

I N T R O D U C C I Ó N

CONVIERTA SU LUGAR DE TRABAJO EN PUBLICIDAD DE SU EMPRESA ADOPTA PONGS FLEXIBLES ANÚNCIESE CREATIVAMENTE CONTRATE PASIÓN Y CREATIVIDAD IGNORE LAS CREDENCIALES BUSQUE AFICIONES USE A LOS EMPLEADOS COMO RECURSOS EVITE LOS CLONES CONTRATE GENTE DETESTABLE CONTRATE GENTE CHIFLADA ENCUENTRE A LAS VÍCTIMAS DE ACOSO BUSQUE A LOS MIRONES PREGUNTE SOBRE LIBROS SALGA A NAVEGAR CONTRATE LO QUE TIENE DELANTE DE LAS NARICES PEINE LOS TUIITS VISITE COMUNIDADES CREATIVAS DESCONFÍE DE LOS FARSANTES HAGA PREGUNTAS RARAS HAGA ENTREVISTAS A FONDO CELÉBRELO INSTITUYA UN CIERTO GRADO DE ANARQUÍA PROMUEVA LAS BROMAS CREE EQUIPOS ESPECIALES FOMENTE LA EQUIDAD AÍSE DEFIENDA LAS MALAS IDEAS CELEBRE EL FRACASO EXIJA RIESGO PREMIE LAS PIFIAS EJERZA DE MENTOR TRATE A LOS EMPLEADOS COMO ADULTOS CREE UNA CADENA CREATIVA CREE UN ESPACIO CREATIVO DESTINE UN DÍA PARA LAS DEMOS ALIENTE EL TDAH HAGA CARGAS PREVIAS APRENDA EL LENGUAJE CREATIVO JUGUETES PARA PENSAR NEUTRALICE A LOS ETERNOS DETRACTORES ANOTE LAS OBJECIONES LLEVE A LOS CREATIVOS A LUGARES CREATIVOS HAGA ALGO PARA LOS RICOS CAMBIE CADA DÍA, CADA HORA LANCE LOS DADOS EVITE LOS TRÁMITES DÉ UN PASEO ALEATORIO POR WIKIPEDIA NO CUENTE CON CONTABILIDAD INVENTE FIESTAS FORTUITAS MÉZCLELO TODO VÁYASE A DORMIR

C O N C L U S I Ó N

O

En 1980, en mi empresa Chuck E. Cheese's, el negocio florecía y yo me sentía eufórico. Así que compré una casa muy grande en el Campo de Marte, en París, entre la Torre Eiffel y la École Militaire. Era una casa asombrosa: tenía seis pisos, ocupaba 1.400 metros cuadrados y contaba con escalinatas de mármol y una piscina en el sótano. En aquel entonces, mi esposa y yo no teníamos muebles, así que nos dijimos: «¿Por qué no la llenamos de gente?».

Y eso hicimos. Dimos una fiesta enorme, a la que invitamos a todos los que yo conocía de Chuck E. Cheese's y de Arari, mi otra empresa, además de a todos mis amigos de siempre. Curiosamente, a la fiesta en París se presentó más gente de la que había ido a la que había dado hacía poco en mi casa de Woodside, California. La fiesta duró desde el atardecer hasta casi el amanecer del día siguiente.

Alrededor de las nueve de la noche, al mirar alrededor, vi a Steve Jobs, antiguo empleado mío en Atari, que estaba en la puerta. Sonreí y Steve puso los ojos en blanco; me parece que estaba un poco impresionado por el tamaño del lugar. Mientras que yo pasaba por un período de grandiosidad, Steve era el mismo de siempre: no era un tipo nada grandioso.

—Hola —le dije—, me alegro de que hayas podido venir.

—Si das una fiesta en París, no seré yo quien se la pierda —respondió—. Además, necesitaba unas vacaciones.

Le pregunté cuánto llevaba en la ciudad y dijo que unos días.

—¿Por qué no desayunamos juntos mañana? —le propuse, y aceptó.

Mientras seguíamos hablando, observé que su aspecto había cambiado desde cuando trabajaba para mí en Atari; de hecho,

desde entonces, cada vez que lo veía, vestía mejor y parecía más adulto. Aquella noche llevaba sus acostumbrados Levi's 501, pero, algo extraordinario, estaban limpios. Y aunque seguía llevando el pelo largo, se lo había lavado antes de venir.

Por añadidura, sus modales eran impecables. Parecía que se había civilizado. Aunque, en Atari, como empleado había sido genial, no se podía decir lo mismo de su trato con la gente.

En aquellos momentos, Apple, su nueva empresa, tenía unas ventas de un poco menos de cien millones de dólares —lejos del volumen de Atari o Chuck E. Cheese—. En 1980, Atari ingresaba alrededor de dos mil millones de dólares y Chuck E. Cheese, unos quinientos millones. Yo no lamentaba haber rechazado un tercio de la propiedad de Apple; aunque empezaba a pensar que quizá, al final, acabara siendo un error.

Me sentía orgulloso de Steve y parte de su éxito. Atari lo había ayudado mucho. Por ejemplo, le habíamos dado piezas de ordenador y le habíamos dejado que comprara microprocesadores a precio de coste; de hecho, casi todas las piezas de los primeros Apple procedían de Atari, sin identificación. El modulador de Apple, un artilugio muy delicado que permitía que el Apple II se conectara a un televisor, se basaba en nuestro diseño estándar.

Steve y yo pasamos el día siguiente juntos. Haciendo de guía turístico, le enseñé mis sitios favoritos, entre ellos el café Les Deux Magots, donde nos quedamos durante horas, hablando de creatividad. Le dije que París sacaba a la superficie mis mejores ideas: «Hay algo aquí que es excelente para tener grandes ideas». Él estuvo de acuerdo.

Luego, paseamos por la ciudad, horas y horas. Seguí señalándole mis lugares favoritos, pero Steve estaba más interesado en dos cosas: en toda la creatividad que percibía y en la arquitectura.

—Es fantástico ver tanta creatividad —dijo—. Tanta gente haciendo lo suyo y, evidentemente, ganándose la vida al hacerlo.

—Habló largo y tendido sobre los históricos salones parisinos de escritores y artistas. Luego añadió—: El ordenador permitirá que todavía más gente sea creativa.

Por aquel entonces, Steve había empezado a considerar que el ordenador era el equivalente de la bicicleta para la mente. «Si miras a los animales más rápidos, los humanos no están entre ellos», decía, «a menos que les des una bicicleta y así ganen la carrera».

La arquitectura de la ciudad también le fascinaba: veía una simplicidad y uniformidad de diseño en los edificios; muchos de ellos de siete u ocho pisos de altura y hechos de una piedra amarilla similar, que exudaban una elegancia y regularidad que infundía armonía en el cerebro.

Me costaba mucho pensar que París tenía esa simplicidad y uniformidad. Pero Steve creía que te podías lanzar en paracaídas en cualquier punto de la ciudad y darte cuenta de que estabas en París y en ningún otro sitio. «No hay muchas ciudades donde puedas hacer eso», señaló. «Aquí, la arquitectura crea una firma única para la ciudad entera».

Esa simplicidad parisina era algo que quería que Apple emulara.

Después de caminar y charlar todo el día, nos sentamos de nuevo en un café. Yo pedí un capuchino y Steve, un té —era un gran bebedor de té—. Le pregunté qué pensaba sobre cómo le iba a Apple, y confesó que le preocupaba que la empresa no estaba siendo lo bastante innovadora. No estaba contento con los productos del momento y se preguntaba qué aspecto tendría la siguiente oleada de ordenadores y qué innovaciones iban a surgir.

—¿Cómo demonios descubres cuál será la próxima gran novedad? —preguntó.

—Tienes que estar al tanto de todo lo que pasa —respondí— y dispuesto a adaptarte. En tu caso, lo que necesitas es descubrir qué le gusta a la gente en las últimas novedades en los

ordenadores centrales, donde el dinero no es un obstáculo, y luego descubrir la manera de hacer que esas cosas sean baratas y accesibles.

—Bueno, eso es lo que estoy haciendo —respondió, y me dijo que de eso iba el Apple II, entonces lo más avanzado—, conseguir que la potencia del ordenador sea accesible.

Estuve de acuerdo. En muchos sentidos el Apple II era más potente que el ordenador central de IBM diez años atrás.

Steve y yo hablamos de muchos otros temas relacionados con los ordenadores, desde la velocidad de procesado a la arquitectura de 16 bits. Sobre todo, tratamos de predecir el futuro. Steve estaba muy preocupado por la evolución de los productos Apple. «¿Cómo nos mantendremos a la cabeza del sector?», quería saber.

—Tienes que imaginarte en el futuro y preguntar: «¿Qué quiero que haga mi ordenador?» —dije—. «¿Qué es lo que ahora no puede hacer y yo quiero que haga?».

—Eso es lo que estamos tratando de hacer —dijo asintiendo—. Pero es difícil. Cuesta encontrar gente capaz de pensar así.

También estaba convencido de que sus competidores copiabán a Apple constantemente.

—Hay parásitos en todo el mundo de los ordenadores, listos para apoderarse de cualquier cosa que se nos ocurra a nosotros —afirmó, furioso.

Le dije que la imitación era una forma de cumplido, algo que él comprendía. Luego suspiró.

—Todos dan por sentado que es a mí a quien tienen que ocurrírsele todas las ideas. No es así como se construye una empresa fuerte.

A continuación explicó que necesitaba generar más creatividad dentro de la empresa. Los dos reconocimos que la innovación era la clave del futuro y que tenía que salir de la brillantez de toda la gente de Apple, no sólo de la persona de arriba.

Lo que comprendí entonces fue que el Steve Jobs original estaba convencido de que tenía que encontrar su propio, nuevo Steve Jobs.

Pasamos el resto del día hablando de cuestiones relacionadas con la creatividad. En aquel momento, se me ocurrieron docenas de sugerencias para Steve, muchas de las cuales anotó. Pensé que también yo debería anotarlas y publicarlas en un libro.

Ahora, tres décadas después, lo he hecho.

Una de las ideas que Steve y yo contemplamos fue el concepto de las reglas. Ninguno de los dos pensaba que la creatividad pudiera prosperar en presencia de normas estrictas. Por eso, el libro que está leyendo no contiene reglas. Lo que tiene son *pongs*.*

Uso *pongs* porque me da la oportunidad de reintroducir una palabra que se originó en el videojuego que creé con mi amigo, el ingeniero Al Alcorn, en 1972.

Un *pong* es un consejo (y en el caso de este libro en particular, un consejo destinado a fomentar la creatividad). Sólo se aplica si el consejo es útil o necesario, a diferencia de una regla, que se cree aplicable a cualquier situación.

Probablemente, esta es la razón por la que la mayoría de las reglas no dan resultado. Las situaciones varían. La flexibilidad siempre es necesaria. Si tratamos de aplicar las mismas reglas a todas las personas y circunstancias, descubriremos que hemos sembrado un campo estéril y homogéneo. En ese entorno, la creatividad se marchitará y morirá. La aplicación constante de reglas inflexibles ahoga la imaginación.

* Preguntado, en una entrevista, por qué llamaba *pongs* a las diferentes directrices del libro, Bushnell dijo que la palabra se remonta a PONG, uno de sus primeros grandes éxitos en los videojuegos, y que, como no quería usar «reglas» porque uno de sus *pongs* es que no hay reglas, decidió utilizarla. (N. de la T.)

Por ejemplo, cuando era el CEO de Atari —y todavía lo bastante joven como para tratar de establecer reglas— teníamos una norma que decía que los empleados no podían llevar a sus perros al trabajo. Al fin y al cabo, aquel lugar era ya bastante caótico sin añadirle canes. Pero entonces tropezamos con un ingeniero brillante que quería tanto a su perra que insistió fervientemente en poder traerla al trabajo; dijo que, de lo contrario, rechazaría nuestra oferta y buscaría trabajo en otro sitio. No habríamos podido contratarlo y añadir su excepcional talento creativo a nuestro grupo, si no hubiéramos decidido relajar la regla que prohibía los perros.

No obstante, hacer una excepción no solucionó el problema. Cuando otras personas vieron que aquel hombre acudía a trabajar con su perro, también quisieron hacer lo mismo. Entonces, tuvimos que buscar una solución inventiva para evitar que el lugar de trabajo se convirtiera en una perrera, y llegamos a una solución salomónica: no se permitía a otras personas que llevaran a sus perros al trabajo *cada día*, pero sí que podían hacerlo en ocasiones especiales. Todos aceptaron. Problema resuelto.

(Acabó gustándonos tanto la perra del ingeniero que decidimos «contratarla» y le dimos una placa y un número de empleado. Luego anunciamos que otros perros especiales también podían solicitar que los contratáramos para un puesto, si reunían las cualidades necesarias. Otra regla rota. Algún día escribiré un libro sobre cómo contratar a perros creativos.)

La verdad es que no hay reglas aplicables a todos de forma uniforme, y esa regla es la única excepción a la regla que establece que no hay reglas.

Bueno, pues, a continuación hay cincuenta y un *pongs* para ayudarle y ayudar a su empresa a crear un entorno donde pueda florecer la creatividad.

¿Por qué la creatividad?

Porque, como discutimos Steve y yo aquel día, en París, sin creatividad la empresa no tendrá éxito. Puede que el concepto no

parezca sorprendente, pero lo que sí es sorprendente es el escaso número de compañías que se dan cuenta o hacen algo al respecto. La creatividad es el primer impulsor de cualquier empresa. Es donde todo empieza, donde se origina la energía y el avance. Sin esa primera carga de creatividad no puede suceder nada más.

Por supuesto, algunas empresas son más conscientes de este requisito que otras. Hollywood, la industria del juego, el sector de la publicidad: todos ellos deben permanecer a la cabeza de su mercado. *Pong* fue un videojuego fabuloso, pero cuando ya has jugado diez mil veces, quieres pasar a otro juego. *La guerra de las galaxias* era una película maravillosa, pero una vez vista (quizá diez mil veces), estás preparado para una experiencia cinematográfica nueva y diferente. En el terreno del entretenimiento, los creativos no son sólo miembros importantes del equipo: son fundamentales.

Pero casi todos los demás tipos de empresa dependen igualmente de la creatividad. Lo que pasa es que no lo saben.

La razón de esta dependencia es la competencia. Casi todas las empresas se enfrentan a alguna forma de competencia. Todos los competidores tratan de mejorar el producto, el servicio, el concepto; crean nuevos mercados, refinan los procesos para reducir costes y hacen que sus empresas sean más eficientes. Es lo que hacen las buenas empresas. Las que no se despiertan un buen día y descubren que las han superado en potencia y en clase y que están fuera del negocio. Como decía Peter Drucker, el gurú de la gestión: «La única fuente de una ventaja competitiva sostenida es la capacidad para aprender más deprisa que la competencia».

La rapidez es importante. La época en que las empresas evolucionaban lentamente, en que estudiaban su papel en el entramado de los negocios durante muchos años y cambiaban poco a poco es cosa del pasado. Hoy, las empresas tienen que revolucionarse radicalmente cada pocos años sólo para seguir siendo relevantes.

Es así porque la tecnología e Internet han transformado el panorama empresarial para siempre. Y el ritmo del cambio se acelera cada año. Piense en lo que ha sucedido en las últimas décadas. Una carta que necesitaba tres días para llegar a un buzón ahora sólo necesita tres segundos para llegar a la bandeja de entrada. Un pedido transatlántico que exigía una cara máquina de télex para transmitirlo ahora se puede cumplimentar apretando un botón de un teléfono inteligente. Una reunión cara a cara que antes significaba semanas de planificación y kilómetros de viaje ahora se puede celebrar de forma instantánea por medio de Skype. Antes, si querías hacer una prueba de mercado de una idea, eran necesarias tres semanas o más para reunir y seleccionar los datos. Ahora se puede codificar y probar en Internet en una única tarde.

Las ideas aparecen más rápidamente, la información se mueve más rápidamente, los competidores reaccionan más rápidamente. Así que no importa lo que hacemos o lo que hace nuestra empresa. Hay muchísimas probabilidades de que vayamos a tener que cambiar, y cambiar de nuevo y cambiar otra vez más. Puede que estemos contentos vendiendo jabón y los consumidores lo necesitarán siempre, pero la clase de jabón que quieran cambiará, igual que su envase, su olor y el papel que desempeñe en su vida.

Conforme el mundo cambia, tenemos que asegurarnos de que toda nuestra empresa modela su producto para adaptarlo a la nueva sociedad, y esa nueva sociedad va a llegar, tanto si la queremos como si no. La clave para sobrevivir en este mundo nuevo es la creatividad.

Así pues, todas las empresas tienen que estar seguras de ensanchar los límites constantemente, porque se necesita tiempo para llevar un nuevo proceso o proyecto al mercado de modo eficiente. Pocas empresas pueden innovar en un abrir y cerrar de ojos. La capacidad para moverse rápidamente debe estar siempre presente. Esa capacidad sólo existe allí donde prospera la creatividad.

Además, esta apertura a la creatividad debe estar presente en todos los niveles de la empresa. La creatividad no reside en una única persona, ni siquiera en unas cuantas personas. Debe estar plantada en toda la empresa, de lo contrario no florecerá en ningún sitio.

La persona que identifica un problema es parte de la cadena de creatividad. La persona que piensa en una solución también es parte de la cadena. La persona que ejecuta la solución es asimismo otra parte de la cadena, igual que lo es la persona que, a continuación, introduce esa solución en la práctica general, a través de *marketing* o producción.

Todos estos vínculos como de ADN deben existir para que fructifique la creatividad. Cada una de las personas implicadas es creativa a su manera. Cada una debe hacer su parte; de lo contrario no se hará nada, y las ideas se malograrán.

Por ejemplo, recuerdo una magnífica mañana de un domingo de mayo cuando Steve Jobs me visitó en mi casa de Woodside. Preparó té con una de aquellas curiosas bolsitas de té indio que llevaba y yo me tomé mi habitual *espresso macchiato*. Luego fuimos paseando hasta el bosque de secuoyas de detrás de la casa y nos sentamos en nuestras rocas favoritas, mientras él hablaba de que recibía demasiado crédito por la creatividad de Apple. Le dije que era un sentimiento natural y que a mí me sucedía lo mismo desde que dirigía Atari. La gente siempre me atribuía el mérito de haber inventado *Pong* cuando, en realidad, Al Alcorn había creado muchas de las innovaciones que hicieron que fuera un juego tan genial.

Lo que yo hice fue ver un gran mercado para el juego y seguir adelante con el plan que había creado. Le dije a Steve que, de forma parecida, quizá lo revolucionario fuera el diseño de Steve Wozniak, cofundador de Apple, pero que fue él, Steve Jobs, quien había visto todo su potencial. «Los dos fuisteis responsables de ponerlo en el mercado; es irrelevante quién se lleve el mérito por la creatividad.»

La creatividad debe fluir libre y generosamente por toda la empresa, y sólo tendrá éxito si hay una sucesión de personas para guiarla en su recorrido, desde los Steve Jobs en lo más alto de la cadena hasta los potenciales Steve Jobs en la parte inferior que, algún día, serán los artífices del futuro. Sin estas personas que guíen nuestra imaginación y a nuestra empresa, no hay futuro.

Reinvención

Muchas empresas de éxito cerraron porque no fueron capaces de cambiar con los tiempos. Otras, no obstante, han sabido reinventarse por completo y, como resultado, prosperan. Por ejemplo, la joyería Tiffany & Co. empezó siendo una papelería. El fabricante de teléfonos Nokia era un molino de pulpa para hacer papel. Berkshire Hathaway, un conglomerado empresarial, empezó como fábrica textil. Kutol Products era una empresa de jabones, con sede en Cincinnati, que además fabricaba un producto para limpiar papel pintado; este negocio empezó a desaparecer, así que la empresa convirtió el producto en un bonito juguete, que acabaron llamando Play-Doh (el cual ha vendido más de dos mil millones de botes). Tenemos, también la empresa 3M (que empezó su vida como Minnesota Mining and Manufacturing Company, vendiendo el mineral corindón), que ha diseñado y sacado al mercado más de 55.000 productos diferentes. La compañía se reinventa básicamente cada década, más o menos. Alrededor de un tercio de sus ingresos anuales se derivan de productos que tienen menos de cinco años de vida.

PRIMERA PARTE

***ENCONTRAR
Y CONTRATAR
AL NUEVO
STEVE JOBS***

I N T R O D U C C I Ó N

CONVIERTA SU LUGAR DE TRABAJO EN PUBLICIDAD DE SU EMPRESA ADOPTÉ PONGS FLEXIBLES ANÚNCIESE

CREATIVAMENTE CONTRATE PASIÓN Y CREATIVIDAD IGNORE LAS CREDENCIALES BUSQUE AFICCIONES USE A LOS EMPLEADOS COMO RECURSOS EVITE LOS CLONES CONTRATE GENTE DETESTABLE CONTRATE GENTE CHIFLADA ENCUENTRE A LAS VÍCTIMAS DE ACOSO BUSQUE A LOS MIRONES PREGUNTE SOBRE LIBROS SALGA A NAVEGAR CONTRATE LO QUE TIENE DELANTE DE LAS NARICES PEINE LOS TUIITS VISITE COMUNIDADES CREATIVAS DESCONFÍE DE LOS FARSANTES HAGA PREGUNTAS RARAS HAGA ENTREVISTAS A FONDO CELÉBRELO INSTITUYA UN CIERTO GRADO DE ANARQUÍA PROMUEVA LAS BROMAS CREE EQUIPOS ESPECIALES FOMENTE LA EQUIDAD AÍSE DEFIENDA LAS MALAS IDEAS CELEBRE EL FRACASO EXIJA RIESGO PREMIE LAS PIFIAS EJERZA DE MENTOR TRATE A LOS EMPLEADOS COMO ADULTOS CREE UNA CADENA CREATIVA CREE UN ESPACIO CREATIVO DESTINE UN DÍA PARA LAS DEMOS ALIENTE EL TDAH HAGA CARGAS PREVIAS APRENDA EL LENGUAJE CREATIVO JUGUETES PARA PENSAR NEUTRALICE A LOS ETERNOS DETRACTORES ANOTE LAS OBJECIONES LLEVE A LOS CREATIVOS A LUGARES CREATIVOS HAGA ALGO PARA LOS RICOS CAMBIE CADA DÍA, CADA HORA LANCE LOS DADOS EVITE LOS TRÁMITES DÉ UN PASEO ALEATORIO POR WIKIPEDIA NO CUENTE CON CONTABILIDAD INVENTE FIESTAS FORTUITAS MÉZCLELO TODO VÁYASE A DORMIR

C O N C L U S I Ó N

1

No fue Atari quien encontró a Steve Jobs. Hicimos que a él le resultara fácil encontrarnos. Una buena empresa es un anuncio de sí misma durante veinticuatro horas, los siete días de la semana.

Hacia mediados de los años setenta, Atari no era la típica empresa grande. Nuestro poco convencional ambiente permitía que las personas creativas prosperaran, y estas personas actuaban como valla publicitaria, viva y palpitante, de la empresa. Decían mucho sobre Atari, sobre lo que hacía, sobre sus productos, pero sobre todo sobre lo divertido que era trabajar allí.

Por ejemplo, en una época en que los vestíbulos de la mayoría de las empresas eran tan acogedores como un depósito de cadáveres, el nuestro era básicamente una galería de juegos electrónicos. Nos ganábamos la vida con esos juegos. ¿Por qué no ponerlos a disposición de todo el mundo para que jugaran? Todos lo hacían y les encantaba y se lo contaban a sus amigos.

En realidad, todo el vestíbulo era una broma; estaba decorado con secuoyas y helechos que creaban la impresión de que entrabas en una jungla exótica, no en una corporación. También eso ayudaba a crear nuestra imagen como lugar donde florecía la imaginación.

(No me acuerdo de quién fue responsable de aquella entrada amazónica, pero no es un lapso de memoria. En Atari, la cúpula directiva empoderaba a los empleados para que tomaran medidas interesantes sin pedir permiso. Así que, aunque estoy seguro de que alguien con mucho talento creó el ambiente del vestíbulo, es probable que nunca haya sabido quién fue).

Todo lo que Atari hacía reflejaba un entorno divertido y atractivo, pero quizá nada lo expresaba más claramente que nues-

tros festines de cerveza, los viernes, en el muelle de carga trasero. La fiesta consistía en unos cuantos barriles, unas pizzas y algo de música, así que casi no costaban nada. (De vez en cuando, pagábamos hasta cincuenta dólares por un grupo musical en directo). Estos estallidos eran la recompensa por alcanzar la cuota de ventas (algo que siempre conseguíamos) y un medio fantástico para reunirnos todos —y eso quería decir realmente todos, desde los ejecutivos de más alto nivel a quienquiera que acabáramos de contratar para la línea de producción—. Nos mezclábamos, bebíamos cerveza y nos lo pasábamos en grande. (Véase el *pong* 21).

Estas fiestas se convirtieron en sinónimo de la cultura de la empresa. No tardamos en invitar a cualquiera que estuviéramos pensando en contratar. Esta práctica nos daba la oportunidad de ver a esa persona en un ambiente relajado y, lo más importante, le daba a él o a ella la oportunidad de ver lo divertida que era la empresa.

Hoy, si quieres saber más de una compañía, visitas su sitio web. Normalmente, te envían a una pestaña que te lleva a una página que te invita a averiguar más sobre la firma y sus oportunidades de empleo. Invariablemente, es la página más aburrida que has visto en toda tu vida. Con sólo una ojeada sabes que trabajar para esa empresa va a ser espantoso.

En este momento, se me ocurren varias empresas que no son realmente tan horribles, pero sus webs son tan aburridas que es imposible que alguien se sienta atraído a solicitar un trabajo allí. Si quieres empleados corrientes, promueves tu empresa como un lugar corriente. Si quieres empleados creativos, demuestras creatividad. Sin embargo, pocas empresas están dispuestas a hacerlo. La mayoría no quieren arriesgarse y ese estancamiento se evidencia en su web.

La imagen de una empresa es un anuncio de reclutamiento o un ejemplo de relaciones públicas negativas. Cuando los Steve —Jobs y Wozniak— buscaban un nombre para su empresa de

ordenadores, Jobs estaba trabajando a tiempo parcial en una granja comunal en Oregón y consumía una dieta frugívora. Pensó que «Apple» sonaba pacífico y fácil de usar, unos rasgos que reflejaban la filosofía que había detrás de sus ordenadores. Pero cuando los dos anunciaron su elección, el nombre recibió innumerables burlas. El nombre de una compañía debe tener la seriedad de un Hewlett-Packard o un International Business Machines, decían. ¿Apple? Vaya tontería. Pero a la larga, el nombre de Apple ha sido de una enorme ayuda para forjar y mantener su imagen de empresa creativa.

El elemento de diversión plasmado en ese nombre se ha implantado en la empresa entera a lo largo de toda su historia. Y la imagen de Apple ha sido cuidadosamente alimentada como la de una compañía a la última que hace unos productos a la última. Esta imagen no tardó en convertirse en una profecía que se cumple a sí misma.

Cuando el concepto de la empresa como anuncio se aplica correctamente, nos permite mantener un ecosistema creativo que atrae a las personas creativas, como clientes y como empleados.

Otro medio de mostrar al mundo que nuestra empresa es creativa e interesante es adoptar nombres extraños para los puestos de trabajo. ¿Quién necesita otro universo de vicepresidentes ejecutivos y directores generales adjuntos? En TOMS, la empresa de California que regala un par de zapatos a un niño necesitado por cada par vendido, no hay nombres tradicionales para los cargos. El fundador Blake Mycoskie es el Chief Shoe Giver (dador de zapatos principal). Otros cargos son Show Glue (pegamento de zapatos), Straight Shoeter (zapatero convencional), Shoe Dude (tío de los zapatos) y Shoe-per-Woman (zapatos para mujer).

Otra empresa que es su propio anuncio también vende zapatos. Es Zappos, detallistas *online*. En la central, hay un letrero colgado cerca del departamento de recursos humanos con la imagen de un hombre con un corte de pelo estilo *mullet* (corto delan-

te y largo detrás) con la leyenda «Trabajo delante... fiesta detrás». Los que visitan la página de ofertas de empleo de la web de la empresa encuentran un excéntrico «Zappos Family Music Video» (vídeo musical de la familia Zappos) en el cual los empleados bailan con un hula hoop, dan volteretas hacia atrás y van disfrazados de perritos calientes o botes de ketchup. La página también destaca las guerras con pistolas Nerf junto con concursos de karaoke y competiciones de comer galletas Oreo como ejemplos habituales de la cultura de la compañía. La fama de Zappos como una de las empresas más divertidas para trabajar significa que sólo consiguen ser contratados un 1 por ciento de los candidatos a entrar en ella.

Una gran parte de la vida consiste en crear un ecosistema apropiado. Cada persona tiene uno. Yo tengo uno. Usted tiene uno. ¿Cuáles son sus valores ¿Qué defiende? ¿Qué le apasiona? ¿Cuáles son sus rarezas? Y lo más importante, ¿en qué tipo de ambiente prospera? Todos estos rasgos definirán su ecosistema individual. De forma parecida, las empresas tienen ecosistemas que son un reflejo de las elecciones que toman el CEO, los ejecutivos y, en general, su primera docena de empleados. El ecosistema de la empresa se convierte en su anuncio vivo y palpitante.

Esa primera docena de personas de una empresa forman el semillero en torno al cual se forjará la cultura corporativa. Una docena de personas es suficiente para que se ponga en marcha una dinámica; probablemente, a partir de esa cifra, todas las demás se amoldarán al espíritu que las primeras han establecido. Con todo, en varias de mis empresas ha habido uno o dos casos atípicos, y he descubierto que si no te ocupas de ellos, los cambias o te libras de ellos enseguida, pueden formar una semilla tóxica que hará germinar una rama atrófica en la empresa.

Una vez traté de cambiar el ADN de toda una compañía. A principios de los años noventa, compré una firma que hacía unos productos interesantes, pero que tenía una cultura corporativa

horrible. Llevaban cinco años de declive y la mayoría de las personas innovadoras se había ido. Debería haber despedido al 90 por ciento del personal, pero no lo hice; pensé que podría darle un vuelco a la empresa. Me equivocaba. No parecía que los empleados pudieran dejar de hacer las cosas a su manera. A cada paso adelante que yo proponía, cinco personas se resistían al cambio. El ecosistema corporativo estaba contaminado. Fue uno de mis peores fracasos.

Secretos

A la gente le gustan los secretos. A las personas creativas les encantan, de veras, los secretos. Son algo divertido e imaginativo y añaden un toque de emoción a cualquier cultura corporativa. Apple siempre ha fomentado esta cultura de secretos. Si es un empleado de Apple, es posible que sepa que sus amigos de fuera de la empresa se están muriendo de ganas de enterarse de cómo es su nuevo producto, aunque usted mismo no sepa nada. Ni siquiera tiene que estar en el secreto para divertirse: los demás dan por supuesto que sí que está enterado y, como no puede decirles nada, está a salvo.

Varias empresas también lo hacen bien, por ejemplo Activision and Electronic Arts, en el sector de los juegos de vídeo. Ocultan las características de sus próximas revoluciones en juegos, y a sus empleados les encanta que se suponga que no deben hablar de ello. Que nos contaran un secreto era divertido cuando estábamos en primaria. Sigue siéndolo cuando somos adultos.
