

# Introducción

---

*“Todo lo que hemos aprendido en la era industrial se ha orientado a crear más y más complicaciones. Pienso que ahora cada vez más gente está entendiendo que lo mejor es simplificar, no complicar. La simplicidad es la máxima sofisticación”.* (John Sculley, Ex CEO de Apple y Ex-Vicepresidente de Pepsi).

Esta frase que tiene ya casi veinte años sigue vigente, aunque hay que decir que en algunos aspectos hemos mejorado un poco.

En cualquier caso hay demasiada gente en las empresas y en las instituciones privadas, gubernamentales (también en las ONG, es decir, las “No Gubernamentales) y multilaterales que siguen pensando que hay que complicar para que parezca más interesante.

Por eso creemos que esta edición actualizada puede ayudar a lo que venimos diciendo desde que se publicó la primera edición en 1998: “Hay que eliminar lo absurdo y ser menos complicados”.

Una tecnología en constante desarrollo, unas comunicaciones cada vez más rápidas, una economía globalizada, el ritmo de los negocios que se acelera sin parar y una vida muy estresada, han dado lugar a un entorno que está confundiendo las mentes de las personas. Estamos en la era de las tres ‘Ces’; “Cambio, Competencia y Crisis”.

El Cambio consecuencia de la evolución tecnológica en todos los ámbitos. La Competencia consecuencia de los medios de transporte y comunicación que han “achicado” el mundo llevándonos a un entorno totalmente globalizado en el que todos tratamos de quedarnos con los negocios de los demás (los buenos, ¡claro está!). Y la Crisis consecuencia de una especie de indigestión por exceso de ambición, codicia de algunos y despiste de otros.

Por eso no es extraño que siga aumentando el número de profesionales de todos los sectores que van de gurú en gurú (incluso adivinos...) en busca de recetas mágicas que les resuelvan sus problemas. Tampoco llama la atención ya, que haya tantos que leen todos los libros posibles de autoayuda buscando esas recetas salvadoras e intentando encontrar el modelo eficaz que les lleve a alcanzar el éxito en su vida. (Aunque, lamentablemente, tampoco faltan quienes se siguen aprovechando de ellos...). El “queso”, la “felicidad”, la “excelencia”, etc., son temas de *best-sellers* que dejarán poca huella en la literatura empresarial.

Bien, amigas y amigos lectores, incluso hoy la vida profesional es mucho más simple de lo que muchos creen. Lo que pasa es que hay demasiada gente dedicada a complicarla, enmarañarla. La forma de sobrevivir en esta situación es ser simple. Es así de fácil, y de difícil, solo se trata de simplificar las cosas. Es decir, simplificar lo complejo y, sobre todo, no complicar lo simple.

Así pues, basta de fragmentar y complicar; hay que integrar y simplificar.

Esta es, otra vez, la intención de este libro. Un libro que sabemos puede herir algunas susceptibilidades. Pero al mismo tiempo un libro sin otras pretensiones que inducir a pensar sobre la importancia y la conveniencia de ser lo más simples posible y dar algunos consejos concretos y prácticos que hemos recogido de nuestra propia experiencia profesional como consultores de empresas.

Algunos de los que nos conocen podrán pensar que opinamos sobre temas que parecen exceder nuestra especialidad. Nosotros no lo creemos así. Si bien nuestra labor como consultores ha sido más para organizaciones que para personas físicas, la gran cantidad de contactos en todo el mundo con empresas o, mejor dicho, con las personas responsables que las dirigían, nos han permitido aprender muchas cosas que queremos compartir.

Y aunque es un libro escrito desde una perspectiva de gestión empresarial y la mayoría de los ejemplos que utilizamos para reforzar nuestros puntos de vista son de ese mundo, esperamos que su lectura sea de utilidad para quienquiera que lo lea. Desde políticos a directivos; pero también, en el otro extremo, a médicos y religiosos y naturalmente para individuos que estén buscando su camino. Será útil para todos aquellos que tengan que transmitir un mensaje que sus interlocutores deban comprender y, sobre todo, seguir, ya que de ello depende su éxito profesional por un lado, y la solución a algún problema por el otro.

Conociendo nuestras limitaciones académicas; pero conscientes de nuestro bagaje de experiencias prácticas, hacemos otra vez el intento de emprender una nueva embestida contra los molinos de viento de la complicación. Un monstruo mucho más real que el que veía Don Quijote y que arrastra a mucha gente en su vida profesional hacia el abismo de la confusión, la inoperancia y, sobre todo, la frustración y el fracaso.

Si con nuestro esfuerzo ayudamos a los lectores para que su forma de vida sea más simple y su actividad un poco más eficaz, nos daremos por satisfechos "...más simple y mucho más feliz y su actividad...".

Es cuestión de que cada uno ponga la voluntad necesaria, nosotros les reiteramos nuestros deseos: ¡Mucha Suerte!



Jack Trout



Raúl Peralba

# Los fundamentos de lo simple

---

*A algunas personas les da miedo, pero hay que pensar y expresarse de forma simple.*

*Estaba Diógenes cenando lentejas en su tonel cuando le vio el filósofo Aristipo, quien vivía confortablemente a punta de adular al Rey.*

*Y le dijo Aristipo: “Si aprendieras a ser sumiso al rey, no tendrías que comer esa basura de lentejas”.*

*A lo que replicó Diógenes: “Si hubieras tú aprendido a comer lentejas, no tendrías que adular al rey”.*

Relato Tradicional, más simple y claro que el agua...

## CAPÍTULO 1.

---

# Lo simple

## *Por qué se le teme tanto*

**Simple:** (Del latín *simple*, adv. de *simplus*.) adj. Sin composición. (...) || 5. Sencillo, sin complicaciones ni dificultades. || (...)|| 8. fig. Manso, apacible e incauto. U.t.c.s. || 9. fig. Mentecato, abobado. U.t.c.s. || (...)|| 12. *Gram.* Aplícase a la palabra que no se compone de otras de la lengua a que ella pertenece.

**Simplicidad:** (Del latín *simplicitas*, *-atis*.) f. Sencillez, candor. || 2. Cualidad de ser simple sin composición.

**Simplón, na:** adj. fam. aum. de simple, mentecato. || 2. Sencillo, ingenuo. U.t.c.s.

**Complejo, ja:** (Del lat. *complexus*, part. pas. de *complecti*, enlazar).

1. adj. Que se compone de elementos diversos.
2. adj. **complicado** (|| enmarañado, difícil).
3. m. Conjunto o unión de dos o más cosas.

**Complicado, da:** (Del part. de *complicar*).

1. adj. Enmarañado, de difícil comprensión.
2. adj. Compuesto de gran número de piezas.
3. adj. Dicho de una persona: Cuyo carácter y conducta no son fáciles de entender.

**Complicar:** (Del lat. *complicare*).

1. tr. Mezclar, unir cosas diversas entre sí.
2. tr. Enredar, dificultar, confundir. U. t. c. prnl.

Si se estudia la evolución de la humanidad puede parecer que antes, en un mundo menos complejo, las cosas eran más simples. Sin embargo, no ha sido así, siempre han existido los “profesionales de la complicación”. (Leer con atención las definiciones de la página anterior, son cruciales para entender como se intenta expresar, muchas de las frases de este libro).

En realidad, igual que ahora, han sido los pensadores serios y realmente importantes, sin excepción, los mayores admiradores y defensores de lo simple.

Desde Galileo a Einstein o San Ignacio de Loyola; pasando por Stephen Hawking o Juan XXIII y ahora Francisco I, todos han sido personas casi obsesionadas por la simplicidad, especialmente al explicar sus descubrimientos o puntos de vista. Aunque también la gente sencilla ha sido adalid de la sencillez. *“Bienaventurados los simples porque tendrán mucha paz”* debería ser una de las bienaventuranzas del Evangelio.

El verdadero problema es que, en su afán de que la gente les preste atención y les admire por lo interesante de sus planteamientos, muchos “filósofos” de lo empresarial (en general, segundones) se dedican a complicar las cosas. Seguramente porque no están del todo seguros de lo que dicen o porque, como no pueden explicar las cosas del todo, las cuentan de manera compleja y así pretenden parecer más trascendentes.

Tal vez una explicación de lo ocurrido sea que nuestra era industrial se inicia y desarrolla gracias a la aplicación de una ciencia exacta: la física, que, a su vez, se basa en las matemáticas. Es decir, con algoritmos definidos se resuelve un problema determinado, independientemente de las circunstancias que lo condicionan.

A partir de allí, cuanto más se aproximaban los estudiosos de cualquier otra disciplina a los principios y métodos utilizados en física, más importantes se consideraban sus desarrollos.

Así, todos los desarrollos científicos que han tenido que ver con lo empresarial y lo profesional han tratado de encontrar modelos matemáticos que los resuelvan, sin tener en cuenta que las variables principales son personas. Es decir, ciencias relacionadas con lo humano se han querido explicar con principios de una ciencia exacta. Es más, esos estudiosos de las ciencias sociales, amantes de la complicación, se han esforzado en ganar respetabilidad adoptando paradigmas cartesianos y los métodos de la física newtoniana para explicar lo que hacían.

Con ello, lo único que han logrado es ser menos realistas y al mismo tiempo, a veces, tan complicados, que nadie los ha entendido.

Ese es el defecto más grave de quienes se dedican al estudio de los fenómenos socio-económicos en los que, naturalmente, se incluyen todas las disciplinas que requieren de la relación entre personas y la creación de estructuras que faciliten esa relación. Y del estudio de este tipo de estructuras con el esquema de las ciencias exactas surge el principal error de nuestros días, se pretende dividir esas estructuras en fragmentos que se consideran independientes y que se estudian de forma separada como si no tuvieran relación entre sí. Lo técnico por un lado y lo administrativo por otro; y así cada uno intenta actuar como si estuviera trabajando en solitario y no fuera parte de un sistema.

Se aplican principios puramente mecanicistas a algo que hay que analizar con perspectiva orgánica, “holística” y ecológica. Esas estructuras formadas por personas deben estudiarse como hacen los médicos con el cuerpo humano. No se trata de un conjunto de órganos y sistemas que trabajan en paralelo, se trata de unidades indivisibles y dinámicas cuyas partes están totalmente interrelacionadas y solo pueden entenderse como modelos integrales.

Lo curioso es que, mientras el funcionamiento integrado de esos conjuntos se puede entender de forma simple y sencilla; el análisis y las explicaciones por fragmentos separados se hace de manera tremendamente complicada, y muchas veces, ininteligible.

El *Washington Post* lo advirtió hace años en uno de sus editoriales: *“La ambición de los economistas los ha llevado a crear complejas soluciones matemáticas para los problemas teóricos, que pese a su elegante formulación tienen poca o ninguna importancia para los problemas sociales”*.

A pesar de lo fácil que es entender esto, se sigue intentando encontrar soluciones con la metodología clásica. En nuestra opinión hay que hacer lo contrario. El análisis de los fenómenos socioeconómicos debería seguir el mismo camino que la física que cambió completamente su forma de enfocar el entorno con el descubrimiento de la “Física Cuántica”. Se dio cuenta que las partículas atómicas no forman “Conjuntos rígidos”; sino correlaciones entre unidades.

Las grandes instituciones, las empresas, los profesionales independientes no son “Conjuntos rígidos”; son correlaciones de personas con objetivos comunes, que a su vez se relacionan con otras correlaciones de personas, es decir, los mercados o colectivos a los que pretenden atender.

Sin embargo, para nuestros hábitos sociales y profesionales, ser considerado “simple” o “sencillo” no es una ventaja. Es como ser ingenuo, o incluso, tonto o necio. Por tanto, no sorprende que la gente tenga miedo de ser considerada “simple” o “sencilla”. Se le podría llamar el complejo de no ser demasiado “simple” o “sencillo”.

Cuando se consulta a los psicólogos sobre este asunto, lo explican de una manera más bien complicada. (Naturalmente ellos también tienen el mismo complejo). El psicólogo John Collard, del Instituto de Relaciones Humanas de la Universidad de Yale, describe los siete tipos de temores más comunes (todos tenemos alguno o varios de ellos) en el ser humano que nos llevan a protegernos complicando:

1. Temor al fracaso.
2. Temor al sexo. (No se refiere a la relación, se refiere a la convivencia).
3. Temor a la auto defensa.
4. Temor a confiar en los demás.



5. Temor a pensar.
6. Temor a hablar.
7. Temor a la soledad.

Según parece, el evitar ser simple y buscar soluciones sencillas, es consecuencia del quinto de estos temores, el “Temor a pensar”.

Lo que ocurre es que, en vez de pensar las cosas por nosotros mismos, dependemos de lo que piensan los demás. (Esto explica porqué las ventas mundiales de servicios de información han venido creciendo a un ritmo superior al veinte por ciento anual).

Pero según el Dr. Collard: *“No solo cuesta trabajo pensar, sino que muchas personas temen hacerlo. Son dóciles y obedientes y siguen fácilmente las sugerencias de los demás, porque les ahorra el trabajo de pensar por sí mismos. Se vuelven dependientes de otros para el trabajo mental y buscan un protector cuando tienen dificultades”.*

Probablemente tiene razón, parece haber un rechazo creciente a la complejidad. La gente no quiere tener que pensar.

Por eso lo “simple” tiene tanta importancia. Al simplificar un asunto complejo, se puede lograr que la gente entienda y pueda formar su propia opinión sin esforzarse demasiado.

Lo que ocurre es que a veces interesa lo contrario. Cuando no se tiene razón lo más fácil para ganar una discusión es complicar los argumentos. *“Complique los problemas y se saldrá siempre con la suya”*, es una frase muy utilizada por quienes se ganan la vida argumentando. Quienes saben hacerlo muy bien son los abogados, los políticos y los periodistas. Aunque complicarlo no es una garantía para el éxito en una confrontación verbal.

La psicóloga Dra. Carol Moog, Directora del Programa Trastornos del Aprendizaje Social (*Social Learning Disorders*) en la Universidad de

Pennsylvania, analiza el problema desde otro punto de vista. Dice que en nuestra cultura existe “una paranoia de omisión”. Hay una sensación de que hace falta cubrir todas las posibilidades porque alguien podría ponernos en evidencia en cualquier momento. No se puede omitir nada pues podría ser fatal para nuestra carrera profesional.

En otras palabras, si solo se dispone de una idea y la idea falla, no se tiene ninguna red de seguridad. Y, como estamos tan orientados al éxito, esto magnifica el temor número uno, el “Temor al fracaso”.

La gente se siente desnuda con una idea simple. Disponer de varias ideas posibles en una situación determinada, hace creer que nuestra posición está mucho más cubierta.

La educación general y, mucho más, la formación empresarial, nos orienta a gestionar cada variable, a explorar cada opción y a analizar cada perspectiva posible. Esto nos motiva a complicarlo todo. Y así surgen propuestas y recomendaciones difíciles de entender y explicar.

Se confunde con demasiada facilidad “simplicidad” (cualidad de ser simple, s/Dicc. RAE), con “simpleza” (bobería necedad, s/Dicc. RAE). En nuestro lenguaje coloquial ser “simplista” tiene una connotación negativa, cuando en realidad significa “que simplifica o tiende a simplificar”; algo que no es nada fácil.

Lamentablemente, cuando se empieza a dar vueltas sobre todas las soluciones posibles a un problema, entramos en el camino al caos. Se acaba con ideas contradictorias y no sabemos cuál es la dirección correcta. Lo simple requiere que se reduzcan las opciones y que se decida un camino único.

La Dra. Moog también ha hecho algunas reflexiones interesantes sobre las palabras que se ponen de moda. Para ella, las palabras de moda son como ídolos a los que adoramos.

Una palabra de moda suele llegar “empaquetada” en un libro muy atractivo y de la mano de un orador dinámico que tiene lo que todos quisiéramos tener, carisma. La cuestión de si entendemos o no a este “ídolo” no importa, porque estamos impresionados. Además, la gente tiene miedo a preguntar, cuando no entiende, a una persona importante o a dudar de lo que se considera una gran idea. (Este es el “Temor a hablar”).

La mejor forma de enfrentarse a estos temores naturales, es enfocarse en el problema. Es parecido a lo que hace un bailarín de ballet para evitar marearse cuando hace piruetas. Su truco es fijar la vista en un objeto determinado entre el público, cada vez que su cabeza da una vuelta le sirve de referencia.

Sin embargo, conviene aclarar que lo fundamental es reconocer el problema concreto en el que hay que enfocarse. Si se tratara de Volvo, está claro: su objetivo es mantener su liderazgo del concepto “seguridad”, mientras otros intentan robarle la idea.

Eso es bastante obvio.

Pero hay situaciones en las que no está tan claro. Es el caso, en los últimos años, de Procter&Gamble; el especialista en marketing más reconocido del mundo. Para vender más cada día ofrecía más cosas.

Un día sus directivos identificaron el problema real.

¿El mundo necesitaba más de treinta variedades de champú Head&Shoulders? ¿O más de cincuenta versiones de dentífrico Crest? El Presidente de P&G, Durk Jager, lo explicó en *Business Week* (9/Sept/96): *“Resulta incomprensible hasta qué punto se lo hemos puesto difícil a los consumidores con el paso de los años”*.

Se dieron cuenta de que, después de décadas de sacar lo “nuevo y mejorado” y lo “con aroma a limón”, los “2en1” y “3en1” y los “tamaños extra”, P&G vendía demasiados tipos de cosas. Los clientes se confundían.

La solución a ese problema era simple, aunque la implementación era compleja. Estandarizaron las fórmulas de los productos, redujeron las ofertas y las promociones. Desaparecieron veintisiete tipos de promociones. También se deshicieron de las marcas marginales, redujeron líneas de productos y limitaron los lanzamientos de nuevos productos.

¿Qué pasó? Que hubo menos cosas para vender.

¿Las ventas disminuyeron? ¡No! al contrario.

Solo en productos para el cabello, al reducir la oferta a la mitad, aumentaron su cuota de mercado en cinco puntos.

Desde luego, nuestros amigos de P&G no tuvieron miedo a “ser simples”; durante los últimos años la han utilizado para aumentar su negocio en un tercio.

Ferdinand Karl Piëch, expresidente de Volkswagen y nieto de Ferdinand Porsche, dijo en una entrevista: “Es curioso, el año en el que reducimos el número de modelos, vendemos más”.

Este es “**El Poder de lo Simple**”.

## **UN RESUMEN SENCILLO**

---

**No hay que complicar  
¡Hay que simplificar!**