarea. .
Cuando un hobby se convierte en un trabajo, la motivación disminuye.

Académicos de la Escuela de Economía y Ciencias Políticas de Londres examinaron 51 estudios sobre esquemas de pago por desempeño y afirmaron: "Encontramos que los incentivos financieros pueden reducir la motivación intrínseca y disminuir las razones éticas o de otro tipo para cumplir con las normas sociales en el lugar de trabajo, como la justicia". . Como consecuencia, la provisión de incentivos financieros puede tener un impacto negativo en el rendimiento general.'

DISTORSIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación a menudo se describe como un hecho milagroso, algo que sólo surge del genio de unos pocos elegidos o de la suerte de un accidente afortunado. La bombilla, el velcro, la penicilina y los post-it son sólo algunos ejemplos que perpetúan esta creencia engañosa.

El proceso doloroso e incremental detrás del avance casi siempre se pasa por alto al volver a contar estas historias de invención, que sólo resaltan el resultado final.

> No dejes que estos mitos te engañen: la verdadera innovación casi siempre nace del sudor y la determinación de individuos persistentes y grandes equipos unidos por la cultura y la filosofía adecuadas, no de momentos eureka, fortuna accidental o genio intencional.

En todas las empresas que fundé y que alcanzaron la cima de su industria, no hubo una sola decisión, invención o innovación que nos llevó allí. Mi objetivo central siempre ha sido lograr que nuestros equipos "se preocupen más que la competencia". Crear una cultura a través del reconocimiento, la celebración y la evidencia, que continuamente nos demostró a todos que las cosas más pequeñas, las más fáciles y accesibles, pueden tener el mayor impacto.

'Uno por ciento' es la frase más repetida en mis empresas, y una de mis responsabilidades clave como CEO es identificar y fomentar esas ganancias del 1 por ciento, dondequiera que puedan surgir dentro de la empresa.

Machine Translated by Google

LA LEY: HAY QUE SUDAR LAS COSAS PEQUEÑAS

Siempre sentí que tengo un código de trampa. Si bien nuestros competidores piensan que la constancia o las grandes victorias son el camino hacia el podio, yo sé, sin lugar a dudas, que la ruta correcta se encuentra haciendo pequeñas mejoras consistentes, esforzándose en las cosas más pequeñas y luchando por pequeñas ganancias.

Machine Translated by Google

Si no te preocupas por los pequeños detalles, producirás un mal trabajo porque el buen trabajo es la culminación de cientos de pequeños detalles. Las personas más exitosas del mundo se preocupan por las cosas pequeñas.

Machine Translated by Google

LEY 20

UNA PEQUEÑA FALLA AHORA CREA UNA GRAN FALLA

MÁS TARDE

Esta ley revela por qué la mayoría de las personas terminan perdidas en sus relaciones y en su trabajo porque han pasado por alto una disciplina simple y continua en sus vidas.

Cuando se nos pide que expliquemos cómo Tiger Woods se convirtió en uno de los mejores golfistas de todos los tiempos, la mayoría de nosotros recitaríamos los mismos hechos bien conocidos: era un niño prodigio, su talento ya era evidente cuando sólo tenía dos años; dedicó su vida al entrenamiento y pasó horas analizando imágenes de su actuación; su propio padre lo describió como "El Elegido" y tenía una fe inquebrantable en su potencial.

Pero aquellos que realmente conocen a Woods les dirán que es su filosofía kaizen de pequeñas mejoras obsesivas y continuas lo que merece el crédito por sus logros.

En 1997, después del torneo Masters y apenas siete meses después de convertirse en profesional, Woods le dijo a su entrenador, Butch Harmon, que quería reelaborar (efectivamente reconstruir) todo su swing desde cero. Harmon advirtió a Woods que no había atajos, que sería un largo viaje y que su desempeño en los torneos empeoraría mucho antes de que viera alguna mejora.

Amigos, compañeros jugadores y expertos estuvieron de acuerdo, pero Woods sabía que su swing podría ser ligeramente mejor, así que los ignoró. Consideró reinventar su

Machine Translated by Google

swing no como una amenaza para su juego, sino como una oportunidad para mejorarlo gradualmente, así que aprovechó la oportunidad y comenzó su viaje kaizen.

Woods se inspiró directamente en la búsqueda de la perfección de Toyota y comenzó a hablar de la filosofía kaizen como si fuera su religión. Él y su entrenador crearon su propia secuencia kaizenesca de: golpear pelotas de práctica repetidamente; revisar imágenes de su swing para descubrir mejoras; implementar cualquier mejora en el gimnasio y en el campo. Y repetir.

Tal como predijo su entrenador, fue un largo camino. Woods dejó de ganar (de hecho, no ganó nada durante 18 meses) y los expertos empezaron a decir que todo había terminado para él. Pero Woods y sus entrenadores tenían fe en que

Las mejoras aparecerían después de períodos de tiempo más largos. Dijo a sus críticos: "Ganar no siempre es el barómetro para mejorar".

La actitud kaizen de Woods dio sus frutos. Su nuevo golpe se convertiría en un arma letal: más precisa, más precisa y más versátil que nunca. Disfrutó de un récord de seis victorias consecutivas a partir de finales de 1999 y, desde entonces, se puede decir que Tiger Woods se ha convertido en el mejor golfista de todos los tiempos, con 82 victorias en el PGA Tour, más de lo que nadie haya logrado antes.



Machine Translated by Google

Woods demuestra que la búsqueda de la perfección es una cuestión de disciplina, no de heroísmo.

La teoría de la evolución y la "supervivencia del más apto" de Charles Darwin postula que no realizar pequeñas adaptaciones puede provocar la extinción, mientras que las pequeñas mutaciones crean una ventaja de supervivencia. Esta idea sirve como analogía adecuada para la filosofía kaizen.

Como argumentó Charles Darwin, el éxito de un individuo no estará determinado por un solo golpe de genialidad. Más bien, será el subproducto de una filosofía que fomenta la evolución, la mutación y la adaptación graduales en todos y cada uno de los aspectos de un organismo, durante un período prolongado de tiempo.

En aviación existe un principio llamado 'regla 1 en 60', que significa que un desvío de 1 grado del objetivo hará que un avión pierda su destino final en 1 milla por cada 60 millas voladas. Este concepto también se aplica a nuestras vidas, carreras, relaciones y crecimiento personal. Sólo una pequeña desviación de la ruta óptima se amplifica con el tiempo y la distancia; algo que ahora parece un pequeño error puede convertirse en un gran error más adelante.

Esto resalta la necesidad de realizar correcciones y ajustes de rumbo en tiempo real que proporciona la filosofía kaizen. Si queremos tener éxito, todos necesitamos rituales simples para evaluar nuestro rumbo y hacer los pequeños ajustes necesarios, con la mayor frecuencia posible, en todos los aspectos de nuestras vidas.

John Gottman, el aclamado psicólogo de relaciones, concluyó a partir de décadas de investigación que la existencia de "desprecio" en una relación es el mayor predictor de divorcio. El desprecio es la sutil falta de respeto y desprecio hacia su pareja; como un avión que se desvía un grado de su rumbo, el daño ocurre lentamente, con el tiempo, en relaciones donde la pareja falla en la resolución del conflicto debido a una comunicación deficiente o poco frecuente.

Esta idea me llevó a establecer uno de los rituales estilo kaizen más importantes que tengo en mi relación romántica: un control semanal programado con

Machine Translated by Google

mi compañero. Nos sentamos, hablamos abiertamente y buscamos formas marginales de mejorar, alinear y resolver problemas no abordados, tanto pequeños como grandes.

En una de nuestras visitas recientes, mencionó que mi respuesta de "Lo siento, estoy ocupada con algo" cuando me interrumpen mientras trabajo puede parecer contundente e irritada. Me preguntó si podía agregar una palabra amorosa a mi respuesta para suavizar el mensaje; mi franqueza involuntaria la había hecho sentir sutilmente rechazada.

Ahora, en lugar de parecer un adicto al trabajo gruñón, digo: "Lo siento, cariño, estoy ocupado con algo". Aunque parezca un cambio menor, expresar y rectificar este problema ha evitado que con el tiempo se agrave y provoque un gran problema más adelante. Como un avión ligeramente desviado de su rumbo, hemos vuelto a encaminar nuestra relación un grado para que podamos continuar en la dirección correcta.

Aplico los mismos principios a los negocios, las amistades y mi relación conmigo mismo. Tengo controles semanales con mis directores y amigos, e incluso una autoevaluación en mi diario para asegurarme de que todo va por buen camino, alineado y que se identifican e implementan las correcciones de rumbo necesarias.

Semana tras semana, mi bandeja de entrada se inunda de mensajes de personas que se han encontrado perdidas en sus carreras, negocios, relaciones y amistades. En casi todos los casos, eventualmente se hace evidente que sus circunstancias actuales son consecuencia de haber descuidado pequeñas cosas durante un período prolongado de tiempo. No lograron comunicarse con ellos mismos y con los demás, no hablaron, entablaron conversaciones difíciles o abordaron los problemas aparentemente triviales de sus vidas. En consecuencia, se desviaron ligeramente de su rumbo (sólo un grado), lo que finalmente los llevó a un destino al que no querían ir.



LA LEY: UNA PEQUEÑA FALLA AHORA CREA UN GRAN SEÑORITA DESPUÉS

La filosofía kaizen no se trata sólo de negocios, eficiencias o mejoras; se trata de garantizar continuamente que estás en el camino correcto y

Machine Translated by Google

rumbo al destino que pretendes, quieres y deseas visitar.

Machine Translated by Google

Las semillas más pequeñas de la negligencia de hoy

florecerán y se convertirán en los mayores arrepentimientos del mañana.

Machine Translated by Google

LEY 21

DEBES SUPERAR LA COMPETENCIA

Esta ley demuestra que cuanto mayor sea su tasa de fracaso, mayores serán sus posibilidades de éxito. ¡Te inspirará a comenzar a fallar mucho más rápido de lo que lo haces actualmente!

Thomas J. Watson fue presidente de IBM durante nada menos que 38 años, fue uno de los empresarios más notables de Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX – junto con Henry Ford– y se convirtió en uno de los hombres más ricos de su tiempo gracias a su enorme éxito en IBM. Su principio básico de innovación podría resumirse en una frase sencilla: "Si quieres aumentar tu tasa de éxito, duplica tu tasa de fracaso". También dijo: "Cada vez que avanzamos en IBM, fue porque alguien estaba dispuesto a correr el riesgo, arriesgarse y probar algo nuevo".

Cuando le preguntaron si iba a despedir a un empleado que cometió un error que le había costado a la empresa 600.000 dólares, respondió rápidamente: "No, acabo de gastar 600.000 dólares en capacitarlo". ¿Por qué querría que alguien contratara su experiencia?

Instintivamente comprendió que el fracaso era a la vez una oportunidad para el progreso y que lo contrario (la falta de fracaso) sería la muerte de IBM. Advirtió contra la complacencia, incluso cuando IBM alcanzó la cima de su industria y, en línea con el enfoque kaizen, dijo: "Siempre que un individuo o una empresa decide que ha alcanzado el éxito, el progreso se detiene".

Machine Translated by Google

Incluso antes de haber oído hablar de Thomas J. Watson y su poco convencional perspectiva sobre el fracaso, pasé diez años alentando, midiendo y aumentando la tasa de fracaso de mi equipo. Todos sabemos que el fracaso es retroalimentación y podemos estar de acuerdo en que la retroalimentación es conocimiento y, como afirma el cliché, el conocimiento es poder. Por lo tanto, el fracaso es poder, y si quieres aumentar tus posibilidades de éxito, debes aumentar tu tasa de fracaso. Aquellos que fracasan constantemente están destinados a ser seguidores eternos. Aquellos que fracasan más que sus

La competencia será seguida para siempre.



CÓMO AUMENTAR SU TASA DE FRACASOS

Booking.com es el sitio de reservas de hoteles más grande y exitoso del mundo. Pero, como todo líder de la industria, comenzó siendo pequeño, roto y atrasado.

Gillian Tans, ex directora ejecutiva de Booking.com, afirmó: "Muchas empresas empiezan con un buen producto y lo comercializan en todo el mundo. La reserva hizo lo contrario. Teníamos un producto básico y luego trabajamos duro para descubrir qué querían los clientes. Fallamos tantas veces". Unos años después del lanzamiento, un

ingeniero de Booking.com asistió a una conferencia en 2004, donde escuchó a Ronny Kohavi de Microsoft sobre la importancia de la experimentación y el fracaso. Llevó lo aprendido a su equipo en Booking.com, donde había desacuerdos constantes y que hacían perder el tiempo sobre el siguiente paso a seguir, las características correctas a implementar y la dirección a tomar.

Comenzaron a aprender lo que querían los clientes a través de experimentos simples y luego utilizaron esos conocimientos para crear un producto: el Booking.com que conocemos hoy. Como dice Tans: "Crecimos así, sin marketing ni relaciones públicas, sólo pruebas y experimentación constantes de lo que les gustaba a nuestros clientes".

Tras ver el éxito que la creciente experimentación y el fracaso habían tenido en la empresa, Booking.com desarrolló y lanzó su propia 'plataforma de experimentación' en 2005 que le permitió aumentar enormemente la cantidad de pruebas que realizaba.

Adrienne Enggist, directora senior de desarrollo de productos de Booking.com, recordó:

Machine Translated by Google

> Vengo de pequeñas empresas donde los directores ejecutivos lanzaban un gran rediseño de producto cada seis meses y, cuando lo implementabas, era difícil determinar qué funcionaba y qué no. Aquí, el equipo era pequeño, estaba ubicado en un solo piso, y fue emocionante ver a todos correr riesgos, fallar, impulsar pequeños cambios muy rápidamente y utilizar experimentos para medir el impacto.

Booking.com iría tan lejos como para nombrar un "director de experimentación", que ha evangelizado públicamente sobre lo crítico que es para las empresas fallar más, fallar más a menudo y medir esos experimentos, diciendo: "Creemos que la experimentación controlada es la forma más enfoque exitoso para crear productos que los clientes desean. Hoy Booking.com tiene 20.300 empleados y 10.000 millones de dólares de ingresos

anuales. El sitio web está disponible en 43 idiomas y presenta más de 28 millones de listados en todos los rincones del mundo. Y en el momento en que estás leyendo esto, Booking.com está llevando a cabo 1000 experimentos, dirigidos e ideados por cada uno de los equipos de producto y tecnología que tienen. Afirman que su cultura de superar a la competencia es una razón clave por la que han superado a la competencia.

Amazon sigue la misma religión de fracasar más rápido. Jeff Bezos, fundador de la plataforma de comercio electrónico de un billón de dólares, envió el siguiente memorando a sus accionistas cuando la empresa se convirtió en la empresa que más rápidamente alcanzó ventas anuales de 100 mil millones de dólares:

> Un área en la que creo que somos especialmente distintivos es el fracaso. Creo que somos el mejor lugar del mundo para fracasar (¡tenemos mucha práctica!), y el fracaso y la invención son gemelos inseparables. Para inventar hay que experimentar, y si sabes de antemano que va a funcionar, no es un experimento. La mayoría de las grandes organizaciones abrazan la idea de la invención, pero no están dispuestas a sufrir la serie de experimentos fallidos necesarios para llegar allí.
>
> A menudo se obtienen rendimientos descomunales al apostar en contra de la sabiduría convencional, y la sabiduría convencional suele tener razón. dado un 10 por

Machine Translated by Google

> Si tienes un ciento de posibilidades de obtener un pago de 100 veces, debes realizar esa apuesta siempre. Pero aun así te equivocarás nueve de cada diez veces. Todos sabemos que si haces swing hacia las vallas, te ponchará mucho, pero también conectarás algunos jonrones. Sin embargo, la diferencia entre el béisbol y los negocios es que el béisbol tiene una distribución de resultados truncada. Cuando haces swing, no importa qué tan bien conectes con la pelota, la mayor cantidad de carreras que puedes hacer son cuatro. En los negocios, de vez en cuando, cuando te acercas al plato, puedes anotar 1000 carreras. Esta distribución de rentabilidad de cola larga es la razón por la que es importante ser audaz. Los grandes ganadores pagan por tantos experimentos.

En una entrevista relacionada, Jeff Bezos amplió esta idea:

> Para ser innovador hay que experimentar. Necesita hacer más experimentos por semana, por mes, por año, por década. Es así de simple. No se puede inventar sin experimentar. Queremos fracasos en los que intentamos hacer algo nuevo, no probado, nunca demostrado.
>
> Ese es un verdadero experimento. Y vienen en todos los tamaños de escala.

Amazon tiene uno de los mayores cementerios de fracasos empresariales (algo de lo que estoy seguro Bezos está orgulloso): A9.com (el motor de búsqueda de Amazon), el Fire Phone y su sitio web de calzado Endless.com son sólo algunos de los proyectos notables que se llevaron a cabo. tan exitosos que probablemente nunca hayas oído hablar de ellos.

Sin embargo, cuando uno de sus experimentos da resultado, cambia por completo la trayectoria de su negocio y cubre las pérdidas de todos sus fracasos combinados: Amazon Prime, Amazon Echo, Kindle y, más notablemente, Amazon Web Services (AWS).

AWS se lanzó como un experimento no relacionado con el negocio de comercio electrónico de Amazon, pero en 20 años se ha convertido en la empresa B2B de más rápido crecimiento de todos los tiempos. Es la plataforma de computación en la nube más importante del mundo. Tiene operaciones en 24 regiones geográficas y cuenta con más de 1 millón de usuarios activos en 190 países, 62 mil millones de dólares en ingresos y 18,5 mil millones de dólares en ganancias anuales. En 2022, ese pequeño experimento de hace 20 años fue el mayor contribuyente al crecimiento de Amazon.

Machine Translated by Google

beneficio total. En 2011, Amazon creó su propia plataforma de experimentación, Weblab, que ahora realiza más de 20.000 experimentos cada año para innovar y mejorar continuamente las experiencias de los clientes.

Jeff Bezos explicó cómo Amazon decide qué experimentos debe realizar una empresa en su carta a los accionistas de 2015:

> Algunas decisiones tienen consecuencias y son irreversibles o casi irreversibles (puertas de un solo sentido) y estas decisiones deben tomarse de manera metódica, cuidadosa y lenta, con gran deliberación y consulta. Si pasas por allí y no te gusta lo que ves al otro lado, no podrás volver a donde estabas antes. Podemos llamar a estas decisiones Tipo 1.
>
> Pero la mayoría de las decisiones no son así; son cambiables, reversibles, son puertas de dos vías. Si ha tomado una decisión subóptima para la diabetes Tipo 2, no tiene que vivir con las consecuencias por tanto tiempo. Puedes volver a abrir la puerta y volver a cruzar. Las decisiones de tipo 2 pueden y deben ser tomadas rápidamente por individuos o grupos pequeños con gran criterio.
>
> A medida que las organizaciones crecen, parece haber una tendencia a utilizar el pesado proceso de toma de decisiones de Tipo 1 en la mayoría de las decisiones, incluidas muchas decisiones de Tipo 2. El resultado final de esto es lentitud, aversión irreflexiva al riesgo, falta de experimentación suficiente y, en consecuencia, disminución de la invención.

UNA BATALLA ENTRE PADRE E HIJO

Durante seis años asesoré a una empresa de comercio electrónico multimillonaria líder en la industria alimentaria que tenía dos marcas detrás. Una marca estaba dirigida por el padre, que había fundado todo el grupo, y la otra, mucho más nueva, había sido lanzada por el hijo. Cuando designaron a mi empresa para ayudarles a escalar sus esfuerzos de marketing, adquisición de clientes, redes sociales e innovación, inicialmente pasaba hasta cuatro días a la semana en el

Machine Translated by Google

sala de juntas tanto con el padre como con el hijo, entendiendo sus marcas, sus metas y sus objetivos.

Visité ambas marcas todas las semanas sin falta; Viajé por el mundo con ellos; Yo estaba en la sala, haciendo de todo, desde asesorar sus comunicados de prensa sobre gestión de crisis hasta producir su estrategia de redes sociales y aconsejarles sobre qué actividades de marketing seguir. Cuando fueron a París a lanzar un nuevo producto, yo estaba en el avión; si tenían un evento en América, yo estaba allí; si tenían una reunión importante en Singapur, viajaba con ellos; y cuando se lanzaron en Medio Oriente, yo estaba en el terreno.

En los seis años que los asesoré y actué como miembro de su familia extendida, vi cómo la parte de la empresa del hijo pasó de ser una marca desconocida, pequeña y no rentable a la marca más querida, más relevante culturalmente y con mayor recaudación en su industria. Al mismo tiempo, vi la marca del padre flaquear, estancarse y ralentizarse. Al final, la marca del hijo superaría a la de su padre, generando más de mil millones de dólares en

ganancia.

Tuve asientos de primera fila para ver ambos negocios, sus decisiones y su filosofía, y puedo decir con total confianza que la razón más importante por la que el hijo superó a su padre es que el hijo tenía una tasa de fracaso que excedía la de su padre por un factor de diez.

Cuando mis equipos hacían un descubrimiento tecnológico relacionado con el marketing, el crecimiento o las redes sociales, lo llevábamos a ambas marcas al mismo tiempo, el mismo día, pero recibíamos respuestas muy diferentes. Recuerdo una de esas innovaciones en la que encontramos una manera de hacer crecer su seguimiento en las redes sociales 20 veces más rápido de lo que normalmente es posible utilizando una técnica que habíamos descubierto con una plataforma en particular. Personalmente llevé este descubrimiento tanto al hijo como al padre en 2016, en dos reuniones separadas.

El equipo del padre escuchó la idea, solicitó una presentación más grande, se burló de nuestros honorarios y me informaron que necesitarían varios niveles de aprobación para continuar. Nueve meses después, todavía estaban "discutiéndolo internamente".

Machine Translated by Google

Al principio mi hijo no me puso al frente de un equipo; quería escuchar la idea él mismo. Antes de que pudiera terminar mi explicación, llamó a su asistente: "Trae a todo el equipo de marketing a la sala lo antes posible". Cuando llegó el equipo de marketing me dijo que repitiera lo que acababa de decir y al terminar mi explicación miró a su equipo y comentó: 'Vamos a hacer esto hoy'. Me miró y dijo: 'Steven, lo que sea que necesites, está solucionado. ¡A toda máquina, ahora mismo!'

Sin contratos, sin abogados, sin trámites de aprobación, sin demoras: confianza, velocidad y empoderamiento.

Esa idea dio como resultado que la marca del hijo agregara 10 millones de seguidores más a uno de sus canales de redes sociales durante los meses siguientes. Al final, les costó un 95 por ciento menos hacer crecer su página de redes sociales utilizando nuestro descubrimiento, que todas las estrategias que la marca había adoptado en el pasado.

El hijo supo instintivamente que se trataba de una decisión de 'Tipo 2': el tipo de decisión que no causaría daños irreversibles si fallaba, que podía revertirse, pero que en última instancia podría cambiar el curso de la marca si tenía éxito. Y sabía que ante una decisión de Tipo 2, se debían seguir las palabras de Jeff Bezos: "Las decisiones de Tipo 2 pueden y deben ser tomadas rápidamente por personas con gran juicio o grupos pequeños". El hijo sabía que el mayor costo

no era fallar, sino perder una oportunidad de crecer y perder el tiempo para aprender una nueva lección sin importar el resultado. Si el experimento hubiera fallado, les habría costado un día y un poco de dinero, y pasaríamos al siguiente experimento en 24 horas, un fracaso más cerca de la respuesta correcta.

Cuando la marca del padre decidió proceder con cautela con la idea, unos diez meses después, ya no funcionaba: la laguna jurídica que estábamos usando en la plataforma se había cerrado y hacer crecer un canal de redes sociales se había vuelto una vez más costoso, complicado y difícil. .

Machine Translated by Google

Es importante señalar que la mayoría de las ideas que le presentamos al hijo no tuvieron resultados tan sorprendentes. La mayoría de los experimentos fracasan, por muy bien diseñados que estén. Yo estimaría que tres de cada diez fueron fracasos trágicos, tres de cada diez fueron fracasos promedio, tres de cada diez fueron buenos y uno de cada diez fue excelente, tan grande que cambió la suerte de su negocio y pagó las pérdidas sufridas por el otro. nueve.

Llegue al 51 por ciento de certeza y tome la decisión.

Muchos años después, tendría el honor de compartir el mismo escenario que Barack Obama en Brasil, y Obama comentaría que cuando se enfrenta a decisiones difíciles – como si volar o no a Pakistán por la noche sin previo aviso con la esperanza de asesinar a Osama bin Laden– él Recurrió a la probabilidad en lugar de a la certeza.

Dijo que cada decisión era extremadamente difícil: "Si fuera un problema fácilmente solucionable, o incluso un problema modestamente difícil pero solucionable, no me llegaría porque, por definición, alguien más lo habría resuelto".

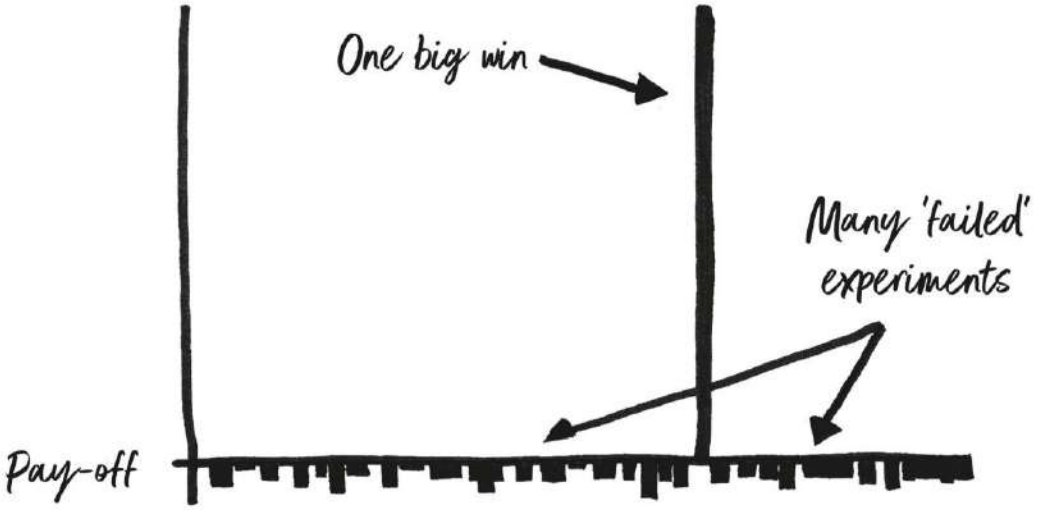
En lugar de decir: "¿Sucederá X o Y si tomo esta decisión?" él diría: '¿Cuál es la probabilidad de que ocurra X o Y?' Insistió en que tener gente más inteligente en la sala era clave: "Tener la confianza para tener a tu alrededor gente más inteligente que tú o que no estuvieran de acuerdo contigo es fundamental". Y sopesaría cada decisión no sólo en función de la probabilidad de acertar, sino también del impacto que tendría si se equivocara: "No es necesario llegar al 100 por ciento de certeza en las decisiones importantes, llegar al 51 por ciento, y cuando llegue allí, tome la decisión rápidamente y esté en paz con el hecho de que tomó la decisión basándose en la información que tenía.' Como aprendí trabajando con las empresas del padre y el hijo, de mis

más de diez años asesorando a las marcas líderes del mundo y de Barack Obama, la verdad es que las decisiones perfectas sólo existen en retrospectiva;

Machine Translated by Google

insistir demasiado en los posibles resultados y posponer las cosas en el proceso es inútil. El costo real de la indecisión en los negocios es la pérdida de tiempo. Ese momento podría haberse utilizado en su camino hacia el conocimiento que, en última instancia, le ayudaría a tener éxito. En cambio, algunas marcas se congelan de miedo y, en su intento por evitar pérdidas , terminan perdiendo las cosas más caras e importantes: oportunidades, conocimientos y tiempo.

Nassim Taleb, autor e investigador, lo resume en este gráfico:



CREANDO UNA FILOSOFÍA PRO-FRACASO

Algunas de las empresas con las que trabajé acertaron en esto: tenían ciclos de experimentación ultrarrápidos, vieron el cambio como una oportunidad, superaron a su competencia y casi siempre superaron a su industria. Algunas de las empresas con las que trabajé creían en esta filosofía, la intentaron y fracasaron; pidieron a sus equipos que innovaran más, lo escribieron en la pared de la oficina, pero simplemente nunca sucedió. Y algunas empresas no creían en ello en absoluto; esas empresas casi nunca estaban dirigidas por sus fundadores, estaban estancadas o en declive y veían el mundo cambiante como nada más que una amenaza.

Machine Translated by Google

Descubrí cinco principios coherentes que las empresas más innovadoras encarnaban de forma natural y que creo que permiten a los equipos superar a la competencia:

1. ELIMINAR LA BUROCRACIA 'Es un villano', dice el director ejecutivo de Walmart, Doug McMillon. "Sus tentáculos deberían tratarse como los cánceres a los que tanto se parecen", afirma Charlie Munger, vicepresidente de Berkshire Hathaway. "Es una enfermedad", dice Jamie Dimon, director ejecutivo de JPMorgan Chase.

Todos estos estimados líderes empresariales hablan de "burocracia", una palabra que parece no tener seguidores exitosos. En términos simples, las peores burocracias corporativas son empresas con muchas reglas, procesos de aprobación largos y dolorosos y varios niveles de jerarquía entre la base y la cima.

Estos sistemas quitan poder a los empleados, ralentizan a las empresas, desincentivan la experimentación, retrasan la innovación y sofocan la mina de oro de ideas que existe en la mente de la fuerza laboral.

Sistemas como este son un impuesto al ingenio, la energía y el espíritu empresarial humanos.

Como lo expresó Laurence Peter, autor de El principio de Peter : "La burocracia defiende el status quo mucho después del momento en que el quo ha perdido su status".

Los líderes empresariales suelen considerar la burocracia como una necesidad desafortunada para las empresas que operan en entornos regulatorios e internacionales complejos. La fuerza laboral estadounidense es un ejemplo de esto: desde 1983, el número de gerentes, supervisores y administradores ha aumentado en más del 100 por ciento, en comparación con un aumento de aproximadamente el 40 por ciento para todas las demás ocupaciones.

En los últimos años, casi dos tercios de los trabajadores dijeron que sus organizaciones se habían vuelto más burocráticas, según una encuesta de Harvard Business Review .

Machine Translated by Google

Mientras tanto, el crecimiento de la productividad se ha estancado. En las empresas más grandes que han llegado a dominar las economías occidentales, la burocracia es particularmente perjudicial. En la fuerza laboral estadounidense, más de un tercio de los trabajadores están empleados en empresas de 5.000 o más empleados, y los trabajadores de primera línea generalmente están supervisados por ocho niveles gerenciales.

Teniendo en cuenta la asombrosa velocidad del cambio que está ocurriendo en el mundo – como se revela en la Ley 5– hacer cualquier cosa para frenar el ritmo de experimentación de su empresa en este momento de la historia es un deseo de muerte.

Haier Group, una empresa china de electrodomésticos que genera más de 35 mil millones de dólares en ventas anuales, entiende esto mejor que nadie. Para evitar las consecuencias tóxicas de la burocracia, han dividido a sus 75.000 empleados en 4.000 microorganizaciones, la mayoría de las cuales tienen sólo entre 10 y 15 empleados.
Las decisiones las toman equipos pequeños y autónomos a la velocidad del rayo y, posteriormente, han logrado superar a la competencia, innovar a la velocidad del mercado y dominar su industria.

Y Steve Jobs, cofundador y CEO de Apple, al hablar de
burocracia en la empresa, dijo:

> Estamos organizados como una startup. Somos la empresa emergente más grande del planeta y nos reunimos todos durante tres horas una vez a la semana y hablamos de todo lo que estamos haciendo. El trabajo en equipo depende de confiar en que los demás harán su parte sin mirarlos todo el tiempo, pero confiando en que cumplirán su parte.
>
> Y eso es lo que hacemos realmente bien.

La clave, como he visto en todas mis empresas, clientes y estudios de casos, es hacer que los equipos de proyecto sean lo más pequeños posible, darles más autoridad, confianza y acceso a recursos al tomar decisiones, y Reduzca todos los procesos de aprobación, especialmente cuando un equipo busca tomar una decisión de Tipo 2 (de pocas consecuencias y reversible).

2. FIJAR LOS INCENTIVOS

Machine Translated by Google

En 2020, a mi empresa se le encomendó la tarea de resucitar una empresa de comercio electrónico de moda tambaleante que estaba al borde del colapso financiero. La pandemia de Covid-19 había provocado el cierre de sus tiendas físicas, lo que se tradujo en una reducción de personal y salarios. La moral de los empleados estaba de rodillas y recientemente se había nombrado a un nuevo director ejecutivo para dirigir la empresa en una nueva dirección.

Durante mi primera presentación al CEO, describí la necesidad de que la empresa aumente su tasa de fracaso en un orden de magnitud en todas las áreas, incluido el marketing. Estaban rezagados con respecto a sus competidores, perdiendo oportunidades y desperdiciando recursos en tácticas tradicionales ineficaces.

Al escuchar mi propuesta, el CEO mencionó que la compañía ya alentó a su equipo a experimentar más, citando la inclusión de "fallar más rápido" como uno de sus cuatro valores fundamentales en el manual del empleado, y dos de las palabras que se muestran de manera destacada en la cocina de la oficina. muro.

Después de mi presentación, sostuve sesiones privadas con el personal (desde gerentes hasta pasantes) durante varias horas. Durante una reunión con el equipo de marketing de la marca, planteé la pregunta: '¿Qué motivo tienes para fracasar más a menudo?' Siguió un silencio prolongado y revelador antes de que reformulara la pregunta, preguntando: "¿Qué razón tienes para no fallar más a menudo?" La boca previamente paralizada de la gerente de marketing cobró vida mientras me ahogaba con una serie de respuestas, entre ellas: "No quiero pasar vergüenza", "No recibiré un aumento salarial", "la gente pensará menos de mí". , 'Podrían despedirme', 'Estoy demasiado ocupado para probar cosas nuevas'.

A medida que enumeraba más y más razones, se hizo cada vez más evidente que la organización estaba plagada de una enfermedad llamada "incentivos desalineados": lo que la empresa esperaba de sus empleados no estaba en línea con lo que los incentivaba a hacer. La empresa quería innovadores, asumidores de riesgos, emprendedores... pero, tras una inspección minuciosa (como ocurre en la mayoría de las empresas lentas y moribundas), la gente simplemente se vio incentivada a... . . hacer su trabajo, ni menos ni más.

Aún así, me sorprende que cualquier director ejecutivo crea que las lindas palabras, los eslóganes clichés y los valores aspiracionales que incluyen en los manuales de los empleados tengan alguna importancia.

Machine Translated by Google

Las palabras necesitan evidencia, incentivos y ejemplos para darles vida. El comportamiento humano no está impulsado por tópicos, eslóganes y ilusiones.

Si desea predecir lo que hará un grupo de personas a largo plazo, debe observar sus incentivos, no sus instrucciones.

Para rediseñar los incentivos del departamento de marketing, uno de los muchos sistemas que implementé fue un proceso de reconocimiento diseñado para celebrar a un empleado o equipo cuando un experimento se ejecutaba con éxito, independientemente del resultado. Después de todo, ejecutar el experimento es el factor controlable; Es imposible controlar si tiene éxito o no en el mercado, por lo que no es ahí donde deberían centrarse nuestros incentivos.

3. PROMOVER Y DESPEDIR Le
dije a la directora ejecutiva de la empresa de moda que identificara a los empleados que estaban fallando más rápidamente y que los ascendiera lo más alto posible en la organización. Las empresas no tienen una cultura empresarial única; Cada gerente de una organización crea una subcultura debajo de él.

En mi primera empresa de marketing teníamos casi 30 gerentes, y observé una y otra vez cómo la satisfacción, la actitud y la filosofía de un equipo podían ser marcadamente diferentes a las del equipo al lado del cual estaba sentado, simplemente debido a su gerente. Con 30 gerentes, realmente teníamos 30 culturas empresariales.

La influencia se filtra: se necesita gente en el punto más alto del mundo.

Machine Translated by Google

> compañía para ser los más ávidos discípulos de sus valores culturales.

Cuando promueva a esos empleados (o les dé aumentos salariales), informe a todos los miembros del equipo por qué los ascienden y señale su tasa de fracaso excepcionalmente alta.

Por el contrario, es importante eliminar rápidamente del equipo a las personas que obstaculizan el flujo de nuevas ideas, el fracaso rápido y la experimentación. Especialmente si esos empleados son gerentes: un mal gerente puede destruir la moral, la motivación y el optimismo de un gran equipo de empleados perfectamente capaces, esperanzados y emprendedores.

4. MEDIR CON PRECISIÓN Mientras
asesoraba al negocio de comercio electrónico de moda, le pedí al CEO que estableciera, educara y comunicara continuamente a todos los miembros del equipo un "proceso de experimentación" que todos deberían seguir, usar para medir y comunicar una nueva idea o experimento que querían llevar a cabo.

> Con demasiada frecuencia, los empleados no dan un paso adelante con nuevas ideas porque no tienen claro el proceso que deben seguir. La educación es la forma más fácil de eliminar la fricción psicológica operativa.

Y, por último, le dije al CEO que midiera – equipo por equipo – la tasa de fracaso de la organización, con el objetivo claro de aumentar la tasa de fracaso de cada equipo en un factor de diez para fin de año.

Machine Translated by Google

En los negocios no se mejora lo que no se mide, y aquello en lo que te concentras crece. Al establecer KPI (indicadores clave de rendimiento) visibles y objetivos claros, y convertirlos en responsabilidad de todos, nadie en el negocio de la moda podría estar "demasiado ocupado" para experimentar (como es el caso de la filosofía kaizen) y se convirtió en una parte central del trabajo de todos. .

La organización cambió lentamente de dirección, alcanzando un punto de equilibrio por primera vez en siete años en el primer año y obteniendo una ganancia considerable en el segundo.

Su nueva creatividad, innovación y fuerza laboral empoderada la hicieron sentir como una empresa completamente nueva. Las tasas de retención del personal mejoraron, los puntajes de satisfacción de los empleados se dispararon y la empresa innovó más que nunca.

5. COMPARTA EL FRACASO Si
desea maximizar el retorno de cada fracaso, es crucial difundir los detalles de cada hipótesis, experimento y resultado fallido en toda su organización. Esta información representa una forma de capital intelectual que puede servir como base para futuros experimentos. Al compartir abiertamente los fracasos, se puede evitar la duplicación de esfuerzos fallidos, estimular el desarrollo de nuevas ideas y fomentar una cultura de experimentación continua. Como dijo Thomas Edison: "No he fracasado". Acabo de encontrar 10.000 formas que no funcionan.'



LA LEY: DEBES SUPERAR A LA COMPETENCIA

El fracaso no es algo malo y, para aumentar sus posibilidades de éxito, necesita aumentar su tasa de fracaso. Cada vez que se intenta algo y se descubre que no funciona, se obtiene información valiosa que puede compartirse con su equipo.
Las empresas que experimentan más rápido, fracasan más rápido y luego continúan experimentando, casi siempre superan a la competencia.

Machine Translated by Google

Fracaso = Retroalimentación.

Retroalimentación = Conocimiento.

Conocimiento = Poder.

El fracaso te da poder.

Machine Translated by Google

LEY 22

DEBES CONVERTIRTE EN UN PENSADOR DE PLAN

Esta ley demostrará por qué su Plan B en la vida podría ser el mayor obstáculo para el éxito de su Plan A.

La historia que estoy a punto de contarles cambió mi vida.

El viernes 13 de octubre de 1972, Nando Parrado despertó tras permanecer 48 horas inconsciente. No se recuperaba de una operación ni salía de una borrachera de dos días: estaba rodeado de cadáveres y amigos heridos, a miles de metros sobre el nivel del mar, en un valle glaciar de los Andes, entre los restos de un accidente aéreo, sin medios para pedir ayuda o incluso averiguar exactamente dónde estaban.

De los 45 pasajeros, integrantes de un equipo de rugby uruguayo que se dirigían a Chile para asistir a un partido, 29 sobrevivieron al accidente. Al principio hicieron lo que pudieron, bebiendo nieve derretida y comiendo todo lo que pudieron rescatar de su equipaje. "El primer día", recuerda Parrado, "chupé lentamente el chocolate del maní". . . En el segundo día . . . Chupé suavemente el maní durante horas, permitiéndome sólo un pequeño mordisco de vez en cuando. Hice lo mismo al tercer día, y cuando finalmente me mordí el maní hasta reducirlo a nada, no quedaba nada de comida.'

Una semana después, ante la amenaza de morir de hambre y sabiendo, después de encontrar un radio de transistores, que las autoridades chilenas habían cancelado sus esfuerzos de búsqueda, Nando y sus compañeros sobrevivientes hicieron lo inimaginable: decidieron que no tenían más remedio que comerse a los muertos. cuerpos.

Machine Translated by Google

Entre las pocas mujeres en el avión se encontraban la madre y la hermana pequeña de Parrado, a quienes había invitado en el viaje para verlo jugar. Su madre, Xenia, de 49 años, murió instantáneamente en el impacto; Su hermana pequeña, Susy, sobrevivió inicialmente al accidente pero murió en brazos de su hermano una semana después.

El primer cuerpo que se comieron fue el del piloto, ya que lo responsabilizaron del accidente. Otros cuerpos, coincidieron los supervivientes, estaban prohibidos, incluidos los de Xenia y Susy. Pero Parrado se sintió atormentado por la idea de que alguien violaría su acuerdo, y no podría vivir consigo mismo si eso sucediera.

Dos meses después del accidente, Parrado anunció que partía en busca de ayuda. Estaba hambriento, no tenía experiencia en montañismo y no tenía idea de adónde iba, pero de alguna manera esta era una mejor opción que comerse los cuerpos de su madre y su hermana: "No quería tener que comerme sus cuerpos, quería". "No quiero afrontar ese momento", dijo.

Nando y su amigo Robert cosieron tela para un saco de dormir, construyeron un trineo y se pusieron en camino. Decidieron ascender en lugar de descender, ya que un punto de vista más alto les daría mejores posibilidades de encontrar una ruta de escape. Les tomó tres días agotadores y de alguna manera lograron llegar a la cima de un pico de 15,000 pies tres días después, pero no encontraron lo que esperaban.

> Lo que vi cuando llegamos a la cima de la primera montaña realmente me dejó helado. No podía respirar, hablar ni pensar, lo que vi fue horrible; en lugar de valles verdes, vimos montañas y picos cubiertos de nieve, 360 grados a nuestro alrededor, extendiéndose hasta donde podíamos ver en el horizonte. Y fue entonces cuando supe que estaba muerto. . . Pero no hay manera de que pueda volver atrás y comerme los cuerpos de mi madre y mi hermana, la única manera es seguir adelante, moriremos, pero moriremos en el intento. . . hasta que deje de respirar.

Siguiente

Bajaron tambaleándose por el otro lado de la montaña y comenzaron a avanzar a lo largo del glaciar, debilitándose cada día más. El

Machine Translated by Google

La pareja cojeó durante diez días a través de montañas heladas, nieve profunda y grietas mortales.

"Fue un esfuerzo borroso, continuo y doloroso, las montañas eran tan grandes que parecía que no avanzabas, te fijabas un lugar objetivo en la distancia y pensabas que te tomaría dos o tres horas". llegar allí, pero era tan grande que parecía que nunca llegabas allí", dijo.

La enfermedad comenzó, los cuerpos de los hombres comenzaron a fallar y luego, el 18 de diciembre, llegaron a un río. Mientras lo seguían, vieron señales de que alguien había estado allí recientemente: una lata de sopa, una herradura, incluso un rebaño de vacas, hasta que finalmente, el 20 de diciembre, divisaron a un hombre a caballo al otro lado de un enorme río.

Los hombres no podían hacerse oír por encima del rugido del río, por lo que Parrado imitó un avión estrellándose para tratar de explicar quiénes eran, aunque le preocupaba que el hombre pensara que estaba loco y se marchara. En cambio, el hombre ató una nota a una roca y la arrojó al otro lado del río: "Dime lo que quieres".

Parrado respondió: 'Vengo de un avión que cayó en las montañas. Llevamos diez días caminando. No tenemos comida y ya no puedo caminar.' Explicó que tenía 14 amigos que seguían vivos en las montañas y que necesitaban ayuda desesperadamente.

El hombre recibió la nota y quedó impactado, pero creyendo lo que leyó, viajó durante diez horas a caballo hasta la civilización más cercana y

Regresó al día siguiente con un equipo de rescate. Milagrosamente, 72 días después del accidente aéreo, Parrado y su amigo se salvaron, y al día siguiente llevó al equipo de rescate de regreso al lugar del accidente en un helicóptero, donde los otros 14 sobrevivientes serían encontrados y rescatados.

"La única manera de avanzar es porque no se puede retroceder", explicó.

La historia de Parrado es una historia de perseverancia, fortaleza y coraje humanos frente a una desesperación desesperada. Me topé con su historia cuando tenía 19 años, mientras me encontraba en una situación financiera desesperada, tratando de llevar a cabo mi primera idea de negocio, repudiada por mis padres por abandonar la universidad.

Machine Translated by Google

robando en tiendas y rebuscando comida en mis peores días, mientras vivía en una zona desfavorecida del país, solo y sin dinero.

Su historia cambió mi vida. Me dio esperanza en mis momentos más oscuros, viento en mis velas cuando más lo necesitaba y más razones para seguir adelante a pesar de las circunstancias en las que me encontraba. Después de varios años de perseverancia, yo también escapé de mi situación: había construido una exitosa empresa, era financieramente libre y mi vida se parecía a la de mis sueños más locos.

"La única manera de avanzar es porque no se puede retroceder". No pude regresar. No tenía ningún "regreso" al que ir. No tener un Plan B se convirtió en la fuerza motivadora más increíble de mi vida. Cuando la mente humana excluye todas las demás posibilidades y se fija en un solo camino, ese camino atrae cada gramo disponible de pasión, perseverancia y poder, sin dejar lugar a la vacilación o la desviación.

"El primer paso antes de que cualquier otra persona en el mundo lo crea es que tienes que creerlo; no hay razón para tener un Plan B, porque distrae la atención del Plan A".

Will Smith

Si hubiera tenido un camino alternativo disponible para mí, es muy posible que esas horas más oscuras me hubieran atraído por él. Esto puede sonar como palabras motivacionales lindas pero sin sentido o un tópico poco realista, pero sorprendentemente, los investigadores han revelado recientemente que tener un Plan B – en cualquier ambición – tiene un impacto negativo neto en nuestras posibilidades de tener éxito con nuestro Plan A.

QUIZÁS DEBERÍAMOS PONER TODOS NUESTROS HUEVOS EN UNA CESTA

Machine Translated by Google

Probablemente hayas escuchado el consejo "No pongas todos los huevos en la misma canasta". Cuando se trata de elegir una carrera o postularse a la universidad, o incluso solicitar un nuevo trabajo, se considera que tener un plan de respaldo es una buena idea. Los estudios han demostrado que este enfoque ayuda a aliviar parte del malestar psicológico asociado con la incertidumbre, pero sorprendentemente nuevas investigaciones también han demostrado que tiene un gran costo.

> Se ha demostrado que tener un plan de respaldo, o incluso considerar uno, puede obstaculizar potencialmente su desempeño al hacer que esté menos motivado para alcanzar su objetivo principal.

En tres estudios, se pidió a casi 500 estudiantes que resolvieran un difícil acertijo de palabras que implicaba descifrar oraciones confusas. Si tenían éxito, se les daría un delicioso refrigerio. Antes de intentar resolver el rompecabezas, a algunos grupos de estudiantes se les pidió que pensaran en un plan de respaldo (otras formas de obtener un refrigerio gratis en el campus) si no podían descifrar las oraciones.

Los investigadores encontraron que los grupos que no tenían un Plan B tuvieron un desempeño radicalmente mejor que los grupos con un plan de respaldo; tenían mayores niveles de motivación, valoraban más el éxito y resolvían más acertijos. Experimentos posteriores replicaron los resultados en otros contextos con diferentes recompensas (por ejemplo, dinero, otros premios y ahorro de tiempo), y los resultados fueron siempre los mismos.

Una de las investigadoras, la científica del comportamiento Katy Milkman, concluyó: "Esto sugiere que pensar en un plan de respaldo en realidad hará que desees menos lograr tu objetivo, lo que perjudica tu esfuerzo, tu rendimiento y, en última instancia, tus posibilidades de lograrlo con éxito". Tu meta. Estos hallazgos se aplican a objetivos en los que el éxito depende en gran medida del esfuerzo.

Machine Translated by Google

Además, si bien algunos pueden sentirse congelados por el miedo al fracaso, las investigaciones muestran que el miedo al fracaso en realidad puede proporcionar el impulso necesario para alcanzar su objetivo. De manera similar, otras investigaciones han demostrado que cuanto más percibas emociones negativas en caso de fracaso, más motivado estarás para triunfar. Sin embargo, si tiene un plan de respaldo, el incentivo para tener éxito se reduce porque ha eliminado el miedo al fracaso.

 SER ARRIESGADO NO SIGNIFICA SER IMPRUDENTE

Si estás leyendo esto y te ha hecho considerar hacer una caminata mortal de diez días a través de las montañas de los Andes, debo brindarte un descargo de responsabilidad. Hay una diferencia entre correr un riesgo (concentrar todo tu ser en una meta) y ser completamente imprudente.

En mi historia, por supuesto, no corría riesgo de muerte; Tengo la suerte de vivir en una sociedad que me habría atrapado, alimentado y albergado, si hubiera necesitado que me atraparan. Y muchos de ustedes tendrán dependientes, hipotecas y otras responsabilidades que, comprensiblemente, necesitarán proteger. La practicidad debe ser una prioridad.

 LA LEY: DEBES CONVERTIRTE EN UN PLAN-A PENSADOR

Esta ley sigue siendo una de esas realidades incómodas e inevitables de la condición humana. La cantidad de nosotros mismos que podemos dedicar a una

El resultado (mente, energía y concentración) se correlaciona positivamente con la probabilidad de ese resultado. Algunos llaman a esto manifestación, pero yo lo llamo pensamiento Plan-A. En la consecución de sus objetivos más importantes, un plan de respaldo es un peso adicional que llevar, una carga motivadora que llevar y un compañero que distrae al que llamar.

Machine Translated by Google

No hay mayor fuerza de creatividad, determinación y compromiso que una

persona que no se distrae con un plan B.

Machine Translated by Google

LEY 23

NO SEAS AVESTRUZ

En esta ley aprenderás por qué mi mayor error profesional en los negocios fue comportarme como un avestruz cuando debería haber actuado como un león. En tu carrera, ser avestruz hará que te maten. Esta ley te enseñará cómo evitar ser avestruz.

"Ni Dios mismo podría hundir este barco", dijo Edward Smith, capitán del Titanic, mientras la gente le advertía de los peligros del hielo en la zona.

Horas más tarde, cuando el barco chocó contra un iceberg y comenzó a inundarse y hundirse, se dice que el primer oficial Murdoch, que estaba de guardia en el momento de la colisión, se dirigió al jefe de azafatas John Hardy y le dijo: "Creo que [El Titanic] ya no está, Hardy.' A pesar de su

destino inminente, los pasajeros recordaron más tarde una extraña sensación de calma, incredulidad y normalidad en las cubiertas. 'Había algunas personas que jugaban a las cartas y había un hombre que tocaba el violín. Estaban tan tranquilos como si estuvieran en un salón", dijo la pasajera Edith Russell.

Otra pasajera, Ellen Bird, describió cómo algunas personas parecían ignorar por completo su destino inminente: "Vi a uno o dos hombres y mujeres levantarse, mirar por la ventana y luego volver a sentarse, evidentemente con la idea de que irían". de vuelta a la cama.'

William Carter, que sobrevivió subiéndose a un bote plegable, uno de los últimos botes salvavidas en escapar, dijo que había tratado de convencer a George Widener

Machine Translated by Google

venir con él en el bote salvavidas. Carter dijo que Widener ignoró su advertencia y dijo: "Creo que prefiero arriesgarme". En consecuencia, el número ya

limitado de botes salvavidas salía parcialmente vacío. A medida que la situación se volvió más grave, los miembros de la tripulación comenzaron a hacer sonar silbatos frenéticamente, entrar en pánico y gritar órdenes para tratar de llevar a los pasajeros a los botes salvavidas. Según los relatos de los supervivientes, algunos miembros de la tripulación tuvieron que obligar físicamente a las personas a subir a los botes salvavidas, en contra de su voluntad.

Ya muy avanzado el hundimiento, apenas unos minutos antes de que el barco quedara completamente sumergido, cuando la mayoría de las cubiertas estaban completamente inundadas, comenzó el pánico generalizado. El segundo oficial Lightoller tuvo que blandir su arma y el quinto oficial Lowe disparó a lo largo del costado del barco para evitar que la gente inundara los últimos botes salvavidas mientras los cargaban y bajaban.
Un miembro frenético de la tripulación incluso entró en la sala de radio e intentó robar el cinturón salvavidas del oficial superior de radio Jack Phillips mientras estaba trabajando en la radio.

En consecuencia, de las 2.240 personas a bordo, casi el 70 por ciento murió.

Semejante negación es algo complicado de entender. Al leer esta historia, en retrospectiva podría retratar a estos pasajeros evasivos e insensibles como tontos, irracionales e imprudentes. Sin embargo, su respuesta ilustra perfectamente un fenómeno de comportamiento muy humano y común llamado "el efecto avestruz".

EL EFECTO AVESTRUZ

Cuando un avestruz siente peligro, entierra la cabeza en la arena. La idea es que si el avestruz puede simplemente esconderse de la amenaza, el peligro eventualmente pasará. Nosotros los humanos no somos diferentes. Cuando nos enfrentamos a información, situaciones o conversaciones difíciles, tendemos a ser como el avestruz y también a esconder la cabeza en la arena.

Como seres humanos, estamos programados para evitar la incomodidad. Nos abstenemos de revisar nuestras cuentas bancarias cuando sabemos que hemos gastado de más, evitamos conversaciones difíciles que no queremos tener y, lo que es más problemático,

Machine Translated by Google

retrasamos la reserva de esa cita con el médico, para evitar recibir malas noticias sobre nuestra salud.

Un informe publicado recientemente por el banco británico TSB reveló que los británicos endeudados están perdiendo acumulativamente £55 millones al mes al no confrontar sus finanzas y hacer cambios simples. Un estudio que lo corrobora encontró que los inversores probablemente verificarían el valor de sus carteras de inversión personales cuando los mercados en general estuvieran subiendo, pero evitarían mirar cuando los mercados estuvieran estancados o cayendo.



En un estudio más sorprendente realizado con 7.000 mujeres de entre 50 y 64 años, los investigadores descubrieron que las mujeres que habían oído que a un colega le habían diagnosticado cáncer de mama tenían casi un 10 por ciento menos de probabilidades de ir ellas mismas a hacerse un chequeo gratuito.

En el momento en que el efecto avestruz entra en acción, no sólo tenemos ansiedad, la ansiedad nos tiene a nosotros, y esa ansiedad nos presiona a desviar la mirada de aquello que nos pone más ansiosos. Como señala el psiquiatra George Vaillant: "La negación puede ser saludable y permitir a los individuos afrontar la ansiedad en lugar de inmovilizarse por ella, o puede ser inútil y crear un autoengaño que altera la realidad de maneras peligrosas".

En el ámbito empresarial, el efecto avestruz marca con demasiada frecuencia la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa. Una investigación realizada por Leadership IQ, la firma de encuestas corporativas, recopiló datos de más de 1.000 miembros de juntas directivas de casi 300 organizaciones que habían despedido a su director ejecutivo. Descubrieron que el 23 por ciento de esas juntas habían despedido a su director general por "negar la realidad", el 31 por ciento por "gestionar mal el cambio", el 27 por ciento por "tolerar al personal de bajo rendimiento" y el 22 por ciento por "inacción". Todos estos son síntomas corporativos comunes del efecto avestruz.

Machine Translated by Google

> En los negocios, la persona con menos puntos ciegos tiene mayores posibilidades de victoria.

Pensamos mejor, tomamos mejores decisiones y logramos mejores resultados cuando estamos más cerca de la realidad. Las historias de Kodak, Nokia, Blockbuster, Yahoo, BlackBerry y MySpace ilustran claramente que quienes se sienten más invisibles suelen ser los más susceptibles a convertirse en avestruz frente a la innovación, el cambio y las verdades incómodas.

 CÓMO EVITAR CONVERTIRSE EN AVESTRUZ

Entrevisté al autor de renombre mundial Nir Eyal en mi oficina de Nueva York en preparación para este libro; Ha pasado varios años estudiando qué motiva el comportamiento humano en los mejores y peores momentos. Me dijo:

> La gente piensa que está motivada por la búsqueda de placer; se equivocan, les motiva evitar el malestar. Incluso el sexo (y la excitación que genera) es una forma de malestar del que buscamos aliviarnos.

> La mayoría de la gente no quiere reconocer la incómoda verdad. que la distracción es siempre un escape malsano de la realidad.
>
> La forma en que lidiamos con los desencadenantes internos incómodos determina si buscamos actos saludables de tracción o distracciones contraproducentes.

En mi propia carrera, ninguno de mis mayores errores y arrepentimientos profesionales fueron decisiones comerciales fallidas que tomé; fueron las decisiones instintivamente obvias pero terriblemente incómodas que no tomé: las cosas que evité enfrentar por miedo, incertidumbre y ansiedad. la persona que conocia

Machine Translated by Google

Necesitaba despedir pero no lo hice, la conversación que necesitaba tener con un cliente pero la evité y la advertencia que necesitaba articular a la junta directiva de que retrasé.

De manera similar, todos podemos identificarnos con las consecuencias tóxicas que el efecto avestruz puede tener en nuestras relaciones románticas: evitar la conversación difícil, evadir los temas incómodos y fingir que todo está bien.

Estos síntomas de codenación y evitación mutua mantienen una relación fallida, cuando ninguna de las partes tiene las palabras, el coraje o la convicción para enfrentar sus necesidades insatisfechas. Los argumentos ocurren, pero rara vez son los argumentos correctos. En una relación, si tienes la misma conversación una y otra vez, estás teniendo la conversación equivocada.

Estás evitando la conversación incómoda que deberías tener.

> El dolor en todos los ámbitos de la vida es inevitable, pero el dolor que creamos al tratar de evitarlo es evitable.

En los negocios, el dolor del efecto avestruz y el conflicto no resuelto que crea lo sienten sus empleados, en la crianza de los hijos lo sienten sus hijos y en su propia vida se sentirá en su mente, su cuerpo y su alma.

Un miembro del personal de la Casa Blanca durante la administración Kennedy comentó una vez que siempre era obvio cuando había un conflicto entre el presidente y la Primera Dama versus cuando se relacionaban amistosamente. Cuando el entrevistador se sorprendió de que su relación fuera tan transparente, el miembro del personal respondió:

> En realidad, eran bastante privados acerca de sus luchas, pero sabíamos cuándo estaban peleando simplemente observando las interacciones de su personal personal. Cuando los peluqueros y el personal de transporte discutían, sabíamos que se debía a que JFK y Jackie estaban en algún tipo de conflicto. Cuando estos grupos actuaron juntos, supimos que la primera pareja se llevaba bien.

Machine Translated by Google

En el centro de esta historia de la administración Kennedy está la noción de que el conflicto se mueve dentro y entre los niveles de un sistema social. Cuando algo no se resuelve porque hemos decidido esconder la cabeza en la arena, no permanece inactivo, esperando a que se aborde; se vuelve tóxico, contagioso y venenoso para quienes nos rodean, e inflige más daños colaterales cada día que pasa sin abordarse.

Hace cinco años, me di cuenta de que necesitaba encontrar una manera de superar mi propio comportamiento de avestruz para poder enfrentarme a lo más incómodo de todos. realidades de la vida, los negocios y el amor, con rapidez y honestidad. Creo que no puedes alcanzar tu máximo potencial sin una mejor relación con la incomodidad, las malas noticias y las verdades incómodas. Utilizando consejos de la economía del comportamiento, la psicología y la sociología, creé mi propio enfoque de cuatro pasos para lidiar con el malestar y evitar la procrastinación.

PASO 1: PAUSAR Y RECONOCER El primer paso
es hacer una pausa y admitir que algo no está bien.
Estos momentos de pausa tienden a ocurrir cuando las personas notan el poder y la horrible longevidad de sus propias emociones no deseadas. Si no hace una pausa, el proceso no puede comenzar y no podrá crear suficiente espacio para el siguiente paso.

PASO 2: REVISARSE El siguiente paso
es inspeccionarse en términos de sentimientos, comportamientos y emociones. Estos exámenes son críticos. Permiten a las personas comenzar a articular lo que sólo han sentido: que algo anda mal en ellos, que algo está desalineado, que una necesidad no está satisfecha o que un miedo ha tomado el control.

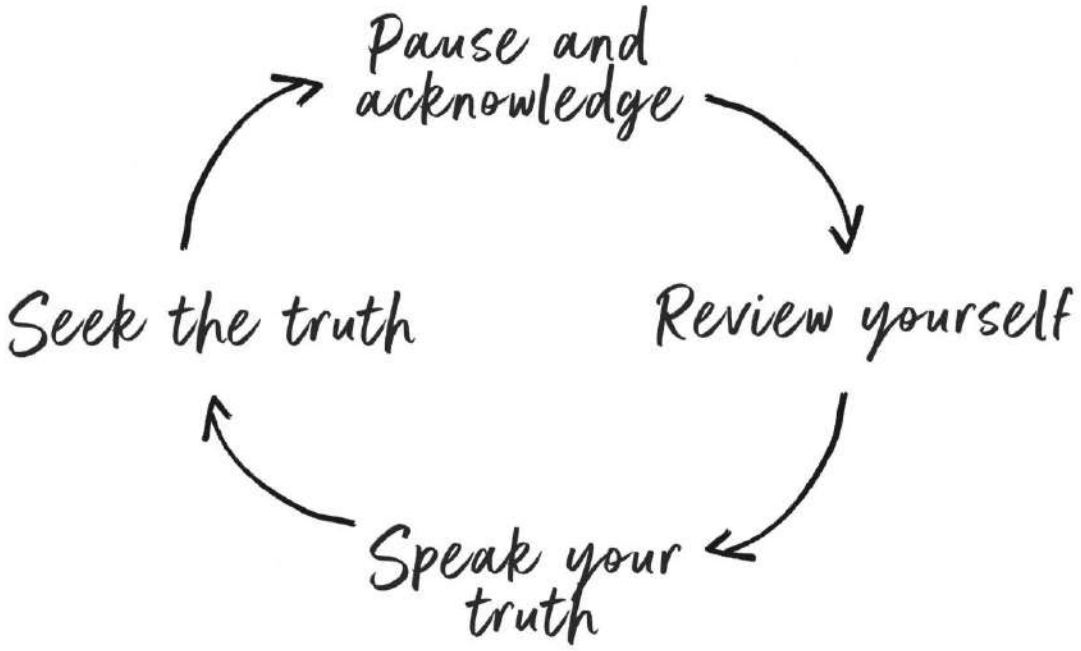
Las personas que hacen una pausa y se inspeccionan a sí mismas son como detectives que son conscientes de que se ha cometido un delito: pueden ver la evidencia a su paso, pero aún no han identificado al culpable. Resolver este tipo de crímenes suele implicar la ayuda de otros. Las personas necesitan ayuda para salir de sus propias narrativas y diagnosticarse a sí mismas con precisión, en lugar de simplemente dejarse llevar por sus formas preferidas de enmarcar y culpar.

Machine Translated by Google

PASO 3: HABLA TU VERDAD El
siguiente paso es decir tu verdad. Comparta los hallazgos de su inspección, sin culpas y con énfasis en la responsabilidad personal. Esto marca el momento en que los conflictos interpersonales no abordados pasan de las conversaciones equivocadas a las conversaciones correctas.

En el efecto avestruz, las personas dan la espalda y no hablan directamente de las emociones que las atenazan. Desvían la mirada, diagnostican mal los problemas y se distraen con otra cosa. La cuestión subyacente sigue tácita. Ese silencio impulsa el efecto avestruz. Aflojar su control comienza con los momentos en que la gente habla lo que aún no se ha dicho. Irónicamente, la ciencia muestra que es al hablar de nuestras desconexiones que las personas crean más conexión entre sí.

PASO 4: BUSCAR LA VERDAD En
el último paso, debes buscar humildemente la verdad, una hazaña que es más fácil de decir que de hacer en presencia de nuestros sesgos cognitivos, rectitud e ignorancia. Esto significa escuchar. Pero no sólo escuchar para oír, sino escuchar para comprender. No desde la perspectiva de un adversario que busca la victoria, sino desde la perspectiva de un socio, pacientemente decidido a superar una dificultad.



Machine Translated by Google

Cuando buscas, escuchas y comprendes la verdad, la incomodidad que crea puede tentarte a esconder la cabeza una vez más, pero la clave es volver al primer paso, hacer una pausa y repetir el proceso hasta llegar al final.

LA LEY: NO SEAS AVESTRUZ

Evitar realidades incómodas y conversaciones difíciles no es útil, ni en los negocios ni en nuestras relaciones personales. Debemos reconocer lo que no está bien, evaluar qué podemos hacer al respecto, compartir nuestros hallazgos y llegar a la verdad, por muy desafiante que esto pueda ser.

Machine Translated by Google

Si desea tener éxito a largo plazo en los negocios, las relaciones y la vida, debe mejorar en la aceptación de verdades incómodas lo más rápido posible.

Cuando te niegas a aceptar una verdad incómoda, estás eligiendo aceptar un futuro incómodo.

Machine Translated by Google

LEY 24

DEBES HACER PRESIÓN TU PRIVILEGIO

Esta ley te enseña cómo la comodidad nos está matando lentamente mental, física y emocionalmente. Le ayudará a comprender cómo y por qué debemos hacer de las presiones de la vida nuestro privilegio.

Con 39 títulos de Grand Slam, se esperaba que ganara Billie Jean King. La gente contaba con ella. La presión podría haber sido demasiada para cualquier otra persona, pero no para ella. Había ganado un récord de 20 títulos en Wimbledon, todo el mundo del tenis la observaba jugar, todos los periodistas deportivos estaban dispuestos a criticar cada uno de sus movimientos. Cuando se le preguntó cómo hacía frente a la carga impensable de las expectativas del mundo, Billie Jean King respondió casualmente: "La presión es un privilegio; sólo llega a quienes se lo ganan".

Esta afirmación – “la presión es un privilegio” – naturalmente evoca una reacción mixta, como lo hacen la mayoría de los mantras demasiado simplificados. Cuando la gente lo escucha, escucha que "el estrés es un privilegio", por lo que es importante aclarar que el estrés y la presión son dos cosas completamente diferentes. El estrés es una respuesta psicológica interna y la presión es una fuerza ambiental externa. Por supuesto, la presión puede causar estrés tanto bueno como malo, dependiendo del individuo, pero la presión en sí no es la culpa. La presión es una situación subjetiva, no una emoción objetiva, y en presencia de una presión fuerte, el estrés de una persona es el placer de otra.

No disfruto toda mi presión – especialmente no en el momento – y ninguna presión es fácil; A menudo me ha puesto a prueba de maneras que no me habría ofrecido voluntariamente.

Machine Translated by Google

ser puesto a prueba, pero todas mis mayores presiones han precedido a todos mis mayores privilegios. Los dos conceptos tienen una relación clara e inquebrantable que encuentro liberador, motivador y tranquilizador de entender. La presión arroja luz sobre quién soy y quién no soy al mismo tiempo, iluminando simultáneamente lo lejos que he llegado y lo lejos que me queda por llegar. Para mí, una vida sin presiones es una vida sin propósito. La presión no es el problema (como dije, la presión no es ni buena ni mala), pero nuestra relación, perspectiva y evaluación de la presión y el estrés que crea pueden tener consecuencias intencionadas o mortales.

SÓLO UNA NOCHE FRÍA Y OSCURA DEL LADO DE EVEREST

La presión no es vida o muerte, pero su perspectiva podría serlo.

En la Universidad de Wisconsin, investigadores realizaron un estudio sobre el estrés en 30.000 adultos estadounidenses. Hicieron a los participantes preguntas como "¿Cuánto estrés ha experimentado durante el último año?" y '¿Crees que el estrés es perjudicial para tu salud?' Ocho años después, utilizaron registros de defunción públicos para descubrir quién seguía vivo. Como era de esperar, las personas que experimentaron mucho estrés durante el tiempo cubierto por el estudio tuvieron un riesgo 43 por ciento mayor de morir. PERO (y este es un gran pero) eso solo era cierto para las personas que habían dicho que creían que el estrés era perjudicial para su salud. Las personas que experimentaron mucho estrés pero no lo vieron como dañino no tenían más probabilidades de morir. De hecho, el análisis mostró que tenían el riesgo más bajo de morir que todos los participantes en el estudio, incluso incluyendo personas que habían informado haber experimentado relativamente poco estrés. Los investigadores estimaron que durante los ocho años que siguieron las muertes, 182.000 estadounidenses murieron prematuramente, no por estrés, sino por la creencia de que el estrés es malo para la salud.

Kelly McGonigal es psicóloga sanitaria y profesora de la Universidad de Stanford.

En una charla TED sobre este estudio, señaló que si la estimación de los investigadores fuera correcta, creer que el estrés es malo para la salud sería el decimoquinto factor más común.

Machine Translated by Google

causa de muerte en los Estados Unidos, matando a más personas que el cáncer de piel, el VIH/SIDA y el homicidio.



¿Puedes recordar la última vez que sentiste una presión real? Es posible que su corazón haya estado latiendo con fuerza, que haya respirado más rápido, que haya tenido las manos húmedas. Normalmente interpretamos estos síntomas físicos como ansiedad o señales de que no estamos afrontando bien la presión.

Pero, ¿qué pasaría si los vieras de otra manera, como señales de que tu cuerpo te está dando energía para prepararte para enfrentar un desafío? Eso es exactamente lo que los investigadores que realizaron un estudio en la Universidad de Harvard dijeron a los participantes antes de someterlos a una prueba de alta presión. Los participantes que aprendieron a ver la respuesta al estrés como útil para su desempeño estaban menos ansiosos, se sintieron más seguros y se desempeñaron mejor. Particularmente interesantes fueron los cambios en su respuesta fisiológica al estrés. Por lo general, su ritmo cardíaco aumenta y sus vasos sanguíneos se contraen en momentos de estrés, lo cual no es saludable para permanecer en él.

Pero en el estudio, cuando los participantes vieron sus síntomas fisiológicos como beneficiosos, no detuvieron su ritmo cardíaco, pero sus vasos sanguíneos permanecieron relajados y abiertos, lo que significa que su respuesta cardiovascular fue considerablemente más saludable. McGonigal comentó que los participantes que consideraban que el estrés era beneficioso tenían un perfil cardiovascular similar al de las personas que experimentaban momentos de alegría y coraje.

Además, la profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, Alison Wood Brooks, ha demostrado cómo las personas que replantean mentalmente la ansiedad como emoción pueden mejorar su desempeño en tareas como ventas, negociación y hablar en público.

Este cambio de mentalidad psicológica y la transformación física que crea podrían marcar la diferencia entre un ataque cardíaco inducido por el estrés a los 60 años y vivir hasta los 90.

Machine Translated by Google

El objetivo no es intentar deshacerte de tu presión, sino cambiar tu relación con ella por completo.

Una forma importante de mejorar su relación con su presión es recordar el privilegio positivo, el significado y el contexto en el que existe.
La diferencia entre las presiones aspiracionales (crear un negocio, competir en un torneo o criar a un niño) y la presión que enfrenta un trabajador mal pagado de una línea de producción en una fábrica, bajo amenaza de ser despedido si no mejora su producción. , es como nos relacionamos con la presión.
La presión que consideramos voluntaria, significativa y de alta autonomía se recibe como un privilegio. Por el contrario, la presión obligatoria, sin sentido y de baja autonomía se parece más a un dolor psicológico.

"Sólo otra noche fría y oscura al lado del Everest" es una frase que he repetido naturalmente durante los últimos cinco años en mis momentos más difíciles para devolverme al contexto de mi estrés.

Cuando los montañeros se comprometen a escalar el Monte Everest, serían ingenuos si esperaran un viaje tranquilo. Lo mismo, por supuesto, se aplica al iniciar una empresa, obtener una carrera universitaria o criar a un hijo: todas estas cosas inducen presión, estrés y dolor, pero como esa presión subjetivamente vale la pena, se siente diferente y, me atrevo a decir, agradable.

Eres más susceptible a sentirte víctima de la presión en tu vida cuando olvidas el contexto de esa presión. Los desafíos más significativos de tu vida llegarán con algunas noches oscuras en el lado del Everest.

HAZ DE TU PRESIÓN TU PRIVILEGIO

Afortunadamente, es posible cambiar tu relación con presión. Después de combinar años de investigación cualitativa y empírica en psicología, un estudio publicado en Harvard Business Review basándose en su trabajo con ejecutivos, estudiantes, Navy SEAL y atletas profesionales encontró que

Machine Translated by Google

Las personas que adoptan una mentalidad de que "el estrés mejora" disfrutan de un mejor desempeño en el trabajo y menos síntomas negativos para la salud que aquellos que ven el estrés como algo negativo y debilitante.

Creo que cambiar la forma en que responde al estrés y la presión puede ayudarlo a aprovechar el poder creativo del estrés y al mismo tiempo minimizar sus efectos perjudiciales. Lo he hecho adoptando el enfoque de tres pasos de Harvard Business Review y lo comparto con ustedes aquí, además de un paso final propio.

PASO 1: VERLO La

conciencia es el primer paso para secuestrar cualquier tipo de ciclo cognitivo. No lo niegues, evítalo o deja que te paralice: dilo, nombralo. Esto literalmente cambia la forma en que responde su cerebro, porque activa las áreas más conscientes y deliberadas del cerebro en lugar de los centros primarios, automáticos y reactivos. Como explica HBR :

> En un estudio, a los participantes en un escáner cerebral se les mostraron imágenes emocionales negativas. Cuando se les pidió que etiquetaran la emoción que invocaban las imágenes, la actividad neuronal se movió desde la región de la amígdala (el asiento de la emoción) a la corteza prefrontal, el área del cerebro en la que pensamos consciente y deliberadamente. En otras palabras, reconocer el estrés a propósito le permite pausar su reacción visceral, permitiéndole elegir una respuesta más enriquecedora.

Sumado a esto, parece que intentar negar o ignorar los sentimientos de estrés es contraproducente. La investigación de Harvard Business Review realizada por Peter Salovey y Shawn Achor demostró que aquellos de nosotros que pensamos que la presión es debilitante y nos esforzamos por evitarla, corregimos en exceso o reaccionamos de manera insuficiente al estrés, mientras que aquellos con una mentalidad que les permite aceptar lo positivo tienen un nivel de cortisol más moderado. respuesta al estrés. Lo que esto significa en la práctica es que están "más dispuestos a buscar y estar abiertos a la retroalimentación durante el estrés, lo que puede ayudarlos a aprender y crecer a largo plazo".

PASO 2: COMPARTIRLO

Machine Translated by Google

Un estudio realizado en la Universidad de Buffalo encontró que cada experiencia vital estresante importante aumentaba el riesgo de muerte de un adulto en un 30 por ciento, a menos que pasara una cantidad significativa de tiempo conectándose con sus seres queridos y su comunidad inmediata. Entonces, no hubo ningún aumento en el riesgo de muerte.

Compartir nuestro estrés con una comunidad que nos apoya cambia por completo el impacto psicológico que el estrés tiene en nosotros. Cuando elegimos conectarnos con otras personas bajo estrés, se crea una resiliencia increíble.

PASO 3: ENMÁTRELO La

clave para "apropiarse" de su presión es reconocer el papel positivo que desempeña y la poderosa señal que representa. Sentimos presión cuando algo importa, cuando hay algo en juego, cuando nos importa. Encuadrar su presión en este contexto desata una motivación positiva y calma su reacción fisiológica.

Te recuerda que esta es solo otra noche fría en la ladera del Everest: una montaña que ambos elegís escalar y una montaña que vale la pena escalar.

En el entrenamiento de los Navy SEAL, el ex comandante de los SEAL, Curt Cronin, dice:

> El escuadrón de liderazgo diseña situaciones que son exponencialmente más estresantes, caóticas y dinámicas que cualquier operación de combate para que los equipos aprendan a centrarse en las circunstancias más arduas.
> Cuando el estrés del entrenamiento parece insoportable, podemos apropiarnos de él, sabiendo que, en última instancia, es lo que hemos elegido hacer: ser miembro de un equipo que puede tener éxito en cualquier misión.

Y esa es una presión que vale la pena soportar.

PASO 4: ÚSALO Cuando

estás bajo presión, el estrés puede ayudarte a tener éxito. El objetivo evolutivo del estrés es impulsarte a rendir al máximo tanto mental como físicamente; para mejorar tu juego y enfrentar el escenario o el problema que enfrentas. Nuestro

Machine Translated by Google

La respuesta física al estrés es producir hormonas, como la adrenalina y la dopamina, que proporcionan al cerebro y al cuerpo la sangre y el oxígeno que tanto necesitan. Esto da como resultado un estado de mayor energía, mayor estado de alerta y un aumento de la concentración.

Qué manera tan maravillosa de que nuestro cuerpo nos prepare. No luches contra ello, úsalo.

El ex comandante de los Navy SEAL, Cronin, dijo recientemente: 'Aprender a preguntar: "¿Cómo podrían servirnos estas experiencias?" y vernos obligados a usarlos como combustible resultó ser una herramienta poderosa para ayudar a nuestros individuos, equipos y organizaciones a prosperar, no a pesar del estrés, sino gracias a él.'

Como dijo Teddy Roosevelt, si vamos a fracasar, al menos fracasaremos siendo "muy atrevidos", lo cual es un destino más admirable que el de "esas almas frías y tímidas que no conocen la victoria ni la derrota".



LA PRESIÓN PUEDE SALVAR TU VIDA

Para preparar este libro, entrevisté a más de diez expertos en salud sobre el tema del estrés, la presión y su impacto en nuestra salud. Una de las preocupaciones recurrentes más sorprendentes que me había presentado se puede resumir en algo que me dijo Gary Brecka, fundador de 10X Health:

'Vivimos en una crisis de comodidad. Poco a poco nos estamos asfixiando hasta morir con comodidad al evitar las cosas difíciles que son buenas para nuestra salud. El envejecimiento es nuestra búsqueda agresiva de comodidad”.

Él cree que los humanos prosperan fisiológicamente y están diseñados de manera innata para vivir bajo los tipos correctos de presión. Dice que se supone que debemos experimentar temperaturas extremas de frío y calor; no estamos hechos para vivir en condiciones perfectas.

Machine Translated by Google

ambientes con temperatura ambiente regulada. Y se supone que debemos ejercer tensión física sobre nuestros cuerpos; No estamos destinados a ser tan sedentarios.

Otros expertos en salud con los que hablé me dijeron que el costo de evitar este tipo de presión fisiológica se ve en la crisis de obesidad, el aumento de enfermedades cardíacas y muchos tipos de enfermedades prevenibles.

La presión profesional, psicológica y fisiológica es a menudo un privilegio que elegimos ignorar porque lo es. . . "difícil", y como se dijo anteriormente, somos humanos que evitamos la incomodidad.

Sin embargo, en todos los aspectos de la vida, "duro" es el precio que pagamos hoy por un mañana "fácil".

LA LEY: HAY QUE PRESIONAR TU PRIVILEGIO

La presión no tiene por qué ser algo negativo y, si se formula correctamente, puede ser energizante. Reconocer, apropiarse y utilizar la presión puede ser una herramienta poderosa cuando se trata de lograr nuestros objetivos en los negocios y en la vida.

Machine Translated by Google

Cómodo y Fácil son amigos a corto plazo pero enemigos a largo plazo.
Si buscas crecimiento, elige el desafío.

Machine Translated by Google

LEY 25

EL PODER DE LA MANIFESTACIÓN NEGATIVA

Esta ley nos enseña el maravilloso poder de algo que yo llamo manifestación negativa y cómo puede ayudarle a ver señales de alerta, riesgos futuros y cualquier otra cosa que se interponga en su camino hacia el éxito.

Existe una sola pregunta que, según mi experiencia, me ha ahorrado más pérdidas financieras, tiempo desperdiciado y recursos desperdiciados que cualquier otra. Esta pregunta, cuyo significado he comprendido a través de una letanía de fracasos, reveses y errores, a menudo queda sin plantearse debido al malestar que despierta en nuestro interior.

Evitar esta pregunta lo coloca en una posición peligrosa, similar al proverbial avestruz que entierra su cabeza en la arena, como se describe en la Ley 23.
Ya sea que hagas esta pregunta o no, eventualmente encontrarás la respuesta, ya sea ahora, a través de una conversación incómoda, o en el futuro, de una manera mucho más dolorosa.

Tenía 18 años en 2013, cuando aprendí el valor de esta pregunta.
a través de una dolorosa lección.

Me propuse construir una plataforma estudiantil en línea llamada 'Wallpark', y después de invertir tres años de mi tiempo, capital de inversionistas y sangre, sudor y lágrimas metafóricas en el proyecto, finalmente culminó en el fracaso.

Como dice el refrán, en retrospectiva es 20/20. Mirando hacia atrás, la razón de mi fracaso parece obvia: sin saberlo, estaba compitiendo con Facebook en un concurso que no tenía ninguna posibilidad de ganar.

Pero la cuestión es que esta revelación no necesitaba una visión retrospectiva; No necesitaba experimentar el fracaso para reconocerlo. Si tan solo hubiera tenido la humildad,

Machine Translated by Google

Si tuviera experiencia y fuerzas para plantearme sinceramente una pregunta sencilla, creo que podría haber evitado por completo la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

La pregunta fundamental es: "¿Por qué fracasará esta idea?"

Esta pregunta puede parecer sencilla y evidente, pero cuando encuesté a más de 1.000 fundadores de empresas emergentes, sorprendentemente sólo el 6 por ciento afirmó tener claro por qué su idea podría fracasar, mientras que un tremendo 87 por ciento tenía claro por qué tendría éxito.

La realidad es que la mayoría de las empresas emergentes eventualmente fracasan, y cuando lo hacen, como sucedió con la mía, los fundadores parecen ver de repente lo obvio: la mayoría de ellos atribuye su caída a sobreestimar sus perspectivas y subestimar los riesgos.

Por ejemplo, según la Small Business Administration de Estados Unidos, el 52 por ciento de los fundadores fracasados reconocieron que subestimaron los recursos necesarios para el éxito, el 42 por ciento admitió no darse cuenta de que el mercado no deseaba su producto y el 19 por ciento confesó subestimando a su competencia.

Estoy convencido de que la pregunta más crucial y reveladora que estos fundadores fallidos de empresas emergentes deberían haberse planteado a sí mismos y a sus colegas antes de emprender sus proyectos fue: "¿Por qué fracasará esta idea?". Tanto los médicos como los pacientes enfermos pueden dar fe de la noción de que es mejor prevenir que curar, y en los negocios no hay posibilidad de prevención sin tener una humilde confrontación con la perspectiva del fracaso antes de comenzar.

Hay cinco razones principales por las que evitamos entablar este diálogo o incluso contemplar la posibilidad de un fracaso. Estos cinco sesgos psicológicos, identificados consistentemente en numerosos estudios, probablemente impedirán que usted y su equipo hagan esta pregunta aparentemente simple pero esencial:

Machine Translated by Google

1. SESGO DE OPTIMISMO: Tali Sharot me dijo que alrededor del 80 por ciento de nosotros tenemos este sesgo. En pocas palabras, nos hace centrarnos en las cosas buenas e ignorar las malas. Eso me impidió preguntar: "¿Por qué fracasará Wallpark?", porque innatamente creía y quería que las cosas terminaran bien. Se cree que este sesgo nos dio una ventaja evolutiva: el optimismo nos ayudó a tomar más riesgos de supervivencia, explorar nuevos entornos y encontrar nuevos recursos, pero en nuestra vida profesional nos impide considerar adecuadamente el riesgo.

2. SESGO DE CONFIRMACIÓN: Todos tenemos este sesgo hasta cierto punto. Nos hace prestar atención a la información que respalda nuestras ideas e hipótesis existentes; me hizo prestar atención y aceptar información que demostraba que Wallpark era una buena idea e ignorar todos los datos, correos electrónicos y comentarios que sugerían lo contrario.
   Las investigaciones muestran que este prejuicio humano aumenta nuestra autoestima y nos brinda consuelo emocional al hacer que nuestra visión del mundo se sienta consistente, coherente y correcta.

3. SESGO DE AUTOSERVICIO: Este sesgo nos afecta a la mayoría de nosotros en diversos grados y nos lleva a creer que nuestro éxito o fracaso es el resultado de nuestra propia habilidad y esfuerzo. La certeza me impidió pensar en por qué Wallpark fracasaría, porque me hizo sobreestimar mis propias capacidades y subestimar el impacto de factores externos, como las condiciones del mercado, la competencia u otras circunstancias imprevistas.

4. SESGO DE FALACIA DE LOS COSTOS HUNDIDOS: Este sesgo nos hace aferrarnos a una decisión, incluso cuando la evidencia sugiere que fue una mala decisión, porque ya hemos gastado tiempo o dinero en ella. Es la razón por la que Wallpark continuó durante tres años en lugar de uno: inconscientemente no quería "desperdiciar" ni "perder" el tiempo y el dinero.

Machine Translated by Google

que había invertido al dejar de fumar, pero al hacerlo, terminé perdiendo aún más tiempo y dinero.

5. SESGO DE PENSAMIENTO DE GRUPO: Este sesgo impide que un grupo de personas se pregunte: "¿Por qué fracasará esta idea?" porque no quieren estar en desacuerdo con el grupo. En Wallpark, en ningún momento ninguno de los miembros del equipo fundador cuestionó si la idea fracasaría; Probablemente todos nos habíamos conformado en torno a la misma hipótesis ciega debido a nuestro deseo de cohesión social, lo que creaba una fuerte presión de conformidad para los nuevos miembros del equipo.



LA PREGUNTA SALVÓ MI NEGOCIO

En 2021, tuve una idea audaz. Aprovechando la ola de éxito de mi podcast, The Diary Of A CEO, imaginé lanzar una red completa de podcasting. Este ambicioso plan implicó la creación de una multitud de podcasts nuevos, cada uno con presentadores talentosos y de renombre. Mi objetivo era aprovechar la experiencia comercial, de producción y marketing de nuestro equipo para impulsar estos podcasts a las mismas alturas que The Diary Of A CEO.

Teníamos una gran experiencia en escalar un podcast número uno, tenía una guía telefónica repleta de personalidades conocidas ansiosas por colaborar conmigo en sus propios podcasts, tenía un equipo de 30 personas que trabajaron en The Diario de un CEO y yo teníamos los recursos financieros para invertir en este nuevo empresa.

Para hacer realidad mi visión, reuní a un grupo dedicado de cinco personas del equipo de Diary Of A CEO y, a lo largo de un año, planificamos meticulosamente la red, nos reunimos con posibles anfitriones y buscamos socios. Invertí cientos de miles de dólares en el proceso de planificación y preparación, junto con innumerables horas de mi propio tiempo y energía, así como de los miembros de mi equipo. Seis meses después de iniciado el proyecto, le hice una oferta formal al director de una de las empresas de medios más grandes del mundo para que dirigiera

Machine Translated by Google

la red como CEO. Para mi alegría, aceptó provisionalmente y me dijo que dimitiría cuando le diera luz verde para unirse a nosotros.

Finalmente, después de 12 meses de planificación, llegó el día del juicio final. Me enfrenté a la decisión crítica de pedirle al director ejecutivo entrante de esta nueva red de podcasts que dejara su trabajo bien remunerado y se uniera a nuestras filas. Sabía que esta elección marcaba el punto de no retorno. Si tomara esta decisión, no habría vuelta atrás: avanzaría a todo vapor con el lanzamiento de una red de podcasting a gran escala.

En ese momento decisivo, la sabiduría que había acumulado durante una década en los negocios entró en acción. Reuní a mi equipo y planteé una pregunta simple pero profunda: '¿Por qué es esta una mala idea?' Mientras observaba sus expresiones incómodas, era evidente que sus mentes estaban lidiando con un desafío completamente nuevo: uno que nunca antes habían contemplado.

En unos momentos, las compuertas se abrieron. Un miembro del equipo señaló que nuestro limitado grupo de talentos se distribuiría demasiado, poniendo en peligro nuestro exitoso negocio de podcasts existente. Otro intervino, destacando la posible falta de confiabilidad de los presentadores famosos y el riesgo de perderlo todo si un presentador decide irse. Otro señaló serias preocupaciones sobre la economía y cómo esto causaría una disminución de las oportunidades de patrocinio.
Otro explicó que sería más difícil de lo que pensábamos replicar nuestro éxito inicial porque parte del mismo se debió a la suerte, las circunstancias y la fortuna.

Una vez que la cascada de razones lógicas hubo amainado, un miembro del equipo me devolvió la pregunta: "¿Por qué crees que esto es una mala idea?" En ese momento, me di cuenta de que mi subconsciente había estado albergando una preocupación arraigada en experiencias pasadas, que había estado evitando debido a prejuicios psicológicos. Mi respuesta fue simple y honesta: 'concéntrate'.

Le expliqué que nuestro enfoque colectivo era nuestro recurso más valioso.
El fracaso tienta a las personas a perder el foco a medida que disminuyen la motivación y la creencia, pero el éxito tienta a las personas a perder el foco aún más a medida que aumentan las oportunidades, ofertas y capacidades. Mantener el enfoque en nuestro proyecto existente, que aún se encontraba en una fase crítica de crecimiento, iba a ser lo más difícil y lo más importante para nosotros. Nuestra oferta limitada de enfoque, atención y

Machine Translated by Google

el poder de pensamiento no podía extenderse a múltiples proyectos sin consecuencias graves. Esos pensamientos de lluvia, esa epifanía de la 1 de la madrugada, esa conversación pasajera en el pasillo: necesitábamos todos esos preciosos momentos para centrarnos en nuestro negocio de podcasts existente, en encontrar formas marginales de mejorar y alcanzar nuestro potencial.

Destaqué que concentrando nuestros esfuerzos podríamos lograr
los rendimientos compuestos son mucho mayores que los de cualquier red de podcasts.

Unos minutos más tarde, votamos unánimemente para cerrar el proyecto.

Sorprendentemente, apenas una hora antes, todos en la sala habían apoyado la idea y estaban ansiosos por lanzar la nueva empresa. Pero una pregunta simple e incómoda cambió nuestra mentalidad colectiva, invitó a un pensamiento crítico importante y nos llevó a ver los defectos del proyecto en alta definición.

Un año después, en retrospectiva, puedo decir con seguridad que seguir adelante con la red habría sido un error costoso. Nuestro equipo se habría visto al límite, nuestro negocio existente se habría visto afectado y la recesión económica de 2022 habría afectado gravemente nuestro desempeño financiero.

Nuestro enfoque dio sus frutos y en 2022 nuestro negocio de podcasts existente creció un 900 por ciento en términos de tamaño de audiencia y los ingresos aumentaron más de un 300 por ciento.

En el mundo de los negocios, equipos como el nuestro suelen dedicar meses a delinear meticulosamente cómo y por qué sus ideas tendrán éxito. Sin embargo, rara vez dedican el mismo tiempo a examinar las posibles razones por las que sus ideas podrían no funcionar. Aquí es donde surge el poder de una simple pregunta: "¿Por qué es una mala idea?" - entra en juego.

Al plantear esta pregunta, fomentamos una forma esencial de pensamiento crítico que revela riesgos y desafíos a menudo oscurecidos por los cinco prejuicios humanos innatos antes mencionados. En lugar de simplemente buscar la validación de nuestras ideas, nos desafiamos a enfrentar sus debilidades de frente. Nuestra intención no es simplemente encontrar razones para abandonar una idea, sino más bien abrazar el dicho de que más vale prevenir que curar. Identificar problemas potenciales antes de embarcarnos en un proyecto nos permite abordarlos y sortearlos, allanando el camino para un viaje más sencillo hacia el éxito.

Machine Translated by Google

EL MÉTODO PRE-MORTEM: SU ARMA SECRETA PARA EVITAR EL FRACASO

Lamentablemente, la naturaleza humana a menudo nos impide pensar o actuar de forma preventiva para evitar los peores escenarios. Muchos de nosotros descuidamos la adopción de hábitos saludables, como el ejercicio y la nutrición adecuados, hasta que nuestro bienestar está en peligro; pasamos por alto la importancia de mantener nuestro coche en buen estado hasta que nos enfrentamos a una avería; y no reemplazaremos un techo dañado hasta que las gotas de agua golpeen nuestras cabezas.

El examen post mortem, o autopsia, es un procedimiento realizado por profesionales médicos para determinar la causa de la muerte mediante el examen de un cadáver.
Una 'pre-mortem' es lo hipotético opuesto a una post-mortem: se realiza antes de que se produzca la muerte. El "método pre-mortem" es una técnica de toma de decisiones desarrollada por el científico Gary Klein, que anima a un grupo a pensar desde un punto de fracaso, antes de que comience un proyecto. En lugar de simplemente preguntar "¿Qué podría salir mal?", la autopsia se basa en que usted imagine que el "paciente" ha muerto y le pide que explique qué sucedió .

equivocado.

Ahora, imaginemos si pudiéramos aprovechar este concepto y aplicarlo a nuestra vida diaria y a nuestra actividad profesional. La investigación científica muestra que este simple experimento mental (realizar una "autopsia" metafórica antes de que ocurra una calamidad) puede reducir drásticamente las posibilidades de fracaso por completo.

En un estudio innovador de 1989, los investigadores profundizaron en el fascinante mundo del método premortem y su impacto en la predicción de resultados.
Los participantes se dividieron en dos grupos: un grupo aprovechó el poder del método pre-mortem para visualizar varios eventos comerciales, sociales y personales como si ya se hubieran desarrollado, y analizar las posibles razones por las que no habían tenido éxito. Por el contrario, el otro grupo simplemente hizo predicciones sin dirección alguna.

El grupo que empleó el método pre-mortem mostró una precisión significativamente mayor al predecir cómo se desarrollarían los escenarios dados y determinar las causas de esos resultados. Estos hallazgos muestran que por

Machine Translated by Google

Al contemplar el fracaso de antemano, podemos comprender mejor sus posibles orígenes y tomar medidas proactivas para evitarlo.

Un estudio adicional realizado en 1989 por investigadores de dos universidades encontró los mismos resultados sombríos: ¡este método simple de imaginar que ya se ha producido un fracaso aumentó la capacidad de identificar correctamente las razones del resultado futuro en un 30 por ciento!

Desde 2021, he implementado el análisis pre mortem en todas mis empresas con gran éxito. Este es el proceso de cinco pasos que utilizo para implementar el método pre-mortem:

1. PREPARAR EL ESCENARIO: Reúna a los miembros relevantes del equipo y explique claramente el propósito del análisis pre mortem: identificar riesgos y debilidades potenciales, no criticar el proyecto ni a las personas.

2. AVANCE RÁPIDO HACIA EL FRACASO: Pídale a su equipo que imagine que el proyecto ha fracasado y anímelos a visualizar el escenario con vívidos detalles.

3. LLUVIA DE IDEAS PARA EL FRACASO: Indique a cada miembro del equipo que genere de forma independiente una lista de razones que podrían haber llevado al fracaso del proyecto, considerando factores internos y externos. Es importante que esto se haga de forma independiente y en papel para evitar el pensamiento grupal.

4. COMPARTE Y DISCUTE: Haga que cada miembro del equipo comparta las razones del fracaso, fomentando una discusión abierta y sin prejuicios para descubrir riesgos y desafíos potenciales.

5. DESARROLLAR PLANES DE CONTINGENCIA: Con base en los riesgos y desafíos identificados, trabajen juntos para crear planes y estrategias de contingencia para mitigar o evitar estos posibles obstáculos por completo.

Machine Translated by Google

ESTO NO ES SÓLO UN CONSEJO DE NEGOCIOS, ES VIDA CONSEJO

La verdad es que los humanos toman decisiones realmente de mierda: decisiones empañadas por la emoción, inducidas por el miedo e influenciadas por la inseguridad. No somos muy lógicos, estamos plagados de prejuicios y en nuestra toma de decisiones siempre buscamos atajos.

El poder del método pre-mortem se extiende mucho más allá del ámbito de los negocios; Ha sido una potente herramienta para tomar mejores decisiones en varios aspectos de mi vida personal. Tener marcos sólidos para la toma de decisiones me ha permitido tomar decisiones más efectivas y menos lamentables en las áreas más importantes de mi vida en los momentos más importantes de mi vida.

Así es como puedes aplicarlo en diferentes escenarios:

1. ELEGIR UNA CARRERA: Al decidir una carrera, realice un análisis pre mortem imaginándose años en el futuro, habiendo experimentado una insatisfacción o un fracaso significativo en esa carrera. Trabaje hacia atrás para identificar posibles razones de esta insatisfacción, como la falta de interés en el trabajo, oportunidades de crecimiento limitadas o desequilibrio entre la vida laboral y personal. Al considerar estos factores, puede perfeccionar su elección de carrera o diseñar estrategias para mitigar posibles problemas.

2. ELEGIR UNA PAREJA: Al contemplar una relación o matrimonio a largo plazo, imagine un escenario en el que la relación haya fracasado o se haya vuelto insatisfactoria. Identifique los factores que pueden haber contribuido al declive, como valores desalineados, mala comunicación, problemas de intimidad o expectativas diferentes. Al abordar estas inquietudes de manera proactiva y buscar señales de alerta de manera proactiva, puede tomar una decisión más informada sobre la asociación o trabajar para fortalecer la relación desde el principio.

Machine Translated by Google

3. REALIZAR UNA INVERSIÓN CONSIDERABLE: Al contemplar una inversión importante, como comprar una casa o invertir en el mercado de valores, imagine un escenario en el que la inversión conduzca a una pérdida financiera. Identifique las posibles causas de este resultado, como fluctuaciones del mercado, investigación inadecuada o sobreestimación de su capacidad financiera con anticipación. Al comprender estos riesgos, podrá tomar decisiones más informadas, realizar la debida diligencia y tomar medidas para minimizar las pérdidas potenciales.

En la época actual, parece que cada cita de las redes sociales que encuentro exige que "visualice el éxito", ensalzando las virtudes de la "manifestación" y el "pensamiento positivo". Si bien el optimismo sin duda tiene un valor inmenso y el pensamiento positivo tiene un mérito genuino, existe un poder igualmente profundo en abrazar la contemplación negativa: visualizar el fracaso y planificar en consecuencia.

LA LEY: EL PODER DE LO NEGATIVO MANIFESTACIÓN

Nuestro cableado cognitivo nos aleja instintivamente de los pensamientos que inducen malestar psicológico. Sin embargo, al igual que el proverbial avestruz con la cabeza enterrada en la arena, esta evitación a menudo nos lleva a una angustia psicológica aún mayor.

Paradójicamente, en todas las facetas de la vida, entablar una conversación incómoda hoy allana el camino para una vida más cómoda en el futuro: prevenir es más fácil que curar.

Aceptar esta dualidad de pensamiento (equilibrar la positividad con la negatividad) nos dota de la sabiduría, la fortaleza y la previsión para forjar un camino más exitoso hacia adelante.

Machine Translated by Google

Puedes predecir el éxito de alguien en cualquier área de su vida observando qué tan dispuestos y capaces son para lidiar con conversaciones incómodas.

Tu progresión personal está atrapada detrás de una conversación incómoda.

Machine Translated by Google

LEY 26

TUS HABILIDADES SON INÚTILES, PERO TU EL CONTEXTO ES VALIOSO

Esta ley explica cómo te pueden pagar mucho más por las habilidades que ya tienes y cómo todo el valor proviene del contexto, no de la habilidad en sí.



'¡LE DAREMOS $8 MILLONES, SI NOS AYUDA!'

En 2020, después de una década de altibajos construyendo una empresa de marketing en redes sociales que trabajaba con algunas de las marcas más reconocidas del mundo, me despedí de mi puesto de director ejecutivo y me embarqué en un viaje de autodescubrimiento.

Poco después de mi dimisión, declaré que nunca volvería a trabajar en marketing. El atractivo de explorar territorios inexplorados en diferentes industrias era demasiado fuerte para resistirlo. La idea de volver a ponerme en el lugar familiar de un director ejecutivo de marketing en redes sociales no despertó en mí el mismo fuego que hace una década. Más importante aún, anhelaba liberarme de las etiquetas profesionales limitantes que nos asigna la sociedad: títulos de trabajo genéricos como abogado, contador, dentista, administrador de redes sociales o diseñador gráfico. Creía que esas etiquetas restringen nuestro potencial y, en última instancia, conducen a una sensación de insatisfacción.

Lo entiendo: las etiquetas actúan como atajos, nos hacen sentir comprendidos, nos dicen que pertenecemos a algún lugar y nos aseguran sutilmente que tenemos un

Machine Translated by Google

propósito en este mundo. Sin embargo, estas etiquetas también se convierten en grilletes profesionales, que sofocan nuestra creatividad y reducen el alcance de nuestras experiencias.

A los 27 años, era demasiado joven para estar limitado por cualquier etiqueta. El único que estaba dispuesto a darme era "un tipo curioso con un conjunto diverso de habilidades". Aspiraba a trabajar en desafíos sociales más amplios, en lugar de ayudar únicamente a las empresas a impulsar las ventas de zapatillas deportivas, bebidas carbonatadas o aparatos electrónicos.

Y así comenzó mi nuevo y emocionante capítulo.

Bueno en realidad no . . .

Siempre me he sentido fascinado, preocupado y profundamente curioso por la Crisis mundial de salud mental, sus causas y posibles soluciones.

En 2020, el año en que renuncié, la pandemia de Covid-19 obligó al mundo a cerrar, privándonos de muchos estabilizadores psicológicos y colocando la salud mental en el centro de atención de la conversación pública. Con tiempo libre, comencé una expedición digital a través de varios temas intrigantes relacionados con la salud mental, el más cautivador de los cuales fue el mundo de los psicodélicos.

Devoré innumerables artículos de investigación, estudios clínicos y artículos en línea sobre la eficacia de ciertos compuestos psicodélicos en el tratamiento de trastornos de salud mental en humanos. La ciencia y el potencial sin explotar de estos compuestos me dejaron completamente asombrado.

La vida a veces nos presenta momentos inexplicables de casualidad, encuentros fortuitos y estrellas aparentemente alineadas, y lo que voy a decir a continuación es sin duda uno de ellos.

Apenas unos días después de completar mi inmersión profunda en el mundo de los psicodélicos, recibí un mensaje de texto de un conocido de negocios que me preguntaba: "Hola Steven, ¿podrías retuitear esto por mí?". Para mi sorpresa, el enlace condujo a una noticia sobre la IPO (Oferta Pública Inicial – lanzamiento de acciones) de una empresa psicodélica que acababa de estar investigando. Respondí: 'He pasado semanas leyendo sobre esta empresa; estoy fascinado. ¿Estás involucrado? Él respondió: 'Soy el mayor accionista y estoy trabajando en un proyecto similar en este momento. ¡Me encantaría que nos ayudaras con el marketing!'

Machine Translated by Google

"Discutamos esto más a fondo", respondí, y organizamos un almuerzo de trabajo esa misma semana. Después de pasar solo unas horas aprendiendo sobre la misión de la empresa, reuniéndome con el equipo ejecutivo y examinando su trabajo, supe que quería ser parte de su viaje.

La empresa operaba dentro del sector 'biotecnológico', una industria repleta de mentes brillantes (individuos inteligentes que visten batas blancas en laboratorios) pero carente de talento de marketing de vanguardia experto en elaborar historias convincentes en las modernas plataformas digitales que impulsan la conversación pública.

Para tener éxito en su inminente oferta pública inicial, la empresa sabía que necesitaba comunicar de forma eficaz su increíblemente oportuna misión cultural, no sólo a los grandes inversores institucionales sino también al público en general, utilizando todas las plataformas de redes sociales disponibles.

La empresa tenía la vista puesta en una oferta pública inicial multimillonaria, y la distinción entre narración y marketing efectivos e ineficaces podría hacer o deshacer su valoración.

Yo poseía la experiencia que necesitaban.

Con experiencia en todas las plataformas digitales y habiendo trabajado con marcas líderes en casi todas las industrias, era el candidato perfecto para ayudarlos a enfrentar este desafío. Una semana después de nuestra reunión, me ofrecí a unirme a la empresa durante los nueve meses previos a la IPO.

Mis responsabilidades incluirían diseñar la estrategia de marketing, definir la marca, formar el equipo de marketing a largo plazo, establecer la filosofía del equipo y sentar las bases para todos los esfuerzos de marketing antes de mi partida. Aceptaron mi propuesta y prometieron enviarme una oferta al día siguiente.

Para ser honesto, mi motivación para unirme a su empresa no fue monetaria.
En todo caso, estaba ansioso por invertir en la empresa debido a mi creciente creencia en el poder de los psicodélicos. Quería sumergirme en la ciencia: rodearme de pioneros a la vanguardia del sector, llenar mi cubeta de conocimientos y saciar mi curiosidad mientras decidía qué hacer a continuación en mi carrera.

Machine Translated by Google

Al día siguiente, me desperté con un correo electrónico de la empresa con el asunto "paquete de remuneración". Mientras leía el contenido del correo electrónico, entrecerré los ojos con incredulidad. Me ofrecían entre 6 y 8 millones de dólares potenciales en opciones sobre acciones además de un salario mensual para liderar sus esfuerzos de marketing durante nueve meses, hasta su salida a bolsa. Esto fue más de diez veces mi expectativa.

En ese momento, aprendí cuatro lecciones duraderas sobre el valor de cualquier habilidad.

1. Nuestras habilidades no tienen valor intrínseco.

Nuestras habilidades no valen nada. Como dice la frase, el valor es lo que alguien está dispuesto a pagar.

2. El valor de cualquier habilidad está determinado por el contexto en el que se desarrolla.
requerido.

Cada habilidad tiene un valor diferente en un sector diferente.

3. La percepción de la rareza de una habilidad influye en cuánto la valora la gente.

En el sector de la biotecnología, mis habilidades de marketing y redes sociales de alto nivel eran como un diamante en bruto, tan raro que las empresas estaban más que dispuestas a pagar una prima por ellos. Sin embargo, cuando en mi puesto anterior vendí estas mismas habilidades en otras industrias (como el comercio electrónico, los bienes de consumo y la tecnología), su valor percibido disminuyó significativamente. En estos contextos, mis habilidades eran más comunes, lo que significaba que los honorarios que podía cobrar eran una décima parte de lo que un cliente estaba dispuesto a pagarme en la industria biotecnológica.

4. La gente evaluará el valor de tu habilidad en función de su valor.
creen que puede generar para ellos.

Machine Translated by Google

La empresa de biotecnología estaba al borde de una potencial oferta pública inicial de miles de millones de dólares y, en este entorno de alto riesgo, mis habilidades poseían el potencial de influir sustancialmente en la valoración de la empresa. Naturalmente, estaban dispuestos a pagar en consecuencia por tal impacto.

Al reflexionar sobre mi carrera anterior, me doy cuenta de que cuando usé las mismas habilidades para comercializar productos de consumo como vestidos, camisetas y accesorios, los retornos financieros que generé para los clientes palidecieron en comparación con los retornos potenciales para esta empresa de biotecnología. En consecuencia, los honorarios que recibí fueron proporcionalmente pequeños.



La verdad es que el mercado en el que decida vender sus habilidades determinará cuánto le pagarán mucho más que las habilidades en sí. Los escritores técnicos o médicos en los sectores de ingeniería o biotecnología ganan salarios más altos que los escritores en las industrias editorial y de medios, aunque la habilidad básica de escribir es la misma.

Los analistas de datos que trabajan en finanzas o consultoría ganan más que aquellos en roles académicos o gubernamentales, incluso cuando realizan las mismas tareas de análisis de datos.

Los desarrolladores y programadores de software en industrias de alta demanda, como la inteligencia artificial, la ciberseguridad o la tecnología financiera, obtienen salarios más altos que aquellos que trabajan en roles tradicionales de TI o desarrollo web, incluso cuando utilizan los mismos lenguajes de programación.

Los directores de proyectos en los sectores de tecnología reciben salarios más altos que aquellos que gestionan proyectos en los sectores de las artes, la educación o los servicios sociales, aunque la habilidad fundamental de la gestión de proyectos es la misma.

Los profesionales de ventas en industrias de alto valor como la farmacéutica, los dispositivos médicos o el sector inmobiliario pueden ganar significativamente más a través de comisiones y bonificaciones que los del comercio minorista o de bienes de consumo, a pesar de que ambos roles requieren las mismas habilidades de ventas fundamentales.

Los profesionales de relaciones públicas que trabajan en entretenimiento, deportes o marcas de lujo tienen un mayor potencial de ingresos que los de organizaciones sin fines de lucro, atención médica o

Machine Translated by Google

educación, incluso cuando se utilizan las mismas habilidades para gestionar campañas de relaciones públicas.

Los fotógrafos que trabajan en fotografía de moda, publicidad o comercial pueden cobrar tarifas más altas que los del fotoperiodismo o la fotografía de bodas, aunque la habilidad fundamental es muy similar.

Los profesionales de recursos humanos en industrias con mayores ingresos y crecimiento, como tecnología o finanzas, ganan más que sus contrapartes en sectores públicos o sin fines de lucro, a pesar de realizar las mismas funciones de recursos humanos, como reclutamiento, capacitación y administración de beneficios.

Es probable que los analistas financieros que trabajan en banca de inversión, capital privado o fondos de cobertura ganen más que aquellos en finanzas corporativas o funciones gubernamentales, incluso cuando aplican las mismas habilidades y conocimientos de análisis financiero.

Un error común es creer que las únicas vías para conseguir un aumento salarial son competir por un ascenso en el puesto actual o buscar un puesto similar dentro de la misma industria. Sin embargo, un enfoque más eficaz y potencialmente gratificante puede consistir en trasplantar el conjunto de habilidades propias a un contexto completamente nuevo (una industria diferente) donde pueda ofrecer mayor valor al empleador. Al hacerlo, sus habilidades actuales pueden verse como un bien más escaso, lo que aumenta su valor y, a su vez, mejora su valor.

Quizás el ejemplo más claro de cómo el contexto crea la percepción de valor se pueda ver en un experimento social realizado por el Washington Post en 2007. El experimento fue diseñado para explorar cómo las personas perciben y valoran el talento y el arte en un entorno cotidiano e inesperado.

En una bulliciosa mañana de enero, Joshua Bell, un violinista de renombre mundial, vestido con ropa normal, se disfrazó de artista callejero y se posicionó en una estación de metro de Washington DC. Tocó durante unos 45 minutos, interpretando seis piezas clásicas con su violín Stradivarius, que en ese momento valía 3,5 millones de dólares.

A pesar del inmenso talento y habilidad de Bell y de la hermosa música que tocaba, muy pocos de los miles de viajeros que pasaban ese día se detuvieron para escuchar o apreciar su actuación. En el transcurso de su actuación, sólo siete personas se detuvieron para escuchar durante al menos un minuto y Bell cobró apenas 52,17 dólares, un marcado contraste con los miles de dólares que normalmente gana por minuto cuando actúa en las salas de conciertos más prestigiosas del mundo.

Machine Translated by Google

La historia destacó cómo las personas a menudo pasan por alto el valor en ciertos contextos, lo que plantea preguntas sobre qué tan buenos somos realmente para apreciar y recompensar el talento en nuestra vida diaria.

Esto también sirve como una metáfora adecuada para mi propia vida profesional; Anteriormente había estado vendiendo mis habilidades en una estación de metro y, con sólo trasladarlas a una prestigiosa sala de conciertos, gané diez veces más.

En 2021, compartí esta historia y lo que me enseñó con uno de mis mejores amigos, que se encontraba en un punto muerto en su carrera, harto de no tener suficiente dinero para una hipoteca, pero aparentemente trabajaba cada hora disponible del día. En ese momento era un diseñador gráfico que diseñaba folletos de clubes nocturnos y logotipos de empresas locales en Manchester por entre £ 100 y £ 200 cada uno; sus ingresos promediaban alrededor de £ 35 000 al año. Unas semanas después de nuestra conversación, tomó la audaz decisión de vender su conjunto de habilidades en un nuevo contexto: se mudó a Dubai y reposicionó su servicio de diseño para centrarse en marcas de lujo y empresas de tecnología blockchain.

En su primer año en Dubai generó £450.000 en ingresos y en 2023, junto con su nuevo socio comercial, prevé más de £1,2 millones en ingresos.

La misma habilidad de diseño gráfico, vendida en un contexto diferente, ganando treinta veces más.

LA LEY: TUS HABILIDADES SON INÚTILES, PERO TU CONTEXTO ES VALIOSO

Los diferentes mercados otorgarán diferentes valores a sus habilidades. Si un empleador o cliente considera que su experiencia es poco común o única, estará dispuesto a pagar más por ella que aquellos en una industria en la que su conjunto de habilidades es más común.
El contexto es clave: puede aumentar significativamente su potencial de ingresos ofreciendo las mismas habilidades a una industria diferente.

Machine Translated by Google

Para ser considerado el mejor en su industria, no es necesario ser el mejor en nada. Debe ser bueno en una variedad de habilidades complementarias y poco comunes que su industria valora y de las que carecen sus competidores.

Machine Translated by Google

LEY 27

LA ECUACIÓN DE DISCIPLINA: MUERTE, TIEMPO ¡Y DISCIPLINA!

Esta ley te enseña cómo ser disciplinado en cualquier cosa que te propongas.
mente a través de una simple 'ecuación de disciplina', y por qué la disciplina es la
El secreto definitivo para tener éxito en cualquier ambición que tengamos.

Estas podrían ser las páginas más incómodas que lea en este libro.

Tengo 30 años. Lo que significa que si tengo la suerte de vivir hasta el
esperanza de vida actual (EE. UU.) de aproximadamente 77 años, solo tengo 17,228 días
izquierda. También significa que ya he pasado 10.950 días, y no tengo manera de recuperarlos.
volviendo.

Aquí hay un desglose de cuántos días le quedan si vive hasta el
esperanza de vida promedio (EE. UU.) y cuántos ya ha gastado.

Años de edad)	Días pasados	Días restantes
5	1.825	26.315
10	3.650	24.455
15	5.475	22.630

Machine Translated by Google

Años de edad)	Días pasados	Días restantes
20	7.300	20.805
25	9.125	18.980
30	10.950	17.228
35	12.775	15.403
40	14.600	13.650
45	16.425	11.825
50	18.250	10.073
55	20.075	8.248
60	21.900	6.570
sesenta y cinco	23.725	4.745
70	25.550	3.131
75	27.375	1.306

Machine Translated by Google

Para la mayoría de ustedes, enfrentar esta realidad será inquietante. Como detallé en mi primer libro, Happy Sexy Millionaire, como seres humanos parecemos estar programados para evitar el tema de la muerte, tratándolo como un tema tabú, muy parecido al sexo en la época victoriana. Parecemos ver la muerte como un evento que les ocurre sólo a otros y aparentemente carecemos de la fuerza emocional para aceptar nuestra propia mortalidad hasta que un diagnóstico trágico nos obliga a hacerlo.

Creo sinceramente que hay muchas cosas que la mente humana es incapaz de captar verdaderamente: una de ellas es lo insignificantes que somos: la vida en cada punto de contacto nos seducirá a sobreestimar la importancia de las cosas del día a día, y otra es que De hecho, algún día vamos a morir. Sí, lógicamente sabemos que la muerte existe; hemos visto que le sucede a animales, parientes y otras personas, pero si miras de cerca las cosas por las que nos preocupamos, cómo tratamos a los demás, cómo acumulamos posesiones, cómo nos preocupamos, , verás que ambos hemos sobreestimado nuestra propia importancia y, en algún nivel más profundo, parecemos creer que vamos a vivir para siempre.

Los científicos han dicho durante mucho tiempo que como humanos luchamos por comprender el infinito, pero tal vez también estemos ciegos al concepto de finalidad y a la verdad ineludible de que nuestro viaje algún día llegará a su fin.

Nuestra suposición innata de que la vida continuará para siempre probablemente evolucionó como un mecanismo psicológico para aliviar la ansiedad, fomentar la visión de futuro y, en última instancia, mejorar nuestras posibilidades de supervivencia. En esencia, si los humanos fueran persistentemente conscientes de su propia mortalidad, podrían ser más susceptibles a una ansiedad paralizante, lo que dificultaría concentrarse en otras tareas cruciales, como asegurar recursos para el sustento de la vida, como alimento y refugio.

Sin embargo, en el vertiginoso mundo digital actual, nos bombardean constantemente con una infinidad de estímulos (noticias, redes sociales, correos electrónicos e innumerables notificaciones) que a menudo nos hacen preocuparnos, proyectarnos hacia el futuro, caer en distracciones sin sentido, desconectarnos. y flotar perpetuamente en un estado de inquietud.

Quizás el antídoto contra esta dolencia moderna resida en aceptar nuestra mortalidad. Al reconocer nuestra naturaleza finita, podemos priorizar lo que realmente importa, deshacernos de lo que no importa y fomentar el tranquilo sentido de urgencia que nos ayuda.

Machine Translated by Google

centrarnos en vivir de forma más plena, auténtica y en línea con nuestros valores más importantes.

Necesito que me prestes tu imaginación por un segundo. Imagínese despertarse en medio de la noche en el apartamento de un amigo en el piso 20 de un antiguo edificio de gran altura con el sonido de gritos y el olor a humo. Imagínese tropezar con la puerta para intentar escapar y encontrarla cerrada, dándose cuenta de que las ventanas también están cerradas y que no hay salida. Imagínese finalmente ceder ante el fuego, perder el conocimiento y morir.

Cuando los investigadores pidieron a grupos de personas que imaginaran este escenario exacto en un estudio de 2004 y luego respondieran algunas preguntas al respecto, descubrieron que los niveles de gratitud de los participantes se dispararon. Las personas que se someten a estos ejercicios de "reflexión sobre la muerte" informan una mayor satisfacción con la vida, un mayor deseo de pasar tiempo con sus seres queridos, un aumento en la motivación para lograr objetivos significativos, una mayor bondad, una mayor generosidad y una mayor voluntad de cooperar con los demás. También informaron niveles más bajos de ansiedad y estrés en comparación con un grupo de control.

Vas a morir, y en un mundo moderno distraído, ruidoso y complejo, esta verdad es terapéutica, liberadora y una manera maravillosa de mantenerte enfocado en otra verdad importante, que es que tu tiempo –y cómo eliges gastarlo- es la única influencia que tienes en el mundo.

> La asignación de su tiempo determinará si tendrá éxito o fracasará en el trabajo de su vida, si estará sano y feliz, si será un socio, esposo, esposa o padre exitoso. Nuestro tiempo -y cómo lo asignamos- es el punto central de nuestra influencia.

Machine Translated by Google

Anteriormente dije que los humanos luchamos por comprender conceptos abstractos como finalidad, infinito y nuestra propia insignificancia, pero tampoco podemos comprender el tiempo en sí. Se arrastra lentamente, de manera intangible e invisible, hasta algún lugar fuera de la vista. Para que sea lo suficientemente perceptible como para que podamos apreciarlo, creé un modelo mental en el que me insta a reflexionar todos los días mediante un pequeño reloj con forma de ruleta que se encuentra en el escritorio de mi oficina. A este modelo mental lo llamo "apuestas de tiempo".



APUESTAS DE TIEMPO

Todos somos jugadores, estamos frente a la mesa de ruleta de la vida.

En este juego que es la vida, el número de fichas de apuesta que poseemos es igual al número de horas que nos quedan de vida. Como tengo 30 años, probablemente tenga unas 400.000 fichas, pero no lo sé con certeza: nadie lo sabe. Podría quedarme sólo uno, podría tener 500.000.

La única regla del juego es que tenemos que colocar una ficha cada hora, y una vez que se coloca una ficha, nunca la recuperaremos. La rueda siempre está girando y la forma en que hacemos nuestras apuestas determina el tipo de recompensas que ganamos en la vida.

Estos chips los podemos colocar en lo que queramos; podrías ubicarlos en mirar Netflix, ir al gimnasio, cocinar, bailar, pasar tiempo de calidad con tu pareja, construir un negocio, aprender una habilidad, criar a un niño o pasear a un perro.

La forma en que colocas estas fichas es lo único que podemos controlar en la vida, y es el factor que tendrá el mayor impacto en la configuración de nuestro éxito, felicidad, relaciones, desarrollo intelectual, bienestar mental y legado.

Aunque nunca podrás recuperar tus fichas una vez colocadas, si destinas algunas de tus fichas a actividades que mejoren tu salud, el croupier te entregará algunas fichas más.

El juego termina cuando te quedas sin fichas y, una vez finalizado el juego, no podrás conservar ninguna de las cosas que hayas ganado de todos modos.

Machine Translated by Google

Con esto en mente, debes ser consciente de los premios que apuestas con tus fichas tratando de ganar: debes priorizar las cosas que te traen alegría y restarle prioridad al tratar de lograr premios muy reñidos que no generan más que negatividad, ansiedad e ilusión.

Si me quedan 400.000 fichas, probablemente apuesto 133.333 de esas fichas al sueño; si llego al promedio, colocaré 50.554 fichas navegando sin pensar en las redes sociales, 30.000 de ellas comiendo y bebiendo, y 8.333 fichas en el baño. Lo que me deja con alrededor de 200.000 fichas: me quedan 200.000 horas o unos 8.000 días para lograr mis objetivos, construir mis relaciones, criar a mi familia, dedicarme a mis pasatiempos, viajar, bailar, aprender, hacer ejercicio, pasear a mi perro y vivir el resto de mi vida. .

Digo esto para no asustarte.

Digo esto para ayudarle a darse cuenta de lo increíblemente importante, precioso y valioso que es cada chip (cada hora de su día). Es esta clara comprensión de la importancia de tu tiempo, causada por la clara comprensión de nuestra muerte inminente, lo que sirve para motivarnos a colocar cada chip que tenemos con una intención clara: no permitir que te los arrebaten de las manos. inconscientemente por distracciones digitales, sociales y psicológicas, sino que se deben colocar con consideración, chip por chip, en las cosas que realmente importan en el futuro.
mayoría.

A sus 50 años, Steve Jobs pronunció uno de los discursos de graduación universitaria más vistos de todos los tiempos. Al final de su discurso, dijo: "Recordar que estaré muerto pronto es la herramienta más importante que he encontrado para ayudarme a tomar las grandes decisiones en la vida".

Después de superar un ataque de cáncer que puso en peligro su vida (aunque finalmente sucumbió a la enfermedad en 2011), continuó argumentando que "la muerte es muy probablemente el mejor invento de la vida". Jobs creía que la inevitabilidad de la muerte podía inspirar a las personas a perseguir sus pasiones, asumir riesgos y trazar su propio rumbo en la vida. Imploró a su audiencia de estudiantes que evitaran perder el tiempo cumpliendo con las expectativas de otra persona, recordándoles que su tiempo era limitado.

De todas las cosas que Steve Jobs podría haberles dicho a esos jóvenes e impresionables graduados universitarios, que acababan de afrontar su propia mortalidad,

Machine Translated by Google

sintió que recordarles su propia impermanencia era lo más importante que podían decir.

 LA ECUACIÓN DE DISCIPLINA

Al escribir esta ley, había considerado compartir con ustedes algunas tácticas, trucos y trucos de gestión del tiempo; hay más de los que puedo nombrar; la técnica pomodoro, el bloqueo de tiempo, la regla de los dos minutos, la Matriz de Eisenhower, el método ABCDE, el método Ivy Lee, el procesamiento por lotes de tareas, el método Kanban, la lista de tareas pendientes de un minuto, la regla 1-3-5, el método del timeboxing, la estrategia Seinfeld, las cuatro D de la gestión del tiempo, la solución de dos horas, el método de acción y la lista continúa.

Esta es la verdad: la razón por la que hay tantos 'métodos', 'técnicas' y 'estrategias' de gestión del tiempo es la misma razón por la que hay tantas dietas de moda (porque, franca y fundamentalmente, ninguna de ellas resuelve realmente el problema). No existe un sistema de gestión del tiempo, un método para acabar con la procrastinación o un truco de productividad que le proporcione lo básico que necesita para mantener el rumbo, tomar las decisiones correctas y centrarse en lo que importa a largo plazo: la disciplina.

Si tienes disciplina, cualquiera de los cientos de métodos disponibles, hacks y los trucos funcionarán. Si no tienes disciplina, ninguna de ellas funcionará.

Entonces, en lugar de brindarle "métodos" de productividad, que no podrá a seguir en ausencia de disciplina, hablemos simplemente de disciplina.

> Para mí, la disciplina es el compromiso continuo de perseguir una meta, independientemente de los niveles fluctuantes de motivación, ejerciendo constantemente la autoconfianza.

Machine Translated by Google

control, gratificación retrasada y perseverancia.

Las razones psicológicas para una disciplina a largo plazo pueden ser multifacéticas y estar influenciadas por una combinación de rasgos personales, mentalidad, regulación emocional y factores ambientales.

Sin embargo, cuando reflexiono sobre las áreas clave de mi vida en las que la disciplina se ha mantenido constante a lo largo de años y décadas (con mi régimen de salud y fitness, con la creación de mis empresas, con mi relación romántica e incluso con mis relaciones familiares), queda claro que hay Tres factores centrales de la disciplina, que forman lo que yo llamo la ecuación de la disciplina:

1. Su valor percibido de lograr la meta.
2. ¿Qué tan psicológicamente gratificante y atractivo es el proceso de perseguir el objetivo es.
3. ¿Qué tan psicológicamente costoso y desmotivador es el proceso de perseguir el objetivo es.



DISCIPLINA = EL VALOR DE LA META + LA RECOMPENSA DE LA BÚSQUEDA - EL COSTO DE LA PERSECUCIÓN

Permítanme usar el DJ como ejemplo. He estado aprendiendo a pinchar durante los últimos 12 meses. Llego, practico durante una hora, cinco veces por semana, y lo he hecho con buena constancia durante los últimos 12 meses.

Valor del objetivo: Tengo muchas ganas de ser DJ y producir mis propias canciones porque estoy obsesionado con la música, me encanta el arte de ser DJ y después de hacer mi primer show ante seis colegas en mi cocina y luego ante 3.000 personas. En una rave, estoy enganchado a cómo la música en vivo puede hacer que yo y una sala llena de gente nos sintamos increíbles.

Machine Translated by Google

La recompensa de la búsqueda: descargar música nueva cada semana, aceptar el desafío de mezclarla de nuevas maneras y caer en el estado de flujo terapéutico de la práctica ha sido increíblemente gratificante desde el punto de vista psicológico, y debido al poder del progreso (discutido en la Ley 29) – lo que resalta cómo la sensación de progreso crea motivación – Estoy muy involucrado en el
proceso.

El costo de la búsqueda: el tiempo que lleva practicar, la energía que requiere concentrarse y la leve ansiedad que tengo que soportar para actuar frente a la gente.

Debido a que el valor de la meta y la recompensa de la búsqueda superan el costo de la búsqueda, mi disciplina –independientemente de las fluctuaciones en mi motivación– se ha mantenido sólida.

 CÓMO INFLUIR EN TU DISCIPLINA ECUACIÓN

A través de la ignorancia, la inseguridad y la inmadurez, pasé mi adolescencia y mis primeros años de edad adulta persiguiendo obstinadamente objetivos monetarios, estatus social y relaciones románticas. Como adultos tendemos a buscar validación en las cosas que nos hacían sentir inválidos cuando éramos más jóvenes, y para mí fue todo lo anterior.

¿Era consciente de que mis acciones estaban impulsadas por la inseguridad? Lejos de ahi. En verdad, no fui "impulsado" sino arrastrado. ¿Entendí el objetivo real por el que me esforzaba? Ciertamente no. Creía que la riqueza, el éxito y la validación externa eran mi objetivo, cuando en realidad el objetivo subyacente era saciar mis inseguridades profundamente arraigadas y mi vergüenza infantil. No tenía idea de qué me arrastraba y no sabía hacia dónde me arrastraban.

Sospecho que este es el caso de la mayoría de las personas que leen este libro. Sospecho que la mayoría de ustedes no tienen verdadera, auténtica y fundamentalmente clara cuáles son sus metas y por qué esas metas realmente les importan.

Para determinar el factor uno en la ecuación de la disciplina, su valor percibido de lograr la meta, necesita tener muy claro cuál es su meta y establecer exactamente por qué lograr esa meta de manera intrínseca y auténtica.

Machine Translated by Google

te importa. Hacer esto ayuda a configurar sistemas y señales que le recuerdan el valor de su objetivo de forma continua.

Aquí es donde se ha demostrado científicamente que la visualización tiene un peso tremendo. Una vez que podemos vernos allí y lo visualizamos como un gran lugar para estar, el valor percibido (factor uno) de llegar allí aumenta.

Una persona media pasa 3,15 horas al día en su teléfono móvil; para mí son más de 5 horas al día, así que convertí el fondo de pantalla de mi teléfono en un panel de visualización de estados de ánimo. Si estás mirando la pantalla de un teléfono durante 3 horas al día, tener un fondo de pantalla que refuerce el valor percibido de las metas en tu vida puede tener una tremenda influencia subconsciente.

Para el factor dos en la ecuación de la disciplina, qué tan gratificante es la búsqueda de la meta, debes hacer todo lo posible para disfrutar el proceso y desplegar tácticas psicológicas para mantener alto tu compromiso.

He logrado mantener la disciplina yendo al gimnasio durante tres años consecutivos, seis días a la semana. Mi fisiología no solo me recompensa con un aumento natural de dopamina cada vez que entreno, sino que también he creado intencionalmente sistemas de rendición de cuentas y gamificación para maximizar mi compromiso con el proceso.

Creé algo llamado 'la cadena de bloques de fitness', que es esencialmente un grupo de WhatsApp que contiene a diez de mis amigos y colegas, donde todos los días enviamos una captura de pantalla de nuestro entrenamiento tomada desde un rastreador de fitness portátil. Al final del mes se desaloja al asistente menos constante al gimnasio y se añade una nueva persona mediante sorteo; Los tres mejores asistentes al gimnasio con mayor regularidad reciben medallas de oro, plata y bronce, y cada medalla otorga puntos que se suman a nuestra clasificación.

Las conversaciones diarias, la ceremonia de entrega de medallas de fin de mes, los chistes, la conexión, el peligro y la competencia crean lo que se conoce como un pacto social: un acuerdo mutuo entre individuos para apoyarse y responsabilizarse mutuamente para lograr sus objetivos. . Se ha demostrado científicamente que esta gamificación (que incorpora elementos similares a los de un juego, como recompensas, puntos y desafíos) aumenta la responsabilidad y el disfrute y, por lo tanto, el compromiso con el proceso.

Machine Translated by Google

Esto no sólo ha hecho que el proceso sea más agradable y atractivo (factor dos), sino que también ha hecho que el objetivo en sí mismo (estar más en forma y más saludable) sea más valioso (factor uno), porque ahora puedo ganar un título imaginario y disfrutar mucho frotándome. en la cara de mis mejores amigos durante varios meses.

Para que su disciplina a largo plazo sea sostenible, debe hacer todo lo posible para limitar la fricción psicológica y los obstáculos materiales asociados con la consecución de su objetivo, y aquí es donde entra en juego el factor tres en la ecuación de la disciplina: el costo psicológico de perseguir el objetivo – entra en juego.

Cualquier cosa que haga que el proceso parezca menos intrínsecamente agradable: hacerlo parecer demasiado difícil, demasiado complicado, lleno de demasiada retroalimentación negativa, demasiada injusticia, demasiado lento, demasiado agotador financieramente, demasiado miedoso, demasiado eliminador de autonomía, demasiado aislante. o demasiado difícil para ver el progreso – aumentará el costo percibido de perseguir el objetivo y, por lo tanto, reducirá sus posibilidades de mantener su disciplina.

Cuando me embarqué en aprender a ser DJ, era consciente de que mi disciplina para practicar mejoraría significativamente si la barrera y el costo de practicar fueran lo más bajos posible. Con eso (y el marco de hábitos de la Ley 8 que resalta el poder de las señales) en mente, instalé mi equipo de DJ en la mesa de la cocina, a la vista durante todo el año, y me aseguré de que solo tuviera que presionar un botón. para encender todo el sistema y comenzar a practicar.

Si lo hubieran guardado y hubieran requerido 20 minutos para preparar cada sesión, o incluso si lo hubieran colocado en una habitación libre donde no lo vería con tanta frecuencia, estoy absolutamente convencido de que mi disciplina habría flaqueado. La fricción percibida del proceso es una carga para sus posibilidades de alcanzar su objetivo; debe trabajar para eliminar cualquier factor que agregue un costo psicológico y/o lo desvincule del proceso.

Recuerda: disciplina = el valor de la meta + la recompensa de la persecución – el costo de la persecución.

'No tenemos que ser más inteligentes que el resto. Tenemos que ser más disciplinados que

Machine Translated by Google

el resto.'

Warren Buffett

LA LEY: LA ECUACIÓN DE DISCIPLINA: MUERTE, TIEMPO Y DISCIPLINA

El éxito no es complicado, no es magia y no es un misterio. La suerte, el azar y la fortuna pueden brindarte un maravilloso viento de cola, pero el resto será un subproducto de cómo elijas usar tu tiempo. La mayor parte depende de encontrar algo que nos cautive lo suficiente como para perseverar a diario y una meta que resuene lo suficientemente profundamente como para permanecer firmes en nuestra búsqueda. El éxito es la encarnación de la disciplina; aunque puede que no sea fácil, sus principios básicos son maravillosamente simples.

Machine Translated by Google

Ser selectivo acerca de cómo pasas tu tiempo y con quién lo pasas es la mayor señal de respeto por uno mismo.

Machine Translated by Google

PILLAR IV
EL EQUIPO

Machine Translated by Google

LEY 28

PREGUNTA A QUIÉN NO CÓMO

Esta ley muestra cómo crear empresas, proyectos u organizaciones increíbles de manera fácil, sin tener que aprender más ni hacer más usted mismo.

Al otro lado de la mesa se sentaba Richard Branson, uno de los empresarios más famosos del mundo, aventurero, viajero espacial y fundador de Virgin Group. Asistí a una proyección privada de un nuevo documental sobre una historia de vida en el corazón de Manhattan y al día siguiente le pedí dos horas de su tiempo para entrevistarlo para El diario de un director ejecutivo. Él explicó:

> Yo era disléxico y bastante desesperado en la escuela; Simplemente asumí que debía ser un poco gordo. Podría sumar y restar. Pero cuando llegó a cosas más complicadas no pude.
>
> Estuve en una reunión de la junta directiva cuando tenía unos 50 años y le dije al director: ¿es una buena o una mala noticia? Y uno de los directores dijo: 'Sal afuera, Richard'. Salí y me dijo: 'No sabes la diferencia entre beneficio neto y beneficio bruto, ¿verdad?' Dije que no.' Él dijo: 'Pensé que no', y sacó una hoja
>
> de papel y
>
> algunos lápices de colores y la coloreó de azul y luego puso una red de pescar en ella y luego puso un pececito en la red de pesca. Y él dice: 'Entonces, los peces que están en la red, esa es tu ganancia al final del día.

Machine Translated by Google

año, y el resto del océano, esa es su facturación bruta.' Y dije: 'Lo tengo'. Realmente no importa. Para alguien que dirige una empresa, lo que importa es ¿puede crear la mejor empresa en su sector?
Alguien más puede sumar las cifras. Ayuda sumar y restar, pero si no puedes hacer esas cosas, no me preocuparía demasiado. Puedes encontrar a alguien más que pueda.

Simplemente soy bueno con la gente. Puedo confiar en la gente. Me rodeo de gente realmente buena. Eso es lo que pasa con ser disléxico; No tuve más remedio que delegar.

Me quedé allí sentado, atónito y en silencio. Fue increíblemente liberador, inspirador y empoderador escuchar a un empresario multimillonario y estrella de rock, cuyo grupo está formado por 40 empresas, que emplean a 71.000 personas y generan 24.000 millones de dólares en ventas anuales, decir que no sabe leer ni hacer matemáticas. bueno, y que "realmente no importa".

Esta admisión fue música para mis oídos, no sólo porque fue humanizadora y honesta, ¡sino también porque me hizo sentir menos como un fraude! Cuando cumplí 27 años, la empresa que había fundado generaba cientos de millones en ventas, empleábamos a cientos de personas en todo el mundo y pasaba la mayor parte del tiempo volando entre nuestras oficinas en Europa continental, el Reino Unido y Estados Unidos. Pero, en algún lugar muy dentro de mí, tenía la sensación persistente de que no era un verdadero CEO porque no soy brillante en matemáticas, ortografía o la mayoría de los aspectos operativos de administrar un negocio. Durante los últimos diez años, he centrado mi energía en crear los mejores productos que puedo y he delegado todo lo que no me gusta y no puedo hacer (normalmente lo mismo) a alguien que es mucho más capaz. , experimentado y confiado.

Esto siempre ha funcionado para mí (hace mucho que perdí la esperanza de convertirme en un experto en las cosas en las que no soy bueno y no disfruto), pero esta perspectiva es inconsistente con los consejos que escucho de las escuelas de negocios, los libros sobre emprendimiento y blogs de éxito, que normalmente afirman que es necesario ser bueno en una variedad de cosas para tener éxito.

Machine Translated by Google

Entrevisté a Jimmy Carr, el comediante, en mi casa de Londres, y él respaldó este punto con sabiduría e hilaridad:

> Creo que la escuela quizás nos enseña la lección equivocada. La escuela nos enseña una lección sobre la mediocridad y sobre ser polifacéticos. Y, sin embargo, vivimos en un mundo que no recompensa a los polivalentes. ¿A quién le importan los todoterreno? Si obtienes una D en física y una A en inglés, simplemente ve a lecciones de inglés. . . "Te llevaremos a una calificación C en física". . .
> Te digo lo que el mundo no necesita: ¡alguien que sea una mierda en física!
> Entonces, descubre para qué tienes una habilidad natural, qué es lo que haces mejor y ¡apóyate en eso!

Esta declaración de Jimmy parece resumir perfectamente la estrategia que he seguido durante los últimos diez años. La verdad es que, como lo demuestra mi asistencia escolar del 31 por ciento y mi posterior expulsión, soy muy malo haciendo cosas que no disfruto, y eso ha demostrado ser un superpoder porque me ha permitido duplicar y triplicar mis ganancias. Hay pocas cosas en las que soy bueno y que disfruto.

En los negocios, especialmente si usted sueña con crear un negocio realmente grande, no se trata de aprender cómo hacer algo, sino de saber quién puede hacerlo por usted. Los negocios tienen que ver con las personas. Toda empresa, se dé cuenta o no, es simplemente una empresa de contratación. Cada director ejecutivo y fundador será juzgado simplemente por su capacidad para 1. contratar a los mejores individuos y 2. vincularlos con una cultura que obtenga lo mejor de ellos, donde se conviertan en más que la suma de sus partes, donde 1 + 1 = 3. Si hubiera contratado a Richard Branson, de 16 años, y hubiera creado una cultura que sacara lo mejor de él, habría tenido una empresa de 20 mil millones de dólares en mis manos.

Los fundadores, especialmente los inexpertos, tienen una tendencia a exagerar terriblemente su propia importancia: caen en la trampa de creer que sus resultados serán decididos por su propia brillantez, ideas y habilidades.

Machine Translated by Google

La verdad es que tu destino estará definido por la suma total del ingenio, las ideas y la ejecución del grupo de personas que reúnas. Cada gran idea, todo lo que crees, tu marketing, tus productos, tu estrategia, todo surgirá de la mente de las personas que contrates.

Usted es una empresa de contratación: esa es su prioridad, y los fundadores que se dan cuenta de esto construyen empresas que cambian el mundo.

'Considero que el trabajo más importante de alguien como yo es la contratación. . . . Gran parte de mi éxito se debe a que encontré a estas personas verdaderamente talentosas y no me conformé con los jugadores B y C, sino que realmente opté por los jugadores A. No tiene sentido contratar gente inteligente y decirles qué hacer; Contratamos gente inteligente para que nos digan qué hacer.'

Steve Jobs



LA LEY: PREGUNTAR A QUIÉN NO CÓMO

Machine Translated by Google

Cuando necesitamos que se haga algo, hemos sido entrenados para preguntarnos: '¿Cómo puedo hacer esto?' La mejor pregunta, que los fundadores más importantes del mundo hacen por defecto, es: "¿Quién es la mejor persona que puede hacer esto por mí?".

Machine Translated by Google

Tu ego insistirá en que lo hagas.

Tu potencial insistirá en que delegues.

Machine Translated by Google

LEY 29

CREAR UNA MENTALIDAD DE CULTO

Esta ley explica los secretos para crear una cultura verdaderamente excelente dentro de cualquier equipo, empresa u organización.

"Deberías gestionar tu nueva empresa como una secta".

Peter Thiel, cofundador de PayPal

¿Alguna vez te has preguntado de dónde viene la frase "beber Kool-Aid"?

Proviene de un pacto de suicidio masivo: la máxima expresión del pensamiento de grupo.

Jim Jones era el líder del culto del Templo del Pueblo. En 1978, lavó el cerebro a sus seguidores haciéndoles creer que el mundo estaba a punto de acabarse.
Un día, siguiendo sus instrucciones, más de 900 de sus discípulos –entre ellos mujeres y niños– acabaron con su vida bebiendo un cóctel de cianuro y la bebida Kool-Aid.



ES MUY IMPOSIBLE PARA UN EL NEGOCIO SE CONVIERTE EN UNA CULTA EN TOTALIDAD

Las sectas son venales, siniestras, manipuladoras y utilizan el lavado de cerebro psicológico para controlar a sus miembros. Requieren el tipo de líder que impida a sus seguidores pensar por sí mismos. Por el contrario, las empresas modernas que operan en un mundo turbulento, impredecible y que cambia rápidamente requieren que los empleados de todos los niveles puedan pensar de forma independiente. Lo último que

Machine Translated by Google

Lo que un líder quiere hoy en día son empleados incapaces de pensar de forma independiente.

Sin embargo, como ha argumentado Jim Collins en su histórico libro Construido para durar, no hay nada malo en un compromiso de tipo culto por parte de los empleados con valores específicos . Collins descubrió que los arquitectos de empresas visionarias fomentan esto intencionalmente, en lugar de depender únicamente de la ética de trabajo, los ideales o la capacidad de sus empleados para ejecutar su encargo.

Las sectas son instituciones espantosas, malvadas y horrendas. Se aprovechan de las vulnerabilidades, inseguridades y fidelidad de las personas. De ninguna manera estoy alentándote a replicar su inmoralidad, maldad o engaño. Sin embargo, estoy fascinado y perplejo por cómo un grupo de personas puede volverse tan comprometido, devoto y dedicado a una causa, una marca o una misión que tomarían la fatídica decisión de entregar su vida por ello.

Me he sentado con CEO tras CEO de algunas de las marcas más adoradas del mundo, algunas de las cuales tienen, en sus propias palabras, un "seguido de culto". Algunos de ellos también tienen una cultura empresarial "de culto", mientras que otros se refieren a una "mentalidad de culto" cuando se fundó la empresa.

Peter Thiel, el multimillonario empresario y socio germano-estadounidense fundador de PayPal, dijo:

> Cada cultura empresarial se puede trazar en un espectro lineal: las mejores empresas emergentes podrían considerarse tipos de cultos un poco menos extremos. La mayor diferencia es que las sectas tienden a equivocarse fanáticamente en algo importante. Las personas que trabajan en una startup exitosa tienen toda la razón en algo que los que están fuera de ella han pasado por alto.
>
> ¿Por qué trabajar con un grupo de personas que ni siquiera se agradan entre sí? Adoptar una visión meramente profesional del lugar de trabajo, en el que los agentes libres entran y salen según transacciones, es peor que frío: ni siquiera es racional. Dado que el tiempo es su activo más valioso, es extraño gastarlo trabajando con personas que no imaginan un futuro juntos a largo plazo.

Si miras de cerca las camisetas que la gente de San Francisco usa para trabajar, verás los logotipos de sus empresas y de los trabajadores del sector tecnológico.

Machine Translated by Google

Me preocupo mucho por ellos. El uniforme de inicio resume un principio simple pero esencial: todos en su empresa deben ser diferentes de la misma manera: una tribu de personas con ideas afines y ferozmente dedicadas a la misión de la empresa.

Sobre todo, no pelees la guerra de las ventajas. Cualquiera que se deje influenciar por el servicio gratuito de recogida de ropa o de una guardería para mascotas sería una mala incorporación a su equipo. Simplemente cubra lo básico y luego prometa lo que ningún otro puede hacer: la oportunidad de realizar un trabajo irreemplazable en un problema único junto a grandes personas.

Todos hemos visto las imágenes del pasado de un pequeño grupo de personas apiñadas alrededor de computadoras en un cobertizo, sótano o apartamento, construyendo lo que se convertiría en la próxima gran empresa de miles de millones de dólares. Siempre parecen muy cansados y un poco desnutridos, pero increíblemente concentrados. Facebook, Amazon, Microsoft, Google, Apple comenzaron así, por nombrar algunos. Todas estas empresas tuvieron atributos de culto en sus primeros años, y sus fundadores a menudo atribuyen esa dedicación religiosa, convicción y obsesión a su eventual éxito.

"La energía en una nueva empresa es como ser parte de un movimiento o una secta".

Kevin Systrom, cofundador de Instagram

'Cuando comencé la empresa, pensé: “¿Quién quiere estar en una secta? Eso suena horrible”. Pero cuando eres una empresa nueva, eso es exactamente lo que quieres crear.

Machine Translated by Google

Quiere crear una empresa que apasione a la gente".

Tony Hsieh, ex director ejecutivo de Zappos

'Es una especie de culto, ¿sabes? La energía, la camaradería, el sentido de misión y propósito.'

Evan Williams, cofundador de Twitter



LAS CUATRO ETAPAS PARA CONSTRUIR UNA EMPRESA

Creo (derivado de mi propia experiencia en el lanzamiento de más de diez empresas emergentes exitosas y de mis conversaciones con cientos de fundadores exitosos) que las mejores empresas pasan por un proceso evolutivo que, aunque pueda parecer poco atractivo para algunos, inicialmente se parece a una culto.

Las cuatro etapas de la vida de una empresa son las fases de culto, crecimiento, emprendimiento y declive. En la fase de culto o de "cero a uno", los miembros del equipo fundador suelen estar tan consumidos por sus creencias delirantes, su entusiasmo y su urgencia, que hacen todo lo posible, sacrificando su vida social, sus relaciones y, desafortunadamente, su bienestar. para intentar sacar a su bebé del suelo.

En la fase de crecimiento, la empresa es un desastre entre bastidores. Los empleados tienen exceso de trabajo, falta de recursos y, a menudo, carecen de experiencia. No tienen los sistemas, procesos o personas que necesitan para manejar el crecimiento, pero se sienten como si estuvieran en un cohete rumbo a algún gran lugar, por lo que se aferran al barco con gran entusiasmo, terror y esperanza de todos modos.

En la fase empresarial, las personas son estables. Sus vidas tienden a tener un mayor equilibrio, mejora la retención de empleados y se definen expectativas, procesos y sistemas.

La fase final, el declive, llega eventualmente a todas las empresas, generalmente debido a la aversión al riesgo, la complacencia y el efecto avestruz que describí.

Machine Translated by Google

en la Ley 23.



La decisión más importante que tomará al iniciar una empresa es elegir a las diez primeras personas. Cada uno de ellos representa el 10 por ciento de la cultura de su empresa, sus valores y su filosofía, por lo que acertar con esas diez personas y unirlas con la cultura adecuada definirá irreversiblemente su empresa. Cuando una cultura es fuerte, las personas nuevas se vuelven como esa cultura. Cuando una cultura es débil, la cultura se vuelve como la gente nueva. Tu undécima persona se parecerá curiosamente a las otras diez en valores y filosofía.

"Descubrí que cuando reúnes a suficientes jugadores A, cuando realizas el increíble trabajo para encontrar cinco de estos jugadores A, a ellos realmente les gusta trabajar juntos porque nunca antes habían tenido la oportunidad de hacer eso y No quiero trabajar con jugadores B y C. Y entonces se vuelve autocontrolado y solo quieren contratar más jugadores A. Y entonces se construyen estos grupos de jugadores A y se propaga. Y así era el equipo Mac. Todos eran jugadores A.'

Machine Translated by Google

Ese equipo inicial de diez es una ventana a la cultura que tendrán cuando sean cien. Esta es la razón por la que las empresas que se vuelven grandes comienzan sintiéndose como una secta: tenían claros sus valores, estaban dedicadas a la causa y estaban obsesionadas con resolver un problema.

Aunque esa mentalidad insostenible se diluye a medida que avanza en su inevitable ciclo de vida, su esencia permanece como un conjunto de valores claros que continúan permeando todo lo que hace la empresa.

Entonces la pregunta es: ¿cuáles son los ingredientes de una secta?

1. UN SENTIDO DE COMUNIDAD Y PERTENENCIA Joshua
Hart, profesor de psicología en Union College que ha estudiado las sectas, dijo: “Proporcionan significado, propósito y pertenencia. Ofrecen una visión clara y segura y afirman la superioridad del grupo. Y los seguidores que anhelan paz, pertenencia y seguridad pueden obtener un sentido de esas cosas, así como confianza, a través de la participación en el grupo.'

2. UNA MISIÓN COMPARTIDA
"Una secta es un grupo o movimiento con un compromiso compartido con una ideología generalmente extrema", dice Janja Lalich, experta en estudios sobre sectas. También tienen una identidad compartida clara, a veces un uniforme (en los negocios, a veces un logotipo de empresa).

3. UN LÍDER INSPIRADOR 'En cuanto a los
propios líderes, normalmente se presentan como infalibles, confiados y grandiosos. Su carisma atrae a la gente", afirma Joshua Hart.

4. UN 'NOSOTROS VS. LA MENTALIDAD DE
ELLOS Las sectas tienden a tener un adversario claro. En el caso del culto a la Puerta del Cielo, su adversario era la civilización en su conjunto y los no creyentes. En los negocios, tienden a ser los competidores de la industria: otros equipos con misiones en competencia.

Machine Translated by Google

"Cuando estás en una empresa nueva, lo primero que tienes que creer es que vas a cambiar el mundo".

Marc Andreessen, cofundador de Netscape y Andreessen Horowitz



LOS DIEZ PASOS PARA CONSTRUIR UNA EMPRESA CULTURA

1. Definir los valores fundamentales de la empresa y alinearlos con aspectos como la misión, la visión, los principios o el propósito para crear una base sólida para la organización.

2. Integrar la cultura deseada en todos los aspectos de la empresa, incluidas las políticas, procesos y procedimientos de contratación en todos los departamentos y funciones.

3. Acordar los comportamientos y estándares esperados para todos los miembros del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo positivo.

4. Establecer un propósito que vaya más allá del comercial de la empresa objetivos, fomentando una conexión más profunda para los empleados.

5. Utilice mitos, historias, vocabulario y leyendas específicos de la empresa, junto con símbolos y hábitos, para reforzar la cultura de la empresa e incorporarla en la conciencia colectiva.

6. Desarrollar una identidad única como grupo y cultivar un sentido de exclusividad y orgullo dentro del equipo.

7. Crear una atmósfera que celebre los logros, el progreso y la vivencia de la cultura de la empresa, impulsando la motivación y el orgullo.

8. Fomentar la camaradería, la comunidad y el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo, fomentar la dependencia mutua y el sentido colectivo de obligación, reforzando la naturaleza interconectada del equipo.

Machine Translated by Google

9. Eliminar barreras y permitir que los empleados se expresen.
auténticamente y abrazar su individualidad dentro de la organización.

10. Enfatice las cualidades y contribuciones únicas de ambos empleados.
y lo colectivo, posicionándolos como distintos y excepcionales.

 POR QUÉ NO DEBES MANTENER UNA CULTA-COMO LA CULTURA A LARGO PLAZO

Si estás construyendo algo para que dure, a largo plazo, la obsesión por una secta no será suficiente. Las sectas en cualquier contexto –y especialmente en los negocios– son fundamentalmente insostenibles, emocionalmente agotadoras y, por lo tanto, ineficaces para lograr objetivos a largo plazo en los negocios y la vida. El principio general más importante para cualquiera que desee alcanzar un objetivo empresarial a largo plazo es crear una cultura que sea sostenible; donde las personas estén auténticamente comprometidas con una misión que les importa; confiado en un alto grado de autonomía; suficientemente desafiados en su trabajo; dado un sentido de avance y progreso; y rodeados de un grupo de personas afectuosas y solidarias con las que les encanta trabajar y que les brindan "seguridad psicológica".

Si puede lograr esto, se estará preparando para el éxito a largo plazo.

Machine Translated by Google



LA LEY: CREAR UNA MENTALIDAD DE CULTO

Una mentalidad de culto y un compromiso de culto por parte del personal pueden ser increíblemente útiles en las etapas iniciales de una nueva empresa; puede determinar la cultura y generar la pasión necesaria para lanzar un nuevo negocio. Pero a medida que una empresa crece, necesita desarrollarse para alcanzar objetivos a más largo plazo: las sectas no son sostenibles.

Machine Translated by Google

Si la cultura es fuerte, nuevas personas se asimilarán a ella.

Si la cultura es débil, la cultura se volverá como la gente nueva.

Machine Translated by Google

LEY 30

LAS TRES BARRAS PARA CONSTRUIR GRANDES EQUIPOS

Esta ley le muestra cómo los líderes más importantes del mundo deciden a quién contratar, despedir y promover en sus organizaciones y por qué es necesario anteponer la cultura a todo al formar un equipo.

Sir Alex Ferguson es considerado el mejor entrenador de fútbol de todos los tiempos. Durante sus 26 años al frente del Manchester United ganó 38 trofeos, y en el verano de 2013, tras ganar por última vez la Premier League, anunció que se retiraba a los 71 años.

Cuando se unió por primera vez al equipo en apuros en 1986, dijo: "Lo más importante en el Manchester United es la cultura del club". La cultura del club viene del entrenador". Hizo hincapié en que la cultura y los valores –no sólo los jugadores y las tácticas– determinan el éxito de un equipo. Dijo que estos valores deben inculcarse a los jugadores desde el momento en que se incorporan al equipo, y deben ser sostenidos por todos en el club, desde los jugadores y entrenadores hasta el personal y los ejecutivos.

Hace unos años, Patrice Evra, un jugador que se sumó al equipo ganador de Ferguson Manchester United en 2006, me dijo que el entrenador se reunió con él en la trastienda de un aeropuerto en Francia antes de ficharlo potencialmente para unirse al equipo.
equipo.

'Sir Alex quería mirarme a los ojos y hacerme una pregunta. Me miró con mirada acerada y dijo: "¿Estás dispuesto a morir por este club?" I

Machine Translated by Google

respondió "Sí", e inmediatamente se acercó a la mesa y dijo: "¡Bienvenido al Manchester United, hijo!". Ferguson creía que crear una

cultura fuerte y unida dentro del club daría como resultado un equipo ganador en el campo y construiría un éxito sostenible a largo plazo. Él estaba en lo correcto. Ningún entrenador de fútbol, antes o después, ha logrado dominar con tanta estabilidad, consistencia y éxito como lo hizo Ferguson.

Un sello distintivo de su filosofía era nunca permitir que jugadores individuales se interpusieran en el espíritu, la cultura o los valores de su equipo. Se hizo conocido por decir la frase "nadie es más grande que el club" en conferencias de prensa y por transferir inesperadamente a cualquier jugador que ya no encarnara el "estilo United", sin importar lo bien que estuvieran jugando, lo famosos que fueran o lo mucho que los necesitaba.

He entrevistado a cinco ex jugadores del Manchester United en los últimos años y todos dijeron que una de las mayores fortalezas de Ferguson era su capacidad para hacer avanzar a los jugadores estrella, incluso cuando estaban en la cima de su carrera.
potestades.

Rio Fernando me dijo:

Jaap Stam era el mejor defensor del mundo en ese momento y Sir Alex dijo: "Hasta luego". ¡David Beckham estaba en la mejor forma de su carrera y lo dejó ir! ¡Ruud van Nistelrooy fue el máximo goleador del United y lo expulsó del equipo! El hombre acaba de ver algo temprano.

Bajo el liderazgo de Ferguson, Beckham llegó a ser ampliamente considerado como el mejor centrocampista derecho de Europa. Pero Ferguson se cansó de los constantes paparazzi que acosaban a Beckham tras su matrimonio con la estrella del pop Victoria. Cuando su popularidad se disparó en Manchester y Beckham se convirtió en una distracción cada vez mayor, iba en contra de todo lo que Sir Alex quería para la cultura de su equipo y, el verano siguiente, Beckham fue vendido al Real.
Madrid.

Machine Translated by Google

Otro ejemplo fue Keane, que fue el capitán del United en una época dorada, ganando siete títulos con el club y llevándolos a ganar el triplete (FA Premier League, FA Cup y UEFA Champions League) en 1999. Pero después de discusiones y arrebatos en el campo de entrenamiento En entrevistas en las que criticaba a sus compañeros, el franco centrocampista acabó peleándose con Ferguson y fue vendido al Celtic en 2005.

Ruud van Nistelrooy fue uno de los goleadores más prolíficos de la historia del United. Pero cuando salió furioso del estadio después de haber sido enviado a la banca en el último partido de la temporada, nunca más se le volvió a ver en el Manchester United.

Un gerente promedio, en el deporte o en los negocios, no tendría las agallas, la previsión y la convicción para tomar decisiones tan audaces y fundamentales: despedir a su empleado más valioso porque está desafiando su cultura es algo problemático. Pero todos los grandes directivos deportivos o empresariales que he entrevistado saben instintivamente que lo aún más problemático es dejar que una "manzana podrida" arruine al resto, independientemente de su talento.

'Lo más difícil que tuve que aprender fue a despedir gente. Debes hacerlo para proteger la integridad de la empresa y la cultura del equipo".

Richard Branson

Barbara Corcoran es la empresaria estadounidense de 73 años, inversionista de Shark Tank y fundadora de un imperio inmobiliario multimillonario en Nueva York. En mi entrevista con ella, destacó lo importante que es eliminar las "influencias tóxicas" de su equipo, antes de que infecten a sus otros "hijos" (empleados):

> No podía esperar para despedir a personas que fueran negativas y no encajaran. Estaban arruinando a mis buenos hijos. Las personas que son negativas siempre.

Machine Translated by Google

> Necesito que alguien sea negativo con ellos. Tienes que deshacerte de ellos. Nunca cargué con una persona negativa que no encajara en la cultura durante más de un par de meses. Estas personas son ladrones en la noche, te quitan la energía y tu activo más valioso es tu
> energía.

Dudar en despedir a alguien que sabía que era netamente negativo para la cultura de mi empresa es lo que más lamento en los negocios. Como destaca Corcoran, estas personas son contagiosas: tienen el poder tóxico de convertir a miembros más jóvenes, de alto potencial y excelentes equipos en personas negativas y promedio preocupadas.

"El coste de una manzana podrida puede suponer la pérdida de muchas manzanas buenas".

director ejecutivo de general electric

Harvard Business Review llevó a cabo un estudio sobre los efectos de los malos empleados en una empresa. El estudio tuvo como objetivo comprender cómo se pueden difundir nuevas ideas y comportamientos entre los compañeros de trabajo. Utilizando presentaciones regulatorias y quejas de los empleados, el estudio encontró que los empleados tenían un 37 por ciento más de probabilidades de cometer mala conducta en el trabajo cuando se encontraban con un nuevo compañero de trabajo que tenía un historial de mala conducta. Increíblemente, este estudio muestra que los empleados tóxicos realmente son contagiosos. Los resultados muestran que la mala conducta en el lugar de trabajo tiene un multiplicador social de 1,59, lo que significa que cada caso de mala conducta en una empresa –como un virus– se propaga y resulta en 0,59 casos adicionales de mala conducta cuando a un empleado que se porta mal se le permite quedarse.

Will Felps, ex investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad de Washington, le preguntaba a su esposa si todavía le molestaban cosas en su trabajo.
"No están en la oficina esta semana y el ambiente es mucho mejor", dijo.

La esposa de Felp se refería a un compañero de trabajo que era particularmente tóxico, molestando y humillando regularmente a las personas de su equipo, lo que

Machine Translated by Google

empeoró aún más un ambiente de trabajo ya hostil. Pero cuando este empleado estuvo de baja por enfermedad durante unos días, sucedió algo curioso, recuerda Felps.

> La gente empezó a ayudarse unos a otros, a poner música clásica en sus radios y a salir a tomar algo después del trabajo. Pero cuando regresó a la oficina, las cosas volvieron a ser como estaban. Ella no había notado que este empleado fuera una persona muy importante en la oficina antes de que contrajera esta enfermedad pero, al observar la atmósfera social cuando él no estaba, llegó a creer que tenía un impacto profundo y negativo. Realmente fue la "manzana podrida" que arruinó el barril.

Intrigados por el impacto de este individuo en un equipo más amplio, Felps y su colega Terence Mitchell, profesor de negocios y psicología, revisaron 24 estudios publicados sobre cómo interactúan los equipos y grupos de empleados, y continuaron con su propia investigación para demostrar hasta qué punto un solo miembro "negativo" del equipo (alguien que evita asumir su parte justa del trabajo, intimida a sus compañeros de equipo o es emocionalmente inestable) puede descarrilar un equipo que de otro modo funciona bien. Y son más comunes de lo que podría pensar: resulta que la mayoría de las personas pueden pensar en al menos una "manzana podrida" con la que han trabajado a lo largo de su carrera.

Su estudio también indicó que la mayoría de las organizaciones no tienen formas efectivas de lidiar con los empleados negativos, particularmente cuando el empleado negativo tiene longevidad, experiencia o poder dentro de la empresa.

> Descubrieron que el comportamiento negativo superaba completamente al comportamiento positivo, lo que significa que una sola "manzana podrida" puede arruinar la cultura del equipo, mientras que

Machine Translated by Google

uno, dos o tres buenos trabajadores no pueden evitar estropearlo.

Concluyeron que cuando no se despide una "manzana podrida", esto puede provocar que los empleados se desvinculen, que otros empleados copien el comportamiento, retraimiento social, ansiedad y miedo. Esto culmina en un deterioro de la confianza dentro del equipo y una mayor desvinculación de los miembros del equipo.

Los investigadores descubrieron algo que he aprendido una y otra vez a lo largo de mi carrera empresarial: nadie que deje una buena empresa la mata, pero a veces una persona que se queda puede hacerlo.

'Una manzana podrida puede arruinar el barril, pero es importante recordar que el barril se puede limpiar. Es importante tomar medidas y eliminar a las personas tóxicas para mantener una cultura positiva".

Oprah Winfrey



LAS TRES BARRAS: FUEGO, ALQUILER, ENTRENAMIENTO

Despedir a alguien nunca es fácil. Todos los grandes líderes antes mencionados, que entienden la importancia de proteger una cultura empresarial a toda costa, también hablan de la dificultad, la agonía y la agitación emocional de la experiencia cuando tienen que dejar ir a alguien. Es esta fricción psicológica, y el efecto avestruz que crea (ver Ley 23), lo que nos hace posponer las cosas, dudar de nosotros mismos y evitar hacer lo que sabemos que debemos hacer.

Con esto en mente, creé un marco simple, que he utilizado de manera constante y exitosa dentro de mis equipos de gestión durante la última década para

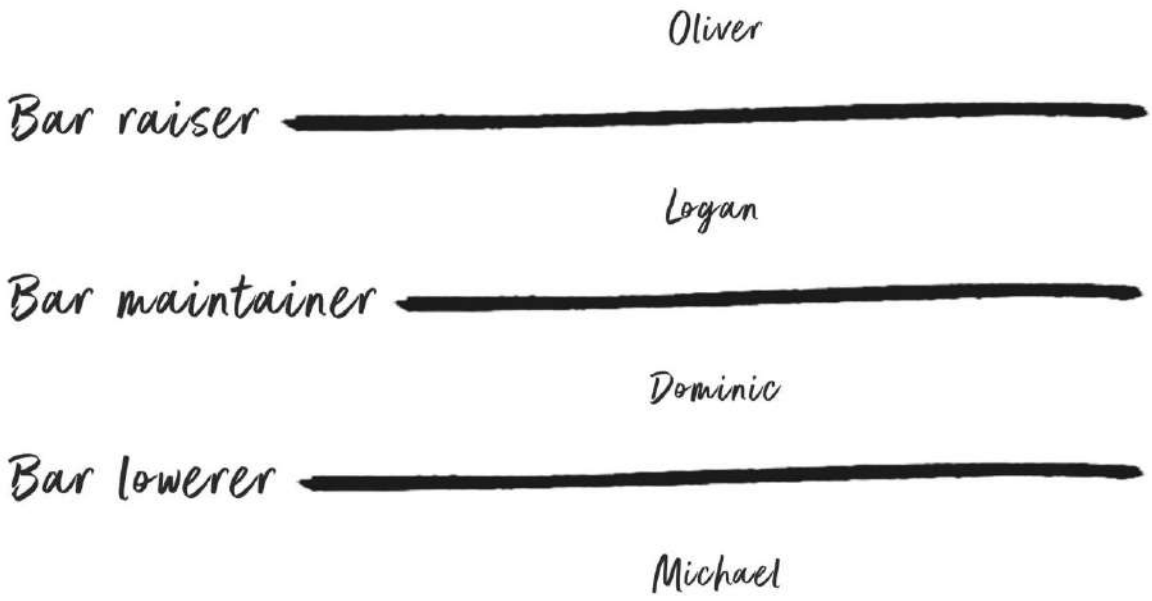
Machine Translated by Google

ayúdenos a superar esta fricción y a aclarar qué miembros del equipo deben ser contratados, ascendidos y despedidos. A esto lo llamo mi marco de "tres barras".

Comienza haciéndose a usted mismo (o a su equipo directivo) una pregunta muy simple en relación con un miembro específico del equipo: "Si todos en la organización tuvieran los mismos valores culturales, actitud y nivel de talento que este empleado, ¿el bar (el promedio) ¿subir, mantenerse o bajar?

Esta pregunta no busca similitud en perspectivas, experiencias o intereses, diversidad de pensamiento, experiencia vivida o visión del mundo. Pero sí busca similitudes en los valores, estándares y actitudes culturales de la empresa.

Piense en cualquier equipo en el que esté (un equipo deportivo, un equipo creativo o el equipo en el que está en el trabajo) y ahora piense en una persona al azar de ese equipo y pregúntese: 'Si todos en el equipo encarnaran su cultura valores, ¿se subiría, se mantendría o se bajaría el listón?



En esta imagen he trazado cuatro personas hipotéticas que utilizan esta pregunta. Es simple: Michael, el que baja el listón, necesita ser despedido, y Oliver, el que sube el listón, necesita ser ascendido a un puesto directivo. Como demostró la investigación, Michael será una influencia desproporcionadamente tóxica en la cultura del equipo, y Oliver puede convertirse en una influencia desproporcionadamente positiva en la cultura del equipo si se le da la oportunidad de ocupar un lugar más alto en la organización.

Machine Translated by Google

Este marco también ha sido increíblemente útil al evaluar nuevos reclutas contra los estándares actuales del equipo.

LA LEY: LAS TRES BARRAS PARA CONSTRUIR GRANDES EQUIPOS

Con cada contratación, debes intentar subir el listón y, tal como lo hizo Sir Alex Ferguson, si cualquier contratación actual (independientemente de cuántos trofeos te haya ganado en el pasado) baja el listón, debes hacerlo rápida y decisivamente. actuar para impedir que su influencia destruya la sagrada cultura colectiva.

Machine Translated by Google

La definición de la palabra "es una empresa, grupo de personas". justo '

Machine Translated by Google

LEY 31

APROVECHAR EL PODER DEL PROGRESO

Esta ley muestra la fuerza más importante para el compromiso, la motivación y la realización del equipo en cualquier organización. Si puedes hacer que la gente sienta esto, les encantará ser parte de tu equipo.

'Ganar medallas parecía tan lejano, parecía una montaña, en la distancia, intocable.

La gente pensaba, vaya, ¿cómo vamos a llegar desde donde estamos ahora hasta allí?

¿En qué podemos creer? ¿Cómo conseguimos algo de impulso? ¿Cómo conseguimos un entusiasmo contagioso?

Sir David Brailsford, ex director de rendimiento del ciclismo británico, en The Diary Of A CEO

Hace unos años entrevisté a Sir David Brailsford, conocido como el cerebro detrás de una teoría llamada "ganancias marginales". Su teoría se popularizó con la historia del equipo ciclista británico de 2008 y su éxito continuo en múltiples Juegos Olímpicos.

Machine Translated by Google

Antes de 2008, el ciclismo británico era ampliamente considerado como el hazmerreír de este deporte. En un esfuerzo por arreglar las cosas, el organismo rector contrató al director de desempeño David Brailsford para transformar la filosofía, estrategia y cultura del equipo.

Brailsford creía que una mejora del 1 por ciento en todos los aspectos del ciclismo se sumaría a una mejora significativa del rendimiento. Bajo su dirección, British Cycling dejó de pensar en grandes avances y comenzó a obsesionarse con los detalles más pequeños y sencillos: usar gel antibacteriano para manos para reducir las infecciones, frotar con alcohol los neumáticos de las bicicletas para mejorar el agarre, rediseñar los asientos de las bicicletas para mayor comodidad, cambiar el almohadas en las habitaciones de los deportistas para mejorar su sueño, pruebas exhaustivas en el túnel de viento de bicicletas y monos de carreras, etc.

Brailsford asumió el control y, en cinco años, British Cycling ganó el 57 por ciento de todas las medallas de oro en ciclismo de ruta y en pista en los Juegos Olímpicos de Beijing 2008, y en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 estableció siete récords mundiales y nueve récords olímpicos. De 2007 a 2017, los ciclistas británicos ganaron 178 campeonatos mundiales, 66 medallas de oro olímpicas o paralímpicas y consiguieron cinco victorias en el Tour de Francia. ¡Esto hizo que este período de diez años fuera la era más exitosa para cualquier equipo ciclista en la historia!

En mi entrevista con Brailsford, le pregunté cómo centrarse en pequeños avances marginales provocaba una motivación, un éxito y una coherencia tan tremendos, y me dijo:

> La gente quiere una sensación de progreso, y si aspiramos a la perfección, fracasaremos, porque la perfección está muy lejos.
>
> Entonces, en lugar de perfección, hagamos un poco de progresión, sólo un poco, y eso nos hará sentir bien. Entonces, identifiquemos los conceptos básicos, hagámoslos bien y luego, la próxima semana, preguntémonos: ¿qué otras pequeñas cosas podríamos hacer?
>
> Hay un millón de cosas que podrían afectar el rendimiento ciclista. ¿Podríamos, no sé, cambiar nuestra dieta para que sea un poco más óptima de lo que es esta semana y hacerlo la próxima semana? Y todo el mundo dice: ¡Sí, podríamos hacer eso! DE ACUERDO. ¿Qué más podriamos hacer?

Machine Translated by Google

¿Podríamos hacer más en el gimnasio esta semana? ¿Podríamos alterar ligeramente nuestra actitud? ¿Podrías hacer eso? Sí, podríamos hacer eso. DE ACUERDO. Así que nos vamos. Y luego llegas a la semana que viene y preguntas: ¿hicimos todas esas cosas? Sí, lo hicimos. No hemos avanzado mucho, pero te digo una cosa, se sintió bastante bien.

Y de repente empiezas a tener la idea de que estás en movimiento. Y cuando sientes que estás en movimiento, te sientes bien contigo mismo. Un pequeño progreso significa mucho para las personas y, cuando lo sienten, se dan cuenta de que pueden volver a hacerlo mañana.

Mientras que cuando intentas hacer algo grande, es menos sostenible. Todos vamos a toda máquina en el gimnasio en enero y luego, por supuesto, en febrero, todos volvemos a parar. ¿Y por qué es eso? Es bastante raro que se puedan realizar cambios importantes y hacerlos sostenibles, pero es bastante fácil realizar pequeños cambios incrementales y lograr que se mantengan. Y creo que es la permanencia en el tiempo lo que marca la gran diferencia. Nunca pensamos en los podios, ni en la línea de meta, ni en los trofeos; no hablamos de eso; pensamos en las cosas más pequeñas que podríamos hacer hoy para progresar.

Cuando se crea esta cultura, la gente siente el progreso y se llena de energía. Aún más ideas comienzan a surgir del equipo y también son adoptadas. Y surge una narrativa en el equipo de que estamos en movimiento, estamos cambiando, estamos haciendo todas las pequeñas cosas porque podemos tener la fuerza para hacer las pequeñas cosas que otras personas no pueden hacer. Y eso marca la diferencia.

Y digo que muy a menudo en nuestro equipo trabajaremos hasta tarde y digo, bueno, muchachos, reunámonos todos por un minuto. La razón por la que hemos sido buenos es porque nos cuesta hacer todas estas pequeñas cosas que todos estos otros equipos que ahora están encerrados y acostados en su hotel, no se molestan en hacer. Y funciona, ya sabes, funciona, funciona al 100 por ciento, lleva 20 años en esto. Y se trata tanto de ese tipo de entusiasmo como de positivismo acerca de aceptar y no ver los pequeños cambios como una tarea ardua. El progreso es una fuerza poderosa.

Machine Translated by Google

EL SUPERPODER DE LAS PEQUEÑAS GANANCIAS

El concepto de progreso a menudo se percibe como un resultado tangible; sin embargo, las investigaciones continúan demostrando que el verdadero poder motivacional del progreso son más sentimientos y emociones que hechos y estadísticas.

Como señala la investigadora Teresa Amabile en Harvard Business Review: "En los días en que los trabajadores tienen la sensación de que están progresando en sus puestos de trabajo, o cuando reciben apoyo que les ayuda a superar obstáculos, sus emociones son más positivas y su impulso para triunfar es mayor". en su pico.'

La frase clave aquí es "cuando los trabajadores tienen la sensación de que están avanzando".

> Lo que realmente estás logrando es prácticamente irrelevante para tu motivación: pero si sientes que estás llegando a alguna parte, te sentirás impulsado a seguir adelante.

Al unirse a un equipo poco motivado y en apuros, la psicología colectiva se asemeja a la de un autobús de dos pisos averiado al costado de la carretera.

con cuatro ruedas pinchadas. La inspiración y la creencia colectiva es la energía con la que funcionan todos los equipos: es la causa de su impulso, el aire de sus neumáticos y el combustible de su motor.

Sir David Brailsford entendió esto cuando se unió al fallido equipo ciclista británico: sabía que lograr grandes logros tangibles en ese momento importaba menos que darle al equipo la sensación de que estaban logrando algo, y es por eso que se centró primero en las pequeñas victorias, porque esa es la forma más fácil de desbloquear el poder motivador del progreso: arrancar el autobús, poner gasolina en el motor y poner las ruedas en movimiento.

Machine Translated by Google

'Estas pequeñas victorias importan más porque es mucho más probable que ocurran en comparación con los grandes avances en el mundo. Si sólo esperáramos las grandes victorias, estaríamos esperando mucho tiempo. Y probablemente renunciaríamos mucho antes de que veamos que algo tangible se haga realidad. Lo que se necesita en lugar de grandes victorias es simplemente el impulso que aportan las pequeñas victorias.'

Teresa Amabile

A través de su increíble investigación, que implicó el análisis de casi 12.000 entradas de diarios y clasificaciones diarias de motivación y emociones, Amabile descubrió que "progresar en el trabajo (incluso un progreso incremental) se asocia más frecuentemente con emociones positivas y una alta motivación que cualquier otro día laboral". evento'.

Cuando entrevisté a Nir Eyal, autor del libro histórico Indistractible, que descubre por qué los humanos procrastinan, afirmó que la única razón por la que las personas posponen las cosas es porque están tratando de evitar algún tipo de "malestar psicológico" en su vida. Cuanto mayor es la tarea y menos competentes nos sentimos para llevarla a cabo, mayor es la procrastinación. Ese ensayo que tienes que escribir sobre un tema que no entiendes del todo, ese tema delicado que tienes que enfrentar en tu relación y que probablemente resultará en una discusión importante, ese negocio que quieres lanzar sin tener claro por dónde empezar... estos desafíos se sienten como

Machine Translated by Google

montañas para escalar; Causan un tremendo malestar psicológico, por lo que inspiran una tremenda procrastinación.

> La clave para superar esa incomodidad y prevenir la procrastinación es "reducir" la tarea a micrometas fáciles y alcanzables.

Hacer que las metas parezcan realistas y alcanzables es algo que el gran teórico organizacional Karl E. Weick ha explorado extensamente durante sus décadas de investigación de la vida organizacional.

En 1984, Weick publicó un artículo fundamental que culpaba del fracaso de la sociedad para resolver los grandes problemas sociales a la forma en que presentamos los desafíos al mundo. "La enorme escala en la que se conciben los problemas sociales frena a menudo la innovación y la acción", se quejó. "La gente suele definir los problemas sociales de maneras que abruman su capacidad para hacer algo al respecto". Llegó incluso a decir que 'la gente no puede resolver problemas a menos que piense que no son "problemas"':

> Cuando se aumenta la magnitud de los problemas, la calidad del pensamiento y la acción disminuye, porque se activan procesos como la frustración, la excitación y la impotencia.

Por lo tanto, la clave para la acción, la confianza y el movimiento es reducir el desafío .

Las pequeñas victorias "pueden parecer poco importantes", admite. Pero "una serie de victorias" comienza a revelar "un patrón que puede atraer aliados, disuadir a los oponentes y reducir la resistencia a propuestas posteriores". Las pequeñas victorias "son compactas, tangibles, optimistas y no controvertidas".

Muy pocos líderes entienden esto.

Machine Translated by Google

En un artículo fundamental publicado en Harvard Business Review en 1968, el psicólogo estadounidense Frederick Herzberg teorizó que los individuos están más motivados en su trabajo cuando se les brindan "oportunidades de logro".

Sin embargo, cuando Harvard Business Review encuestó a casi 700 gerentes de diversas empresas e industrias en todo el mundo, descubrieron que la mayoría de los gerentes, líderes y directores ejecutivos simplemente no creían ni entendían esto.

Cuando se les pidió que clasificaran las herramientas más efectivas para impactar la motivación y las emociones de los empleados, sólo el 5 por ciento de los encuestados ubicaron "avanzar en el trabajo" como el motivador principal, y el 95 por ciento lo colocó en último o tercer lugar.

En cambio, la mayoría consideró el "reconocimiento del buen trabajo" como el factor más crucial para motivar a los trabajadores y promover la felicidad. Si bien el reconocimiento sin duda mejora la vida laboral interna de un empleado, en última instancia depende de los logros.

Como líder, es fundamental comprender el poder transformador del progreso y las formas en que se puede fomentar y catalizar. Este conocimiento puede ejercer una influencia significativa sobre el bienestar, la innovación, la motivación y la producción creativa de los empleados.

CÓMO CREAR LA PERSPECTIVA DE PROGRESO EN EQUIPOS

Los cinco métodos del profesor Amabile pueden ayudarle a facilitar el progreso de su equipo y aprovechar los beneficios de los frutos más fáciles:

1. CREAR SIGNIFICADO Los

seres humanos tenemos un deseo profundamente arraigado de realizar un trabajo significativo. Steve Jobs aprovechó esto en 1983, cuando intentó convencer a John Sculley de que debería dejar su exitoso trabajo en PepsiCo para convertirse en el nuevo CEO de Apple, preguntándole: "¿Quieres pasar el resto de tu vida vendiendo?".

Machine Translated by Google

¿Agua azucarada o quieres tener la oportunidad de cambiar el mundo? Su estrategia tuvo éxito (Sculley se unió a Apple poco después) porque se centró en el significado del trabajo que realiza Apple. Progresar aumenta tu motivación profesional, pero sólo si el trabajo es importante para ti.

En todas mis empresas durante los últimos diez años, una de las cosas más valiosas que hemos hecho es implementar sistemas que garanticen que cada miembro del equipo, en cada departamento, sienta el impacto significativo que el trabajo está teniendo en el mundo. En una empresa tenemos un canal interno en el lugar de trabajo llamado 'Impact', que se dedica a compartir historias, testimonios y comentarios impactantes sobre cómo los esfuerzos de cada miembro del equipo han impactado las vidas de personas reales, en todo el mundo.

Los directivos no pueden dejar esto al azar; En un mundo cada vez más digital, donde trabajamos más con números, estadísticas y pantallas, es más fácil que nunca perder de vista el significado detrás de las métricas.

> Cuando el trabajo parece insignificante, la motivación se evapora.

Según 238 anotaciones en diarios de trabajadores de diversas industrias, el factor que acaba con el significado más rápidamente es un equipo de liderazgo que descarta el trabajo o las ideas de un empleado, elimina su sentido de propiedad y autonomía y le pide que dedique tiempo a trabajos que se cancelan. , modificado o ignorado antes de que se complete.

2. ESTABLECER METAS CLARAS Y ACCIONABLES Es
importante que los líderes establezcan objetivos claramente, para que los miembros del equipo sepan exactamente lo que necesitan lograr. El objetivo debe dividirse en hitos provisionales más pequeños, centrándose en las victorias tempranas para generar impulso. Se debe realizar un seguimiento del progreso para garantizar que los pequeños logros no pasen desapercibidos.

Machine Translated by Google

En mis empresas utilizamos OKR (objetivos y resultados clave), un informe periódico marco de establecimiento de objetivos: en todos los equipos para garantizar que esto suceda.

3. PROPORCIONAR AUTONOMÍA Una vez que el resultado deseado esté claro, los líderes deben dar a los miembros de su equipo espacio para hacerse cargo. Anímelos a trazar su propio camino utilizando sus habilidades y experiencia.

Una de las características más importantes de todos mis equipos ha sido permitir a las personas el espacio para fracasar y triunfar. Mi trabajo como director ejecutivo es desempeñar el papel de facilitador de apoyo, no de microgerente crítico.

4. ELIMINAR LA FRICCIÓN Los líderes deben eliminar de manera proactiva cualquier obstáculo, burocracia y procesos de aprobación que impidan que el equipo logre el progreso diario. Esto incluye identificar y proporcionar los recursos que necesitan para hacer su trabajo.

Como se menciona en la Ley 20, los controles frecuentes con todos mis directores me han permitido hacer esto de manera rápida y decisiva. Los miembros del equipo tienden a saber exactamente qué se interpone en su camino, pero los líderes rara vez se molestan en preguntarles y, cuando lo hacen, rara vez actúan con la suficiente rapidez para resolverlo. Esto provoca una disminución de la confianza y los miembros del equipo se vuelven cada vez más reacios a hablar sobre las fricciones que causarán problemas en el futuro.

5. DIFUNDIR EL PROGRESO Los líderes deben señalar, publicitar y elogiar el progreso tan alto, a lo largo y ancho como sea posible. El reconocimiento refuerza el comportamiento, pero también actúa como evidencia para los equipos adyacentes de que ellos también pueden progresar.

En cada empresa y equipo que dirijo, se le pide al jefe del equipo que transmita una actualización semanal a toda la empresa detallando todo el progreso que ha logrado su equipo esa semana. Este ritual ha sido increíblemente poderoso para crear una sensación colectiva de que "vamos a alguna parte", como diría Sir David Brailsford, y cuando las personas sienten que van a alguna parte, están más motivadas, se sienten más felices y están más comprometidas con liderazgo.

Machine Translated by Google

LA LEY: APROVECHAR EL PODER DE PROGRESO

Para resolver problemas, anime y celebre las pequeñas victorias. Esto proporciona un impulso continuo hacia adelante, lo que crea una atmósfera de éxito y una sensación positiva de que un equipo avanza hacia sus objetivos más importantes. Los empleados están más motivados cuando están comprometidos con el trabajo que realizan y sienten que están marcando una diferencia.

Machine Translated by Google

El sentimiento más gratificante
profesionalmente del mundo es la sensación de avanc

Machine Translated by Google

LEY 32

DEBES SER UN LÍDER INCONSISTENTE

Esta ley le enseñará cómo convertirse en un verdadero gerente y líder siendo inconsistente.

Me senté con la leyenda del Manchester United, Patrice Evra, que jugó como lateral izquierdo con Sir Alex Ferguson durante casi diez años, para descubrir qué, en sus propias palabras, convirtió a Ferguson en el mejor director deportivo de todos los tiempos. Patrice se refirió inmediatamente a un día de 2007 que puso de relieve a la perfección la brillantez del entrenador.

Era la tarde del 4 de febrero de 2007, un domingo frío y triste en Londres. El cielo estaba nublado y caía una ligera llovizna cuando el Manchester United llegó al estadio White Hart Lane, entonces casa del Tottenham Hotspurs.

Los Red Devils habían comenzado la temporada en una forma formidable, situándose en la cima de la liga, con tres puntos de ventaja, y hoy se enfrentaban a un equipo local en forma que estaba decidido a derrotar a los líderes de la liga.

La primera parte del partido fue tensa y reñida, sin que ninguno de los equipos pudiera conseguir una ventaja clara. Ambos equipos lucharon ferozmente por la posesión, con el medio campo lleno de botas voladoras y tacleadas deslizantes. Sin embargo, un penalti fortuito otorgado al Manchester United en el último minuto de la primera parte les dio una afortunada ventaja de 1-0 cuando se dirigían al vestuario en el descanso.



Machine Translated by Google

Cuando el equipo entró al vestuario, Ferguson entró, se sentó y no dijo nada durante tres minutos. La sala estaba inquietantemente silenciosa mientras los jugadores se sentaban nerviosos, evitando el contacto visual con el silencioso entrenador. Sabían que cuando Ferguson se sentaba en silencio, no era una buena señal.

Evra estaba jugando lo que más tarde describiría como "el mejor partido de su vida". Había sido una espina constante en el costado de la defensa del Tottenham, haciendo carreras rápidas por el flanco izquierdo y lanzando centros precisos.

Patrice estaba sonriendo, bebiendo agua y siendo felicitado por sus compañeros de equipo cuando captó la mirada de Ferguson, que lo miraba directamente. Él recuerda:

> Estoy jugando el mejor juego de mi vida. Te lo prometo, estaba en llamas. Regresé al vestuario, estaba relajado, feliz, bebiendo un poco de agua. Mis compañeros de equipo me felicitaban y decían: '¡Guau, Patrice, estás en llamas!' Luego entró Ferguson, se sentó durante tres minutos y me miró fijamente. Me preguntó: 'Patrice, ¿estás bien?' Le dije: 'Sí, estoy bien, jefe'. Luego me preguntó: '¿Estás cansada?'
>
> En serio, miré a mi alrededor, pensando que su pregunta debía ser una broma. Tal vez había alguna cámara oculta y me estaba molestando.
>
> Los jugadores a mi alrededor estaban igualmente confundidos.
>
> 'No, estoy bien', respondí.
>
> "¿Por qué le pasaste el balón al portero?", continuó.
>
> 'Debido a que no tenía ninguna opción frente a mí, ese fue el única opción que tenía', le expliqué.
>
> 'Si vuelves a hacer eso, vendrás y verás el resto del maldito juego sentado a mi lado. Este es el peor partido que has jugado desde que juegas en el Manchester United. Gritó: "Si lo vuelves a pasar, te lo prometo, nunca volverás a jugar en el Manchester United".
>
> Mantuve la boca cerrada. Me estaba mordiendo los labios. Pero nunca quise responderle delante de mis compañeros de equipo. La gente estaba en shock. Todos pensaban: ¿Qué está pasando?

Machine Translated by Google

El Manchester United salió del vestuario para la segunda mitad con energías renovadas, fuego en el estómago y mayor concentración. Dominaron la segunda mitad, marcaron tres goles más y consiguieron una victoria por 4-0 sobre el equipo local. Fue una actuación que pasaría a los libros de historia como una de las mayores victorias fuera de casa del Manchester United. The Independent lo calificó como una "demolición divina de un equipo en la cima de sus poderes".

Patrice todavía estaba perplejo por la reprimenda que había recibido de Ferguson en el descanso:

Me duché, me vestí y no podía esperar a dormir y regresar al campo de entrenamiento al día siguiente para hablar con él sobre lo que había sucedido. Al día siguiente llamé a la puerta de su oficina y me invitó a pasar.

'Ohhh Patrice, ¿cómo estás, hijo mío? ¡Ven y siéntate!' Dijo Ferguson.

Le respondí: 'Jefe, ¿qué pasó ayer? ¿Por qué me dijiste eso?'

'Patrice, eras el mejor jugador del campo. Pero ya sabes, Cristiano Ronaldo empezó a hacer demasiadas habilidades, algunos de tus compañeros desperdiciaban sus oportunidades con el balón, y cuando juegas en el Manchester United, necesitas marcar un gol, luego un segundo y luego un tercero. No se puede marcar sólo un gol. Fuiste el mejor jugador, hijo mío, ¡sal de mi oficina!'

Estaba silbando, cantando y riendo.

Sabía que yo podía soportar el fuego; Me gritó porque quería enviar un mensaje a los demás jugadores, a Cristiano, para que se mantuvieran concentrados y respetaran al Tottenham. Entonces, eligió al mejor jugador del campo, un jugador que sabía que podía aguantar, de modo que todos los demás jugadores de nuestro equipo pensaron: si está matando al mejor jugador del campo, será mejor que mejore mi juego. A eso me refiero con gestionar, esa es Fergie.

Machine Translated by Google

Para mi sorpresa, todos los jugadores del Manchester United con los que hablé y entrevisté dijeron que a Sir Alex Ferguson no le importaban las tácticas, las estrategias ni las formaciones. Se preocupó principalmente por sacar lo mejor de cada individuo, la cultura del equipo y su actitud; no quería que jamás se volvieran complacientes.

Gary Neville, que pasó toda su carrera como jugador en el Manchester United de Ferguson, me dijo:

> Él sabía cómo llegar a tu corazón, sin importar quién fueras, él sabía cómo llegar a ti. Hablaba de mis abuelos cuando quería motivarme. Mi abuelo resultó herido en la guerra, todavía tiene metralla en el hombro de la batalla. Entonces, Sir Alex decía: '¿Qué pasa con tus abuelos, que se levantaban todos los días, se ponían la corbata, trabajaban duro y se iban a la guerra?' Cuando Sir Alex me decía eso, yo seguía adelante. Cuando hablaba con otra persona, decía algo completamente diferente. Aprovecharía a cada individuo, de una manera diferente, para asegurarse de que nunca se rindieran.

Rio Ferdinand, que jugó como central y capitán del Manchester
United durante 12 años, me dijo que el mayor atributo de Ferguson era su capacidad para conocer a cada individuo y ser una pieza de rompecabezas con formas diferentes para todos ellos:

> Entendía a la gente. No trataría igual a dos jugadores.
> El trato general no es la mejor manera de tratar a un equipo. Cada uno es diferente, cada uno toma los consejos de manera diferente. Cada uno toma las críticas de manera diferente. Y es por eso que el líder o gerente necesita conocer a los individuos. Éste fue uno de los mayores rasgos de Sir Alex Ferguson. Él lo sabía todo, sobre todos. Una vez, cuando mi abuelo estuvo en el hospital, aunque solo lo había visto dos veces, conocía su bebida favorita y aparecieron flores en la casa de mi madre. Él sabía

Machine Translated by Google

eso me importaba. Son pequeñas cosas como esa las que me hicieron luchar más duro por él.

Las siguientes citas de otros ex jugadores de Ferguson resumen lo que lo convirtió en un entrenador tan excepcional.

'Tenía diferentes maneras de tratar con diferentes jugadores. Sabía cómo sacar lo mejor de cada uno.'

Peter Schmeichel

“Fue muy duro conmigo, pero tenía que serlo. Vio algo en mí que no veía en otros jugadores y me impulsó a ser lo mejor que podía ser".

David Beckham

"Él siempre supo cuándo darme una patada en el trasero y cuándo rodearme con el brazo. Sabía cómo tratar a los diferentes jugadores de forma diferente".

Ryan Giggs

"Me trató diferente que a los demás jugadores, pero en el buen sentido. el me empujo

Machine Translated by Google

"Para ser mejor, y creo que por eso me convertí en el jugador que soy hoy".

Wayne Rooney

"Me trató diferente que a los demás jugadores. Siempre hablaba conmigo y me daba consejos. Me ayudó a convertirme en un mejor jugador".

Cristiano Ronaldo

EL ARTE DE SER UN INCONSISTENTE LÍDER

Cada libro dedicado al liderazgo y la gestión defiende las virtudes de la coherencia, la previsibilidad y la justicia como características distintivas de los grandes líderes. Sin embargo, mi estudio de una década sobre gerentes verdaderamente excepcionales ha revelado que es todo lo contrario. Mi propia experiencia liderando a más de 1000 personas en cuatro empresas me ha enseñado que mi capacidad para adaptarme a cada individuo, ser inconsistente en mi enfoque y cambiar hábilmente mis emociones como un camaleón para obtener lo mejor de cada miembro de mi equipo. , se correlaciona positivamente con mi capacidad de motivar.

Como hemos explorado en leyes anteriores de este libro, los humanos no son las criaturas racionales, lógicas y analíticas que suponemos que somos. Somos emocionales, ilógicos y estamos impulsados por una multitud de impulsos emocionales, miedos, deseos, inseguridades y experiencias infantiles. En vista de esto, un enfoque de liderazgo único, centrado en la razón, la información y los hechos, es profundamente inadecuado para inspirar pasión, motivación y acción entre cualquier grupo de personas.

Machine Translated by Google

> Para que nosotros, como líderes, nos convirtamos en la pieza complementaria del rompecabezas de cada miembro de nuestro equipo, debemos ser tan inconsistentes, emocionalmente variables y fluctuantes como las personas de nuestros son.

Rio Ferdinand relata cómo Ferguson era un actor magistral, capaz de fingir cualquier emoción, desde ira hasta euforia, para evocar las emociones que creía que servirían mejor al éxito del equipo:

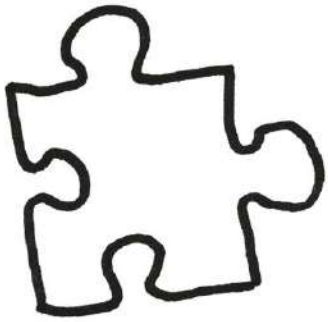
> Estaba tan calculado. Hablamos de ello todo el tiempo entre los jugadores. La forma en que hablaba: aparecía en la televisión después de una derrota e intencionalmente, con furia, golpeaba al árbitro para desviar la atención de los jugadores. Lo hizo para desconcentrar al equipo, para asegurarse de que no nos sintiéramos deprimidos y así estuviéramos motivados para el próximo partido. Estaba tan calculado. El mejor hombre-gerente.

LA LEY: DEBES SER UN INCONSISTENTE LÍDER

Es imposible integrarse perfectamente en un equipo como si fuera una pieza de rompecabezas a menos que comprendas la forma única de cada uno de los miembros de tu equipo. La perspicacia de Sir Alex Ferguson a este respecto era legendaria, como lo atestiguan sus ex jugadores y su personal, e incluso los entrenadores rivales. Poseía un conocimiento enciclopédico de todo, desde los pasatiempos de las esposas de sus jugadores hasta los nombres de sus mascotas y, como me dijo Rio Ferdinand, incluso la marca de whisky preferida de sus abuelos. Más importante aún, sabía que cada miembro de

Machine Translated by Google

su equipo estaba impulsado por motivadores muy diferentes. Mientras que un jugador puede haber prosperado bajo el infame trato de "secador de pelo" de Ferguson (donde les gritaba enojado en el vestuario o en el campo de entrenamiento), otro puede haber necesitado un enfoque más compasivo, y otro más puede haber estado motivado por una un enfoque más no intervencionista. Esta es la razón por la que Ferguson no tenía que ser el cerebro táctico que muchos suponen que debió haber sido, sino más bien un sabio emocional. Cuando te dedicas al negocio de motivar a las personas, la gestión emocional lo es todo.



Machine Translated by Google

Los grandes líderes son fluidos, flexibles y llenos de fluctuaciones.

Tienen la forma que necesitan para completar tu motivación.

Machine Translated by Google

AGRADECIMIENTOS

Melanie López
Graham Bartlett
Esther Bartlett
Jason Bartlett
Mandi Bartlett
Kevin Bartlett
Julia Bartlett
Alessandra Bartlett
Amélie Bartlett
Jacob Bartlett
Thomas Frebel
Sofía Chapman
miguel james
Dom Murray
Gracia Andrews
Jack Silvestre
danny gris
Emma Williams
Jemima Erith
Berta Lozano
Olivia Podmore
josh invierno
Antonio Smith
Harry Balden

Machine Translated by Google

Campo Ross

Holly Hayes
Gracia Miller

Jemima Carr-Jones

Meghana Garlapati

Carlos Rossi
Shereen Pablo

William Lindsay-Pérez

Acheampong sonriente

Stephanie Ledigo
Damon Elleston

Qudus Afolabi
Oliver Yónchev

ash jones

dom mcgregor
miguel cielo

Antonio Logan
marco cielo

Adrián Sinton
Muaré de Drummond

Jessica Anderson

Jessica Patel

Laura Nicol

Lidia Yard

Abby Watson
joel rickett

vanessa milton

Shasmin Mozomil

Vyki Hendy
Richard Lennon

Hannah Cawse

Carmen Byers
Heather Faulls

Machine Translated by Google

Amanda Lang

mary kate rogers

Región de Jéssica

Radhanath Swami

Tali Sharot

Tesoro Julián

Hanna Anderson

Rory Sutherland

Chris Eubank Jr.

johann hari

Daniel Rosa

Nir Eyal

Gary Brecka

Señor Richard Branson

Jimmy Carr

Río Fernando

Bárbara Corcoran

Patrice Evra

Gary Neville

Machine Translated by Google

SOBRE EL AUTOR

Steven Bartlett es empresario, orador, inversionista, autor y presentador del exitoso podcast The Diary of a CEO, un viaje sin filtros a las extraordinarias historias y dimensiones incalculables de las personas más influyentes del mundo.

personas, expertos y pensadores. Bartlett se unió al exitoso programa de televisión Dragons' Den de la BBC como el Dragón más joven en la historia del programa. Cofundó Flight Story, una empresa de marketing y comunicaciones que trabaja con marcas líderes. También cofundó Thirdweb, una empresa de software con sede en San Francisco. En enero de 2023, Bartlett lanzó su propio fondo, Flight Fund, para acelerar la próxima generación de empresas europeas con valoraciones de miles de millones de dólares. Ha hablado en las Naciones Unidas, SXSW, TEDx y VTEX Day, y fue incluido en la lista 30 Under 30 de Forbes . Tiene su sede entre Londres, Los Ángeles y Nueva York.