

Autor del éxito internacional *El arte de empezar*

Guy Kawasaki

«Lea este libro para crear una empresa tan cautivadora como Apple.» *Steve Wozniak, cofundador de Apple*



El arte de cautivar

Cómo se cambian los corazones,
las mentes y las acciones

Hay muchos hombres capaces de amasar una fortuna,
pero muy pocos capaces de crear una familia.
J. S. Bryan

*A mi esposa, Beth, y a mis cuatro hijos, Nic, Noah,
Nohemi y Nate, porque ellos me cautivan cada día*

Introducción

«La dificultad no está en las nuevas ideas, sino en superar las antiguas que, para todos los que hemos sido educados como la mayoría, se ramifican hacia cada rincón de nuestra mente.»

John Maynard Keynes

Mi historia

En 1983, en un edificio de Bandley Drive de Cupertino, California, Mike Boich me mostró un prelanzamiento de un prototipo Macintosh. En aquellos momentos, Boich era el predicador del *software* del departamento Macintosh de Apple. Yo era un humilde joyero que trabajaba sin descanso el oro y los diamantes para un pequeño fabricante de joyería de las afueras de Los Ángeles. El Macintosh era un rumor, y el único motivo por el que tuve la oportunidad de verlo tan pronto fue que Boich y yo compartíamos habitación en la residencia universitaria.

En aquellos tiempos, el término «ordenador personal» era un oxímoron, porque la mayoría de los ordenadores estaban en manos de las quinientas empresas de la lista de la revista *Fortune*, de las universidades y de los gobiernos. Con mucha suerte, uno podía tener un Apple IIe o un IBM PC. Tenían el texto en minúsculas y mayúsculas, y navegabas por la pantalla con las teclas del cursor. En casi todo el mundo se seguían utilizando las máquinas de escribir IBM Selectric, y los más afortunados tenían acceso al modelo con cinta correctora incorporada.

Ver un Macintosh por primera vez fue el segundo momento más mágico de mi vida (el primero fue cuando conocí a mi esposa). Mi introducción al Macintosh hizo que se me cayera la venda de los ojos, me abrió el cielo y me hizo oír cantar a los ángeles.

Volvamos la vista atrás para ver dos características que convertían al Macintosh en algo tan fantástico. La primera, que podía mostrar gráficos animados. Para demostrar esta capacidad, Andy Hertzfeld, el «mago del software» del departamento Macintosh, creó un programa con dibujos de tapones de Pepsi que saltaban. Entonces Steve Jobs utilizó el programa de Andy para convencer a John Sculley, consejero delegado de Pepsi, de que dejara de «vender agua azucarada» y se incorporara a Apple. Hoy en día esta aplicación parece sencilla, pero en aquel momento ver saltar iconos dentro de una pantalla era pura magia.

La segunda característica era que con un programa de Macintosh que se llamaba MacPaint, se podían dibujar imágenes como esta *geisha* tallada en madera de Susan Kare, la artista gráfica del departamento. Cuando Boich me enseñó lo que se podía hacer con el MacPaint, mi mente dio varias volteretas. En aquellos tiempos, lo máximo que la gente era capaz de hacer con un ordenador personal era componer imágenes rudimentarias a base de letras y números. Con un Macintosh, cualquiera podía al menos dibujar esquemas, si no crear arte.

Unos minutos de demostración de Boich me convencieron de dos cosas: primero, que Macintosh haría que la gente fuera mucho más creativa y productiva de lo que jamás había soñado; y segundo, que quería trabajar para Apple. Boich me consiguió un trabajo en el departamento Macintosh, y mi misión era convencer a los creadores de que hicieran productos compatibles con Macintosh. Invertí fervor y entusiasmo para conseguir que creyeran en el Macintosh tanto como yo.

Este trabajo fue el inicio de una fascinación de veinticinco años por el arte de cautivar. Defino «cautivar» como el proceso de seducir a la gente con un producto, un servicio, una organización o una idea. El resultado de cautivar es un apoyo voluntario y duradero que resulta mutuamente beneficioso.



Nuestro viaje

Este libro es para las personas que ven la vida por lo que puede ser, y no por lo que no puede ser. Ellas son las que llevan al mercado una causa –es decir, un producto, un servicio, una organización o una idea– capaz de transformar el mundo en un lugar mejor. Se dan cuenta de que para cumplir objetivos en un mundo de medios de comunicación de masas, de plataformas sociales y de publicidad, es necesario establecer algo más que relaciones instantáneas, superficiales y temporales.

Me propongo embarcaros en un viaje en el que aprenderéis a cambiar los corazones, las mentes y las acciones de las personas. He aquí nuestro itinerario:

Capítulo 1: El porqué de cautivar

Cuanto más altas sean tus metas, más necesidad tendrás de cambiar los corazones, las mentalidades y las acciones de la gente. Esto es en especial cierto si tienes pocos recursos y grandes competidores. Si necesitas cautivar a la gente, significa que estás haciendo algo importante. Si haces algo importante, necesitas cautivar.

Capítulo 2: Cómo gustarles

¿Alguna vez te ha cautivado alguien que no te gustara? Lo dudo. Si esa persona^[1] lo ha hecho, no creo que el sentimiento durara demasiado. Es por esto que el primer paso para cautivar es conseguir gustar a la gente. Para lograrlo, necesitarás aceptar a los demás y encontrar en ellos algo que te guste.

Capítulo 3: Cómo ganarte su confianza

¿Te ha cautivado alguna vez alguien de quien no te fiaras? Eso también lo dudo. Ser digno de confianza es el segundo paso. La gente confía en ti cuando estás informado, eres competente, piensas en grande y creas situaciones de valor seguro. En resumidas cuentas, cuando haces cosas buenas y las haces bien.

Capítulo 4: Cómo prepararse

Los grandes productos, servicios, organizaciones e ideas cautivan. Las estupideces, no. Prepararse para cautivar a la gente requiere crear algo grande, comunicarlo en términos breves, sencillos y comprensibles, y trabajar como nadie para lanzarlo al mercado antes de que lo haga la competencia.

Capítulo 5: Cómo plantear el lanzamiento

Los grandes cautivadores cumplen. Es por esto que a Richard Branson y a Steve Jobs les va mejor que a nadie. Desde siempre. Lanzar tu causa implica involucrar a la gente en ella, conseguir que, al menos, la prueben, y captar a tus primeros seguidores para que te ayuden a extender el mensaje.

Capítulo 6: Cómo vencer la resistencia

Las personas suelen aceptar productos o servicios «suficientemente buenos» porque están ocupados o porque no tienen más conocimientos. En estas situaciones te topará con resistencia al cambio. La manera de vencerla es ofrecer una prueba social, una manera de ponerse de acuerdo y cautivar a todos los que puedan ejercer influencias.

Capítulo 7: Hacer durar el hechizo

El hechizo es un proceso, no un acontecimiento. Quieres que tus esfuerzos perduren y eso requiere que la gente interiorice tu causa, corresponda y cumpla con sus compromisos. Esto también ayuda a crear un ecosistema de revendedores, asesores, creadores y grupos de usuarios alrededor de tu causa.

Capítulo 8: Cómo usar la tecnología de empuje

¿Te has preguntado cómo utilizar el PowerPoint, el Twitter y el correo electrónico para obtener información? Estos productos y servicios pueden ayudarte a hacer llegar tu historia a la gente que quieres cautivar. Este capítulo explica cómo hacerlo usando los medios más modernos.

Capítulo 9: Cómo usar la tecnología de arrastre

Además de la tecnología de empuje, está la tecnología de arrastre. En este caso, llevas a la gente hasta tu historia en vez de llevar tu historia hasta la gente. Este capítulo se centra en el uso de las páginas webs, los blogs, Facebook, LinkedIn y YouTube para hechizar a la gente y animarla a acercarse a ti.

Capítulo 10: Cómo cautivar a tus empleados

El hechizo no es sólo una actividad hacia afuera, sino que también hay que dirigirla a los empleados. Si les ofreces la oportunidad de dominar técnicas, la autonomía para que

trabajen con independencia y la ocasión para que cumplan una misión positiva, puedes lograrlo.

Capítulo 11: Cómo cautivar a tu jefe

Imagina trabajar para alguien a quien tienes cautivado. Las ventajas incluyen libertad, flexibilidad, dinero y apadrinamiento. Cautivar a tu jefe requiere repriorizar tus esfuerzos para hacerle quedar como una persona de éxito..., pero el resultado vale la pena.

Capítulo 12: Cómo resistirse al hechizo

No todos aquellos que te quieren cautivar quieren lo mejor para ti. Por lo tanto, resistirse al hechizo es una técnica importante para la que es necesario evitar las situaciones tentadoras, pensar a largo plazo y buscar un abogado del diablo. Cuando hayas leído este capítulo, a lo mejor hasta eres capaz de resistirte a los productos Apple.

Empecemos

Este libro te ayudará a aprender a aplicar mis experiencias de predicador, emprendedor e inversor de capital riesgo para que tu propio «Macintosh» tenga éxito. Te transmito mis conocimientos para que puedas cambiar el mundo. Para un autor, no hay mayor recompensa que ver a la gente usar su obra, de modo que estoy ansioso por empezar.

GUY KAWASAKI
Silicon Valley, California, 2011

1 El porqué de cautivar

«Primero tienes que experimentar lo que quieres expresar.»

Vincent Van Gogh

El mundo no se abrirá camino hasta tu puerta porque le ofrezcas una ratonera insensatamente grande. De hecho, cuanto más grande sea la ratonera, más difícil será que la gente la acepte, por lo distinta que es de lo que está acostumbrada. Este capítulo explica qué es el hechizo, cuándo y por qué lo necesitas, y la ética de cautivar a las personas.

¿Qué es el hechizo?

Cuando Karin Muller, cineasta y escritora, estuvo en el Peace Corps entre 1987 y 1989, cavaba fosas y construía escuelas en un pueblecito de Filipinas. Una noche, diecisiete miembros del Nuevo Ejército Popular (NPA), la rama armada del Partido Comunista de Filipinas, fueron a su cabaña a interrogarla. A primera hora de aquel día, los aldeanos la habían advertido de que aquello ocurriría, de modo que se armó con dos productos preciosos: azúcar y café.

Cuando llegó el comando del NPA, ella exclamó: «Gracias a Dios que ya están aquí. Llevo todo el día esperándolos. Por favor, tómense un café. Dejen las armas en la puerta». Su reacción descolocó al jefe del grupo, pero el hombre dejó el arma y se sentó a tomar café. Ella evitó un interrogatorio o algo peor porque, según la propia Muller, «no puedes interrogar a alguien con quien estás tomando café».

Muller no reaccionó con rabia, ni con indignación, ni con pánico (que es como yo hubiera reaccionado). Por el contrario, lo que hizo fue tocar una emoción en el jefe del grupo y transformar una situación de fuerza bruta e intimidada-

ción en una de conversación y comunicación. El cambio complació al hombre por su inesperada hospitalidad y transformó su corazón, su mente y sus acciones.

En resumen, lo cautivó.

El hechizo puede ocurrir en pueblecitos, en concesionarios, en oficinas, en salas de juntas y en internet. Provoca un cambio voluntario en los corazones, en las mentes y, por lo tanto, en los actos. Es algo más que manipular a las personas para salirte con la tuya. Cautivar transforma situaciones y relaciones. Convierte la hostilidad en civismo. Moldea el civismo para convertirlo en afinidad. Vuelve a los escépticos y a los cínicos en creyentes.

¿Por qué es necesario cautivar?

Hay muchos métodos demostrados para ganarse un pavo, un yuan, un euro, un yen, una rupia, un peso o un dracma. Pero cautivar juega en una liga distinta: cuando cautivas a la gente, tu objetivo no es sacarles dinero o hacerles hacer lo que tú quieres, sino llenarlos de una gran satisfacción. He aquí unas cuantas situaciones en las que por encima de todo necesitas cautivar:

- **Expectativas nobles y elevadas.** ¿Quieres cambiar el mundo? ¿Transformar a los gusanos en mariposas? Necesitarás algo más que relaciones normales y corrientes. Necesitarás convencer a las personas de que compartan el sueño contigo.
- **Decisiones difíciles e infrecuentes.** Cuanto mayor sea la dificultad del cambio, mayor es la necesidad de cautivar. Factores que provocan fricción incluyen coste, riesgo y políticas. Si un cambio es muy importante, hacerlo realidad será muy importante.
- **Hábitos arraigados.** Casi siempre, los hábitos facilitan la vida y permiten tomar decisiones rápidas, inofensivas y buenas. Pero también pueden impedir la adopción de una nueva idea que ponga en cuestión lo establecido. El hechizo puede abrir una puerta para el planteamiento de un cambio de ese tipo.

- **Desafío a la masa.** La masa no siempre es sabia. Te puede llevar por un camino absurdo, a opciones por debajo de lo aconsejable y hasta a la destrucción. Cautivar es tan necesario para conseguir que la gente discrepe de la masa, como lo es para lograr que se una a ella.
- **Escaso o nulo intercambio de impresiones.** Cuando el intercambio de información escasea o no está disponible con facilidad, y tus esfuerzos tardan mucho tiempo en ver los resultados, necesitas una gran dedicación. En estos casos no bastan un interés y un apoyo moderados; debes complacer a la gente para que siga contigo. Por ejemplo, trabajar para una empresa de biotecnología implica una fuerte dosis de fe, porque sacar nuevos medicamentos al mercado puede llevar diez años o más.

¿Te resulta familiar alguna de estas situaciones? Debería ser así, porque están presentes siempre que la gente intenta conseguir que el mundo sea un lugar mejor.

¿Qué piensa la gente?

Durante la década de los ochenta, Apple no conseguía introducir el Macintosh en el mercado empresarial. El principal fallo de nuestro enfoque era no haber entendido qué pensaban nuestros clientes potenciales. De hecho, creíamos que los que debíamos pensar éramos nosotros.

Estábamos tan encandilados con nuestro producto que no lográbamos entender que no todo el mundo sintiera lo mismo. Entonces aprendí que si uno pretende cautivar a la gente debe entender qué piensa, siente y cree.

El truco está en imaginarte a ti mismo como la persona a la que quieres cautivar y formularle las siguientes preguntas. Si no se te ocurren respuestas razonables, no esperes que tu hechizo funcione.

- **¿Qué quiere esta persona?** No puedes culpar a nadie por preguntarse cuáles son tus motivaciones. Eso no significa que no debas sacar provecho, pero tienes que revelar tu motivación para generar confianza en el otro.
- **¿Vale la pena el cambio?** El paso siguiente es ayudarlo a entender cómo se vincula tu causa a lo que él quiere. Los beneficios del cambio deben superar a los costes del mismo y a las ventajas de permanecer igual. No basta con que tú creas que el cambio vale la pena: la persona a la que intentas cautivar también tiene que creerlo.
- **¿Puedo cambiar?** Aunque el cambio valga la pena, ¿puede llevarlo a cabo? Los factores que impiden el cambio incluyen el gasto, el esfuerzo y el riesgo que tu cambio implica. Aunque la persona pueda hacerlo y crea que vale la pena, quizá esté convencida de que no es capaz de cambiar.

En el caso de Apple en los años ochenta, nuestra motivación era vender ordenadores. Creíamos que cambiar a Macintosh valía la pena por los beneficios que suponía en productividad y creatividad. Pero subestimamos la dificultad de alterar las políticas corporativas y de superar la percepción de que el Macintosh era fácil de usar, pero endeble.

Si te pones en la piel de las personas a las que tratas de cautivar, te darás cuenta de la cantidad de cambio que requiere el hechizo. Cautivar puede llevar semanas o puede llevar meses, de modo que prepárate para un maratón, no para un *sprint*.

¿Dónde debes poner el límite?

Cautivar no sirve para que te salgas con la tuya y que sólo tú te beneficies. Al contrario, si quieres que el hechizo dure, también otros deben beneficiarse. Además, debes marcar una línea bien clara donde acaba lo ético. He aquí una lista

de comprobaciones para determinar en qué lado te encuentras:

- **¿Pides a la gente que haga algo que tú no harías?** Si hay algo que tú no harías, no pretendas que los demás lo hagan. Pedir a los demás que hagan lo que tú no harías es manipulación o coacción, no hechizo, y a la larga no funciona.
- **¿Están en conflicto tus intereses?** El hechizo dura si tus intereses están en consonancia con los intereses de tus consumidores potenciales. Estar alineados convierte el hechizo en algo ético y más placentero. Si tus intereses no están en la misma onda, o bien debes cambiarlos, o bien debes replantearte el mercado al que te diriges.
- **¿Has ocultado tus conflictos de intereses?** Aun cuando tus intereses estén en consonancia –aunque sea sólo según tú mismo– has de revelar tu jugada como empleado, accionista o cualquier otra función como parte interesada. Nunca se revela lo suficiente.
- **¿Estás diciendo «mentiras nobles»?** El camino se vuelve resbaladizo cuando el panorama general o el bien de todos parecen justificar los medios. Sin embargo, la «mentira noble» no existe. Hay verdades y hay mentiras..., y no hay medias tintas.
- **¿Estás cautivando a personas ingenuas?** Cautivar a los ingenuos, a personas que no tienen la capacidad de distinguir la verdad o lo que más les conviene, es inmoral. Engañar a los muy crédulos es fácil y ocurre cada día, pero no hay que confundirlo con el éxito. Además, cautivar a los ingenuos no mejora tus habilidades..., aunque te dará una falsa sensación de competencia y tal vez te convierta en un ser corrupto.

Si has respondido «sí» a alguna de estas preguntas, entonces eres un cautivador carente de ética. Quizá tus es-

fuerzos funcionen durante un breve período, pero el marcador cósmico acabará atrapándote. Aprovecha esta oportunidad para transformar tu hechizo y para abandonar el lado oscuro.

Ejemplos y cómo usar este libro

«La psicología de la conducta es la ciencia de sacar hábitos de los ratones.»

Douglas Busch

Durante el proceso de redacción de *El arte de cautivar* leí una gran cantidad de libros sobre el arte de convencer, influir y seducir a la gente. Muchos de estos libros recurren a los estudios psicológicos para «demostrar» por qué has de aplicar distintas técnicas. Siempre que pude, consulté los artículos e informes originales, y de esas lecturas aprendí unas cuantas cosas:

- En muchas de estas investigaciones, los individuos estudiados eran alumnos de licenciatura. Cuando no eran estudiantes, se trataba de ratas o ratones. Ellos (los estudiantes) representaban una pequeña parte de la población, y a menudo lo que los motivaba era obtener unos cuantos créditos académicos o ganar un poco de dinero. Aunque no siempre es así, los resultados de estos estudios pueden trasladarse a casos del «mundo real».
- Los científicos buscaban una diferencia «estadísticamente significativa» que no pueda atribuirse a la casualidad entre un grupo de control y un grupo experimental. Su pregunta principal es «si volviéramos a hacer este estudio, ¿qué probabilidades habría de que obtuviéramos los mismos resultados?». Sin embargo, la importancia estadística no siempre revela lo grande que es la diferencia entre los grupos de control y los

experimentales. Los científicos llaman a esta diferencia el «efecto tamaño».

- Las personas que dirigían los estudios eran científicos, y los científicos intentan entender y explicar el mundo. Se preocupan por la correcta investigación científica: controlar las variables, objetividad, repetibilidad, prestigio y financiación.

Es probable que tú no seas un científico. Es probable que no te importe la buena ciencia estadísticamente significativa que supera la mirada crítica de los colegas. Es probable que te preocupe un buen efecto tamaño. Y aunque prefieras los controles científicos, no nos engañemos, ya te tienen bastante ocupado las limitaciones del tiempo, las reacciones competitivas, la temporalidad, las tendencias de consumo y los jefes que no se enteran de nada.

Lo cierto es que existen pruebas científicas, limitadas y blanco sobre negro, de muchas técnicas para cautivar, y eso está bien, porque la actitud correcta es: «Esto es interesante. Tal vez sea aplicable a lo nuestro. Probemos esta técnica y veamos si funciona». La manera de utilizar *El arte de cautivar* es probar estas ideas, modificarlas e ir adaptándolas a medida que se avanza, abandonar las que no sirven y asociarse con los ganadores. Te enseñaré a cambiar el mundo, no a entenderlo.