

The background of the entire cover is a dense, overlapping pattern of colorful sticky notes in various shades including pink, yellow, blue, green, and purple. The text is overlaid on this pattern in white rectangular boxes.

**MARTIN
LINDSTROM**

Autor del bestseller *Buyology*

**EL
MINISTERIO
DEL
SENTIDO
COMÚN**

**Cómo acabar con todo aquello
que funciona mal en tu empresa**

Prólogo de MARSHALL GOLDSMITH

DEUSTO

El Ministerio del Sentido Común

Cómo acabar con todo aquello que
funciona mal en tu empresa

MARTIN LINDSTROM

Traducción de Verónica Puertollano



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The Ministry of Common Sense*

© Martin Lindstrom Company Ltd., 2021

© de la traducción: Verónica Puertollano, 2021

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2021

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3280-6

Depósito legal: B. 13.030-2021

Primera edición: octubre de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Black Print CPI

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prefacio	11
Introducción.....	15
1. ¿Por qué no se enciende mi televisor?.....	27
2. ¿Qué fue de la empatía?	37
3. De fuera hacia dentro, no de dentro hacia fuera.	55
4. La política: la camisa de fuerza invisible	77
5. Acceso denegado a este capítulo	95
6. ¡A ver esas diapositivas!	117
7. ¿Qué es eso que acecha en la sombra? (¡Aj, es una regla!) ..	135
8. Miedo y asco en el mundo corporativo.....	151
9. Entonces, ¿cuál podría ser la respuesta?	171
10. Implementación del Ministerio del Sentido Común	191
Una cosa más.....	215
Agradecimientos	217

¿Por qué no se enciende mi televisor?

A estas alturas, probablemente estés empezando a entender, como yo, que la desaparición del sentido común en empresas de todos los tamaños y tipos está muy extendida y arraigada, y que es un poco deprimente. Pero ¿qué fue del sentido común? Su ausencia ha llevado, entre otras cosas, a que la Administración de Seguridad en el Transporte (TSA, por sus siglas en inglés) prohíba el uso de cuchillos³ en los aviones —aunque, según la página web de la TSA, puedes tomarte la libertad de subir a bordo astas, huesos de esqueletos artificiales, bolas de petanca y máquinas panificadoras—; a que el Gobierno italiano apruebe una ley que prohíbe los cubitos de hielo redondos, ya que pueden ser utilizados como armas —los cuadrados también, pero qué más da—; o al cartel que vi una vez en un baño asiático y que decía: «NO PERMANECER EN EL ASIENTO DEL INODORO DURANTE SU USO». Estos ataques diarios contra el sentido común no sólo malgastan tiempo, consumen energía e incitan a la furia, sino que también son caros. Una consultora descubrió que el desarrollo y cumplimiento de reglas y procedimientos anticuados —implementados

3. «What Can I Bring?», Administración de Seguridad en el Transporte de Estados Unidos, <<https://www.tsa.gov/travel/security-screening/what-can-bring/all>>.

años atrás y no actualizados desde entonces— les suponían a las empresas 15.000 millones anuales, además de los 94.000 millones que les costaba administrar el acatamiento de dichas normas a nivel interno.

Por esta razón, en casi todas las organizaciones para las que he trabajado he empezado a crear un departamento al que denominé Ministerio del Sentido Común, dedicado a acabar con las frustraciones, los obstáculos y las barricadas en las empresas, que la mayoría de sus jefes y administradores ni siquiera saben que están ahí. Y, por cierto, el ministerio tampoco es una especie de jurisdicción empalagosa y caprichosa para hacer sentir bien a la gente. No es una tiritita. Es real, y actúa como primera línea de defensa contra los sistemas, reglas y normativas irreflexivos, y a veces incoherentes, que suponen un derroche de recursos, de moral y de productividad.

Hoy viajo por el mundo transformando de dentro hacia fuera culturas organizacionales. Pero no siempre fue así. Hasta hace unos años, durante las dos últimas décadas, trabajaba exclusivamente como experto y consultor de marcas globales. Al mirar hacia atrás, veo que la labor que hice para Microsoft, Pepsi, Burger King, Lego, Google y otras compañías se centró en meros problemas de fachada. Me encantaba mi trabajo, pero, al reflexionar sobre ello, me parece que era un poco como atropellarlas y darme a la fuga. A menudo, se me ocurría una idea y, sabiendo que le correspondía a la organización aprobarla o rechazarla, pasaba a lo siguiente. Algunas veces sospecho que la probabilidad de que mi idea diera frutos era del 50 por ciento, por muy buena que yo pensara que era. Pero ése era el problema de la compañía, no el mío.

Un buen ejemplo de esto ocurrió en 2005, cuando McDonald's me contrató para transformar su Happy Meal.

Para los pocos que no lo conozcan, el Happy Meal de McDonald's es la versión infantil de lo que les venden a los clientes adultos. Los niños eligen entre una hamburguesa con o sin queso y unos McNuggets de pollo, todo lo cual se acompaña de una ración pequeña de patatas fritas, un refresco y un juguete relacionado con alguna serie de televisión o película. Es una manera

eficiente y económica de alimentar a los niños, aunque no sea exactamente lo que uno calificaría de adelgazante o nutritivo. En ese momento, todas las tendencias mundiales estaban diciendo lo mismo: lo que se estilaba era la comida *de verdad*, y la comida rápida y los alimentos procesados iniciaban ya su decadencia. En cada vez más artículos se vinculaba la comida rápida con la obesidad infantil, no sólo en Estados Unidos, sino también en Europa, Oriente Próximo y Japón. Acababa de estrenarse *Super Size Me*, de Morgan Spurlock, una crónica de los debilitantes efectos que tuvo para la salud física y mental del director haberse alimentado durante un mes únicamente de comida de McDonald's. Debido a estas preocupaciones, acepté el trabajo de McDonald's con una condición: la de poder crear una alternativa saludable al Happy Meal que también estimulara la imaginación de los niños. Se me acabó ocurriendo un concepto que llamé «Fantasy Meal» («Comida de Fantasía»), y que ideé con un solo propósito: hacer que los niños pequeños comieran brócoli.

El Fantasy Meal era muy saludable para los niños. En una de sus versiones, un pequeño dragón sostenía un panecillo de hamburguesa en sus garras, y al lado estaba la carne. Hice unas escaleras con tiras de pepino y palitos de zanahoria. Otra versión era una réplica de un transbordador espacial, donde el asiento del piloto era una rodaja de tomate y los marcos de las puertas de la cabina estaban hechos con zanahoria. Yo pensaba que mis conceptos del Fantasy Meal eran bastante buenos. Al crear comidas infantiles nutritivas y respetuosas con el medio ambiente, McDonald's obtendría un gran reconocimiento por abordar un creciente problema cultural y social. Los niños comerían mejor. Los padres estarían contentos. Todo el mundo ganaría.

La respuesta que recibí fue sumamente positiva. «¡In-te-re-san-te!» Lo oí una y otra vez. Me lo tomé como algo positivo, sin saber que cuando un empresario te dice que tu idea es «in-te-re-san-te» también podrías tirarte desde el tejado. Sí, de vez en cuando, «in-te-re-san-te» significa sólo eso. Pero el resto de las veces, «in-te-re-san-te» significa que la gente de la empresa: *a*) odia tu idea; *b*) odia tu idea, pero quizá pueda averiguar cómo convencer a sus compañeros de que es una cosa decente, y *c*) le

gusta tu idea, más o menos, pero sabe que no hay ninguna posibilidad de que la alta dirección la acepte.

Durante los meses siguientes, la idea del Fantasy Meal fue dando vueltas por las oficinas internacionales de McDonald's. La gente daba su opinión y proponía pequeños cambios, «pero ¡por favor, que sepas que la idea nos sigue pareciendo muy in-te-re-san-te!». Casi un año más tarde, el concepto del Fantasy Meal llegó a mí otra vez.

En tu niñez, ¿pasaste por la experiencia de perder a tu madre en un supermercado lleno de gente? Rompiste a llorar. Después la viste de espaldas y corriste hacia delante, gritando: «¡Mamáááá!», y entonces la mujer se dio la vuelta y no era tu madre; sólo era otra señora. Bueno, pues cuando el concepto del Fantasy Meal me llegó de nuevo, era otra señora. Habían desaparecido el dragón, la escalera con tiras de pepino, los cojines de tomate y las columnas de zanahoria. ¡Pero había una manzanita!

Evidentemente, había cuestiones internas relacionadas con el costo de implementar el Fantasy Meal. Cuestiones que tenían que ver con la construcción de nuevas fábricas y la contratación de mano de obra para preparar todas estas frutas y verduras, por no hablar de la instalación de nuevos equipamientos en todos sus restaurantes. No recuerdo qué más, pero la respuesta de McDonald's fue un no.

La compañía vendía —y sigue vendiendo— varios miles de millones de hamburguesas al año. ¿Para qué hacer experimentos con una fórmula exitosa? «Tomad una manzana con vuestras patatas fritas, niños, y no os olvidéis de hacer más ejercicio.»

¡Aunque era una idea «in-te-re-san-te»!

Cuanto más preguntaba, más me parecía que esto de los conceptos transigentes y diluidos —los que empiezan siendo prometedores, pero acaban hechos papilla— iba en serio. Que era un fenómeno. No sólo eso; la gente que se dedicaba a los negocios había cambiado, también, y no para mejor. Cada vez más compañías estaban invirtiendo ahora en sistemas de tecnología de vanguardia, diseñados para automatizar las tareas cotidianas y liberar a los empleados para que utilizaran su cerebro. Los sistemas y procesos dictaban ahora a qué debían los empleados dedicar su

tiempo y cómo debían utilizar su energía. Se introdujo una plaga de KPI (Key Performance Indicators, números o valores que utilizan las compañías para cotejar el rendimiento con los objetivos generales) para cuantificar todo lo que hacía una empresa, lo cual tuvo el desafortunado efecto de socavar y desestabilizar la resolución de problemas entre diferentes departamentos. La satisfacción del cliente disminuyó de forma gradual, como lo hizo el ánimo de los empleados. Todo esto también estaba ocurriendo en todo el mundo. Alteró lo que hasta entonces había sido más o menos el arco lineal de mi propia carrera profesional.

Tal vez —pensé—, el problema no estaba en los conceptos. Quizá estaba en las organizaciones y las culturas. Si una empresa es, en esencia, un grupo de personas conectadas entre sí con un propósito común, esas redes parecían estar deshaciéndose dondequiera que mirara. Y la primera y más obvia víctima en todo esto fue el sentido común.

A medida que fui de compañía en compañía, fui armando poco a poco mi propio programa de cinco partes para restablecer algo que se pareciera al sentido común en las organizaciones corporativas. Lleva su tiempo. No es algo que se pueda arreglar de la noche a la mañana. Porque, cuando las personas empiezan a trabajar en estas organizaciones, les pasa una cosa: se olvidan de que son seres humanos. Empiezan a adherirse a las reglas, procesos, procedimientos y códigos oficiales y no oficiales de conducta que no tienen sentido para nadie de fuera de la organización. En algún momento se olvidaron de cómo se sentirían si un banco les dijera que su cuenta corriente está congelada, o si su llamada al «servicio de atención al cliente» pasara por cuatro departamentos diferentes y abriera un agujero de noventa minutos en sus vidas mientras les dicen constantemente que «esta llamada está siendo grabada con fines de formación». Normalmente, es nece-

Si una empresa es, en esencia, un grupo de personas conectadas entre sí con un propósito común, esas redes parecían estar deshaciéndose dondequiera que mirara. Y la primera y más obvia víctima en todo esto fue el sentido común.

sario que venga alguien de fuera a reparar las cosas ante las cuales las empresas se han vuelto ciegas.

La buena noticia es que, al restablecer el sentido común en las organizaciones, los empleados están empezando a ver el mundo con unos ojos más humanos y, de paso, a reconstruir la marca de sus compañías.

Imagina que, como consumidor, compras un par de manolettinas online. Te llegan de una talla equivocada. Cuando no puedes encontrar la etiqueta de devolución —porque no hay ninguna— los apretujas en una vieja caja de vino y pagas diecisiete dólares en tu oficina de correos para devolverlas. Pasan dos semanas y la empresa no da ningún acuse de recibo. Cuando llamas para preguntar por un reembolso o cambio —y el número de teléfono del servicio de atención al cliente no aparece en la web, porque lo último que quiere la empresa es que los llames—, te dejan en espera tres veces mientras te transfieren de un departamento al siguiente. Activas el silenciador y empiezas a gritar, prometiendo que jamás volverás a comprarle zapatos a esa empresa. De hecho, prometes no volver a ponerte ningunos zapatos si va a ser tanto engorro.

Como empleado, ¿es éste el tipo de servicio que desearías o esperarías si te pasara algo similar? ¿Te llevaría esta experiencia a recomendar la empresa de calzado a tus amigos y familiares? Lo dudo (ten en cuenta que, si cada empleado conoce al menos a veinte personas, y una empresa tiene decenas de miles de empleados, las recomendaciones por sí solas bastan para dar un vuelco a muchas organizaciones). Alan Mulally, ex consejero delegado de Ford, me dijo una vez que, durante sus dos primeras semanas en su trabajo, supo que su compañía estaba descarrilando cuando descubrió que la mayoría de los coches aparcados en las plazas para los empleados eran... en fin, ino eran coches Ford!

Al final, mejorar la eficiencia, la productividad, el ánimo y la felicidad vuelve a depender de cuánto sentido común hay dentro de una organización. La falta de sentido común, a su vez, tiene un efecto importante en elementos que jamás te esperarías, como el mando a distancia de tu televisor.

Estaba en Miami hace un par de años para dar una conferen-

cia y me alojé en un hotel. Quería consultar los titulares del día, así que cogí el mando a distancia. Era extraordinariamente complejo. Parecía capaz de lanzar una nave espacial, en serio. Con infinidad de números minúsculos. Con multitud de botones. Con tres teclados numéricos distintos. ¿Dónde estaba el botón de encendido? ¿Era el rojo señalado como «On»? Un momento: ¿por qué había dos botones rojos de «On»? Si pulsaba los dos, ¿se encendería mi televisor, increíblemente, y me permitiría acceder a una programación sobrenatural que no pueden ver los espectadores con un solo botón de encendido? ¿Qué significaba «source» (fuente)? ¿Qué significaba «a-b-c-d»? ¿Qué significaban todas esas flechas? Después de pasarme un rato asestándole al cacharro puñaladas indiscriminadas con el dedo, el televisor, por fin, cobró vida. Vi las noticias durante unos minutos y después apagué el aparato, o lo intenté. Había dos botones de apagado. Cuando pulsé el primero, las luces de la habitación se atenuaron de forma caprichosa y sexy. Cuando pulsé el segundo botón, se apagó el aire acondicionado. El televisor seguía encendido. Acabé subiéndome a un escritorio que había al lado y, con el culo en pompa, arranqué los enchufes de la pared, y se apagaron el televisor, el minibar y la lámpara de pie.

Unos meses más tarde, durante un vuelo a Nueva York, el pasajero que iba sentado a mi lado se presentó. Resultó, por pura coincidencia, que trabajaba de ingeniero en la empresa responsable de ese mando a distancia. «Probablemente nunca habrá oído hablar de la empresa», dijo. «¿Quiere apostar?», dije yo.

Encendí mi ordenador portátil y le mostré la diapositiva de PowerPoint que había hecho sobre el mando a distancia. «Pero ¿qué demonios les pasó?», dije. Se puso rígido en su asiento. Explicó que la empresa tenía problemas internos, y que varias divisiones estaban compitiendo por la propiedad del mando a distancia. Nadie podía

Alan Mulally, ex consejero delegado de Ford, me dijo una vez que, durante sus dos primeras semanas en su trabajo, supo que su compañía estaba descarrilando cuando descubrió que la mayoría de los coches aparcados en las plazas para los empleados eran... en fin, ¡no eran coches Ford!

ponerse de acuerdo sobre qué departamento *poseía* qué. Al final, el mando a distancia fue dividido en zonas parecidas a los departamentos internos de una empresa. Una era para el televisor. Una segunda era para el cable. La tercera era para TiVo. La cuarta era para el satélite. Una quinta pertenecía a los responsables de emitir música de la época de las *big bands* o hiphop las veinticuatro horas, o de mostrar un crepitante tronco de Navidad en invierno. El ingeniero parecía orgulloso de lo que había hecho su empresa y de la equidad con que se habían resuelto las cosas. No hubo más disputas internas. Todas las divisiones estaban ahora justamente representadas en el mando a distancia. «¡Sólo que yo no tenía ni idea de cómo encender el televisor!», dije. Me miró, todavía sin comprender.

¿Cómo se relaciona un mando a distancia excesivamente complicado con la ausencia del sentido común en una organización?

El mando a distancia de mi habitación de hotel tenía infinidad de números minúsculos, multitud de botones y tres teclados numéricos distintos. ¿Por qué había dos botones de encendido? ¿Qué significaba «a-b-c-d»? ¿Por qué yo, un hombre de cuarenta y nueve años, no podía averiguar cómo se encendía el televisor?

Muy sencillo. Como señaló el ingeniero que había sentado a mi lado, el mando a distancia típico —con su sistema logográfico de flechas, teclas, botones, números y letras— refleja el número de fallos de comunicación y luchas de poder internos en una empresa de telecomunicaciones. Al igual que un puente peatonal con una pequeña grieta que se extiende a lo largo de un lateral puede indicar problemas estructurales más graves, un mando a distancia poco intuitivo apunta a algunos problemas centrales en el seno de la compañía que lo fabricó. Con media docena de silos dentro de la empresa que compiten por estar representados, nadie estaba mirando

el mando de manera integral, es decir, desde el punto de vista del consumidor.

Es probable que esas divisiones corporativas internas ni siquiera hablaran entre sí. Y por eso nosotros, como consumidores, cogemos este monstruo de plástico delgado y esquizofrénico con tanta confusión, irritación e ira. Porque la causa originaria

de la falta de sentido común suele reducirse a una serie de desconexiones entre las organizaciones, los empleados y los consumidores. ¿Cuál es la peor parte? Que una y otra vez acabamos echándonos la culpa a nosotros mismos, por no poder averiguar cómo funciona el mando.

Esto es sólo un ejemplo de cómo los objetos que nos rodean apuntan inevitablemente a problemas mayores y de sentido común dentro de las organizaciones. Leerás más ejemplos en este libro. Podría ser Waze, que anuncia que las carreteras que tengo cerca están atascadas y me redirige a una pequeña carretera secundaria, lo que significa que, junto con otros cientos de usuarios de Waze, ahora estoy en medio de un atasco de doce kilómetros en una pequeña carretera secundaria. Podrían ser las compañías aéreas, que te piden que subas las persianas de la ventana —¿es una norma de seguridad?— o que las bajes —¿tiene algo que ver con el medio ambiente?—. O que esas mismas aerolíneas limiten los líquidos que los pasajeros pueden llevar a bordo de una botella pequeña a sólo 30 ml, pasando por alto el hecho de que, si se mezclan los contenidos de todas esas botellitas de 30 ml en una sola botella grande, una persona podría... ya sabes. O que el formulario online del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos les pregunte a los solicitantes: «¿Es usted un terrorista?», e incluya una casilla que pueden marcar si la respuesta es: «¡Ya lo creo que sí!». O que algunos datáfonos te hagan deslizar la tarjeta y otros insertarla, o que algunos te hagan firmar y otros no. O que, para evitar esperar en una larga fila, compres las entradas para un concierto o evento por Internet para luego descubrir que la única manera de recoger esas entradas es... esperando en una larga fila delante de la taquilla. O que una empresa que conozco les exija a sus empleados que presenten sus solicitudes de baja por enfermedad veinticuatro horas antes de llamar para avisar de que están enfermos —no estoy seguro de cómo funciona esto, en términos fisiológicos—. Podría continuar, y lo haré. Casi todas las estupideces e inconvenientes a los que nos enfrentamos como consumidores se remontan a un ecosistema corporativo defectuoso o averiado, y que ha abandonado —por la razón que sea— algunos principios fundamentales del sentido común.