

**Descubre el potencial de trabajar con
recursos limitados y logra mucho más de lo que
jamás habías imaginado**

STRETCH

**SCOTT
SONENSHEIN**

STRETCH

DESCUBRE EL POTENCIAL DE TUS RECURSOS
Y LOGRA MUCHO MÁS DE LO QUE
JAMÁS HABÍAS IMAGINADO

SCOTT SONENSHEIN



REM

REVERTÉ MANAGEMENT

Stretch

Copyright © 2017 by Scott Sonenshein.

All rights reserved.

© Editorial Reverté, S. A., 2022

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-40-8

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9665-8 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9664-1 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà

Revisión de textos: M.ª Carmen G. Galott

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

PARA RANDI

CONTENIDO

Introducción: Mi recorrido	ix
1. La historia de dos cerveceras Trabaja con lo que tienes	1
2. Tu jardín siempre es el más verde Causas y consecuencias de acumular recursos	21
3. Todo puede aprovecharse Los principios básicos para estirar tus recursos	47
4. Sal ahí fuera El arte de saber un poco de todo	73
5. El momento de pasar a la acción Por qué a veces trabajamos mejor sin guion (ni todo el tiempo y el dinero del mundo)	101
6. ¿Cuáles son nuestras expectativas? De qué modo creencias y expectativas nos hacen mejores o peores, a nosotros y a quienes nos importan	129

CONTENIDO

7.	Halla tu mezcla personal	155
	El poder de las combinaciones inesperadas	
8.	Evita los daños	181
	Cómo estirar los recursos de forma adecuada	
9.	Ejercicios	209
	Ejercicios para aprovechar mejor los recursos	
	Conclusión: Tu recorrido	235
	Agradecimientos	239
	Notas	243
	Índice	279
	Sobre El autor	291

INTRODUCCIÓN

MI RECORRIDO

Un día de primavera del año 2000, la responsable de selección de personal de una empresa emergente de Silicon Valley me hizo una llamada a puerta fría. Buscaba un candidato para cubrir una vacante de unos meses y creía que mi perfil era el adecuado. Por aquel entonces, apenas llevaba un año como consultor de estrategia en Washington D. C. Nunca había oído hablar de esa empresa, Vividence, ni conocía a nadie en California. Sin embargo, supe que era una buena oportunidad y no quise desaprovecharla.

La noche antes de tomar el vuelo, compré un ejemplar de la obra de Michael Lewis sobre Silicon Valley, *The New New Thing*, para saber más sobre esa región que me parecía apasionante, pero al mismo tiempo desconcertante.

Nada más aterrizar, la empresa hizo todo lo posible para que aceptara el puesto. Vividence contaba con los mejores inversores de capital riesgo y mucho dinero. ¿Cómo no iba a tener éxito? Era una compañía fascinante y en plena expansión, que contrataba a gente nueva cada semana. En la cafetería siempre había cosas para picar y se organizaban cenas gratuitas a diario. Además, tendría mi propio equipo, un cargo más importante y la posibilidad de ganar mucho dinero.

¿Cómo podía negarme?

Un mes más tarde ya trabajaba en Silicon Valley, lejos de mi familia y amigos. La prosperidad del valle y la creatividad que allí reinaba

INTRODUCCIÓN

me atraparon enseguida. Había lujosas fiestas en las que se prometía cambiarlo todo, desde nuestra forma de comprar o divertirnos hasta la de aprender o la de relacionarnos; todo ello respaldado por una gran inversión de capital riesgo y mucha gente ansiosa por aprovechar esa nueva «fiebre del oro». Así que ejercí de inmediato mis opciones de compra de acciones. Nunca dudé de su rentabilidad, solo me preocupaba saber cuándo empezaría a ganar dinero.

Los servicios de Vividence estaban orientados a mejorar el rendimiento de los sitios web de nuestros clientes. En teoría, queríamos ser una empresa de software que incrementara el valor de mercado de las puntocom; pero, en la práctica, malgastamos decenas de millones de dólares (como muchos de nuestros clientes) en construir algo insostenible hasta que el flujo de dinero se interrumpió, el capital riesgo se agotó... y tratamos de adaptarnos, sin éxito, a la nueva situación.

En cuestión de meses pasamos de ser una prometedora empresa emergente, financiada con generosidad por las firmas más prestigiosas de capital riesgo, a un negocio en crisis que despedía a sus empleados con la misma facilidad con que los había contratado. Durante esa etapa vi a algunas de las personas más inteligentes y generosas que he conocido, obligadas a dejar atrás todo aquello por lo que habían luchado.

Como me preocupaban el futuro de la empresa y el de mi puesto, visitaba con frecuencia el portal FuckedCompany.com, una web donde se vaticinaba la quiebra de las empresas y se especulaba sobre la horrible gestión que las había llevado a esa situación. En nuestro caso, las predicciones de aquel portal sobre el nefasto destino que nos aguardaba resultaban hasta cierto punto reconfortantes, porque, lejos de estar solos, nos dimos cuenta de que muchas otras compañías padecían el mismo mal.

El imparable colapso económico de Silicon Valley estalló cuando se produjo la tragedia: el 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos sufrió un ataque terrorista que se llevó casi 3000 vidas humanas y

cambió para siempre el carácter de nuestra nación. Jeremy Glick, un colega de Vividence, regresaba a la sede de la empresa en el vuelo 93 de United Airlines. A pesar de encontrarse en una situación extrema, Jeremy luchó codo con codo con los demás pasajeros para frustrar el plan de los terroristas. Sin apenas tiempo ni recursos, se enfrentaron a los secuestradores con lo poco que tenían a mano; y salvaron muchas vidas, porque lograron estrellar el avión en un lugar deshabitado, lejos de cualquier centro urbano.

La resaca del 11 de Septiembre nos hizo reflexionar sobre nuestras vidas. En mi caso, me pregunté a qué dedicaba mi tiempo y cuáles eran mis pretensiones. Estaba preparado para cambiar y sabía que mi trabajo no tenía mucho futuro.

Entonces empecé un doctorado en Comportamiento Organizacional en la Universidad Estatal de Michigan. Cuando llegué, los profesores estaban metidos de lleno en su propia crisis existencial posterior al 11 de Septiembre; se encontraban desarrollando el programa «Organizaciones Positivas», cuyo objetivo era hallar el modo de obtener el máximo potencial tanto de las personas como de las empresas a través de la búsqueda de propósitos individuales y colectivos. Y es que el éxito profesional y el dinero son fundamentales, pero también lo es tener una vida satisfactoria y provechosa, así como crear empresas sostenibles que de verdad cambien las cosas. Por fin me di cuenta de que estaba en el lugar idóneo para dar respuesta a algunas de las preguntas que me había planteado en los últimos dos años:

¿Por qué ciertas personas y empresas triunfan con escasos recursos, mientras que otras fracasan teniéndolo todo a su favor?

¿Por qué nos empeñamos en perseguir lo que no tenemos?

¿Cómo es posible llegar a construir empresas más prósperas, carreras profesionales más enriquecedoras y vidas más satisfactorias con lo que tenemos a nuestro alcance?

Quince años después de dejar Vividence, los individuos y las empresas siguen tropezando con las mismas piedras con las que yo me topé en la era de las puntocom. Nuestra última crisis económica —provocada por consumidores y empresas que se endeudaron en exceso para mantener un estilo de vida o financiar operaciones por encima de sus posibilidades— causó estragos: la economía nacional sufrió pérdidas por valor de 19,2 billones de dólares, se destruyeron 8,8 millones de empleos y se perdió la confianza en las principales instituciones de nuestro país, incluidos los bancos, muchas empresas y la propia Administración.

En la actualidad, seguimos creyendo que necesitamos más recursos para lograr mejores resultados, así que es igual de probable que pasemos por alto la abundancia que tenemos delante de nuestras narices. Desde la crisis del petróleo hasta el avance tecnológico más reciente de Silicon Valley, la historia no ha dejado de repetirse. Y, como no intervengamos, se repetirá de nuevo.

En los siguientes capítulos utilizaré los resultados de más de una década de investigación propia para enseñarte las formas más creativas de incrementar el rendimiento. Te presentaré una nueva y potente forma de pensar y un conjunto de aptitudes que te permitirán trabajar con los recursos que tienes a mano para lograr el éxito y la satisfacción en tu vida personal y profesional. Una vez que aprendas a aceptar y aprovechar al máximo el valor de lo que ya posees, sin agotarlo, descubrirás tus fascinantes posibilidades para lograr lo que nunca habías imaginado.

UNO

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

TRABAJA CON LO QUE TIENES

En el otoño de 1961, un testarudo adolescente llamado Dick salió de su pueblo de Pensilvania para ir a 250 km de allí, a una academia militar en la que sus padres habían decidido internarlo. En ese lugar, la rigidez de los horarios y la severidad de las normas obligaban a los alumnos a madrugar mucho, llevar uniforme y saludar de manera apropiada a sus instructores. Aquello era muy distinto de su pueblo natal, donde sus amigos lo llamaban *el rey de la fiesta*, un apodo ideal para el hijo del dueño de una cervecera

STRETCH

local que, además, trabajaba apilando cajas de cerveza en el almacén de la empresa de la familia.

Al cabo de un mes, sus padres lo visitaron y Dick les suplicó que lo dejaran volver a casa; quería dirigir el negocio familiar. Pero se negaron en redondo. El sector de la cerveza no estaba en su mejor momento y ellos esperaban que su nuevo entorno académico le permitiera aspirar a un futuro más prometedor.

Pero Dick tenía otros planes. Un día cambió el uniforme militar por la ropa de civil de un empleado de mantenimiento, trepó a un árbol y saltó el muro que rodeaba el campus de 40 hectáreas. Luego se subió a un autobús e hizo autostop para regresar a su pueblo. Aquella ingeniosa vuelta a casa, con apenas lo puesto, no fue más que un anticipo de la forma en que Dick acabaría transformando la empresa familiar en una de las principales productoras de cerveza del país. Ese joven atrevido llegó a ser un hombre multimillonario justo a la vez que su principal competidor desperdiciaba unos recursos que podrían haberlo convertido en el dueño de un negocio de 9000 millones de dólares.

Los antepasados alemanes de Dick fundaron la Eagle Brewery en 1829. Cuando, en 1985, este heredó la empresa de su padre, enfermo de gravedad, ya habían superado a decenas de otras cerveceras. Por aquel entonces, sus tres principales competidores (Anheuser-Busch, Miller y Stroh) controlaban el 70% del mercado nacional; la cervecera de Dick solo producía 137.000 barriles anuales, es decir, una pequeña parte de un mercado que rozaba los 200 millones de barriles cada año. Ante semejante competencia, un pequeño productor de cerveza solo podía tomar dos caminos: ser absorbido o crecer con rapidez mediante la adquisición de pequeñas productoras.

Pero Dick rechazó ambas opciones. No quería vender ni comprar. En lugar de eso, encontró otra forma de trabajar para generar un negocio próspero que colmara sus aspiraciones.

Aunque lo habitual es que una gran inversión en marketing incrementa las ventas, Dick ideó una estrategia más modesta que se amoldaba a su presupuesto: creó una nueva imagen de marca

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

aprovechando la rica, pero olvidada, historia de la empresa. Y es que ser la cervecera más antigua de EE. UU. tenía un atractivo que la diferenciaba de sus tres principales competidores.

Además, en vez de pretender entrar en todos los mercados, limitó las ventas a un número reducido de zonas y generó una sensación de escasez que provocó una mayor demanda del producto. Grupos de aficionados a la cerveza cruzaban las fronteras estatales para comprar la suya y, de ese modo, mitificaban la marca. Tal era su entusiasmo que algunos de esos aficionados se convirtieron, de manera involuntaria, en los mejores agentes publicitarios para la empresa, e incluso emprendieron campañas para llevar la marca a sus estados.

A medida que el negocio crecía, Dick adquirió tanques de almacenamiento, embotelladoras y etiquetadoras de segunda mano para aprovechar los recursos que tenía a su disposición.

En 1996, el esfuerzo por sacar el máximo rendimiento a su fábrica (de más de 150 años de antigüedad) obtuvo su recompensa: la planta, diseñada para producir 200.000 barriles, había doblado la producción y alcanzado, por fin, su máximo potencial.

Pero entonces, antes de invertir en la construcción de otra planta, Dick se reunió con sus cuatro hijas, las socias principales de la compañía. Solo el 3% de las empresas familiares sobrevive más allá de la cuarta generación, pero Dick quería que su pasión por la cerveza llegara a la sexta generación. Y por eso siguió adelante con sus propósitos de expansión solo tras asegurarse de que a sus sucesoras les entusiasmaba el proyecto.

Por fin, D. G. Yuengling & Son se convirtió en la mayor productora de cerveza de Estados Unidos. Sin embargo, como él mismo dice: «Ser el mayor productor nacional de cerveza nunca fue mi meta; quería perdurar. Ahora la empresa está en manos de mis hijas, y queremos que algún día sus hijos puedan hacerse cargo de ella. Esa es nuestra misión».

Forbes estima que el dueño del gigante cervecero, que sigue vistiendo tejanos y zapatillas deportivas, posee un patrimonio neto

cercano a los 2000 millones de dólares. A pesar de eso, conduce un coche barato y se asegura de dejar apagadas las luces de las oficinas cuando se marcha. «Dicen que soy tacaño», me dijo, «pero yo creo que más bien soy ahorrador».

Su lema, «trabajar con lo que tengo y sacarle el máximo partido», le ayudó a cumplir ese objetivo utópico de crear un negocio próspero y sostenible que disfruta dirigiendo junto a sus hijas.

Pero ¿por qué Dick tuvo éxito y ha llegado a estar satisfecho con su negocio mientras que otros muchos productores de cerveza fracasaron en el intento e incluso quebraron?

Como científico social y profesor de la Universidad de Rice, he analizado durante más de una década las razones por las que una empresa es próspera y sus trabajadores están satisfechos. En este tiempo he ejercido como investigador, asesor o empleado para compañías de sectores tan distintos como el tecnológico, el bancario, el energético, el sanitario, el industrial o el de la venta al por menor, y he invertido mucho tiempo en hablar con los máximos responsables de las empresas de la lista Fortune 500, con nuevos emprendedores, personal de atención al público y otros perfiles. Además, he tenido el privilegio de transmitir mis conocimientos a miles de personas de todo el mundo, desde ejecutivos, ingenieros o profesores hasta médicos, padres de familia o jóvenes que están iniciando su carrera profesional.

Y el resultado de mi investigación, cuyas conclusiones están avalladas por recientes evidencias científicas, es que nuestra forma de pensar y de emplear los recursos ejerce una influencia decisiva en el éxito profesional, la satisfacción personal y el funcionamiento de las empresas. *El problema no reside tanto en que, en general, sobrestimemos la importancia de adquirir recursos, sino en que solemos subestimar nuestra capacidad para sacar partido de lo que ya tenemos.*

Tanto para afrontar grandes cambios o cumplir con tus rutinas como para labrarte una carrera profesional o dar sentido a tu vida, los resultados de mi investigación pueden serte útiles, porque

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

explican de qué modo individuos y empresas pueden aprovechar mejor sus recursos, es decir, cómo pueden «estirar» (*stretch*, como reza el título del libro) tales recursos para alcanzar las metas que se marquen. En otras palabras, gracias a este libro aprenderás un conjunto de comportamientos y habilidades que se derivan del sencillo, pero potente, cambio de mentalidad que se produce cuando en vez de aspirar a tener más recursos decides aprovechar las posibilidades de los que ya posees.

Pero antes de empezar es básico dejar atrás los hábitos que nos llevan a tomar malas decisiones. Cuando ponemos todo nuestro empeño en algún proyecto, desde formar una familia o fundar un negocio hasta orientar nuestra carrera profesional o ser felices, nuestro primer impulso es seguir esta regla básica:

Si dispones de más recursos = Obtienes mejores resultados

Esta lógica se aplica en cualquier escenario: ¿quieres acelerar un proyecto para acabarlo antes? Contrata a más personal. ¿Pretendes ser más influyente en tu trabajo? Busca la manera de ascender o de tener un despacho más grande. ¿Te gustaría obtener más rentabilidad de un producto? Invierte más en publicidad. ¿Deseas mejorar el rendimiento escolar? Contrata a más docentes. ¿La Administración pretende modernizar su gestión? Pues debería ampliar su presupuesto. ¿Quieres renovar tu relación de pareja? Cómprale un regalo caro.

Esta lógica produce una sensación reconfortante, porque solemos creer que tener más recursos implica un mayor margen de maniobra, y eso nos da tranquilidad. Pero, por muy atractiva que parezca esta lógica, en realidad no garantiza mejores resultados; lo que hace es acostumbrarnos a desear lo que no necesitamos y, al mismo tiempo, nos impide apreciar el potencial de los recursos que tenemos a nuestro alcance.

Cuando Dick Yuengling amplió su cervecera, su principal competidor se dejó llevar por la tradicional idea de que «cuantos *más recursos*, mejores resultados». Así, por ejemplo, la cervecera de Detroit, fundada en 1849 por el inmigrante alemán Bernhard Stroh, creció hasta llegar a ser una de las más grandes y prestigiosas de EE. UU. Cuando alcanzó su apogeo era la tercera cervecera del país, con una producción cercana a los 31 millones de barriles anuales.

Peter Stroh, bisnieto del fundador de la compañía y formado en Princeton, llegó a la presidencia en 1967. Su familia fue determinante en el devenir de la empresa familiar: a pesar de que muchos de sus miembros no tenían un cargo en la compañía, todos cobraban hasta 400.000 dólares en dividendos anuales (el equivalente actual, más o menos, a un millón de dólares). Como explica Frances Stroh en sus recientes memorias: «Durante décadas, nadamos en la abundancia y los Stroh vivían como reyes».

La filosofía de Peter, «crecer o desaparecer», no podía ser más distinta a la de Dick, que se basaba en el lema: «Trabaja con lo que tienes a mano». Peter solía comentar a sus socios que necesitaban «crecer tanto como fuera posible». «*Necesitamos* seguir adquiriendo otras productoras», decía, y para ello solicitó varios créditos por un montante de millones de dólares.

Al mismo tiempo, los miembros de la familia seguían despilfarrando los beneficios de la empresa para mantener su estilo de vida. Sin embargo, las deudas y la incapacidad para aprovechar todo su potencial hicieron que la empresa empezara a perder cuota de mercado con rapidez. Greg Stroh, extrabajador y miembro de la quinta generación de la familia, dijo: «Aquello era como ir a un tiroteo con un cuchillo».

Al final, la cervecera tuvo que cerrar su enorme fábrica de Detroit porque Peter no fue capaz de encontrar una salida adecuada: «Con

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

ningún tipo de ayuda pública, ni siquiera combinada con capital privado, se podía renovar la anticuada fábrica de Detroit para que fuera rentable», dijo.

Así, sin margen de maniobra para recuperar la rentabilidad de la empresa, en 1989 Stroh se propuso venderla a Molson Coors. Pero, poco después de llegar a un acuerdo, esta se echó atrás. Una década más tarde de esa venta fallida, la empresa de Stroh cerró de forma definitiva tras haber despilfarrado una fortuna familiar valorada en 9000 millones de dólares. Como dijo Dick: «Habían crecido tanto y se habían hecho tan grandes que no pudieron asimilarlo».

Además, la presión existente en el sector de la cerveza impidió que los demás productores se aprovecharan de las desgracias de Stroh. Todos, excepto uno:

Dick Yuengling compró en aquel momento, por un precio muy inferior a su valor de mercado, una antigua fábrica de Stroh en Tampa, Florida. La nueva adquisición le permitió mantener el desarrollo de su cervecera mientras que su antiguo competidor sucumbía al peso de un crecimiento desmedido. Luego, con una inversión muy inferior a la necesaria para construir una nueva fábrica, Dick modernizó la planta y la dejó operativa en apenas tres meses. Además, bajo su dirección la fábrica de Tampa requería menos personal que otra similar. Por último, sacó partido de los desamparados trabajadores de Stroh, que le ayudaron con sus ideas a solventar los problemas de la fábrica.

En teoría, como Stroh era una de las tres principales compañías del sector, disponía de muchos más recursos para sortear las turbulencias del mercado que cualquier otra empresa pequeña y vulnerable, como la de Dick. Sin embargo, Stroh no halló ninguna solución porque sus directivos no fueron capaces de capear el temporal con los recursos que tenían a su disposición. En resumen, la agresiva política de crecimiento, basada en la adquisición de competidores, marcas y trabajadores, truncó el desmesurado desarrollo de la empresa y lo transformó en una rápida desaceleración que acabó con ella.

Sin duda, disponer de buenos recursos es un factor clave; sin un equipo con talento, habilidades y conocimientos, y una buena infraestructura es difícil sacar adelante cualquier proyecto. Pero si siempre pretendes hacerte con los recursos que poseen los demás te resultará complicado sacar el máximo partido de los tuyos. Además, creer que nunca tienes suficiente es una sensación terrible.

El espíritu que subyace a la política de Stroh es un ejemplo perfecto de lo que denomino «estrategia de acumulación de recursos» (*chasing*). Esta estrategia (y quienes dependen de ella, es decir, los acumuladores o *chasers*) se orienta a la adquisición constante de nuevos recursos y obvia el modo de estirar (*stretch*) los que ya se poseen. En principio, la idea es razonable, pero en este libro mostraré las terribles consecuencias que puede tener, hasta tal punto que condena al fracaso a quienes deciden ponerla en práctica.

Para evitar la acumulación de recursos hay que hallar un enfoque alternativo, pero esto suele resultar difícil: estamos rodeados de gente que intenta convencernos de que obtendremos mejores resultados en cualquier ámbito de la vida si tenemos «mucho» de todo. Este es el primer escollo a superar. Por eso, mi meta principal es convencerte de que los tipos como Dick Yuengling, y las empresas como la suya, tienen más éxito si apuestan por «estirar» al máximo lo que ya poseen, en lugar de centrarse en obtener más. Para este tipo de personas, el modo de utilizar los propios recursos es lo que marca la diferencia.

Un mejor uso de los recursos = incrementa los resultados

Para evidenciar los beneficios de este enfoque expondré distintos estudios e historias que sirven de ejemplo de que el éxito y la

satisfacción son difíciles de alcanzar mediante una estrategia de acumulación de recursos. En cambio, quienes por costumbre aprovechan lo que tienen, los *estiradores*, se preguntan qué más pueden hacer con lo que tienen en lugar de preguntarse qué les falta.

LA NECESIDAD DE TENER MÁS RECURSOS

En 1978, un equipo de geólogos halló en Siberia a una familia de seis miembros que había desaparecido hacía 42 años. Los Lykov, huyendo de la persecución religiosa que los amenazaba de muerte, se adentraron en una zona deshabitada y peligrosa de los montes Sayanes, cuya extensión supera los 8 millones de km². Antes de aquello, su vida no era para nada opulenta, pero sobrevivir en ese remoto exilio, a más de 250 km de cualquier rastro de civilización, superó con creces cualquier reto al que se hubieran enfrentado jamás. De hecho, no llegaron a enterarse de la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado, las condiciones climatológicas de su improvisado hogar, con temperaturas que rondaban los -30°C , rivalizaban con el enorme desafío que ya implicaba vivir aislados. En verano, para llegar hasta la familia Lykov era necesario un trayecto de una semana en canoa; en invierno, las duras condiciones de la zona hacían imposible acercarse sin un helicóptero.

La pareja, Karp y Akulina, tenía dos hijos, Savin y Dimitri, y dos hijas, Natalia y Agafia. Los más pequeños, Dimitri y Agafia, nacieron en aquel paraje, por lo que, más allá de sus padres y hermanos, nunca llegaron a tener contacto con otros seres humanos hasta la aparición de los geólogos.

De este modo, lejos de la civilización durante décadas y sin que las modernas comodidades o las interacciones sociales influyeran en su estilo de vida, los Lykov no tuvieron más remedio que conformarse con lo que tenían. Privados de lo que la mayoría consideraría imprescindible, se construyeron una casa de dos pisos y cubrieron el

STRETCH

suelo con mondas de patata y cáscaras de piñones. Para confeccionarse la ropa usaron raíces de cáñamo, y para el calzado, corteza de abedul. Tampoco contaban con utensilios para cazar, así que Dimitri perseguía descalzo a sus presas, a veces durante días, hasta que los animales sucumbían por agotamiento.

La familia Lykov aprendió, pues, a adaptarse a las limitaciones del entorno y halló la forma de transformar los pocos recursos a su alcance para subsistir. Pero ellos no tuvieron elección; su supervivencia dependía de actuar así. Aunque nos maraville su ingenio y nos sintamos afortunados por vivir en mejores condiciones, lo que demuestra, en esencia, el exilio de los Lykov es que la gente, en tiempos de necesidad, puede lograr cosas increíbles e inimaginables gracias al ingenio.

Nadie está libre de limitaciones o restricciones y cada cual tiene sus prioridades para los objetivos a largo plazo (como lograr el éxito profesional, emprender un negocio, encontrar un trabajo estimulante, conciliar la vida laboral y familiar, o educar a los hijos) y a corto plazo (como acabar un proyecto, aprender algo nuevo, coordinar una reunión o hacer los deberes con sus hijos).

De igual modo, cada persona cuenta con sus propios recursos para lograr esos fines: por ejemplo, tiempo, dinero, conocimientos, habilidades o contactos.

Además, con frecuencia los recursos a nuestra disposición están muy lejos de satisfacer las exigencias de nuestros objetivos o prioridades. Para algunas personas, las limitaciones pueden ser económicas; para otras, en cambio, pueden estar relacionadas con sus contactos profesionales, aptitudes, equipo de trabajo o información disponible. Sin embargo, quienes tienen el suficiente ingenio siempre salen adelante a pesar de las limitaciones y se preguntan: ¿cómo puedo utilizar lo que tengo para cumplir mis objetivos?

Nos queda mucho que aprender de quienes superan sus limitaciones, ya que estas pueden estimular nuestro ingenio y nuestra creatividad para resolver mejor los problemas. Pero es incluso más importante

aprender a estirar los recursos en cualquier momento o situación, para descubrir su auténtico potencial y tomar las mejores decisiones, tanto en los negocios o el trabajo como en la vida personal.

LA DECISIÓN DE ESTIRAR TUS RECURSOS

El antropólogo francés Claude Lévi-Strauss observó que las personas suelen usar dos tipos de enfoque para alcanzar sus metas: la *ingeniería* y el *bricolaje*.

Según Lévi-Strauss, la ingeniería se basa en la búsqueda constante de una herramienta específica. En nuestro caso, los acumuladores de recursos encarnan este tipo de pensamiento porque poseen una visión limitada del potencial de los recursos que ya disponen. Por ejemplo, si necesitan clavar un clavo se limitan a comprar un martillo; pero si este no tiene el tamaño, la forma o el peso adecuados, entonces ese tipo de pensamiento empieza a resquebrajarse. Para afrontar cualquier desafío, los acumuladores de recursos intentan reunir tantas herramientas como sea posible, incluso las que no satisfacen una necesidad inmediata. Y, con el tiempo, su caja de herramientas se llena de más y más objetos, hasta que es casi imposible saber a ciencia cierta qué contiene.

En cambio, el enfoque bricolaje, representado en nuestro caso por las personas que aprovechan sus recursos, es la estrategia consistente en sacar el mejor partido posible a las herramientas que ya se tienen; estos individuos experimentan con ellas y tienen en cuenta sus limitaciones. Por ejemplo, si lo único que tienen a mano es una piedra o una lata de refresco, no dudarán en usarla para clavar el clavo.

Está claro que, para clavar un clavo en la pared, cada cual es libre de usar el enfoque que crea oportuno. Sin embargo, la elección de un método u otro conlleva consecuencias muy dispares. La solución que prefieren los ingenieros parece elegante y tranquilizadora, porque encaja con el método clásico para clavar un clavo. Sin duda, sería raro que un carpintero se presentara en tu casa con un pincel. Pero ¿qué

STRETCH

ocurre cuando aplicamos este razonamiento a muchas de nuestras decisiones habituales? Si lo piensas, necesitarías muchos recursos para garantizar que cuentas con las herramientas adecuadas a cada tarea. Es decir, en lugar de centrarte en clavar el clavo, invertirías la mayor parte de tu tiempo y energía en encontrar la herramienta adecuada. Y, en caso de que no la encontraras, ya no sabrías qué hacer. Además, si otras personas cuentan con una caja de herramientas mejor surtida te convencerías de que no puedes lograr tu objetivo con menos de eso.

Si eres *bricoleur*, el reto consiste en librarte de las trampas mentales que te empujan a usar siempre el martillo, incluso cuando no tienes uno. Es probable que usar las herramientas de una forma distinta a la habitual nos provoque cierto malestar psicológico, que refuerza a su vez ese primer instinto de salir a comprar un martillo, y que solo recurramos al bricolaje como última opción; por ejemplo, si la ferretería está cerrada. Pero ¿qué ocurrirá si evitamos a propósito ir a la ferretería y nos esforzamos en sacar el máximo partido de lo que tenemos a mano? Sin duda, eso cambiaría nuestra perspectiva por una más tranquila y agradable, aprenderíamos a usar mejor lo que tenemos y nos provocaría una mayor satisfacción. Por esta razón, estirar los recursos implica mucho más que recurrir al ingenio para superar las limitaciones: es una mentalidad que no solo influye en nuestra forma de resolver los problemas, sino también en la de alcanzar nuestras metas y sentirnos mejor.



Van Man (que es como lo llaman sus amistades) vive en una desvencijada furgoneta Volkswagen Westfalia de 1979, a la que llamó Shaggy en honor al personaje de *Scooby Doo*. Es un hombre austero. Por ejemplo, cuando falla el motor de su furgoneta lo repara con cinta adhesiva para evitarse las molestias y el coste que supondría

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

llevarla al mecánico, y para prepararse la comida se apaña con un infernillo.

En 2015, su furgoneta estuvo aparcada un tiempo detrás del basurero de un Walmart en Dunedin, Florida; lo hizo para tener un supermercado cerca de la que era su casa. Durante el día, hacía ejercicio para mantenerse en forma con una barra fija integrada en su carrito de la compra. Y aunque su furgoneta, Shaggy, no era muy espaciosa, Van Man no tenía problemas para guardar su único par de tejanos, el saco de dormir y los diarios que escribía por las tardes, cuando no estaba leyendo alguna novela.

En definitiva, a pesar de su, en cierto modo, anómala existencia, Van Man disfruta de la vida porque sabe apreciar lo que tiene sin fijarse en las posesiones de los demás. Además, ese estilo de vida también le permite gozar de primera mano de los paisajes que tanto admira.

Cuando los clientes del Walmart dejaban el coche en el aparcamiento solían preguntarse por qué había una persona tan extraña viviendo en una furgoneta. A algunos les daba lástima y le ofrecían comida o dinero, que él siempre rechazaba con educación. Y cuando los curiosos clientes se paraban a hablar un rato con él, además, descubrían algo bastante sorprendente: Van Man es en realidad un hombre rico. Podría permitirse vivir en cualquier casa del barrio. No eligió ese lugar, el aparcamiento del Walmart, porque no tuviera dinero para comprarse una vivienda, sino porque era el mejor para poner en práctica el reto de estirar sus recursos y cumplir sus sueños. «Cuando vives en una furgoneta», dice, «no te queda otra que apreciar lo que tienes». Su lema es: «Para mí, la vida es como el mar; tiene olas buenas y malas, pero al final del día aprovecharás la que venga, sea cual sea».

El aparcamiento del Walmart también tenía otra ventaja: estaba cerca de su trabajo, donde aparcaba con orgullo su furgoneta junto a los descapotables y los ostentosos todoterreno de sus compañeros. Así, tras disfrutar de un café preparado en su infernillo, iba a cumplir

STRETCH

con sus obligaciones en un empleo que muchos niños aspiran a tener cuando sean mayores.

Porque Van Man es Daniel Norris, jugador profesional de béisbol.

En 2011, Norris fue elegido en la segunda ronda del *draft* por los Toronto Blue Jays. Tras firmar un contrato de 2 millones de dólares, hizo lo que suele hacer la mayoría de la gente cuando tiene dinero: irse de compras. Uno de sus nuevos compañeros de equipo, que también acababa de firmar, organizó una excursión a un centro comercial. Los colegas de Norris se gastaron decenas de miles de dólares, pero la única compra que hizo él fue una camiseta Converse que le costó 14 dólares. Porque, como bien dice: «Tener más dinero no implica poseer más cosas de las que necesitas».

Cuando firmó ese gran contrato, a Norris le preocupaba que el dinero arruinara su estilo de vida y lo distrajera de su trabajo y su auténtica pasión: el béisbol. Por ese motivo, ordenó a sus asesores financieros que depositaran solo 800 dólares al mes en su cuenta corriente, para cubrir sus gastos, y que invirtieran el resto de su sueldo de forma responsable. Así, sus ingresos mensuales apenas llegaban a la mitad del salario de un trabajador medio a jornada completa.

Norris provenía de una familia humilde y, cuando era niño, veía que a sus amigos les compraban unos guantes y un bate de béisbol nuevos cada temporada, mientras que él seguía utilizando los de siempre. Pero eso no le generaba ningún tipo de resentimiento hacia sus padres. «Nunca tuve todo lo que necesitaba», asegura. «Cuando eres pequeño siempre deseas más de lo que tienes. Pero, poco a poco, aprendí a apreciar las cosas que conseguía por mí mismo. Estoy muy agradecido de que me hayan criado así».

Además, pese a ganar millones de dólares, Norris optó por hacer algo que muchos de sus compañeros de equipo considerarían un disparate: buscó un segundo empleo. Al finalizar la temporada de béisbol, Norris trabajaba 40 horas semanales en una tienda de ropa de su

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

ciudad natal, en Tennessee. No necesitaba ese dinero para vivir, pero le gustaba mantenerse ocupado. Por eso, además, de vez en cuando se escapaba a Nicaragua para hacer senderismo por la selva. Al principio, esta conducta les resultó desconcertante a los directivos de su nuevo club; se preguntaban por qué la estrella en ciernes del equipo no se comportaba como sus compañeros, es decir, por qué no hacía viajes de lujo o asistía a las fiestas más exclusivas de South Beach, Florida. Pero al final comprendieron que ese estilo de vida lo mantenía concentrado en lo que de verdad le importaba: jugar al béisbol.

Para Daniel Norris, aprovechar la vida significa alcanzar su máximo potencial como lanzador de béisbol y disfrutar de la naturaleza. Y nada de eso requiere gastar millones de dólares. Refugiándose en su furgoneta, Norris renuncia a la idea de acumular más y más recursos, actitud que, a la larga, conduce a muchas estrellas del deporte a la bancarrota y a estados depresivos.

En el verano de 2015, los Blue Jays traspasaron a Norris a los Detroit Tigers. Pocas semanas después, se enfundó la camiseta de su nuevo equipo y debutó como bateador en la segunda entrada. Era la primera vez que bateaba desde que iba al instituto, pero sacó la pelota del estadio. Esa hazaña lo convirtió en el primer lanzador de las Grandes Ligas que lograba un *homerun* en el Wrigley Field de Chicago, así como en el decimonoveno en hacerlo en su debut como bateador.

Cuando he empezado a contarte la historia de Daniel Norris, es posible que no te imaginas que estaba hablando de un multimillonario o una estrella del deporte. Asimismo, tal vez no creyeras que el valor del imperio cervecero de Dick Yuengling pudiera llegar a superar el millón de dólares. Porque las estrellas del deporte suelen conducir coches de lujo, los negocios han de crecer con rapidez y los multimillonarios deberían vivir en magníficas mansiones. La gente cree que invertir mucho dinero en publicidad genera muchos más beneficios y que hay que comprar cualquier cosa por el simple hecho de que puedes hacerlo. Tal vez tengamos la impresión de que las

STRETCH

ingeniosas fórmulas que usaron Dick Yuengling y Daniel Norris para estructurar su vida y su trabajo solo les sirven a quienes cuentan con pocos recursos. Pero lo que ellos aprendieron antes que nadie —y podrían enseñar al resto del mundo— es que la de estirar los recursos es una perspectiva que nos permite aprovechar al máximo lo que tenemos a nuestro alcance y obtener grandes resultados sin importar lo mucho o lo poco que poseamos.

Sacar partido a lo disponible es lo que solemos hacer cuando estamos entre la espada y la pared, pero mi primer objetivo es convencerte de que estirar los recursos es una buena estrategia también para los buenos momentos. Mi segundo fin es enseñarte a evitar el comportamiento típico del acumulador de recursos y convencerte de que apuestes por aprovechar lo que tengas, sin que para ello te veas en la obligación de vivir en una furgoneta. Porque estirar tus recursos es mucho más que una estrategia para solventar problemas puntuales. En realidad, se trata de otra forma de entender la vida y el trabajo que te permitirá tener éxito y satisfacción con tu vida.

EVITA LA AUTOCOMPLACENCIA

Cuando tenemos éxito y estamos satisfechos, nuestro instinto nos dicta mantener el rumbo. Es decir, seguimos con las mismas rutinas porque nos han dado buenos resultados en el pasado. Pero mientras hacemos eso el mundo no deja de transformarse: los trabajos evolucionan, los gustos de los consumidores cambian, nuestra competencia crece o desaparece, las familias envejecen y la tecnología avanza. Y así, frente a estos constantes cambios, nuestros antes valiosos recursos van perdiendo valor y se vuelven improductivos. Este fue el caso de una empresa emergente, con sede en Suecia, llamada Facit. En poco tiempo, Facit se convirtió en un prestigioso fabricante de máquinas y mobiliario de oficina. Era rentable y tenía un gran catálogo de productos. Sin embargo, sus directivos creyeron

LA HISTORIA DE DOS CERVECERAS

que el futuro de la compañía dependía en exclusiva de su producto estrella: las calculadoras.

Y resulta que... tenían razón.

Facit llegó a dominar de tal manera el sector que sus directivos descartaron la posibilidad de entrar en otros mercados. Por eso, invirtieron sus recursos en aumentar la calidad de sus calculadoras y reducir los costes de producción. De este modo, la empresa asumió una gran cantidad de deuda para mejorar el proceso de fabricación y los resultados fueron tan buenos que sus productos eran casi perfectos.

Llegados a ese punto, la clientela estaba encantada, la directiva, feliz, y los empleados, contentos con su trabajo.

En ocho años, la plantilla aumentó en un 70% y los beneficios superaron con creces el doble de los que tenían antes. En su mejor momento, Facit llegó a contar con 14.000 empleados y 20 fábricas en cinco países, y sus delegaciones cubrían las necesidades de más de 15 naciones.

Pero entonces, sin previo aviso, estalló una crisis. Como consecuencia, los ingresos se redujeron de manera significativa, el equipo directivo renunció y los empleados se quedaron sin trabajo. Aunque la calidad de sus productos seguía siendo alta —algunos dirían que no había otros mejores— nadie quería ya una calculadora Facit. Simplemente, la gente prefería las de otras empresas.

Por tanto, en apenas unos años Facit pasó de tener mucho éxito a rozar la bancarrota, hasta tal punto que sus directivos tuvieron que vender a toda prisa sus acciones a la competencia.

Facit era un estupendo fabricante de calculadoras, de calculadoras *mecánicas*, analógicas. Y en la década de los sesenta el mercado para las empresas de ese sector era excelente. Los logros de esta compañía convencieron a sus directivos de que el rumbo que habían tomado era el correcto. Sabían muy bien lo que hacían. Pero, en la siguiente década, las empresas japonesas comenzaron a producir en masa calculadoras electrónicas. Los dirigentes de Facit ignoraron ese

mercado emergente y consideraron que la nueva tecnología supon­dría solo una distracción para su negocio de calculadoras mecánicas. Aun así, por muy buenas que fueran estas, no podían competir con las prestaciones de una calculadora electrónica.

Lo que acabo de relatar es un ejemplo de que el éxito nos ciega y refuerza las fórmulas que nos catapultaron hacia él. Nos aferramos a lo que conocemos y dominamos, repitiendo el lema: «Si algo funciona, no lo cambies». De hecho, muchos estudios demuestran que la gente suele preferir mantener el *statu quo*. Y hacerlo —conservar un trabajo, poner el piloto automático o explotar un mercado que ya tenga éxito— puede funcionar a corto plazo. Pero, claro, cuando esta fórmula funciona, como lo hizo para Facit, es muy difícil renunciar a ella.

El problema —como Facit por desgracia descubrió— es que, a pesar de nuestra autocomplacencia, el mundo no deja de moverse. Los recursos que una vez fueron valiosos (poseer unas capacidades profesionales competitivas, tener una gran plantilla, un producto original o la mejor calculadora mecánica) pueden quedarse obsoletos en un abrir y cerrar de ojos.

En otras palabras: quedarnos inmóviles mientras el mundo se transforma nos convierte en víctimas del progreso. Y eso me lleva al tercer objetivo de este libro: a medida que aumenta la incertidumbre en un negocio, en el trabajo o en la vida, la necesidad de aprovechar al máximo lo que tenemos a mano se vuelve más evidente. Por eso, intentaré mostrar cómo la capacidad para estirar los recursos nos permite desarrollar las cualidades necesarias para adaptarnos y cambiar cuando nos enfrentamos a un conjunto de circunstancias impredecibles.

EL PROCESO PARA APROVECHAR LOS RECURSOS

En el intento de alcanzar nuestras metas, muy pocas veces contamos con todo lo necesario. Por eso estirar los recursos conduce al