

«Este libro le ayudará a triunfar en su carrera»

John Mang, Procter & Gamble

# MBA PERSONAL

Lo que se aprende en un MBA  
por el precio de un libro

JOSH KAUFMAN

# MBA personal

Lo que se aprende en un MBA  
por el precio de un libro

JOSH KAUFMAN

Traducción de Silvia Alemany

**conecta**

Primera edición, septiembre de 2011

Título original: *The Personal MBA*

© 2011, Josh Kaufman

Editado por acuerdo con Portfolio, un miembro del Penguin Group (EE.UU.) Inc.  
Todos los derechos reservados.

© 2011, Random House Mondadori, S. A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2011, Silvia Alemany Vilalta, por la traducción

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del *copyright*. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Printed in Spain – Impreso en España

ISBN: 978-84-938693-7-3

Depósito legal: B.25176-2011

Compuesto en IT's Gràfiques, S. C. P.

Impreso y encuadernado en Liberdúplex, S. L. U.  
Sant Llorenç d'Hortons (Barcelona)

C N 6 9 3 7 3

*A los millones de profesionales del mundo  
empresarial que, a todo lo largo y ancho del planeta,  
trabajan para mejorar la vida de las personas,  
de manera significativa y en los pequeños detalles.*

# Índice

## 1. ¿POR QUÉ LEER ESTE LIBRO?

No es necesario saberlo todo .....	20
No se precisa experiencia .....	22
Preguntas, no respuestas .....	22
Modelos mentales, no métodos .....	23
Mi MBA «personal» .....	25
Un curso autoguiado e intensivo sobre el mundo de los negocios .....	27
El grano y la paja .....	29
Mi MBA personal se globaliza .....	31
Los modelos mentales de Munger .....	34
Unir la línea de puntos .....	36
Para los escépticos .....	39
¿Debería ir a una escuela de negocios? .....	39
Tres grandes problemas de las escuelas de negocios .....	40
Falsas ilusiones de grandeza .....	41
Su dinero y su vida .....	42
Saquemos a los jóvenes de ahí .....	43
Lo que en realidad le aportará un MBA .....	45
El origen de las escuelas de negocios .....	47
En busca de la distribución .....	49
Jugar con fuego .....	51
No hay razón para cambiar .....	53

El único beneficio de las escuelas de negocios .....	55
Ya voy, ya voy... al tajo a trabajar .....	56
Existe otra manera .....	58
Lo que aprenderá con este libro .....	59
Modo de empleo de este libro .....	61

## 2. LA CREACIÓN DE UN BIEN

### O PRODUCTO DE VALOR

Los cinco factores de un negocio .....	63
Habilidades con valor económico .....	64
La dura ley del mercado .....	65
Las necesidades básicas .....	67
Diez maneras de evaluar el mercado .....	69
Los beneficios ocultos de la competencia .....	71
La regla del mercenario .....	72
La norma del cruzado .....	73
Doce modelos estándar de un producto de valor .....	74
Modelo de valor número 1: producto .....	76
Modelo de valor número 2: servicio .....	77
Modelo de valor número 3: recurso compartido .....	78
Modelo de valor número 4: suscripción .....	79
Modelo de valor número 5: reventa .....	80
Modelo de valor número 6: leasing .....	82
Modelo de valor número 7: agencia .....	83
Modelo de valor número 8: intermediario comercial .....	84
Modelo de valor número 9: préstamo .....	86
Modelo de valor número 10: opción .....	87
Modelo de valor número 11: seguros .....	89
Modelo de valor número 12: capital .....	90
Valor percibido .....	92
Ofertas modulares .....	93
La técnica «bundling» de combinar productos y «unbundling», de cambiar la combinación .....	94
Prototipo .....	95

El ciclo de repetición .....	96
La velocidad de repetición .....	98
Feedback .....	99
Alternativas .....	100
Consideraciones .....	102
Valores económicos .....	103
El control de la importancia relativa .....	105
Los supuestos de crucial importancia .....	108
Prueba en la sombra .....	110
La oferta mínima viable económicamente .....	111
El valor añadido .....	113
Prueba sobre el terreno .....	115

### 3. EL MARKETING

Atraer la atención .....	118
Receptividad .....	119
Visibilidad .....	121
El posible comprador .....	122
El resultado final .....	124
Calificación .....	125
El punto de entrada al mercado .....	127
El acceso al mercado .....	128
Provocar el deseo de tener algo .....	130
Imaginación .....	131
Saber exponer los beneficios de la oferta .....	133
Gratuito .....	135
Autorización .....	136
El gancho .....	138
La llamada a la acción .....	140
Historias que vienen a cuento .....	141
Controversia .....	143
Labrarse una reputación .....	145

## 4. LAS VENTAS

La transacción . . . . .	148
La confianza . . . . .	149
Puntos en común . . . . .	150
El principio de poner un precio a la incertidumbre . . . . .	152
Los cuatro métodos para fijar un precio . . . . .	153
La venta basada en el valor del producto . . . . .	156
La venta basada en las formas . . . . .	158
La siguiente mejor alternativa . . . . .	160
Tres monedas de cambio universales . . . . .	161
Los tres aspectos de negociación . . . . .	163
El mediador . . . . .	166
La reciprocidad . . . . .	168
Admitir los fallos . . . . .	170
Barreras que obstaculizan la venta . . . . .	171
La inversión de riesgos . . . . .	174
La reactivación de clientes . . . . .	176

## 5. LA ENTREGA DEL VALOR

El flujo de valor . . . . .	179
El canal de distribución . . . . .	181
El efecto expectativa . . . . .	183
La capacidad de predecir . . . . .	185
El rendimiento . . . . .	187
Duplicar . . . . .	188
Multiplicar . . . . .	190
Producir a escala . . . . .	191
La acumulación . . . . .	193
Mejorar los resultados gracias a pequeños cambios . . . . .	194
La barrera de la competencia . . . . .	195
Multiplicar las fuerzas . . . . .	197
La sistematización . . . . .	198



6. LA FINANCIACIÓN

El margen de ganancia . . . . .	202
La captación de valor . . . . .	204
La cantidad suficiente de ganancias. . . . .	205
Cuatro formas para aumentar los ingresos . . . . .	208
El poder de poner precio . . . . .	210
El valor de la duración de los clientes . . . . .	212
El coste por adquisición permitido . . . . .	213
Los costes generales del negocio . . . . .	215
Costes fijos y variables . . . . .	216
La degradación incremental . . . . .	217
La rentabilidad . . . . .	219
La amortización . . . . .	220
El poder adquisitivo . . . . .	222
El ciclo del flujo de caja . . . . .	223
El coste de oportunidad . . . . .	225
El valor temporal del dinero . . . . .	227
La capitalización. . . . .	228
El apalancamiento . . . . .	230
Jerarquía financiera . . . . .	232
Yo me lo guiso, yo me lo como . . . . .	237
El rendimiento de la inversión . . . . .	238
Costes a fondo perdido . . . . .	239

7. LA MENTE

El síndrome del hombre de las cavernas . . . . .	243
El depósito de gasolina . . . . .	245
El cerebro cebolla . . . . .	248
El control de las percepciones . . . . .	250
Marco de referencia . . . . .	253
Ahorro de energía . . . . .	255
La estructura guía . . . . .	258
Procesos y períodos de reorganización . . . . .	259
El conflicto . . . . .	261

El reconocimiento de patrones . . . . .	264
La simulación mental . . . . .	266
Interpretación y reinterpretación . . . . .	267
La motivación . . . . .	271
La inhibición . . . . .	272
Falta de fuerza de voluntad . . . . .	274
La aversión a la pérdida . . . . .	276
Encerrar la amenaza bajo llave . . . . .	279
La limitación de la dimensión cognitiva . . . . .	282
La asociación . . . . .	285
La ceguera de la carencia . . . . .	287
La percepción por contraste . . . . .	290
El factor «escasez» . . . . .	292
El factor «novedad» . . . . .	294

## 8. CÓMO TRABAJAR

El estado idóneo de concentración o el estado del flujo . . . . .	297
La penalización del cambio cognitivo . . . . .	300
Cuatro maneras de afrontar el trabajo . . . . .	302
Las tareas más importantes . . . . .	304
Los objetivos . . . . .	305
Los estados del ser . . . . .	308
Los hábitos . . . . .	309
Seleccionar información y prepararse . . . . .	310
La decisión . . . . .	313
Cinco veces por qué . . . . .	315
Cinco veces cómo . . . . .	316
La siguiente acción . . . . .	318
La exteriorización . . . . .	319
Obtener información de uno mismo . . . . .	321
La simulación contrafactual . . . . .	323
La ley de Parkinson . . . . .	325
Un panorama desolador . . . . .	327
La tendencia a sobrevalorar las propias capacidades . . . . .	328

La parcialidad . . . . .	331
El sesgo «a posteriori» . . . . .	333
La carga en el desempeño de las funciones . . . . .	334
Los ciclos de energía . . . . .	335
El estrés y la recuperación . . . . .	338
Tests de comprobación . . . . .	339
El halo de misterio . . . . .	342
El ámbito de control . . . . .	343
El apego . . . . .	345
Investigación y desarrollo personal . . . . .	346
La mentalidad de crecimiento . . . . .	347

9. TRABAJAR EN EQUIPO

El poder . . . . .	350
La ventaja comparativa . . . . .	351
La comunicación indirecta . . . . .	354
Sentirse valorado . . . . .	356
La seguridad . . . . .	357
El triple ganador . . . . .	359
Dar explicaciones . . . . .	360
El objetivo del comandante . . . . .	361
La apatía del testigo . . . . .	363
La planificación engañosa . . . . .	365
Las recomendaciones . . . . .	367
Crear un clan . . . . .	368
Coincidencias y divergencias . . . . .	370
Las señales sociales que se proyectan a los demás . . . . .	373
Seguir el ejemplo de los otros . . . . .	374
La autoridad . . . . .	375
Compromiso y coherencia . . . . .	378
El papel de los incentivos . . . . .	380
El sesgo modal . . . . .	382
El efecto Pigmalión . . . . .	383
El error de culpar a los otros . . . . .	384

Centrarse en las alternativas . . . . .	386
La gestión empresarial . . . . .	387

10. COMPRENDER LOS SISTEMAS

La ley de Gall . . . . .	391
El flujo . . . . .	392
Las existencias . . . . .	393
Los períodos de poca actividad . . . . .	394
Las restricciones . . . . .	395
El bucle de feedback . . . . .	397
La autocatálisis . . . . .	399
El entorno . . . . .	400
El control de selección . . . . .	401
La incertidumbre . . . . .	403
El cambio . . . . .	406
La interdependencia . . . . .	407
El riesgo de las partes contratantes . . . . .	409
Los efectos secundarios . . . . .	410
Accidentes corrientes . . . . .	412

11. EL ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS

La deconstrucción . . . . .	416
Valorar el funcionamiento del sistema . . . . .	418
Los indicadores clave de la actuación . . . . .	419
Basura entra, basura sale . . . . .	421
La objetividad en el análisis . . . . .	422
El contexto . . . . .	424
El muestreo . . . . .	425
El intervalo de confianza . . . . .	427
La ratio . . . . .	428
Media, mediana, modo y rango medio . . . . .	429
La correlación y la causalidad . . . . .	431
Las normas . . . . .	433
El agente . . . . .	434

La segmentación ..... 436  
 La humanización ..... 437

12. EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS

Optimizar ..... 439  
 Refactorizar ..... 441  
 La minoría crucial ..... 442  
 Los rendimientos decrecientes ..... 444  
 La fricción ..... 446  
 La automatización ..... 447  
 La paradoja de la automatización ..... 448  
 Lo irónico de la automatización ..... 450  
 El procedimiento operativo estándar ..... 451  
 La lista de comprobación ..... 453  
 Ceder ..... 455  
 La capacidad de recuperación ..... 457  
 El sistema de seguridad ..... 460  
 Controlar la tensión ..... 463  
 Prever el escenario ..... 464  
 El camino del medio ..... 466  
 La mentalidad experimental ..... 467  
 No digamos «Fin» ..... 468

AGRADECIMIENTOS ..... 473  
 APÉNDICE A ..... 475  
 APÉNDICE B ..... 483  
 NOTAS ..... 487  
 ÍNDICE ALFABÉTICO ..... 491

# 1

## ¿Por qué leer este libro?

Justo lo que el mundo necesita... ¡otro libro de negocios!

Agente de aduanas del Aeropuerto  
Internacional JFK de Nueva York, después  
de preguntarme por mi oficio

La vida es dura. Y más dura si uno es imbécil.

JOHN WAYNE, actor estadounidense,  
icono del cine de Western

Si está leyendo este libro quizá sea porque quiere hacer algo importante: empezar un negocio, conseguir un ascenso o aportar algo nuevo al mundo. También es posible que ciertas variables le estén impidiendo alcanzar su sueño:

- *Angustia empresarial.* La sensación de que «apenas sabe nada del mundo de los negocios» y, por lo tanto, nunca podrá montar su propia empresa o asumir más responsabilidad en su situación actual. Mejor seguir en el mismo lugar que enfrentarse al miedo a lo desconocido.

- *Temor a los títulos.* La idea de que «el mundo de los negocios es muy complicado» es un tema que vale más dejar a los «expertos» de sólida formación. Si no tiene un MBA o algún título parecido e igual de caro, ¿quién es usted para decir que sabe lo que hay que hacer?

- *Síndrome del impostor*. El miedo a terminar «con el agua hasta el cuello» y pensar que solo es cuestión de tiempo que le desenmascaren y descubran que es un impostor. ¿A quién le gusta la gente falsa?

La buena noticia: todos sufrimos estos miedos infundados, y pueden eliminarse rápidamente. Lo único que hay que hacer es aprender unos cuantos conceptos simples que cambiarán su manera de pensar sobre el funcionamiento de un negocio. Una vez vencidos sus miedos, podrá emprender cualquier proyecto.

Si usted es empresario, diseñador, estudiante, programador o un profesional que quiere dominar los rudimentos de una sólida práctica empresarial, este libro es para usted. No importa quién es usted ni lo que se haya propuesto hacer, descubrirá la manera de plantear correctamente un negocio que le servirá para dedicar menos tiempo a vencer sus miedos y más a todo lo relevante.

## No es necesario saberlo todo

En lo que respecta a los métodos, puede que haya un millón o más, pero de principios hay pocos. El hombre que comprende los principios acierta eligiendo sus propios métodos. El hombre que va probando métodos, ignorando los principios, tendrá problemas.

RALPH WALDO EMERSON,  
filósofo estadounidense

Lo más hermoso de aprender cualquier materia es el hecho de que uno «no necesita saberlo todo», solo entender algunos conceptos de suma importancia que le aporten lo esencial. Cuando uno parte de una base sólida de principios fundamentales, resulta mucho más fácil ampliar los conocimientos y hacer progresos.

*MBA personal* es un conjunto de conceptos empresariales, la piedra angular sobre la cual construir. La lectura de este libro le dará

una base sólida de conocimientos empresariales que podrá utilizar para hacer que sucedan cosas. Cuando domine los rudimentos, conseguirá los objetivos empresariales más difíciles con una facilidad sorprendente.

A lo largo de los últimos cinco años he leído miles de libros sobre el mundo de los negocios, he entrevistado a centenares de profesionales, he trabajado para una corporación que aparece en la lista que publica la revista *Fortune* sobre las 50 compañías más rentables, he montado mi propia empresa y he sido asesor de otras más, desde empresas con un único empleado hasta las que dan empleo a centenares de miles de asalariados, corporaciones multinacionales que facturan miles de millones de dólares de beneficios. Durante todo este tiempo he ido compilando, depurando y puliendo mis hallazgos hasta reunir los conceptos que presento en este libro. Comprender estos principios fundamentales le proporcionará herramientas fiables para tomar decisiones acertadas en el mundo de la empresa. Si invierte el tiempo y la energía necesarios para aprender estos conceptos, no le resultará difícil situarse entre el privilegiado 1 % de la población que ya sabe:

- Cómo funcionan de verdad los negocios.
- Cómo empezar un nuevo negocio.
- Cómo mejorar un negocio ya existente.
- Cómo emplear las habilidades orientadas al mundo de los negocios para conseguir sus objetivos personales.

Piense en este libro como si fuera un filtro. En lugar de intentar absorber toda la información sobre el mundo de los negocios que circula por ahí, y hay muchísima información circulando, apóyese en este libro para aprender lo más significativo y así centrarse en lo que en realidad importa: hacer que las cosas ocurran.



## No se precisa experiencia

La gente sobrevalora siempre la complejidad del mundo de los negocios. No hay que ser un genio para entenderlo; hemos elegido una de las profesiones más simples del mundo.

JACK WELCH, ex presidente de General Electric

No se preocupe si es un principiante absoluto. A diferencia de muchos otros libros sobre el mundo de los negocios, este no exige tener experiencia o conocimientos empresariales previos. Supongo que no es usted el presidente de una gran empresa que se pasa el día tomando decisiones de varios millones de dólares. (¡Aunque este libro también le serviría si lo fuera!)

Si se da el caso de que tiene experiencia empresarial, como varios de los clientes que tengo por todo el mundo y que cuentan con un título de MBA expedido por alguna escuela de gran prestigio, encontrará que la información contenida en este libro es más valiosa y práctica que todo lo que tuvo que aprender para sacarse el título. Juntos exploraremos 226 conceptos simples que le ayudarán a concebir el mundo empresarial de una manera completamente distinta. Después de leer este libro habrá comprendido con exactitud lo que, en realidad, las empresas «son» y las empresas de éxito «hacen».

## Preguntas, no respuestas

La enseñanza no es la respuesta a la pregunta. La enseñanza es el medio que le permite encontrar respuesta a todas las preguntas.

BILL ALLIN, sociólogo y activista  
de la enseñanza

La mayoría de los libros sobre el mundo de los negocios intenta difundir la idea de que es necesario tener más respuestas, y uno va

de técnica en técnica, y de método en método. Este libro es distinto. No le dará respuestas, le ayudará a elaborar mejor sus preguntas. Saber lo que es fundamentalmente significativo en todo negocio es la condición previa para tomar buenas decisiones. Cuanto mejor se plantee las preguntas esenciales en su situación actual, antes encontrará las respuestas que necesita para avanzar.

## Modelos mentales, no métodos

Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo.

LUDWIG WITTGENSTEIN, filósofo

Para mejorar sus técnicas empresariales no necesita aprender de todo: es sorprendente lo lejos que puede llegar si domina los rudimentos. Llamaré a estos conceptos empresariales, la piedra angular sobre la que empezar a construir, «modelos mentales», que, considerados en su conjunto, crean un marco sólido y fiable a partir del cual se toman decisiones acertadas.

Los modelos mentales son conceptos que representan nuestra manera de entender «cómo funcionan las cosas». Imagine que está conduciendo un coche: ¿qué espera cuando pisa el pedal de la derecha? Si el coche disminuyera de velocidad, se sorprendería; se supone que el pedal sirve para acelerar. Esto es un modelo mental: la idea que nos formamos de cómo funcionan las cosas en el mundo real.

Su cerebro forma modelos mentales automáticamente al advertir pautas en sus experiencias diarias. Sin embargo, a menudo los modelos mentales que nos formamos no son exactos: somos personas, y como individuos, nuestras experiencias y nuestros conocimientos son limitados. La educación vuelve más exactos nuestros modelos mentales interiorizando el conocimiento y las experiencias que otras personas han reunido a lo largo de la vida. Una buena educación le ayuda a ver el mundo de una manera distinta y más productiva.

Por ejemplo, mucha gente cree que «montar un negocio es arriesgado», que «para empezar tiene que diseñar un plan de negocio impresionante y pedir un préstamo elevadísimo», y que «en los negocios cuenta más a quién conoce que lo que sabe». Cada una de estas frases es un modelo mental, un modo de describir el funcionamiento del mundo, pero estos modelos no son exactos. Corregir sus modelos mentales puede ayudarle a reflexionar con mayor claridad sobre sus actuaciones, y hacerlo le ayudará a elegir mejor:

Modelo mental desacertado	Modelo mental acertado
Iniciar un negocio es arriesgado.	La incertidumbre es una constante en el mundo de los negocios, pero puede manejarse, y los riesgos minimizarse.
Para crear un negocio con éxito tiene que diseñar un plan infalible antes de ponerlo en marcha.	Un plan por escrito es un elemento secundario en la comprensión del funcionamiento básico de su negocio, y por mucho que se prepare, siempre encontrará sorpresas por el camino.
Tiene que reunir un gran capital antes de empezar a montar su negocio.	Reunir dinero es necesario solo si le permite conseguir algo que, en caso contrario, le sería imposible realizar (como, por ejemplo, edificar una fábrica).
No cuenta tanto lo que sabe como a quién conoce.	Los contactos personales son importantes, pero el conocimiento es la clave si quiere usar estos contactos en beneficio propio.

Tras aprender los modelos mentales de este libro, muchos de mis clientes se dieron cuenta de que la imagen que se habían hecho de lo que son los negocios y de cómo funcionan era inexacta: poner

en marcha su empresa iba a ser mucho más fácil de lo que habían imaginado en un principio. En lugar de desperdiciar un tiempo y una energía muy valiosos dejándose intimidar y cediendo al pánico, aprendieron estos conceptos, se liberaron de las preocupaciones y empezaron a hacer progresos.

Este libro le ayudará a aprender con rapidez los principios fundamentales del mundo de los negocios para poder dedicar su tiempo y su energía a cosas útiles: crear algo valioso, llamar la atención, cerrar con más ventas, servir a más clientes, ascender, ganar más dinero y cambiar el mundo.

No solo será capaz de aportar algo valioso a los demás y mejorar su propia situación económica, sino que además se divertirá aprendiendo este camino.

## Mi MBA «personal»

Estoy convencido de que el aprendizaje autodidacta es el único aprendizaje válido.

ISAAC ASIMOV, ex catedrático de bioquímica  
de la Universidad de Boston y autor  
de más de quinientos libros

La gente suele preguntarme si tengo un MBA. «No —contesto—, aunque fui a una escuela de negocios.»

Como alumno de la Universidad de Cincinnati, tuve la suerte de participar en el programa de estudios Carl H. Linder Honors-PLUS que, en esencia, es un MBA para no licenciados. El programa ofrecía generosas subvenciones para becas y, gracias a ellas, tuve la magnífica oportunidad de experimentar lo que enseña la mayoría de escuelas de negocios sin asumir la agobiante carga de las deudas.

También enfilé el «camino directo al éxito empresarial». Durante mi segundo año de carrera, gracias a un programa de estudios de

la Universidad de Cincinnati en colaboración con el mundo empresarial, conseguí un puesto directivo en una de las empresas citadas en la lista de la revista *Fortune* como una de las 50 empresas más relevantes: Procter & Gamble. Cuando me licencié, en 2005, me ofrecieron ser el ayudante del director de marca de la división Home Care de P&G, puesto reservado en general a licenciados en MBA por las escuelas más prestigiosas.

Al empezar el último semestre de la facultad, empecé a dejar de lado mis trabajos académicos y a centrarme más en el futuro. Mi nuevo trabajo me exigiría tener conocimientos sólidos del mundo de los negocios, dado que prácticamente todos mis colegas y superiores serían licenciados en MBA por las escuelas más prestigiosas. Consideré la idea de seguir un programa de estudios de MBA, pero no tenía sentido sacarme un título carísimo para ponerme a buscar un empleo como el que ya tenía. Además mis responsabilidades ya me exigirían lo suyo como para asumir también el volumen de trabajos académicos que se generarían si me apuntaba a un programa de estudios de media jornada.

Mientras estaba considerando mis opciones, recordé un consejo profesional que me dio Andy Walter, mi primer director adjunto en P&G: «Si dedica la misma cantidad de tiempo y energía que pasaría estudiando un MBA a trabajar a conciencia y a mejorar su técnica, saldrá igual de bien parado». (Andy no tiene un MBA; estudió ingeniería eléctrica en la universidad. En la actualidad es uno de los mejores directores globales de IT y el responsable de coordinar gran parte de los proyectos más ambiciosos de P&G.)

Al final, decidí saltarme la escuela de negocios, pero no así el aprendizaje de este mundo. En lugar de matricularme para seguir un programa de estudios de MBA, prescindí del aula y me volqué en los libros; así fue cómo elaboré mi propio MBA «personal».

## Un curso guiado e intensivo sobre el mundo de los negocios

Muchos autodidactas superan con creces a doctores, másters y licenciados de las universidades más reputadas.

LUDWIG VON MISES, economista austríaco  
y autor de *Human Action*

Siempre fui un lector voraz, pero antes de decidir que aprendería todo lo que pudiera sobre el mundo de los negocios, prácticamente solo leía novelas. Crecí en New London, una pequeña ciudad agrícola del norte de Ohio cuya actividad comercial se basa en la agricultura y la energía eléctrica. Mi madre es bibliotecaria y trabaja en una biblioteca juvenil, y mi padre fue profesor de ciencias de quinto de primaria y luego director de un colegio de enseñanza primaria. Los libros formaban parte de mi vida, pero en ella no entraba el mundo de los negocios.

Antes de conseguir mi primer trabajo serio no sabía qué era una empresa ni cómo funcionaba; pensaba que era un lugar donde la gente iba de lunes a viernes y luego cobraba un salario. Ni por asomo imaginaba que existieran empresas como Procter & Gamble hasta que solicité el puesto que me catapultó al mundo de la empresa.

Trabajar para P&G fue como seguir un programa de estudios. El volumen y la orientación del negocio (y la complejidad de dirigir una empresa de ese tamaño) me dejaron helado. Durante los tres primeros años que trabajé para la empresa participé en la toma de decisiones que afectaban a todo el proceso empresarial: creación de nuevos productos, aumento de la producción, asignación de campañas de marketing de millones de dólares y consolidación de las redes de distribución con minoristas tan importantes como Walmart, Target, Kroger y Costco.

En P&G, como ayudante del director de marca, dirigí equipos compuestos por treinta o cuarenta personas entre empleados, contratistas y personal del departamento, que competían entre ellos por

los proyectos, planes y prioridades. Era mucho lo que estaba en juego y la presión era intensa. En la actualidad no puedo evitar maravillarme ante las miles de horas laborales, los millones de dólares y los procesos enormemente complejos que se necesitan para que un simple envase de detergente para vajillas aparezca en la estantería del supermercado del barrio. Se optimiza todo, desde la forma del envase hasta el aroma del producto, incluso el texto de las cajas de cartón en las que se embala el producto destinado a las tiendas.

Sin embargo, no solo me dedicaba a mi empleo en P&G. La decisión de saltarme la escuela de negocios para estudiar por mi cuenta pasó de ser un proyecto secundario a convertirse en una obsesión. Pasaba las horas y los días leyendo e investigando, buscando nuevas parcelas de conocimientos que me ayudaran a comprender mejor cómo funciona el mundo de la empresa.

El año que me licencié, en lugar de pasar el verano descansando, de vacaciones, empleé los días rebuscando en la sección de negocios de la librería de mi ciudad y me embebí de la lectura de todo cuanto caía en mis manos. Cuando en septiembre de 2005 empecé a trabajar oficialmente y a jornada completa para P&G, había leído cientos de libros de las materias que se imparten en las escuelas de negocios, así como también de las que se soslayan; por ejemplo, psicología, física y teoría de sistemas. Cuando al final llegó el día en que fui a trabajar a P&G por primera vez, me sentía preparado para lidiar con los mejores.

Lo cierto es que mi aprendizaje autodidacta me sirvió de mucho: hacía un trabajo provechoso, obtenía resultados y cosechaba buenas críticas. Sin embargo, con el paso del tiempo tuve conciencia de tres cosas:

1. *Las grandes empresas avanzan despacio.* Las buenas ideas a menudo sencillamente se aparcan porque han de superar la aprobación de demasiados profesionales.

2. *Subir de escalafón en la empresa es un obstáculo que impide dedicarse bien al trabajo.* Mi objetivo era centrarme en conseguir

resultados y mejorar las cosas, no en promocionarme constantemente para que me ascendieran. La política y las guerras intestinas son una parte inextricable del día a día en las grandes empresas.

3. *La frustración conduce al agobio.* Mi objetivo era disfrutar del trabajo todos los días, pero en lugar de eso me sentí acosado hasta el punto de que mi salud, mi felicidad y mis relaciones se vieron afectadas. Cuanto más tiempo pasaba dentro del mundo de la empresa, más ganas tenía de abandonarlo. Deseaba fervientemente trabajar por mi cuenta, como empresario.

## El grano y la paja

Es importante que los alumnos aporten un tono irreverente a sus estudios; no han venido a idolatrar lo establecido, sino a cuestionarlo.

JACOB BRONOWSKI, escritor y presentador  
de *The Ascent of Man*

Si algo se me da bien es analizar una enorme cantidad de información y sacar de ella lo esencial. Me caracterizo por sintetizar, y mis travesías por el mundo de la bibliografía empresarial no tardaron en parecerse al tamiz por el que se cuele la arena en busca de las pepitas de oro.

La cantidad de información empresarial que se publica a diario es sorprendente. La Biblioteca del Congreso cuenta con 1.200.000 libros aproximadamente relacionados con el mundo de los negocios. Suponiendo que pudiéramos leer a una velocidad media de 250 palabras por minuto y que cada uno de los libros tuviera un promedio de 60.000 palabras, si empleáramos en la lectura veinticuatro horas al día tardaríamos 528 años. 822 años si nos permitiéramos el lujo de comer y dormir.

Según R. R. Bowker, la oficina responsable de asignar los números del ISBN en la industria editorial, todos los años se publican en todo el mundo más de 11.000 libros sobre el mundo empresarial,



que se suman a los millones de libros editados sobre el mismo tema desde principios del siglo xx. *Amazon.com* contiene más de 630.000 títulos relacionados con el mundo de los negocios, sin contar los audiolibros, los libros digitales o los materiales impresos sin ISBN.

Evidentemente los libros no son la única fuente disponible de información empresarial. Existen, por ejemplo, las revistas y los periódicos. En el índice de publicaciones periódicas de ámbito empresarial Wilson Business Periodicals Index podemos rastrear las 527 publicaciones periódicas más importantes relacionadas con el mundo de la empresa. Todos los años, el WBPI añade más de 96.000 registros a su base de datos, que consta de 1.600.000 entradas. Esta cifra no incluye los blogs. Según Google Blog Search, en la actualidad hay en internet más de 110 millones de blogs relacionados con el mundo de los negocios, cifra que va creciendo a diario. En el ámbito de los blogs no faltan precisamente escritores especializados en negocios: el motor de búsqueda de blogs Technorati tiene contabilizados más de 4 millones de bloggers que escriben sobre el mundo de los negocios.

Es obvio que pasar por el tamiz la enorme información empresarial de que disponemos es un enorme desafío. En mi caso, empecé documentándome sobre el mundo de los negocios por azar: fui a una librería y elegí un libro que me pareció interesante. Por cada libro bueno que encontré tuve que sortear un volumen diez veces mayor de textos confeccionados a toda prisa por algunos consultores más interesados en crearse una tarjeta de visita de 300 páginas que en presentar una información verdaderamente útil.

Entonces empecé a preguntarme: ¿Cuánto, entre todo lo que había por ahí (y hay muchísimo), necesitaba saber en realidad? ¿Cómo podía separar la información útil de la inútil? Como lo que me sobraba era tiempo y energía, me dediqué a buscar la forma de filtrar la información: algo que me orientara hacia los conocimientos útiles, que me permitiera separar el grano de la paja. Sin embargo, cuanto más buscaba, más consciente era de que no existía, y entonces decidí crearlo.

Empecé a rastrear cuáles eran los recursos que valían la pena, y luego publiqué mis hallazgos en mi página web, en parte por archivarlos y en parte para que otros pudieran beneficiarse de eso. Fue un proyecto personal, ni más ni menos. Yo acababa de licenciarme e intentaba aprender cosas útiles, y pensé que publicar los resultados de mis investigaciones para que otros pudieran leerlos era una buena manera de invertir mi tiempo y energía. Una mañana, sin embargo, el destino quiso que mi MBA personal se hiciera público de modo inesperado, y mi vida cambió para siempre.

## Mi MBA personal se globaliza

Quien mejor describe el problema es quien tiene más probabilidades de resolverlo.

DAN ROAM, autor de *The Back of the Napkin*

Además de leer libros, seguí centenares de blogs sobre el mundo de los negocios. Algunas de las mejores ideas empresariales aparecían en internet meses (o años) antes de editarse en papel, y yo quería leerlo todo tan pronto como estuviera disponible.

Uno de los blogueros al que seguí con avidez fue Seth Godin. Seth, autor de grandes éxitos de ventas (como *Permission Marketing*, *Purple Cow* y *Linchpin*) y especialista en marketing online de gran prestigio, plantea ideas muy atrevidas que concibe como un desafío para que rindamos más y mejor, cuestionemos lo establecido y cambiemos las cosas.

Una mañana, Seth comentó una noticia que acababa de salir en la prensa: Harvard había rechazado la admisión de 119 futuros estudiantes de MBA.<sup>1</sup> Estos hipotéticos futuros estudiantes, faltando a su ética, habían encontrado la manera de entrar en la página web de las admisiones de Harvard para consultar el estado de su solicitud antes de que las cartas oficiales de aceptación fueran expedidas. La historia no tardó en saltar a los medios de comunicación y se armó

un escándalo que acabó abriendo un debate sobre si los estudiantes de MBA por naturaleza se sentían inclinados a mentir, engañar y robar, o eran las escuelas de negocios las que los incitaban a hacerlo.

Seth, en lugar de sentirse indignado por el comportamiento de los candidatos, haciendo gala de una actitud nada sorprendente en él, vio la historia desde una perspectiva diferente: Harvard había hecho un regalo a esos estudiantes. Al rechazar sus solicitudes, la universidad les estaba dando una oportunidad fantástica: les devolvería 150.000 dólares y dos años de su vida, que en caso contrario habrían destinado a conseguir un documento prácticamente inútil. «Me cuesta mucho entender —escribió Seth— por qué se considera que [sacarse un MBA] es el mejor modo de emplear el tiempo y el dinero en lugar de pensar que es mucho mejor la experiencia combinada con la lectura atenta de unos 30 o 40 libros.»

«¡Ostras! —pensé—. ¡Esto es exactamente lo que estoy haciendo yo!»

Tardé dos días en elaborar una lista de los libros y las fuentes que me habían resultado más útiles en mis estudios,<sup>2</sup> y la publiqué en mi blog con un vínculo que remitía al artículo de Seth para quien estuviera interesado en poner en práctica sus propuestas. Luego escribí un breve correo a Seth y le envié el vínculo del mío.

Dos minutos después, en el blog de Seth apareció un artículo que aconsejaba leer mi lista de libros y una avalancha de lectores de todo el mundo visitó mi página web.

Algunos blogs conocidos sobre desarrollo personal y productividad, como por ejemplo *Lifebacker.com*, se hicieron eco de la historia y esta pasó a figurar en varias páginas web de redes sociales, como Reddit, Digg y Delicious. Durante la primera semana de existencia de mi MBA personal, treinta mil personas visitaron mi reducido lugar en internet para ver los resultados de mi trabajo. Mejor aún, empezaron a hacer comentarios.

Algunos lectores me hicieron preguntas (concretamente, por dónde podían empezar); otros me hablaron de libros muy buenos que me ayudaron en mi investigación. Algunos me dijeron que el proyecto

en sí era ingenuo y que estaba perdiendo el tiempo. Mientras tanto yo seguía leyendo, investigando y elaborando mi MBA personal en mi tiempo libre, y el movimiento de autoaprendizaje sobre el mundo de los negocios empezaba a crecer como una bola de nieve.

Son muchos los que a lo largo y a lo ancho del mundo han leído «El manifiesto del MBA personal»,<sup>3</sup> ensayo que elaboré para ayudar a los neófitos a comprender el proyecto. El lugar tiene registradas cientos de miles de visitas, y desde hace cinco años se mantiene entre los diez manifiestos más consultados que publica *ChangeThis.com*. *BusinessWeek*<sup>4</sup> ha reseñado la lista de lecturas recomendadas en mi MBA personal, que desde 2005 voy actualizando anualmente con los resultados de mis investigaciones. Todos los días, miles de estudiantes autodidactas de todo el mundo se ayudan unos a otros a aprender y a desarrollarse personalmente en los foros de la comunidad MBA personal.<sup>5</sup>

Resulta sorprendente cómo en un período tan breve de tiempo, mi MBA personal pasó de ser un proyecto unívoco e individual a convertirse en un gran movimiento global. Fue entonces cuando decidí dejar la empresa P&G para centrarme en estructurar el MBA personal y trabajar con mis clientes a jornada completa.

Sin embargo, a pesar de que me divertía reconduciendo los esfuerzos de esta comunidad MBA personal de ámbito mundial, pronto me di cuenta de que proporcionar una lista de lecturas no bastaba. La gente lee libros sobre el mundo de los negocios para enfrentarse a unos desafíos o para aprender cosas tangibles. La gente busca soluciones, y una lista de libros, por mucho mérito que tenga, no basta.

Los libros en sí mismos no son tan importantes como las ideas y la información que contienen, y muchos de mis lectores se las perdían porque empleaban muchas horas hojeando páginas y más páginas hasta dar con lo que buscaban. Muchos de ellos empezaban con entusiasmo y luego, tras leer unos cuantos libros, abandonaban: tardaban demasiado en recoger los frutos de su cosecha y las exigencias del mundo laboral y de la vida familiar inevitablemente se interponían.

Si quería ayudarlos, tenía que ponerme manos a la obra.

## Los modelos mentales de Munger

Es innegable que el cerebro humano trabaja con modelos. El truco consiste en lograr que su cerebro trabaje mejor que el de otro porque ha comprendido los modelos esenciales, los que hacen la mayor parte del trabajo.

CHARLES T. MUNGER, socio multimillonario de Warren Buffett, presidente de Wesco Financial y vicepresidente de Berkshire Hathaway

Tuve conciencia de las posibilidades de mi MBA personal por primera vez cuando descubrí el trabajo de Charles T. Munger.

Charlie nació en Omaha, en Nebraska, justo antes de la Gran Depresión. De joven, Charlie se saltaba las clases de gimnasia del instituto para leer y satisfacer la intensa curiosidad que le inspiraba el mundo. Su primera experiencia en el mundo de los negocios consistió en trabajar en una tienda de comestibles familiar por 2 dólares al día.

En 1941, Charlie se graduó en el instituto. Tras estudiar durante un par de años matemáticas y física en la Universidad de Michigan, se alistó en las Fuerzas Aéreas, y se formó como meteorólogo. En 1946, tras abandonar el ejército, lo admitieron en la Facultad de Derecho de Harvard, a pesar de que no tenía la titulación requerida, detalle que, por otro lado, en aquella época, tampoco se exigía.

Charlie se licenció en derecho en Harvard en 1948 y durante diecisiete años practicó la abogacía. En 1965 dejó su bufete para montar una sociedad de inversiones, la cual superó al mercado en un 14 % anual compuesto durante más de catorce años, un dato asombroso dada su falta de formación académica en el mundo de la empresa.

El nombre de Charlie Munger no remite directamente a la empresa, pero el de Warren Buffett, el socio de Charlie, habla por sí solo. Buffett y Munger adquirieron Berkshire Hathaway, una fábrica textil con dificultades financieras, en 1975, y la convirtieron en un conglomerado de empresas de inversiones. La asociación convirtió a Buffett y a Munger en multimillonarios.

Según Buffett, enfocar los negocios centrándose en los modelos mentales de Charlie fue un factor determinante en el éxito de Berkshire Hathaway y en la consolidación de Buffett como uno de los empresarios más ricos del mundo: «Charlie puede analizar y evaluar cualquier negocio con mayor rapidez y precisión que ningún otro ser vivo. Ve si hay algún punto débil de vital importancia en sesenta segundos. Es el socio perfecto».<sup>6</sup>

El secreto del éxito de Charlie es su manera sistemática de comprender cómo funcionan en realidad los negocios. A pesar de que nunca estudió empresariales, su inquietud por aprender por su cuenta en una amplia gama de temas le permitió construir lo que llamó «un entramado de modelos mentales», al que luego recurrió para tomar decisiones en el ámbito empresarial:

Siempre he creído que hay un proceso mental (por el cual cualquier persona inteligente puede aprender) que funciona mucho mejor que los empleados por la mayoría de la gente [para entender el mundo]. Lo que necesitamos es un entramado de modelos mentales en el pensamiento. Y, gracias a ese proceso mental, las cosas van encajando poco a poco potenciando el conocimiento.

Del mismo modo que hay factores que dan forma a los procesos de aprendizaje, hay múltiples modelos mentales de distintas disciplinas que son necesarios para entender este proceso... Hay que tener en cuenta la verdad que encierra la idea del biólogo Julian Huxley, cuando dice que: «La vida es una maldita correlación tras otra». Por eso hay que contar con todos los modelos, y hay que ver las correlaciones y los efectos derivados de ellas...<sup>7</sup> Es divertido contemplar cómo se puede superar en inteligencia y astucia a otros, aparentemente mucho más listos que usted, gracias a estar preparado para ser más objetivo y tener conocimientos de distintas disciplinas. Es más, hay mucho dinero en juego, como puedo atestiguar de mi propia experiencia personal.<sup>8</sup>

Al basar la toma de decisiones con respecto a sus inversiones en su amplio conocimiento de cómo funciona un negocio, cómo trabaja la gente y cómo funcionan los sistemas, Buffett y Munger crearon

una compañía cuyo valor se calculó en más de 195.000 millones de dólares, un récord impresionante para un meteorólogo de Omaha que estudió abogacía y no había hecho la carrera de empresariales.

Descubrir el enfoque de Munger para aprender el funcionamiento del mundo de los negocios supuso un enorme espaldarazo. Había encontrado a un hombre que, unas décadas antes, había decidido hacer lo mismo que estaba haciendo yo... ¡y le había salido redondo! El método de Munger para identificar y aplicar principios fundamentales tenía mucho más sentido para mí que la mayoría de libros sobre el mundo de la empresa que había leído hasta entonces. Decidí que aprendería todo lo posible sobre los «modelos mentales» que Charlie empleaba para tomar decisiones.

Desafortunadamente, Charlie no ha publicado una antología completa de sus modelos mentales. Ha dado alguna que otra indicación en sus discursos y artículos, incluso ha llegado a publicar una lista de los principios psicológicos que consideraba más útiles en *Poor Charlie's Almanack*, una biografía reciente, pero ninguno de los textos refleja «todo lo que hay que saber para tener éxito en los negocios».

Si quería entender los principios fundamentales que inspiraban la actuación de un hombre o una mujer de negocios con éxito, tendría que descubrirlos por mí mismo. Y para eso sería necesario reconstruir mi manera de entender los negocios desde cero.

## Unir la línea de puntos

En todos los asuntos es muy saludable poner, de vez en cuando, un signo de interrogación en aquello que siempre hemos dado por sentado.

BERTRAND RUSSELL, filósofo y autor de  
*Los problemas de la filosofía y Principia mathematica*

La mayoría de libros sobre el mundo de los negocios (y las escuelas de negocios) dan por sentado que el alumno ya sabe lo que es una empresa, a lo que se dedica y cómo funciona, como si fuera obvio.

No lo es. El mundo de los negocios es uno de los ámbitos más complejos y multidisciplinarios de la experiencia humana, e intentar comprender cómo funciona una empresa puede intimidar a cualquiera, a pesar de que en nuestro día a día vivamos rodeados de ellas.

Los negocios forman una parte tan importante de la vida que es fácil dar por sentado que conocemos el tema. Día tras día los negocios nos proporcionan lo que queremos con rapidez, eficacia y casi sin hacer ruido. Mire a su alrededor: prácticamente todos los bienes materiales que le rodean en ese mismo instante se crearon y llegaron a usted por mediación de alguna empresa.

Los negocios crean valores y nos proveen de tantas cosas y de tan variadas e insospechadas maneras que resulta difícil generalizar: ¿qué tienen en común la sidra de manzana y las aerolíneas? Bastante... si sabe qué preguntarse. Así es como defino yo un negocio:

Los negocios de éxito (1) crean o nos ofrecen algo de valor, que los demás (2) queremos o necesitamos (3), a un precio que estamos dispuestos a pagar, de un modo que (4) satisface nuestras necesidades y expectativas como compradores y (5) genera los suficientes ingresos a la empresa de modo que a los propietarios les resulte rentable seguir operando.

Si eliminamos cualquiera de estos aspectos (la creación de algo de valor, la demanda del cliente, las transacciones, la entrega del valor o la cantidad suficiente de ganancias) el resultado será algo distinto a un negocio. Cada uno de los factores es un elemento esencial y universal.

Cuando deconstruí cada uno de estos factores descubrí otros requisitos adicionales de naturaleza universal. No puede crearse algo de valor sin considerar lo que quiere la gente (prospección de mercado). Para atraer a los clientes primero hay que llamar su atención, y luego hacer que se interesen (marketing). Para cerrar una venta, las personas tienen que creer primero que usted es capaz de entregar lo que promete (la entrega y las operaciones del valor). Se consigue la satisfacción del cliente superando sus expectativas (servicio al



cliente). Alcanzar la cantidad suficiente de ganancias depende de ganar más dinero del que se gasta (finanzas).

Ninguna de estas funciones es cuestión de genios y todas son necesarias. Sea usted quien sea o se dedique al negocio que se dedique. Si lo hace bien, su negocio prosperará. Si lo hace mal, no aguantará en el mundo de los negocios durante mucho tiempo.

Los negocios se basan fundamentalmente en dos factores más: las personas y los sistemas. Las personas montan negocios y los negocios sobreviven beneficiando a otras personas de alguna manera. Para comprender cómo funcionan los negocios, ha de conocer a fondo la manera en que las personas piensan y se comportan, toman decisiones, actúan en función de estas y se comunican con los demás. Los últimos hallazgos en psicología y neurociencia revelan por qué la gente actúa de una determinada manera, así como el modo de mejorar nuestro comportamiento y trabajar con mayor eficacia con los demás.

Los sistemas, por otro lado, son las estructuras invisibles que cohesionan un negocio. En el sustrato más profundo, los negocios son un conjunto de procesos que pueden repetirse de manera fiable para conseguir un resultado en concreto. Si se comprenden los rudimentos del funcionamiento de los sistemas complejos es posible encontrar varias maneras de mejorar los sistemas existentes. Tanto si tenemos entre manos una campaña de marketing como una cadena de montaje de automoción.

Antes de escribir este libro dediqué varios años a contrastar los principios que expongo con clientes y lectores. Comprender y aplicar estos «modelos mentales de negocio» los ha ayudado a despegar en otras profesiones, a recibir ofertas de trabajo de prestigiosas organizaciones del mundo empresarial y académico, a ascender, a iniciar un nuevo negocio y, en muchos casos, a pasar por todo el proceso de desarrollo de un producto (desde la idea hasta la primera venta) en menos de cuatro semanas.

Estos conceptos son importantes porque funcionan. Usted no solo será capaz de crear un valor añadido para los demás y de mejorar su situación financiera, sino que descubrirá que es mucho más

fácil conseguir lo que se había propuesto..., además de que se divertirá por el camino.

## Para los escépticos

Ha gastado usted 150.000 dólares en estudiar algo que habría podido aprender en la biblioteca pública por cincuenta pavos, si se hubiese retrasado con las devoluciones.

MATT DAMON en su papel de Will Hunting,  
*El indomable Will Hunting*

En este libro hablaremos de conceptos empresariales, no de escuelas de negocios. Sin embargo, muchos sencillamente no creen que sea posible beneficiarse de una enseñanza exhaustiva sobre el mundo de los negocios sin desembolsar una enorme suma que garantice un flamante diploma, como los que entregan las escuelas pertenecientes a la Ivy League. Este apartado, en el que debatiremos las virtudes y los defectos de los programas de estudios tradicionales de MBA, va dirigido a los escépticos.

## ¿Debería ir a una escuela de negocios?

Hay una diferencia entre (A) lo que puede hacer un MBA para ayudarle a demostrar sus capacidades ante los demás y (B) lo que el hecho de conseguir un MBA puede hacer en realidad para mejorar sus capacidades. Son dos cosas distintas.

SCOTT BERKUN, autor de *Making Things Happen* y *The Myths of Innovation*

Todos los años millones de personas decididas a hacerse un nombre piensan lo siguiente: «Quiero convertirme en un empresario o empresaria de éxito. ¿Dónde debería sacarme el MBA?». En su caso,

partiendo del hecho de que se ha puesto a hojear este libro, seguro que se ha preguntado esto mismo en algún momento de su vida.

Esta es la respuesta: nueve palabras que le ahorrarán años de esfuerzo y cientos de miles de dólares.

*Sáltese la escuela de negocios. Aprenda por su cuenta.*

Este libro le enseñará a tener éxito en los negocios... sin hipotecar su vida.

## Tres grandes problemas de las escuelas de negocios

La facultad: doscientas personas leyendo el mismo libro. Craso error. Doscientas personas pueden leer doscientos libros.

JOHN CAGE, escritor y compositor autodidacta

No tengo nada en contra de las personas que trabajan en las escuelas de negocios: en gran medida los profesores y los directores de estos centros son personas encantadoras que intentan hacer las cosas bien y quieren ver triunfar a sus alumnos. Por desgracia, los estudios de MBA que se imparten en todo el mundo coinciden sistemáticamente en tres puntos:

**1.** *Los programas de estudios de MBA se han vuelto tan caros que es preciso hipotecarse de por vida para pagar el precio de la matrícula. «Recuperar la inversión» depende de la cantidad gastada, y tras décadas en las que las matrículas han ido aumentando, los estudios de MBA se han convertido en una carga más que en un beneficio para los estudiantes. La cuestión básica no es si asistir a la universidad es una experiencia positiva, sino si la experiencia vale el coste.<sup>9</sup>*

**2.** *Los programas de estudio de MBA enseñan muchos conceptos y prácticas inútiles, anticuados e incluso directamente perjudiciales... teniendo en cuenta que su objetivo es montar un negocio de éxito y*

aumentar el valor neto. Muchos de mis lectores y clientes, que tienen un MBA, recurren a mí después de haber gastado miles (y a veces cientos de miles) de dólares para aprender los entresijos de complejas fórmulas financieras y de modelos estadísticos porque se han dado cuenta de que su programa de estudios de MBA no les enseñó a lanzar o a optimizar un negocio real y operativo. Este es otro problema: licenciarse en una escuela de negocios no le garantiza que al terminar tenga un conocimiento útil y operativo sobre el mundo de los negocios, que es precisamente lo que necesita para tener éxito.

3. *Los programas de estudio de MBA no garantizan que pueda conseguir un empleo altamente remunerado, y mucho menos que puedan hacer de usted un director o un dirigente cualificados con miras a ocupar un gran despacho de lujo.* Desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la gestión y el liderazgo exige una experiencia y una práctica genuinas que las escuelas de negocios no pueden ofrecer en un aula, por muy prestigioso que sea el programa de estudios.

En lugar de gastar enormes sumas de dinero en aprender cosas de poca utilidad, dedique su tiempo y sus recursos a aprender lo que realmente importa. Si está preparado y es capaz de invertir en perfeccionar sus técnicas y capacidades, podrá aprender todo lo que hay que saber sobre los negocios por sí mismo, sin hipotecar su vida por el privilegio.

## Falsas ilusiones de grandeza

La esencia misma del ambicioso es tan solo la sombra de un sueño.

WILLIAM SHAKESPEARE, *Hamlet*

Es fácil adivinar por qué resulta atractiva una escuela de negocios: la venden como un billete de ida a una vida eternamente próspera y cómoda. Es un agradable sueño convertido en realidad: tras pasar dos años haciendo trabajos académicos más alguna hora de propina «cultivando relaciones interpersonales», los cazatalentos de las em-

presas se lanzarán a por todas y le ofrecerán un puesto de gran prestigio y un salario altísimo en una empresa puntera.

Su ascenso en el escalafón laboral será rápido y seguro. Será un CAPITÁN DE LA INDUSTRIA, cosechará sustanciosas primas y calculará el valor de sus opciones de compra de acciones sentado, tras un impresionante escritorio de caoba, en el despacho de la esquina del último piso de un gigantesco rascacielos de cristal. Será el gran jefe y dirá a los demás lo que tienen que hacer hasta la hora de ir a jugar al golf o a relajarse en su yate. Le agasjarán con banquetes por todo el mundo, y todo su personal le venerará, a usted y a sus asombrosos éxitos. Todos pensarán que es rico, inteligente y poderoso, y tendrán razón.

¿Qué precio hay que pagar por la promesa de riquezas, poder y gloria? Unos pocos miles de dólares en concepto de matrícula, una firma de nada en un préstamo bancario ¡y directo a la cumbre! Y no solo eso, también disfrutará de dos años de vacaciones durante los que no tendrá que trabajar en serio. ¡Un trato impresionante!

Por desgracia, una cosa es soñar despierto y otra muy distinta, vivir en el mundo real.

## Su dinero y su vida

No existe nada gratis.

ROBERT HEINLEIN, autor de *Stranger in a Strange Land* y *The Moon is a Harsh Mistress*

Vamos a suponer que usted cree que una escuela de negocios es un billete al éxito. Está de suerte, porque entrar al menos en una escuela de negocios es relativamente fácil. Si abona miles de dólares en tasas de matriculación, escribe algunas cartas que trasluzcan una perfecta combinación de seguridad y humildad y alaba la calidad del programa de la escuela en las entrevistas, tarde o temprano algún colegio o alguna universidad le otorgará generosamente la oportunidad de convertirse en el próximo Bill Gates.<sup>10</sup>

Sin embargo, aquí es donde empiezan los problemas. Las escuelas de negocios tienen unos precios de locura. Y si no es rico e independiente ni le han dado una beca cuantiosa, la única opción es hipotecar su vida pidiendo un préstamo sustancioso para pagar la formación poniendo como garantía sus futuras ganancias.

La mayoría de los futuros estudiantes de MBA son diplomados universitarios que ya han contraído una deuda por haber solicitado un préstamo estudiantil. Según *FinAid.org*, una página web de ayuda financiera para universitarios, el promedio de deuda acumulada de un estudiante de Estados Unidos con una licenciatura finalizada en 2009 fue de 22.500 dólares. Para los estudiantes que eligen seguir un programa de estudios de MBA después de la licenciatura, el promedio total de la deuda acumulada es de 41.687 dólares. Y no van incluidas ahí las necesidades materiales, como el alquiler, la alimentación y las mensualidades del coche, que a menudo cubren otros préstamos estudiantiles.

Cuarenta mil dólares es mucha pasta, suponiendo que haya decidido ir a una escuela promedio, pero ¿quién va a querer conformarse con promedios? Si van a proponerle ofertas las compañías más punteras en servicios financieros, como Goldman Sachs, o empresas consultoras tan relevantes como McKinsey and Bain (que históricamente son las opciones que auguran salarios más elevados para los MBA de nuevo cuño), tendrá que apuntarse a un programa estrella, y eso exige mucho más que cuarenta miserables billetes de mil.

## Saquemos a los jóvenes de ahí

Aquel que contrae una deuda, contrae una pena... El necio y el dinero toman caminos opuestos.

THOMAS TUSSEY, granjero y poeta inglés del siglo XVI

Según el ranking de escuelas de negocios *U.S. News & World Report* de 2010, los quince mejores programas de estudios de MBA valen entre 40.000 y 50.000 dólares al año en concepto de forma-

ción. La mayoría de los estudios de MBA a tiempo completo tienen una duración de dos años. Si incluimos la variable del elevado coste que supone vivir cerca de una universidad importante, es fácil deducir que estamos hablando de un importe total que oscila entre 125.000 y 200.000 dólares a cambio de obtener el título de una escuela de negocios. Suponiendo que le admitan, claro.

Las escuelas de negocios más importantes ponen muchos obstáculos para admitir a los alumnos; y los programas de estudios pueden permitirse el lujo de ser muy exigentes amparándose en su imagen. Se trata de un pez que se muerde la cola. La reputación de una escuela de negocios se construye a partir del éxito de sus licenciados, y por eso las escuelas más elitistas solo admiten a estudiantes que sean lo bastante inteligentes y ambiciosos para superar el riguroso proceso de selección, alumnos que tienen todas las probabilidades de tener éxito, con MBA o sin él. Las escuelas de negocios no forman a personas de éxito. Sencillamente las aceptan, y luego se apuntan el mérito.

Si entra en una de esas escuelas, desde allí harán todo lo posible para ayudarle a conseguir un trabajo decente, pero será siempre «su» responsabilidad hacer que las cosas ocurran. Si tiene éxito durante los años siguientes a su licenciatura, la escuela le encumbrará como el ejemplo perfecto de la calidad de su programa de estudios y utilizará el «efecto halo» de su nombre para reclutar nuevos estudiantes. Si pierde su empleo y se arruina, se quedará sin publicidad y sin ayuda, aunque las mensualidades del crédito sigan llegando un mes tras otro. Lo sentimos mucho, mala suerte.

Esto es lo que Christian Schraga, licenciado en 2002 por la Wharton School of Business, contó sobre la experiencia de sacarse un MBA en un artículo que apareció en su página web:<sup>11</sup>

La experiencia de haber estado allí me ha enseñado que un programa de estudios MBA de renombre le da a uno cierta ventaja, aunque pague un precio muy alto. Si está considerando apuntarse a un programa de estudios a jornada completa, deje de preguntarse si está o no dispuesto a asumir el riesgo.