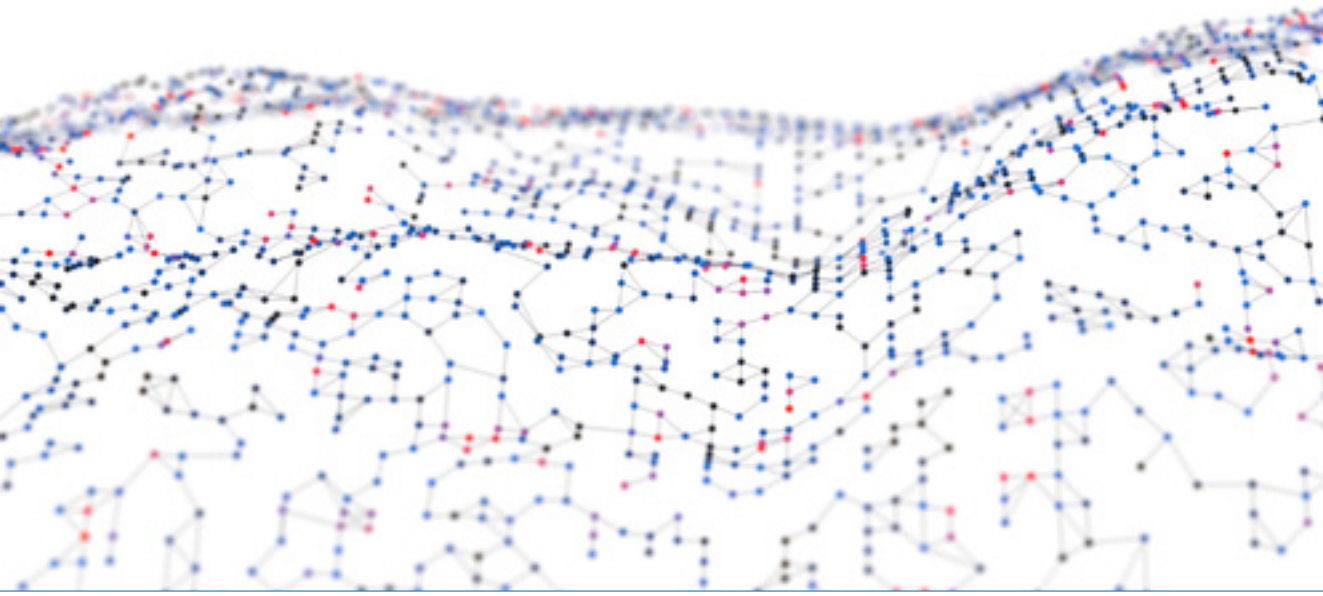
Las claves del método Genial-On

Basado en el libro
de Greg McKeown:
Esencialismo



Genial PYMES
Soluciones para Pymes

Genial PYMES

Soluciones para Pymes

Las claves del método Genial-On

Basado en el libro
de Greg McKeown:
Esencialismo

Índice

1 Esencia 8

- **EL ESENCIALISTA** 10
- **ELEGIR:** EL PODER INVENCIBLE DE LA ELECCIÓN 12
- **DISCERNIR:** LA ESCASA IMPORTANCIA DE LA MAYORÍA DE LAS COSAS 14
- **CONCESIONES:** QUÉ PROBLEMA QUIERO 16

2 Explorar: Cómo distinguir entre lo mucho trivial y lo poco vital 18

- **ESCAPAR:** LOS BENEFICIOS DE NO ESTAR DISPONIBLE 20
- **MIRAR:** LO QUE REALMENTE IMPORTA 24
- **JUGAR:** APROVECHA LA SABIDURÍA DEL NIÑO QUE LLEVAS DENTRO 26
- **DORMIR:** PROTEGER NUESTRO MAYOR BIEN 28
- **SELECCIONAR:** EL PODER DEL CRITERIO EXTREMO 30

3 Eliminar: cómo recortar lo trivial 32

- **ACLARAR:** UNA DECISIÓN QUE VALE POR MIL 34
- **ATREVERSE:** EL PODER DE UN ELEGANTE "NO" 38
- **QUEBRAR EL COMPROMISO:** GANA A LO GRANDE RECORTANDO PÉRDIDAS 40
- **EDITAR:** EL ARTE INVISIBLE 42
- **LIMITAR:** LA LIBERTAD DE IMPONER LÍMITES 44

4 Ejecutar: cómo hacer las pocas cosas vitales casi sin esfuerzo 46

- **AMORTIGUACIÓN:** LA VENTAJA INJUSTA 48
- **RESTAR:** CONCRETAR MÁS ELIMINANDO OBSTÁCULOS 52
- **PROGRESO:** EL PODER DE LOS PEQUEÑOS LOGROS 54
- **FLUIR:** EL GENIO DE LA RUTINA 56
- **FOCALIZAR:** QUÉ ES LO IMPORTANTE AHORA 58
- **SER:** LA VIDA ESENCIALISTA 60
- **APÉNDICE:** ESENCIALES DE LIDERAZGO 62

La disciplinada búsqueda de menos

La base del esencialismo se relaciona con hacer menos cosas o actividades: las correctas, las justas, las esenciales. Supone tomar el control de nuestras decisiones y de cómo utilizamos el tiempo, supone una manera de establecer prioridades y de distinguir entre lo que importa y lo que no. **Según el autor, Greg McKeown: "Es un método disciplinado y sistemático para determinar cuál es nuestro punto más alto de contribución, y lograr que la ejecución de esas cosas se realice casi sin esfuerzo".**

A lo largo del libro, nos referimos a cómo piensa y actúa el esencialista, y lo contrapone con el no-esencialista, su contracara. **El libro consta de cuatro partes.** La primera parte describe el núcleo de la mentalidad esencialista a través de tres ejes: **las elecciones que tomamos, el discernimiento acerca de qué es importante y las concesiones que otorgamos.** Los tres apartados siguientes desarrollan el modo en que esa mentalidad se traduce en un método sistemático de acción: **explorar, eliminar y ejecutar.**

1 Esencia

- **EL ESENCIALISTA**
- **ELEGIR:** EL PODER INVENCIBLE DE LA ELECCIÓN
- **DISCERNIR:** LA ESCASA IMPORTANCIA DE LA MAYORÍA DE LAS COSAS
- **CONCESIONES:** QUÉ PROBLEMA QUIERO

El esencialista

El "camino del esencialista" supone focalizar la energía en las actividades significativas siguiendo el lema "menos pero mejor".

El ejemplo de un ejecutivo de Silicon Valley que se encontró sumamente incómodo con su trabajo luego de que una empresa más grande absorbiera la compañía para la que trabajaba. Para ser condescendiente y "buen empleado", aceptaba demasiadas tareas. Sus días estaban tan cargados de reuniones y actividades que su trabajo empezó a ser por un lado frustrante y estresante, y por otro lado poco efectivo. Luego de que uno de sus mentores le aconsejara que hiciera sólo las actividades que haría un consultor, empezó a responder negativamente a los requerimientos que, con el tiempo y los recursos dados, no podía cumplir, o bien a aquellos que no consideraba realmente importantes. **Aunque difícil al principio, con el tiempo comprobó que sus pares y jefes lo respetaban más, que su trabajo era mucho más efectivo y que había recuperado tiempo para estar con su familia.**

Cuando dispersamos nuestro tiempo y energía en muchas actividades diferentes podemos hacer un progreso muy pequeño en distintas direcciones. **El esencialista busca aquellas actividades "importantes" o "esenciales", y dedica a ellas su tiempo y energía; el progreso, al ser en un solo sentido, es mucho mayor.**

Describimos la "paradoja del éxito" en cuatro fases. Cuando tenemos un propósito claro, tenemos éxito. Ello nos lleva a ganarnos una reputación, y a tener más opciones y oportunidades. Ello, a su vez, nos lleva a disipar nuestra energía. Por último, perdemos el foco y nos alejamos de nuestro "punto de contribución más alto".

En la actualidad, el "no-esencialismo" tiende a crecer por variables tales como el aumento de opciones, la presión social ligada a la conectividad y la idea de que podemos tener todo y hacer todo.

PARADOJA DEL ÉXITO

Elegir: el poder invencible de la elección

Si nos detenemos a pensar que haríamos si pudiéramos hacer solamente una cosa, y tomó notas de todo lo que cruzaba por su cabeza.
Su primera sorpresa fue advertir que el Derecho, la carrera que estudiaba, no figuraba en el papel.

Las elecciones son acciones, cosas que hacemos de modo activo. Existe un aspecto externo de las elecciones, sobre el cual no tenemos control, y una capacidad inherente al ser humano de elegir. Muchas veces olvidamos esta capacidad y emprendemos el camino del no-esencialista.

"Convertirse en esencialista requiere una conciencia ampliada de nuestra capacidad de elegir. Necesitamos reconocerlo como un poder invencible dentro nuestro, con una existencia separada y distinguible de cualquier otra cosa, persona o fuerza".

El no-esencialista dice "debo" y "pierde su derecho a elegir".
El esencialista dice "elijo", y "ejercita el poder de la elección".

Discernir: la escasa importancia de la mayoría de las cosas

La cuestión de cómo, desde pequeños, nos enseñan que el trabajo duro da buenos resultados, que la productividad tiene su recompensa, etcétera, y se pregunta si acaso no existe un punto en el que hacer menos produce mejores resultados.

Cabe aclarar que hacer menos no implica pensar menos, sino todo lo contrario: pensar más, para luego hacer menos.

Para ilustrar el lema "menos pero mejor", proponemos el ejemplo del chef Ferran Adrià y su restaurante El Bulli. El chef no sólo reducía los platos a su "esencia", sino que reducía también en el mismo sentido su modo de trabajo: pese a tener miles de reservas, El Bulli sólo estaba abierto seis meses al año y tenía una capacidad limitada a cincuenta comensales.

El no-esencialista piensa que casi todo es esencial y ve las oportunidades como equivalentes. El esencialista, en cambio, piensa que casi nada es esencial y "distingue lo poco vital de lo mucho trivial".

En el mundo en el que vivimos la mayor parte de las cosas carecen de importancia y sólo una pequeña porción tiene un valor excepcional. En este sentido, **destaca la importancia de evaluar las opciones con detenimiento y de invertir tiempo y pensamiento en las elecciones que tomamos, ya que con ello se reduce nuestro esfuerzo posterior.**

Para poner en práctica la destreza de distinguir entre lo que en verdad importa y todo lo demás, sugerimos empezar por un nivel básico: aplicar el concepto en algún aspecto acotado de nuestras vidas, y luego ampliar el área hasta hacer que abarque todo lo que nos rodea.

Concesiones:
qué problema quiero

Presentamos el ejemplo de la aerolínea Southwest para demostrar cómo las concesiones estratégicas pueden llevar al éxito.

Los cambios que el CEO de esta compañía introdujo tuvieron que ver con decisiones que reforzaran el objetivo de convertir a Southwest en una aerolínea de bajo costo: reducir trayectos, suprimir el servicio de comida y refrigerio durante el vuelo, suprimir la primera clase y quitar incluso la reserva anticipada de butacas. Cuando Continental Airlines quiso imitar el camino trazado por Southwest y lanzó una rama de vuelos a bajo costo llamada Continental Lite, la iniciativa fue un fracaso. En Continental, la energía y los esfuerzos se disiparon al intentar mantener dos estrategias comerciales incompatibles, y ello además derivó en un servicio deficiente en ambas unidades.

Aceptar algo implica necesariamente rechazar otras cosas. La lógica del pensamiento "puedo hacer ambas cosas", en la práctica termina por provocar llegadas tarde o faltas a citas o reuniones, tareas incompletas o concluidas de modo apresurado y desprolijo.

CONCESIÓN

La concesión o compensación implica tomar una decisión sobre dos cosas que quisiéramos hacer o aceptar, pero entre las cuales debemos elegir sólo una: atiendo esa llamada o llego a horario a la reunión, voy al recital o al cumpleaños, etcétera.

Sopesar estas opciones, evaluarlas con detenimiento y luego elegir estratégicamente sólo una de ellas aumenta las posibilidades de tener éxito. Las concesiones no son un problema sino una oportunidad: el esencialista debe llevarlas a cabo de modo consiente y estratégico.

El **no-esencialista** se pregunta
"Cómo puedo hacer todo"

El **esencialista** se pregunta
"cuál es la concesión que quiero hacer"
y "en qué quiero crecer".

2 Explorar:
cómo distinguir
entre lo mucho trivial
y lo poco vital

- **ESCAPAR:** LOS BENEFICIOS DE NO ESTAR DISPONIBLE
- **MIRAR:** LO QUE REALMENTE IMPORTA
- **JUGAR:** APROVECHA LA SABIDURÍA DEL NIÑO QUE LLEVAS DENTRO
- **DORMIR:** PROTEGER NUESTRO MAYOR BIEN
- **SELECCIONAR:** EL PODER DEL CRITERIO EXTREMO

Escapar: los beneficios de no estar disponible

El caso de Mark O'Brien, el fundador de una empresa de servicios de marketing llamada Conversations, que figura en la lista de las compañías estadounidenses de más rápido crecimiento. Una vez al mes, O'Brien reúne a sus cincuenta empleados en un salón y les prohíbe el uso de los teléfonos móviles, chequear mails o tener reuniones. En otras palabras, crea un espacio para pensar: "Hace esto porque sabe que sus empleados no pueden distinguir qué es esencial si están continuamente disponibles. Necesitan espacio para descifrar qué es lo que realmente importa".

En los tiempos de aceleración e hiperconectividad que vivimos, estos espacios no nos vienen dados, sino que necesitan ser creados. Su existencia es de suma importancia para que podamos evaluar las opciones.

Mientras que el no-esencialista está "demasiado ocupado para pensar en la vida", el esencialista "crea espacios para escapar y explorar la vida".

El diseño de los espacios muchas veces contribuye a generar actitudes o actividades. Al respecto, McKeown se refiere al aula en la que daba clases, allí había sillones algo incómodos que tenían por objetivo que al cabo de cierto tiempo los alumnos se pusieran de pie e interactuaran. En la misma escuela (Stanford), habían creado una "cabina negra": un espacio en el que sólo cabían tres personas, que no tenía ventana ni conexión de Internet, especialmente diseñado para aislarse a pensar.

ENFOCARSE

Enfocarse no es "simplemente elegir una pregunta o posibilidad y pensar en ella de modo obsesivo, sino crear el espacio para explorar cien preguntas y posibilidades".

En este sentido, la capacidad de enfocar no es sólo algo que se da cotidianamente: **es una actividad específica, y para llevarla a cabo es necesario escapar hacia ella.**

Junto con un colega, McKeown da un curso llamado "diseñando la vida, esencialmente", en el que se crea un espacio para que los estudiantes piensen y diseñen sus vidas. Los ejercicios que se proponen son sólo excusas para llevar a cabo esta práctica. Para ilustrar la importancia de crear espacios para pensar, McKeown se refiere a Newton, quien se sometió a dos años de aislamiento y soledad para concentrarse y escribir sus Principios Matemáticos. Siguiendo su ejemplo, el autor se propuso un esquema para la redacción del libro: dedicar ocho horas por día a la tarea. Durante estas horas, se aislaba del teléfono, el mail, las reuniones y cualquier otra interrupción.

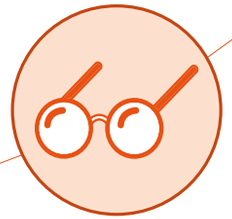
Este método no sólo le permitió llevar a cabo el trabajo con más velocidad –sostiene–, sino que además le brindó un mejor control sobre sus actividades durante el resto del día.

En este punto, **lo interpelamos acerca de cuándo fue la última vez que se hizo un lugar en su ocupada agenda para "sentarse a pensar". Los miles de estímulos que recibimos de modo constante, y la posibilidad de estar conectados todo el tiempo y en cada lugar, dificultan la concentración y el pensamiento.** La paradoja que se plantea es que **"cuanto más rápidas y ocupadas se ponen las cosas, más necesitamos crear tiempo para pensar en nuestra agenda. Y cuanto más ruidosas se ponen las cosas, más necesitamos construir espacios tranquilos de reflexión en los que podamos verdaderamente focalizarnos".**

Mencionamos dos casos de empresarios exitosísimos que ponen en práctica de modo habitual la creación de espacios para pensar.
Uno de ellos es **Jeff Weiner, CEO de LinkedIn,** quien programa hasta dos horas en blanco por día en su agenda. Lejos de considerarlo una pérdida de tiempo, Weiner descubrió que esas horas eran una muy valiosa herramienta para aumentar su productividad: su agenda apretada nunca le brindaba el espacio necesario para pensar en las cuestiones esenciales del rumbo de su compañía. Con el tiempo, esta práctica pasó de ser una actividad a una filosofía de vida. El otro ejemplo es el de **Bill Gates,** quien dos veces al año desde los años ochenta se toma una semana entera para pensar y leer.

Intentemos poner esto en práctica, crear en nuestras agendas espacios para pensar. Si no puede ser una semana, que sea un día, o unas horas. Con sólo dedicar media hora, la primera media hora desde que nos despertamos, a leer "literatura de inspiración" (no blogs ni periódicos ni e-mails), veremos cómo nuestra perspectiva cambia.

Mirar: lo que realmente importa



vamos a hacer referencia al periodismo: a la práctica y a sus métodos.

"En cada grupo de hechos se esconde algo esencial. Y un buen periodista sabe que encontrarlo supone explorar esas informaciones y figurarse la relación entre ellas (…). Significa explicitar esas relaciones y conexiones. Significa construir el todo a partir de la suma de las partes y comprender cómo esas diferentes piezas se unen para lograr cierta importancia para alguien. El mejor periodista no sólo transmite información. Su valor está en descubrir qué es lo que realmente le importa a las personas".

Esta práctica, llevada a nuestras vidas, supone dejar de concentrarnos en los detalles menores y empezar a prestar atención al cuadro completo. Del mismo modo, buscar el hilo subyacente en una situación nos va a permitir ver lo que nos estamos perdiendo y vislumbrar aspectos más grandes, y por ende de mayor importancia.

Siguiendo el ejemplo del periodismo, un campo en el que no toda la información es importante, debemos tener un filtro para discernir qué explorar, qué es esencial y qué, solamente ruido. Ya que no podemos prestar atención a todo, debemos leer entre líneas, o bien focalizar en lo no explícito. Un esencialista es bueno en la observación y también en la escucha.

El no-esencialista **"presta atención a la voz más fuerte", "escucha todo"** y se **"abruma con toda la información"** recibida.

El esencialista **"presta atención a la señal en el ruido", "escucha lo no dicho"** y **"busca la esencia en la información"**.

Salir a explorar el terreno y hacer "trabajo de campo" muchas veces nos permite aclarar un panorama que desde el lugar de trabajo o pensamiento instalado no se llega a entender. Alcanzar la esencia de un hecho supone comprenderlo, ponerlo en contexto y relacionarlo, estudiarlo, colocarse en el lugar de los actores, buscar nuevos puntos de vista o perspectivas.

Jugar: aprovecha la sabiduría del niño que llevas dentro

No se nos enseña a jugar de un modo formal, tal como se nos enseñan otras cosas, y sin embargo, cuando somos niños jugamos. Conforme crecemos, la actividad de jugar se vuelve trivial e innecesaria. El vocablo "escuela" etimológicamente deriva del griego schole, que significa ocio. La escuela moderna no sólo no alienta ni promueve el ocio o el juego, sino que tiende a suprimirlo.

En los ámbitos laborales, muy pocas empresas toman el juego como una actividad posible o acaso lo fomentan. La revolución industrial, en su búsqueda de eficacia y rendimiento, se inspiró en el ámbito militar e incluso adoptó su lenguaje (línea, compañía, etcétera). Estas estructuras sobrevivieron al fin de la era industrial.

Jugar es esencial. Entiende por jugar "cualquier cosa que hagamos sólo por el placer de hacer antes que como un medio para un fin". En este punto, mencionamos un estudio de Stuart Brown realizado sobre seis mil casos, que arriba a la conclusión de que jugar, además de estimular la creatividad e innovación, es beneficioso para áreas tan disímiles como la salud y las relaciones interpersonales.

1 2 3

El no-esencialista **"piensa que jugar es trivial" y "una pérdida improductiva de tiempo".**

El esencialista **"sabe que jugar es esencial" y que "dispara la exploración".**

Estudios sobre osos pardos revelaron que los que jugaban más tendían a vivir más que los que no jugaban tanto, la razón explicación de los especialistas es que el juego los ayuda a ser más flexibles y eventualmente a adaptarse mejor al cambio. Afirmamos que los seres humanos somos los más lúdicos entre los seres vivos, y que jugar está en nuestra naturaleza. **"Jugar expande nuestra mente en formas que nos permiten explorar: germinar nuevas ideas o ver viejas ideas bajo una nueva luz. Nos hace más inquisitivos, más adaptables a la novedad, más comprometidos".**

Damos las tres razones por las que jugar es fundamental para el esencialista.

- **La primera** es que a través del juego accedemos a una amplia variedad de opciones, ya que es una herramienta para ampliar nuestra perspectiva, conciencia e imaginación.
- **La segunda** es que el juego es **"un antídoto contra el estrés",** uno de los peores males de nuestra época. Siendo que el estrés nos paraliza en distintos aspectos y con el tiempo empieza a afectar nuestra vida cotidiana y nuestra creatividad, es importante contar con esta herramienta para combatirlo.
- **La tercera** razón es que **jugar tiene efectos positivos sobre algunas de las funciones del cerebro ligadas a la lógica y a los negocios,** tales como planear y anticipar, y también estimula las funciones de exploración.

Aunque algunas compañías han incorporado el juego entre sus actividades, ya sea a través de ejercicios de improvisación teatral o a través de ambientes especialmente diseñados para estimular el juego y la imaginación, queda un largo camino por recorrer en este sentido.

Dormir: proteger nuestro mayor bien

Nuestro cuerpo, nosotros mismos, somos el mayor bien que poseemos y la más importante herramienta a través de la cual podemos hacer una contribución. La falta de sueño o de descanso es una de las formas más comunes y típicas de descuidarlo. Muchas veces, según nuestro tipo de personalidad, poder decir que no a algo para tomar una siesta es un desafío mucho mayor que aceptar una tarea o actividad. Es común que veamos al sueño como una pérdida de tiempo y lo llevemos al mínimo indispensable, que pensemos que dormir más significa poder hacer menos cosas. De este modo, tensamos las posibilidades de nuestro cuerpo.

El no-esencialista **"piensa que una hora menos de sueño es una hora más de productividad"**, que el sueño es **"fracaso"**, **"vagancia"**, **"lujo"** y **"un obstáculo en el camino de hacerlo todo"**.

El esencialista **"sabe que una hora más de sueño se traduce en mayor efectividad"**, que el sueño es beneficioso para **"un mayor rendimiento"**, que es **"una prioridad"**, que **"estimula la creatividad"**, y que **"permite niveles más altos de contribución"**.

Nos referimos a un estudio del psicólogo Anders Ericsson realizado sobre violinistas. De la investigación se desprende que los mejores violinistas pasaban más horas practicando el instrumento en comparación con los simplemente buenos. **El segundo factor que permitía a los violinistas destacarse era el sueño: los mejores violinistas dormían en promedio 8.6 horas por día y 2.8 horas de siesta adicional por semana.** El sueño, y el descanso que les proporcionaba, los ayudaba a concentrarse más y también les permitía practicar más.

El sueño no sólo es útil para nuestro cuerpo, sino para nuestro cerebro: estudios recientes han revelado que el sueño, y también la siesta, favorecen la actividad cerebral, y se han enfocado en los beneficios de un descanso de ocho horas al día.

Cómo podemos incorporarlo como iniciativa para los empleados, dado que es beneficioso para la vida cotidiana, la salud, el rendimiento y la creatividad. Sugiere que así como hay muchas reglas sobre el consumo de alcohol, las empresas podrían tener reglas sobre hábitos de sueño.

En la actividad de priorizar filtramos entre muchas opciones, y el mal sueño compromete nuestra capacidad para distinguir lo poco importante de lo mucho trivial.

Seleccionar: el poder del criterio extremo

Cuando evaluamos una opción, si nuestra respuesta no es: "¡Sí, claro!", entonces debería ser un: "No rotundo". Con el mismo criterio habría que evaluar cada prenda de nuestro armario: "¿Uso esto, lo voy a usar?" Si la respuesta no es una afirmación convencida, esa prenda ocupa un lugar que podría ocupar otra.

"La regla del 90%". Cuando evaluamos una opción y utilizamos una escala de 1 a 100, si nuestro nivel de convicción está por debajo del 90, deberíamos descartarla de inmediato. Este criterio nos obliga a ser quienes elijamos, y al mismo tiempo impide que otros (personas o situaciones) decidan por nosotros. **Las elecciones que tomamos deben ser conscientes, debemos llegar a tomarlas de un modo "lógico y racional" antes que de un modo "emocional e impulsivo".**

REGLA DEL 90%

EVALUACIÓN OPCIÓN A

Convicción inferior al **90%**

EVALUACIÓN OPCIÓN B

Convicción del **90%** o superior

El no-esencialista **"dice que sí a casi todo lo que se le pida"** y tiene un **"criterio amplio"** para elegir.

El esencialista **"sólo acepta el 10% más importante de las oportunidades"** y tiene un **"criterio duro y estrecho"** para elegir.

"Hacer que nuestro criterio sea selectivo y explícito nos brinda una herramienta sistemática para discernir qué es esencial y filtrar lo que no lo es".

Un ejercicio para evaluar las opciones que tenemos y poder elegir las correctas. Sobre una oportunidad dada, escribir tres criterios mínimos que debería cumplir para que la aceptáramos, y luego determinar los tres criterios que consideramos ideales para aceptarla. Si la oportunidad no cumple con los criterios mínimos, o si no cumple con dos de los tres criterios ideales, deberíamos desecharla.

Del mismo modo, propone como ejercicio que ante una oportunidad nos hagamos tres preguntas que nos pueden ayudar a tomar la decisión correcta:

¿Cuál es mi pasión profunda?

¿Qué actividad explota mi talento?

¿Qué suple una necesidad en el mundo?

3 **Eliminar:** cómo recortar lo trivial

- **ACLARAR:** UNA DECISIÓN QUE VALE POR MIL
- **ATREVERSE:** EL PODER DE UN ELEGANTE "NO"
- **QUEBRAR EL COMPROMISO:** GANA A LO GRANDE RECORTANDO PÉRDIDAS
- **EDITAR:** EL ARTE INVISIBLE
- **LIMITAR:** LA LIBERTAD DE IMPONER LÍMITES

Aclarar: una decisión que vale por mil

La primera medida desechar lo no esencial, eliminar toda actividad que ocupe nuestro tiempo y que no esté alineada con los objetivos que queremos lograr. Para ello, el primer paso es tener en claro cuál es la meta que queremos alcanzar. Lo mismo sucede en las empresas: determinar de modo claro y conciso la misión y objetivos es crucial para el éxito. La diferencia entre "bastante claro" y "muy claro" es determinante.

La experiencia al trabajar con grupos de líderes ejecutivos, señala la diferencia cuando el propósito y los roles está claros y cuando no lo están. El primer caso hace que el grupo prospere y que su dinámica sea muy buena. El segundo, en cambio, deriva en estrés, confusión y frustración, en pérdida de tiempo y energía mal encausada. **Distinguimos dos patrones comunes que pueden observarse en los grupos cuando los objetivos y los roles no están claros.**

- **En el primer patrón,** al no saber bien qué deben hacer, las personas buscan captar la atención del director, sobresalir. En nuestras vidas cotidianas sucede lo mismo: cuando no tenemos claro cuáles son nuestros objetivos y valores, entramos en un juego de medirnos con los demás, compararnos, etcétera.
- **En el segundo patrón** observado, sin un liderazgo y objetivo claros la energía se disipa hacia distintos lugares y los avances son muy lentos. Llevado a nuestras vidas, este patrón puede observarse cuando hacemos múltiples actividades distintas, nuestra energía está dirigida a distintos lugares y ello nos impide progresar.

Cuando se trata de empresas, sucede lo mismo. Muchas tienen propósitos demasiado vagos, o demasiado ambiciosos, o poco motivadores.

"Un propósito esencial (…) es al mismo tiempo inspirador y concreto, tiene sentido y es mensurable. Bien hecho, un propósito esencial es una decisión que resuelve mil decisiones posteriores. Es como decidir ser médico en lugar de abogado. Una elección estratégica elimina un universo de otras opciones y señala el rumbo para los próximos cinco, diez o incluso veinte años de tu vida. Una vez que la gran decisión está tomada, todas las decisiones subsecuentes entran en un mejor foco".

El no-esencialista **"tiene una declaración de objetivos vaga y general", "tiene objetivos trimestrales concretos, pero éstos no brindan energía o inspiran a la gente a llevar sus esfuerzos al siguiente nivel", "tiene un conjunto de valores pero no los principios para guiar su implementación".**

El esencialista, en cambio, **"tiene una estrategia concreta y motivadora", "tiene un objetivo con sentido y memorable", "toma una decisión que elimina mil decisiones posteriores"**[20].

Ofrecemos dos ejemplos de propósitos esenciales, claros, concretos, inspiradores, cuyo éxito es fácilmente determinable.

Por un lado, cita el caso de **Martha Lane Fox** cuando fue nombrada la primera "defensora digital" del Reino Unido.

Su objetivo fue:
"Hacer que todas las personas del Reino Unido estén on-line para fines de 2012".

El otro ejemplo es el de la fundación **Make it Right, de Brad Pitt,** para ayudar en la reconstrucción de Nueva Orleans luego del huracán Katrina.

Su objetivo fue:
"Construir 150 viviendas razonables, ecológicas y resistentes a las tormentas, para familias que vivan en la zona del Lower 9th Ward".

Una declaración de objetivos esencial ayuda a que los empleados estén focalizados en sus tareas y a que puedan evaluar si eso que hacen contribuye con el objetivo general, les brinda tranquilidad y motivación.

Atreverse: el poder de un elegante "no"

Muchas veces, decir que no requiere un gran coraje: entran en juego las presiones, nuestros miedos, la culpa, el temor a decepcionar o la tendencia a ser condescendientes. El coraje es una de las claves del proceso de eliminación que el esencialista lleva a cabo. **Cuando aceptamos algo que no queremos o debemos hacer, ello nos aleja del foco sobre qué es lo importante para nosotros.**

Por qué nos resulta tan difícil, en el preciso momento en el que se nos presenta una oportunidad, que nuestra decisión se base en lo que es esencial. Una de las causas tiene que ver, precisamente, con el desconocimiento o la falta de claridad con respecto a cuáles son nuestros objetivos. La segunda causa tiene que ver con nuestro miedo a ser rechazados o a convertirnos en "inadaptados sociales".

Aprendamos a decir "no" de una manera amable pero firme. Con el tiempo, veremos que lo que temíamos no sólo no se da, sino que además esa actitud provoca respeto y admiración. Por otra parte, la capacidad de decir que no aumenta nuestra productividad y efectividad.

El no-esencialista **"evita decir que no para no sentirse inadaptado o presionado"** y **"dice que sí a todo".**

El esencialista **"se atreve a decir que no de modo firme, resuelto y elegante"** y **"dice que sí sólo a las cosas que importan".**

Proponemos una serie de consejos para ayudarnos a decir que no:

- Separar la decisión de la relación que tengamos con quien nos hace la propuesta o petición.
- No usar necesariamente la palabra "no" para decir que no de un modo elegante.
- Focalizarnos en las concesiones, en qué perdemos si decimos que sí.
- Recordar que cada uno tiene sus necesidades para no quedar a merced de las necesidades del otro.
- Saber que decir no implica menor popularidad en el corto plazo pero mayor respeto en el largo plazo.
- Pensar que un no claro es mejor que un sí vago.

Ya que el esencialista debe decir que no constantemente, sugerimos tener un repertorio de modos posibles: hacer una pausa antes de responder; decir **"no, pero"**, o por ejemplo **"hoy no, pero con gusto iré otro día"**; **"déjame revisar la agenda y te respondo"**; usar el correo de respuesta automática más allá de las vacaciones y los días en los que no estamos en la oficina, para explicar que estamos ocupados con algo. Aclarar que para decir que sí debemos dejar de hacer otras cosas, lo que se aplica en especial cuando un jefe nos pide una tarea. Hacerlo con humor; ofrecer otra alternativa, como por ejemplo **"no te puedo llevar, pero te puedo prestar el auto"**.

Quebrar el compromiso: gana a lo grande recortando pérdidas

Ponemos como ejemplo del avión Concorde como un caso paradigmático de cómo una muy buena idea puede ser un gran fracaso económico. Durante años, los gobiernos de Francia e Inglaterra siguieron invirtiendo dinero en el proyecto, que año tras año demostraba ser un fracaso. **Existe una propensión al costo perdido: nos cuesta mucho más desechar algo en lo que hemos invertido tiempo o dinero, y cuanto más hayamos invertido más nos va a costar admitir el error. Esta es una de las trampas del compromiso.**

El no-esencialista **"se pregunta por qué debe detenerse ahora que ya ha invertido tanto en ese proyecto", "piensa que si sigue intentando lo conseguirá" y "odia admitir que se ha equivocado".**

El esencialista **"se pregunta cuánto invertiría en ese proyecto si aún no hubiera invertido nada", "piensa en lo que podría hacer con ese tiempo y dinero si terminara el proyecto de inmediato" y "está cómodo con recortar las pérdidas".**

Aprender a romper un compromiso es más difícil que decir que no porque implica romper, cortar o terminar algo en lo que ya estamos embarcados.

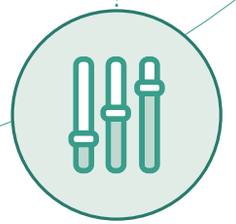
A continuación,enumeramos otras trampas ligadas a los compromisos que asumimos. Una de ellas es que tendemos a sobrevalorar lo que poseemos. Lo hacemos con prendas de nuestro guardarropa, pero también con objetos, libros y actividades. **Por un momento pensemos que ese objeto o actividad no es nuestro, y nos preguntemos si en verdad lo querríamos.** Muchas veces cuando elegimos tenemos el criterio no de optar por la mejor opción, sino por la que implica menos pérdida (de tiempo, dinero, etcétera).

Proponemos algunas líneas de conducta o pensamiento para aprender a romper compromisos:

- Admitir un fracaso nos permite avanzar.
- No tiene sentido forzar las cosas para que algo encaje.
- Buscar una segunda opinión neutral, sin nuestro apego emocional.
- Dejar de hacer esas cosas que seguimos haciendo sólo por inercia.
- Superar el miedo a perdernos de algo.

También propone como ejercicio realizar un presupuesto sobre una base de cero, en lugar de hacerlo sobre la base del presupuesto del año anterior. Esto implica justificar cada ítem, recortar, revisar. Lo mismo podemos hacer en nuestras vidas: partir desde cero con relaciones, gastos, actividades.

Editar:
el arte invisible



Al igual que en un capítulo anterior el autor se basó en la actividad periodística, en éste se basa en el trabajo del editor cinematográfico.

El trabajo artesanal que realiza en un film pasa desapercibido, y allí radica justamente el éxito de su tarea: nos permite acceder a lo esencial habiendo cortado todo lo trivial o innecesario. **"Un editor no es meramente alguien que dice que no a las cosas. Un niño de tres años podría hacer eso. Tampoco simplemente elimina; en verdad, de algún modo, el editor suma. Lo que quiero decir es que un buen editor es alguien que usa la sustracción deliberada para sumar vida a las ideas, decorados, guión y personajes. Del mismo modo, en la vida, editar disciplinadamente puede ayudarte a mejorar tu nivel de contribución. Aumenta tu capacidad de focalizarte y dar energía a lo que en verdad importa. Le da a las relaciones y actividades más importantes más espacio para florecer".**

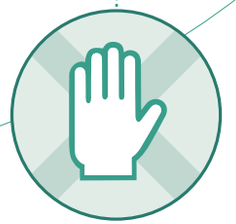
El no-esencialista **"cree que mejorar significa sumar algo", "está apegado a cada palabra, imagen o detalle".**

El esencialista **"piensa que mejorar significa restar algo"**, y naturalmente **"elimina las palabras, imágenes o detalles que distraen".**

Los cuatro principios de la edición que se pueden aplicar a la vida.

- El primero es **recortar**, como disciplina, todo aquello que sea un obstáculo o distracción del propósito principal, sin importar si lo que se recorta es bueno en sí mismo.
- El segundo es **condensar**: ser más concisos ayuda a sumar claridad.
- El tercero es **corregir**: volver al propósito inicial y revisar que las cosas que hacemos vayan en el sentido correcto.
- Por último, **editar sólo lo necesario:** a veces el buen juicio del editor implica no intervenir y dejar las cosas tal cual están.

Limitar: la libertad de imponer límites



En la actualidad, y también gracias a los dispositivos tecnológicos, el límite entre el trabajo y el tiempo de ocio y familia es cada vez más difuso. El trabajo avanza sobre nuestras vidas y toma más horas, incluso tiempo del fin de semana. Si bien poner límites puede tener un precio alto, no ponerlos puede hacernos perder mucho más, y además distraernos del foco sobre qué es lo importante. **Si uno no pone límites, esos límites son, o bien trazados por otras personas, o bien dados circunstancialmente y simplemente los aceptamos. Poner límites supone retomar el control sobre nuestro tiempo, y asegurarnos de que lo que hacemos sea útil para nuestros objetivos y no para los objetivos de los demás.**

El no-esencialista **"piensa que tener límites limita", "ve los límites como restrictivos"** y **"se esfuerza por evitar el no directo"**.

El esencialista **"sabe que poner límites te hace ilimitado", "ve los límites como liberadores"**, y **"pone reglas con anticipación para evitarse la necesidad del no directo"**.

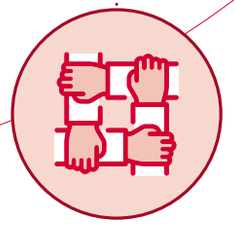
Muchas veces nos vemos avasallados por las agendas y los problemas de los demás. Hay ciertas personas que tienden a robarnos tiempo y energía para que prestemos atención a sus temas. **Ayudar pero sin cargar con los problemas ajenos, que cada cual resuelva lo suyo. Por otro lado, poner vallas con anticipación ayuda a evitar esas situaciones.**

Los límites pueden ser una fuente de liberación: dentro del espacio que delimitamos, que elegimos delimitar, tenemos total libertad. Con respecto al trato con los demás, proponemos colocar los límites de antemano, fijar objetivos comunes y modos de relacionarse.

4 Ejecutar:
cómo hacer
las pocas cosas vitales
casi sin esfuerzo

- **AMORTIGUACIÓN:** LA VENTAJA INJUSTA
- **RESTAR:** CONCRETAR MÁS ELIMINANDO OBSTÁCULOS
- **PROGRESO:** EL PODER DE LOS PEQUEÑOS LOGROS
- **FLUIR:** EL GENIO DE LA RUTINA
- **FOCALIZAR:** QUÉ ES LO IMPORTANTE AHORA
- **SER:** LA VIDA ESENCIALISTA
- **APÉNDICE:** ESENCIALES DE LIDERAZGO

Amortiguación: la ventaja injusta



No podemos predecir nada: ni eventos extremos ni situaciones cotidianas como el tránsito o los imprevistos que surgen a diario: **"Lo único que podemos esperar (con algún grado de certeza) es lo imprevisible. Por lo tanto, podemos o bien esperar al momento y reaccionar ante él o podemos prepararnos.** Podemos crear lo que se llama un ´buffer´. Un ´buffer´ (zona de amortiguación) se define como algo que evita que dos cosas entren en contacto y se dañen mutuamente".

Llevar este concepto a la vida tiene que ver con crear espacios que nos den un mayor margen de maniobra ante lo imprevisto. Un ejemplo es el espacio que dejamos entre el auto de adelante y el nuestro: cuanto mayor sea ese espacio, mejor será nuestra capacidad de reacción.

El no-esencialista **"supone que se va a dar el mejor escenario posible"** y **"fuerza la ejecución en el último minuto".**

El esencialista "construye una zona de amortiguación para eventos inesperados" y "se prepara de modo extremo y anticipado".

Los esencialistas aprovechan los buenos tiempos no para ostentar ni para disfrutar, sino para crear un bufer para los malos tiempos, un colchón para escenarios futuros e imprevisibles.

Damos algunos consejos para crear zonas de amortiguación en nuestras vidas.

Uno de ellos tiene que ver con "prepararnos de modo extremo". Aquí, da el ejemplo de dos expedicionarios que emprendieron sendos intentos por llegar al Polo Sur: **Amundsen** y **Scott**. Mientras que Amundsen se preparó al extremo (llevó equipos de sobra, mucha comida, marcas para el regreso, etcétera), Scott esperó que el escenario fuera el mejor posible. **Amundsen lo logró, Scott y su equipo murió durante la exploración. Con las empresas sucede lo mismo: las que mejor se preparan para los malos escenarios son las que mejor pueden soportar las crisis y vencer los obstáculos.**

Otro de los consejos es agregar un 50% a nuestra estimación de tiempo.
Es común que creamos que algo nos va a tomar mucho menos tiempo del que en verdad nos insume. Preguntamos por qué se da este fenómeno, y cita algunos ejemplos para arribar a la conclusión de que pareciera que, por efecto de la presión social, nos cuesta admitir la verdad. El caso es que llegar tarde o hacer las cosas con poco tiempo provocan que la ejecución sea complicada y quizás frustrante. **Siguiendo este lineamiento, si por ejemplo una reunión nos tomará una hora, sugiere que dejemos en nuestra agenda un hueco de una hora y media, o que salgamos hacia el lugar de destino quince minutos antes. Si todo sale perfecto, ese tiempo extra funcionará como una suerte de superávit.**

El último consejo es el de **planificar el escenario.**

"Piensa en el proyecto más importante que intentas alcanzar en tu casa o en tu trabajo, y formula las siguientes cinco preguntas:

1) **¿Qué riesgos tengo en este proyecto?**

2) **¿Cuál es el peor escenario posible?**

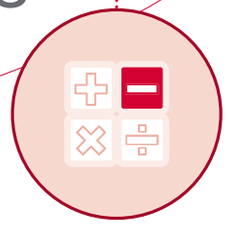
3) **¿Cuáles serían sus efectos sociales?**

4) **¿Cuál sería su impacto financiero?**

5) **¿Cómo se puede invertir para reducir riesgos o fortalecer la resiliencia financiera o social?**

Tu respuesta a esta quinta y crucial pregunta va a señalarte los bufers que puedes crear para resguardarte de eventos desconocidos – quizás agregar un 20% extra al presupuesto del proyecto, o contratar a un relacionista público para que lidie con una posible prensa negativa, o convocar a una reunión de directorio para controlar las expectativas de los accionistas".

Restar: concretar más eliminando obstáculos



Identificar y eliminar de modo sistemático todos los obstáculos nos ayuda a ejecutar lo esencial de modo más simple.

El ejemplo del libro The Goal, en el que un industrial emprende una excursión con el grupo scout de su hijo. Se le presenta el problema de los diferentes ritmos de los chicos: hay algunos que caminan muy rápido y otros que caminan lento. Luego de probar distintas estrategias, lo que este hombre hace es identificar al "excursionista más lento": aquel que hace que todo el grupo, y por ende toda la excursión, se atrase. Llevado a otros ámbitos, la clave para que el sistema general funcione es encontrar ese punto y operar sobre él. En el ejemplo mencionado, le quitan carga a la mochila del niño y hacen todo lo posible para facilitarle la actividad.

El no-esencialista reacciona ante una crisis o problema de modo intempestivo y se ve forzado a aplicar soluciones rápidas, parches.

El esencialista, en lugar de buscar los obstáculos más evidentes pero que no modifican tanto el funcionamiento del proceso, explora hasta dar con los obstáculos menos obvios pero que ralentizan el sistema en general. Removiendo más, termina produciendo más (no "haciendo" más).

El no-esencialista **"aplica soluciones rápidas"** y **"hace más".**

El esencialista **"elimina obstáculos al progreso"** y **"concreta más".**

Es fácil creer que la ejecución y su éxito están relacionados con la acción de sumar. Sin embargo, si nos focalizamos en los resultados, debemos prestar atención a los obstáculos que conviene remover: a la acción de restar.

Ofrecemos algunos lineamientos para aplicar este proceso.
Uno es tener claridad sobre el objetivo principal que queremos alcanzar.
Otro es identificar al "excursionista más lento": hacer una lista de los obstáculos pensando cuáles de ellos, una vez removidos, mejorarían el proceso general o ayudarían a eliminar otros obstáculos (incluso cuando se trate de actividades "productivas"). Por último, **eliminar "el obstáculo"**, que puede ser nuestro ego, la presión de nuestro jefe, una persona que se demora en hacer su trabajo, etcétera. Para ello debemos evaluar estrategias y cambiar el modo en que solemos abordar los problemas. Para empezar a eliminar obstáculos, podemos empezar con un área acotada de nuestras vidas, y una vez que hayamos aprendido a implementar esta capacidad podremos aplicarla a áreas con mayor facilidad.

Progreso: el poder de los pequeños logros

El ejemplo de una iniciativa policial llevada a cabo en Richmond, Canadá, que suponía entregar "tickets positivos" en lugar de multas. En este inusual método para combatir el delito, la recompensa del ticket era una entrada de cine, un juego de bowling, etcétera. **El éxito fue abrumador: redujo la reincidencia del 60% al 8%.** El ticket positivo no sólo es la recompensa inmediata, sino una motivación a largo plazo.

El no-esencialista **"empieza con un gran objetivo y obtiene pequeños resultados"** y **"busca los logros más notorios".**

El esencialista **"empieza por un objetivo pequeño y obtiene grandes resultados"**, **"celebra los pequeños progresos".**

Solemos pensar que un cambio importante se da a través de proyectos gigantescos, que en verdad suelen terminar por ser irrealizables. **El mayor incentivo posible es el progreso: un pequeño logro nos motiva y reaviva nuestra confianza.** En ámbitos laborales, un estudio que revela que lo más motivador para los empleados son los logros y el reconocimiento por esos logros. Cada logro es un momento especial que nos impulsa y al mismo tiempo nos permite avanzar sin esfuerzo.

En este punto, McKeown da un ejemplo de su propia vida. Sus hijos pasaban demasiadas horas frente a las pantallas (televisión, computadora, juegos), y él y su esposa actuaban como "policías" para limitarlas. Decidieron implementar un sistema que consistía en que al principio de la semana a cada niño le daban 10 fichas que podían cambiar por media hora de pantalla o, al final de la semana, por monedas de 50 centavos. Cada media hora de lectura les daban una ficha extra. Los resultados fueron un aumento del tiempo de lectura y una reducción del tiempo de pantalla en órdenes cercanos al 90%. **Luego del esfuerzo inicial para poner en marcha el sistema, todo el proceso se ejecutaba de manera sencilla.**

Los consejos para llevar adelante esta tarea son:

- Focalizar en el progreso mínimo viable.
- Prepararse con anticipación (empezar el trabajo antes hace que éste sea mucho más fácil).
- Hacer que la recompensa al progreso sea visible, ya que esto es motivador.

Fluir:
el genio de la rutina

La rutina del nadador Michael Phelps los días que tiene una competición. Es una rutina muy detallada que diseñó junto con su entrenador, y que termina con un video: una película mental de la carrera perfecta. **La rutina aplicada hacia el objetivo general hace que la ejecución sea sin esfuerzo.**

El no-esencialista **"ejecuta lo esencial a la fuerza"** y **"permite que lo no esencial sea dado por defecto".**

El esencialista **"diseña una rutina que sacraliza lo que es esencial, haciendo que la ejecución sea casi sin esfuerzo"**, y **"hace que lo esencial sea dado por defecto".**

Cuando se trata de rutinas, lo importante es diseñarlas y poner allí el esfuerzo; luego, su ejecución se produce sin esfuerzo. Las rutinas son importantes por diversos motivos. Uno de ellos es que la repetición, a nivel neuronal, crea sinapsis, y ello permite que luego de un tiempo podamos hacer lo mismo sin necesidad de pensar. Además, al poder hacer esa actividad sin tanta concentración, de modo "natural", tenemos más espacio mental para concentrarnos en otras actividades. **El no tener que pensar en ciertas cosas, porque ya las hemos diseñado de antemano, nos permite concentrarnos en lo que realmente importa.**

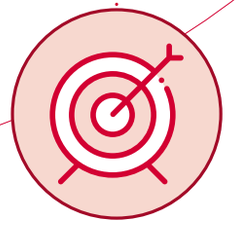
Para muchos, la rutina significa el fin de la innovación y de la creatividad. Las rutinas correctas no lo son en absoluto. Incluso las personas más creativas tienen rutinas: con respecto al sueño, relaciones, alimentación, etcétera.

En esta tarea de eliminar las rutinas con respecto a los hábitos no esenciales, y diseñar una rutina que tenga como horizonte el objetivo buscado y haga que ejecutemos lo esencial sin esfuerzo, proponemos algunos consejos.

El primero es el de revisar nuestros "disparadores". En The power of habit, Charles Duhigg establece tres etapas del hábito: la señal de inicio, la rutina y la recompensa. Hay una señal de inicio en nuestro cerebro para hacer algo automático, luego está la actividad en sí misma, y por último la recompensa, que es la que ayuda para que ese hábito se incorpore y se fije. En el cerebro operan estas tres fases en forma de loop, con el inicio y la recompensa cada vez más conectados a nivel neuronal. **Para cambiar un hábito o rutina, proponemos operar sobre la señal de inicio, el disparador.** Por ejemplo, si luego de que suene el despertador, de modo automático tomamos el teléfono o chequeamos nuestro correo, usar esa señal de inicio para leer o hacer ejercicio.

Crear nuevos disparadores para crear hábitos que podamos cumplir. Por ejemplo, llevar una libreta para que al verla recordemos escribir un registro diario. Hacer lo más difícil primero libera al resto de las cosas, hace que sean más fáciles. Las rutinas se pueden combinar, por ejemplo podemos tener una para cada día de la semana. **Para implementar una nueva rutina, proponemos emplementar un pequeño cambio en nuestra rutina diaria o semanal, y empezar a construir la nueva rutina a partir de ello.**

Focalizar: qué es lo importante ahora



Muchas veces sólo recordamos el pasado o nos preocupamos por el futuro, lo cual nos quita la energía del presente. Lo único que tenemos, en términos de tiempo, es el momento presente, por ello debemos poner el foco en el aquí y el ahora, que es lo único sobre lo que podemos tener control.

El no-esencialista **"da vueltas alrededor del pasado o del futuro", "piensa en lo que importaba ayer o importará mañana", "se preocupa por el futuro o se estresa por el pasado".**

El esencialista **"se enfoca en el presente", "se preocupa por lo qué es importante ahora",** y **"disfruta el momento".**

Podemos hacer dos cosas a la vez, pero no podemos concentrarnos en dos cosas al mismo tiempo. Por ello, el esencialista no se distrae o disipa, se concentra aquí y ahora sobre la tarea esencial que lleva a cabo.

¿Cómo concentrarnos en el presente? Proponemos algunos consejos. Uno es pensar qué importa ahora. Muchas veces nos vemos acorralados por nuestra propia mente y por el deseo de hacer mil cosas, por eso **de tanto en tanto necesitamos cortar lo que estamos haciendo para hacernos esa pregunta: qué importa ahora.** Cuando estemos demasiado abrumados, detenernos a pensar, salir a tomar aire fresco y respirar. Si tenemos dudas, a veces hacer una lista nos ayuda a tener mayor claridad. Sacarnos el futuro de la cabeza. **Por último, priorizar: hacer listas, eliminar lo superficial, enfocarnos mejor.**

Los griegos tenían dos vocablos para hacer referencia al tiempo: cronos, que aludía al tiempo cronológico, y kairos, que aludía a un tiempo cualitativo, el tiempo oportuno y justo que experimentamos cuando vivimos plenamente el presente.

Proponemos entrenarnos para entrar en sintonía con los momentos kairos, que prestemos atención a qué los disparan. Estos momentos nos permiten lograr un mayor nivel de contribución, y al mismo tiempo nos dan felicidad.

Ser:
la vida esencialista

Adoptar el camino del esencialista no implica un cambio rotundo y repentino. Podemos adoptarlo poco a poco, a nuestro tiempo y a la escala que nos sea posible. Se trata de alcanzar una vida de simplicidad pero, en especial, de alta contribución y de profundo significado.

El esencialismo puede ser percibido como algo que hacemos de modo ocasional, y en este caso se trataría de un ítem más en nuestra vida. Pero también puede ser percibido como algo que uno es, como un estilo de vida o una manera de abordar todos los aspectos de nuestra vida. **Todos tenemos un aspecto no-esencialista y uno esencialista, lo que debemos preguntarnos es cuál es nuestro núcleo. Si el núcleo es esencialista, la práctica va a hacer que este núcleo se expanda y tienda a suprimir a la parte no-esencialista.**

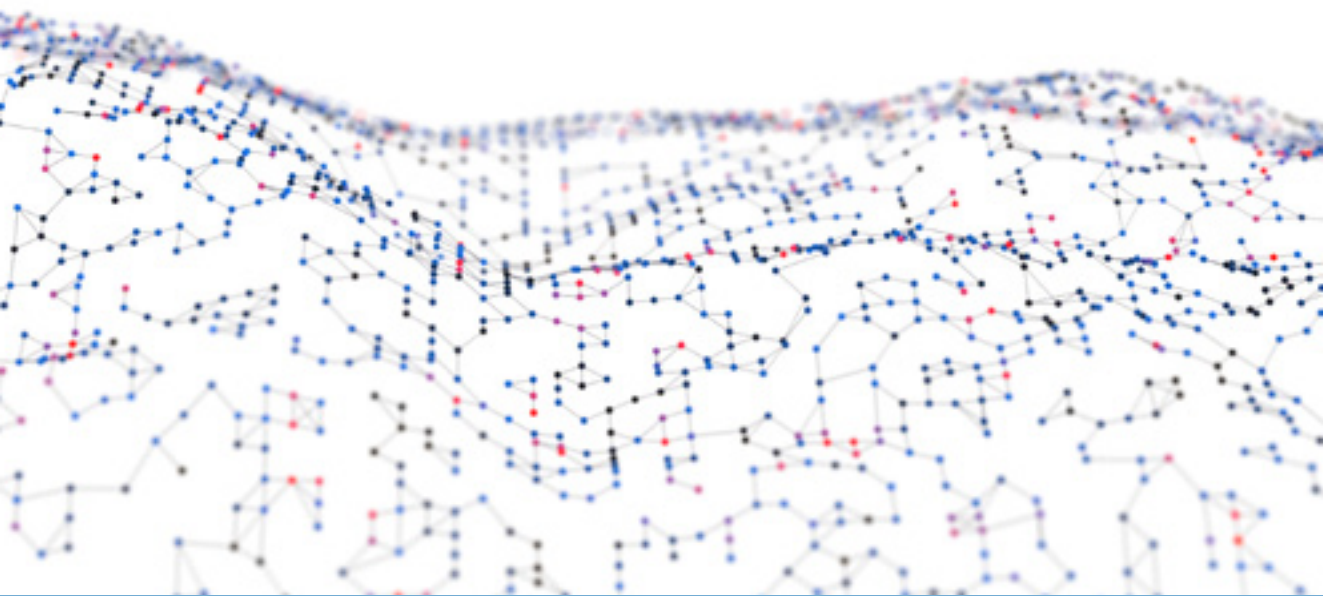
Ser esencialista es tener éxito frente a un propósito, pero también sentido, tener una vida que importe. Cuando las ideas del esencialista se arraigan y emocionalmente podemos adoptarlas como naturales podemos hacer un verdadero cambio y convertirnos en una versión "mejorada" de nosotros mismos. La vida esencialista es de mayor claridad, mayor control y mayor alegría, una vida sin lamentos ni arrepentimientos.

Apéndice: esenciales de liderazgo

En este apéndice, nos referimos a la aplicación del lema "menos pero mejor" como herramienta de liderazgo. El esencialismo llevado a la creación de grupos de trabajo hace que se pueda progresar de modo considerable. Cuando el equipo tiene un propósito claro, la selección de oportunidades es estratégica, y el grupo puede unificar trabajo y energía hacia ese propósito.

Para aplicar los principios del esencialismo al liderazgo les proponemos lineamientos. El primero tiene que ver con la contratación de gente. El esencialista es muy selectivo, y dedica tiempo y energía al proceso de selección para asegurarse de que la persona contratada sea adecuada y, de ese modo, ahorrar tiempo más tarde. Del mismo modo, el esencialista no debe dudar en sacar a aquellos que hacen que el sistema general funcione de manera más lenta y torpe. La claridad del propósito es crucial para alinear el trabajo de los miembros del grupo y facilitar el progreso. Lo mismo sucede con los roles: cada persona debe tener un rol claro y definido, y debe saber qué se espera de ella. **La comunicación del líder esencialista debe ser clara, directa y precisa, sin ambigüedades ni vaguedades.** Por último, es necesario que el esencialista revise el progreso de modo constante, y corrija todo aquello que sea no-esencial o que no contribuya al propósito general.

Ilustraciones y fotografías diseñadas a partir de imágenes de freepik.es



Genial PYMES

Soluciones para Pymes