START WITH WHY: HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION[1]

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN. "POR QUÉ" INICIAR CON LA PREGUNTA: "¿POR QUÉ?" **2**

PARTE I. UN MUNDO QUE NO INICIA CON LA PREGUNTA "¿POR QUÉ?" **2**

ASUME LO QUE SABES **2**

ZANAHORIAS Y PALOS: MANIPULACIÓN *VS.* INSPIRACIÓN **3**

PARTE II. LA PERSPECTIVA ALTERNA **5**

EL CÍRCULO DE ORO **5**

NO ES OPINIÓN, ES BIOLOGÍA **6**

CLARIDAD DISCIPLINA Y CONSISTENCIA **7**

PARTE III. LOS LÍDERES NECESITAN SER SEGUIDOS **9**

LA CONFIANZA **9**

CÓMO INCLINAR LA BALANZA **13**

PARTE IV. CÓMO MOVER A LOS QUE SÍ CREEN **15**

DEBES INICIAR CON EL "POR QUÉ", PERO TAMBIÉN DEBES SABER "EL CÓMO" **15**

SABER EL "POR QUÉ" EL CÓMO Y LUEGO, ¿QUÉ? **17**

LA COMUNICACIÓN NO EQUIVALE A HABLAR SINO A ESCUCHAR **18**

PARTE V. EL RETO MÁS GRANDE ES EL ÉXITO **19**

CUANDO EL "POR QUÉ" SE DESDIBUJA **19**

LAS RUPTURAS SÍ OCURREN **20**

PARTE VI. DESCUBRE "POR QUÉ" **21**

---

[1] Síntesis elaborada por: **Gabriela María Dávila Gámez**

Sinek, Simon, *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action,* Penguin Group Inc., Estados Unidos de América, 2009. Salvo expresión en contrario, todas las notas al pie se refieren a esta obra y omiten las fuentes internas.

LOS ORÍGENES DEL "POR QUÉ" **21**

LA COMPETENCIA **21**

INTRODUCCIÓN. "POR QUÉ" INICIAR CON LA PREGUNTA: "¿POR QUÉ?"

Este libro trata sobre un patrón de pensar, actuar y comunicar que ocurre naturalmente, que le permite a algunos líderes tener inspirar a los que los rodean. Esta habilidad no es exclusiva, se puede aprender. Con disciplina se puede inspirar a los demás, tanto adentro como afuera de una organización. Este libro es una guía enfocada en amplificar las cualidades de un líder; la primera cualidad es que un líder sabe "por qué" hace las cosas, tiene un objetivo claro. Para emular a uno, se debe iniciar con las preguntas adecuadas, entender la causa por la que se hace algo en forma diferente. Los líderes inician sus acciones con la pregunta correcta: "¿por qué?"

PARTE I. UN MUNDO QUE NO INICIA CON LA PREGUNTA "¿POR QUÉ?"

Hay líderes y hay quienes siguen. Los líderes tienen metas que no son diferentes a las de otros y sus procesos pueden ser replicados, pero su impacto no es fácil de emular, son miembros de un selecto grupo que hace algo muy especial, inspirar. Hay muchas personas/compañías que buscan motivar para obtener algo en específico, el voto, trabajar más duro, o simplemente que se sigan las reglas. Se pueden usar incentivos o amenazas para lograr el comportamiento deseado, sin embargo, los grandes líderes inspiran a las personas a actuar.

Los líderes proveen de un propósito o un sentido de pertenencia que tiene poco que ver con los beneficios personales. Los que inspiran logran que sus seguidores los sigan por que fueron inspirados. La motivación a seguir es personal, se está dispuesto a pagar un alto costo; muchas veces con sufrimiento personal. No se hace porque se tiene que, sino porque se quiere. Ese grupo selecto formado por líderes que inspiran piensan, actúan y se comunican en exactamente la misma manera, que es de una forma opuesta a la que lo hacemos el resto de la gente. Si estuviéramos inspirados a actuar, las personas amarían lo que hacen, serían más productivas y creativas, con hogares más felices, y tratarían a sus colegas y clientes de mejor manera. Las empresas que tienen un líder, son más fuertes y producen economías más fuertes.

El objetivo de este libro es inspirar a los demás a hacer lo que los inspire, para que juntos puedan construir mejores compañías, economías más fuertes; un mundo en el que la confianza y la lealtad sean la norma y no la excepción. Para eso se necesita empezar con un "¿por qué?"

ASUME LO QUE SABES

Las acciones se condicionan por suposiciones hechas sin conocer toda la información. Tomamos decisiones pensando en lo que creemos que sabemos. A veces no son las correctas,

sin importar la cantidad de información que hayamos recolectado. A veces el impacto es mínimo y en otras es catastrófico. Se toman decisiones basadas en la percepción del mundo que tenemos, sin embargo la percepción puede no ser correcta. ¿Como asegurarnos de que todas las decisiones van a tener los mejores resultados?

La lógica dice que la recopilación de información es clave para tomar buenas decisiones. A veces, aun con suficiente información las cosas no salen como lo esperamos. Analizamos lo que sucedió y reanudamos el proceso. Tomamos decisiones por intuición y obtenemos buenos resultados. Así funcionamos, entre decisiones tomadas por intuición y otras como resultado del análisis de la información. ¿Como decidir sobre un curso de acción que sea repetible y en el que tengamos una visión correcta de las cosas?

En lugar de buscar soluciones a problemas que surgen en el camino debemos, de antemano, diseñar cursos de acción para lograr el objetivo deseado. Aparentemente no hay diferencia visible entre los resultados de las compañías que se enfocan en lograr el objetivo desde un inicio que en resolver problemas inesperados. Los grandes líderes sí comprenden el valor de lo que no es observable. La única manera de obtener resultados exitosos es diseñar para producir lo esperado y no resolver problemas en el camino para que el producto se adapte a lo planeado; las decisiones sí tienen un gran impacto en el logro de objetivos.

ZANAHORIAS Y PALOS: MANIPULACIÓN *VS.* INSPIRACIÓN

Las compañías que no conocen la razón por la cual sus clientes los siguen seguramente tampoco saben “por qué” sus empelados son sus empleados. Estas compañías no pueden tomar decisiones sobre lo que impulsa a su negocio. Solo hay dos maneras de influenciar el comportamiento humano, manipulando o inspirando. La manipulación aplica en todos los campos, desde las ventas y mercadeo hasta en organizaciones no mercantiles. Las compañías/organizaciones que no tienen una idea clara del “por qué” sus clientes son sus clientes, utilizan la manipulación para lograr sus objetivos, porque la manipulación funciona. Algunas técnicas comunes de manipulación son las siguientes:

a. Precio

Esta medida tiene costos muy altos o crea dilemas significativos. Una compañía difícilmente se mantendrá a flote al convertir sus productos en comodidades. El cliente valora el producto solo en función de que lo pueda conseguir a un precio más bajo.

b. Promociones

Las promociones son incentivos económicos para mantener ventas que erosionan las ganancias. Son el valor agregado de un producto y terminan siendo un factor de decisión para los clientes y un factor de peligro para las ganancias de las compañías.

c. Miedo

El miedo real o percibido es el elemento más poderoso para convencer. Se toman decisiones basados en el miedo para evitar ponernos en riesgo. Cuando el miedo es un factor determinante en una decisión, la información se vuelve un elemento incidental.

d. Aspiraciones

Los mensajes aspiracionales ofrecen la obtención de los deseos. La gente con la que se tiene éxito por este medio carece de disciplina o tiene inseguridades, por lo que los logros no perduran.

e. Presión social

Se explota nuestro miedo de no tener la razón en comparación con los demás, funciona con la manipulación por medio de porcentajes, celebridades, o resultados de investigaciones pseudocientíficas. Apelan a nuestros deseos y aspiraciones a ser como los otros.

f. Novedad o innovación

Un producto que es una innovación, cambiar el curso de la industria o de la sociedad. Cuando un producto innovador es sustituido por otro, no se considera una innovación, sino una novedad, su impacto no es duradero. Esta estrategia no tiene un público leal, pues se producen versiones diferentes del mismo producto.

El precio que se paga por el dinero que se gana

Estas tácticas no tienen efectos a largo plazo; con el tiempo implican costos más altos. El liderazgo implica una relación de lealtad hacia ambos lados, entre líder y seguidores y viceversa; es la habilidad de mover a la gente por años y no en un evento aislado. Liderazgo significa que los clientes seguirán a la compañía, inclusive si hay tropiezos. Si hay manipulación como única estrategia, los clientes no seguirán a la empresa. La lealtad es cuando la gente está dispuesta a dejar ir un mejor producto o un precio mejor por seguir al líder/empresa. Los clientes leales no buscan opciones; no es algo fácil de logar. La manipulación tiene un tiempo corto de vida.

La manipulación lleva a la transacción, no a la lealtad

Darse cuenta del tipo de negocio que se tiene ayuda a evitar pérdidas, si las ventas no se basan en la lealtad, el uso de la manipulación es la mejor manera de obtener un comportamiento deseado. No siempre habrá condiciones en el mercado que permitan ofrecer premios; en los tiempos difíciles se valora a clientela leal. La manipulación funciona pero requiere de dinero. La manipulación causa estrés para el cliente y el productor. Las decisiones basadas en manipulación tienen a la larga un resultado negativo, como el estrés en la compañía, hacia adentro o hacia afuera. Cuando la manipulación es la norma nadie gana.

Solo porque funciona no quiere decir que sea lo correcto

Que la manipulación funcione a corto plazo no quiere decir que esté bien, siempre hay una alternativa.

PARTE II. LA PERSPECTIVA ALTERNA

EL CÍRCULO DE ORO

Hay pocos líderes que deciden inspirar en lugar de manipular. Los líderes inspiradores piensan, actúan y se comunican en exactamente la misma manera, de forma opuesta al resto. El autor llama a este patrón el círculo dorado, inspirado en la proporción áurea. Se puede inspirar si se inicia con la pregunta "¿por qué?" El círculo áureo muestra cómo los líderes inspiran a la gente a actuar sin manipular. Esta perspectiva tiene implicaciones prácticas para mejorar el liderazgo, la cultura corporativa, la contratación de personal, las ventas, y el mercadeo. Además, explica la lealtad y cómo se puede crear *momentum* para convertir una idea en un movimiento social.

Dos formas de seguir el círculo áureo:

1. De afuera hacia adentro: es la norma para la mayoría de las empresas. No es lo que los líderes/empresas inspiradoras hacen. Se deben contestar tres preguntas:

a. ¿Qué? Toda compañía puede contestar a esta pregunta: ¿qué se produce?

b. ¿Cómo? Toda compañía sabe "el cómo", es decir, cómo se hace lo que se produce y responde al "por qué" un producto es mejor que otro o una idea es mejor que otra. A veces no es obvio, pero ayuda a explicar "por qué" algo es diferente o mejor.

c. ¿"por qué"? Muy pocas empresas o personas pueden articularlo claramente. "¿por qué?", no se refiere al dinero, es un resultado, se refiere al propósito, causa o creencia, por ej., "por qué" existe tu compañía, por que te levantas cada mañana, o "por qué" le debe importar a alguien lo que haces. Pocas veces podemos decir "por qué" hacemos las cosas.

2. De adentro hacia afuera: sin importar el tamaño, un líder/empresa inspiradora inicia del centro hacia afuera. Se inicia con el "por qué" cuando se cree que se puede cambiar el *statu quo*. En el mensaje no hay engaño, manipulación, promesas, productos gratuitos, mensajes inspiracionales o celebridades. El producto no es la razón de la compra, es prueba de la causa que los mueve.

Lealtad: los clientes leales no compran lo que haces, sino "por qué" lo haces. Los productos no importan, son la prueba tangible de que creen en tu causa. Hay una clara correlación entre lo que se hace y "por qué" se hace, que hace sobresalir al líder o compañía, porque son auténticos, todo lo que hacen cuestiona el *statu quo*.

Las empresas que buscan diferenciarse de otras que producen los mismos productos venden comodidades. Las compañías que tienen clara su razón de existir no piensan en cómo diferenciar su producto. Los que venden un estilo de vida están errados, el un estilo de vida no se puede replicar. El estilo de vida es primero y luego viene la lealtad o forma de hacer las cosas que represente ese estilo de vida, que no necesariamente es el producto. La supervivencia de una empresa se define por el “por qué” y no por “el qué” ni “el cómo”. Las empresas que inspiran no se preguntan qué hacer para competir, sino “por qué” se inicia haciendo lo que se hace y qué se puede hacer para que su causa cobre vida, considerando la tecnología y oportunidades del mercado con que se cuenta. La explicación sobre cómo tomamos decisiones está firmemente arraigada en la biología.

NO ES OPINIÓN, ES BIOLOGÍA

En todas las culturas los seres humanos buscamos pertenecer. No es racional, es un sentimiento que experimentamos cuando compartimos valores y creencias. Nos sentimos conectados y, por ende, seguros. Algunas veces ese sentimiento es incidental, por ej. al estar lejos de nuestro país y coincidimos con personas del mismo país. El deseo de pertenencia es tan grande que hacemos cosas irracionales para sentirlo y, a veces, hasta invertimos para sentir que estamos rodeados de gente y organizaciones que comparten nuestras creencias.

Cuando una compañía comunica su razón de existir, algunas veces los clientes hacen esfuerzos extraordinarios para incluir esas marcas en su vida, no porque sean mejores, sino porque son símbolos de los valores y creencias que se valoran. Al adquirir el producto se siente que se pertenece a un grupo. Estas decisiones no tienen nada que ver con la compañía sino con el individuo.

Nos sentimos atraídos por líderes/empresas buenos para comunicar sus creencias, para hacernos sentir que pertenecemos, que somos especiales, que estamos seguros; razón por la cual tienen la habilidad para inspirarnos por lo que les ofrecemos lealtad. Sentimos un fuerte lazo con los demás que pertenecen o siguen a esos líderes.

Las decisiones viscerales no se dan en las vísceras

Los principios del círculo áureo son mucho mas que una jerarquía de comunicación. Sus principios están arraigados en la evolución del comportamiento humano, es biología. El autor hace una correlación entre las capas del cerebro con el círculo áureo. La parte mas nueva del cerebro, la neocorteza, corresponde con el nivel del círculo áureo del ¿qué?, y es el responsable del pensamiento racional y analítico, así como del lenguaje. Las dos secciones interiores se refieren al cerebro líbico, responsable de los sentimientos como la confianza y lealtad. Se responsabiliza del comportamiento humano, y de la toma de decisiones, pero no tiene capacidad de lenguaje. Nos comunicamos de afuera hacia adentro; cuando comunicamos “el qué” primero, la gente puede comprender mucha información complicada como hechos y características, pero no mueve nuestro comportamiento. Cuando nos comunicamos de adentro

hacia afuera estamos utilizando directamente la parte del cerebro que toma las decisiones y nuestro lenguaje nos permite racionalizar las decisiones.

En cambio, la parte del cerebro que controla nuestros sentimientos no tiene capacidad de lenguaje, por lo que no hay conexión y se batalla mucho para poner sentimientos en palabras. Por esto sentimos cuando algo está bien, pero no podemos expresarlo, sucede en la parte límbica del cerebro y no en las vísceras, aunque se sienta. El cerebro límbico nos mueve a actuar y a veces contradice la comprensión racional de una situación. Las decisiones tomadas con el cerebro límbico son más rápidas y de mejor calidad, nuestra inhabilidad para verbalizar las razones nos hace dudar de nuestras decisiones.

Las compañías que no pueden comunicar su razón de ser obligan a decidir con la experiencia empírica, por eso es difícil y tomamos tiempo para decidir. En estas condiciones, mediante manipulaciones explotan nuestros deseos, dudas o fantasías. Esas decisiones inician de adentro hacia afuera. Nos sentimos más contentos cuando tomamos decisiones con el corazón; el liderazgo apela al corazón, es un balance entre lo sensible y la ciencia. Cuando no hay un “por qué” es mucho más difícil hacer una elección. Los grandes líderes/empresas son buenas para darnos lo que no pediríamos nunca, entienden la sensibilidad antes que la ciencia, por lo que ganan corazones antes que las mentes. Son las que empiezan con “por qué”.

Es lo que no se ve lo que importa

Hay mucho más detrás de una decisión que lo que se ve a simple vista. El sistema límbico no solo controla las decisiones viscerales, sino nos lleva a hacer cosas que parecen ser irracionales. No son los hechos y los datos los que nos impulsan a hacer algo, sino nuestros sueños, deseos, sentimientos. La gente percibe cuando un líder o compañía sabe el “por qué”.

CLARIDAD DISCIPLINA Y CONSISTENCIA

Todo inicia con tener claridad, se tiene que saber “por qué” se hace lo que se hace, si el líder de una organización no puede articular el “por qué”, no puede liderar; para inspirar se tiene que tener claridad en el “por qué”.

Disciplina del “cómo”

Una vez que se sabe “por qué” se hace lo que se hace, la pregunta es, ¿cómo se va a hacer? Los cómos son los valores que van a guiar la forma de llevar vida a una causa. La manera como hacemos las cosas se manifiesta en el sistema y en los procesos. Entender “el cómo” haces las cosas y más importante aún tener la disciplina para mantener a la organización y a sus empleados responsables de esos valores mejora la habilidad de una organización para trabajar hacia sus propias fortalezas. Entender “el cómo” da mejores habilidades, por ej. para contratar gente o encontrar socios que naturalmente van a crecer cuando trabajen contigo. Irónicamente la pregunta más importante es la más difícil de responder.

Se recomienda escribir estos valores para recordarlos, pero en formato de verbos no de sustantivos; evitar por ej.: integridad, honestidad, innovación, etc. Escribir en lugar de eso: siempre hacer lo correcto, ver el problema desde un ángulo diferente, etc. Al articular los valores en este formato se da una idea clara de cómo se debe actuar en diferentes situaciones. De esta manera podemos ser responsables y hacer a los demás responsables, además de crear incentivos alrededor de estos principios o valores. El decir que se debe tener integridad no siempre lleva a la gente a tener integridad, en cambio el dar directrices sobre cómo lograr la integridad requiere de saber qué comportamiento es el esperado para cumplir con esos valores. Además, se necesita de disciplina, no vale solo recordar valores sino verlos. El círculo áureo explica cómo es que se logra el éxito a largo plazo, pero la naturaleza intrínseca que se debe tener para hacer lo correcto requiere de inversiones al corto plazo. Esta es la razón por la que nos debemos mantener enfocados en el “por qué”, para mantenernos fieles a nuestros valores.

Consistencia del qué”

Cualquier cosa que haces y que dices debe probar lo que crees, y el “por qué” es solo una creencia. Los cómos son las acciones que tomas para realizar esa creencia. Los qués son los resultados de esas acciones, todo lo que dices y haces, tus productos, servicios, marketing, relaciones públicas, cultura y la gente a la que contratas. Si la gente no compra lo que haces, sino “por qué” lo haces entonces eres consistente. Con la consistencia la gente podrá ver y oir sin trazo de duda qué es lo que tu crees, ya que vivimos en un mundo tangible. Si no eres consistente con las cosas que dices y haces, nadie va a saber qué es eso en lo que tu crees. Es en ese nivel de qué cuando se da la autenticidad, concepto difícil de comprender y de traducir.

La autenticidad implica que el circulo áureo está en equilibrio, que todo lo que digas y hagas sea lo que realmente crees. Esto aplica a directivos tanto como a empleados; solo se da cuando dices y haces cosas que se interpretan como auténticas. La autenticidad no se puede obtener si no se tiene claridad de “por qué”, por lo que la autenticidad sí importa. Si crees en lo que haces tus palabras van a ser auténticas. La autenticidad produce el tipo de relaciones en las que las mejores organizaciones de venta están basadas. Estas relaciones construyen confianza y con la confianza viene la lealtad. Si no hay un círculo áureo balanceado no hay autenticidad y no hay relaciones fuertes, lo que significa que no hay confianza. Se regresa al paso 1 en el que se vende algo por precio, servicio, cualidad o características, como todos los demás, se cae en la manipulación, precios, promociones , presión social, miedo etc. efectivos solo al corto plazo.

El orden correcto

Una vez que se tiene claridad del “por qué”, se cuenta con disciplina y responsabilidad de los propios valores y principios y se es consistente en todo lo que se dice y hace; el paso final es mantener todo en el orden correcto. Es falso asumir que la diferenciación de un producto sucede en “el cómo” y en “el qué” haces, si solo ofreces un producto de alta calidad con más características o mejor servicio o precio, lo que no produce una diferencia, esta sucede en el ““por qué”” é y en “el cómo” lo haces. La lealtad se da cuando tienes la habilidad de inspirar.

La manipulación e inspiración son similares, pero no son lo mismo

La manipulación y la inspiración apelan a nuestros deseos y miedos, ubicados en el cerebro límbico. Cuando un sentimiento emocional llega mas hondo que las inseguridades se alinea con cómo nos vemos, en ese punto el comportamiento se mueve de la motivación a la inspiración; al estar inspirados las decisiones se relacionan con quienes somos y no con las compañías o productos que compramos. Cuando nos sentimos bien con las decisiones, estamos dispuestos a pagar mas o a sufrir inconveniencias, que no está relacionado con el precio o calidad. Lo que crea lealtad son los sentimientos límbicos viscerales, sin esa base fuerte de seguidores leales, se ejerce presión para manipular, competir o diferenciarse con base en el precio, cualidad, servicio o características. La lealtad, que es una sensación emocional real, existe en el cerebro del cliente no en el del vendedor.

Hacer negocios es como si se tuviera una cita amorosa

La manera en que nos comunicamos y nos comportamos depende de la biología. Podemos hacer comparaciones entre nuestra vida social con nuestra vida profesional. No hay gran diferencia entre las ventas y las citas, en ambas circunstancias te encuentras frente a alguien a quien esperas decirle las suficientes cosas correctas para cerrar el trato. Lo importante entonces se vuelve no decir “el qué”, sino el “por qué”.

Tres grados de certeza

Cuando nuestras decisiones tienen una base racional podemos señalar elementos tangibles o racionales por lo que decimos: pienso que esta es la decisión correcta, lo que sería biológicamente correcto, porque activamos la neocorteza y utilizamos la parte pensante de nuestro cerebro. En este nivel podemos verbalizar nuestros pensamientos, es lo que pasa cuando pensamos en los pros y los contras de un producto.

Al tomar decisiones viscerales solo podemos ofrecer que la decisión se siente bien, aun si va en contra de todos los hechos y números, lo que es biológicamente correcto, porque las decisiones viscerales suceden en la parte de nuestro cerebro que controla nuestras emociones no nuestro lenguaje. En este se puede entiende el poder del “por qué”. La habilidad de poner el “por qué” en palabras provee de un contexto emocional adecuado para que se tomen decisiones, ofrece mayor confianza que decir que se cree que algo es correcto. El nivel más alto de confianza es en el que puedes ofrecer un “yo sé que está bien”. La decisión correcta no solo se siente bien, sino que también se puede racionalizar y poner en palabras. Las decisiones tienen un balance. Lo racional de los qué ofrecen prueba para el sentimiento de “por qué” y si la decisión es consistente con los hechos y los datos entonces esos datos y figuras sirven para reforzar la decisión, y esto es lograr un balance.

PARTE III. LOS LÍDERES NECESITAN SER SEGUIDOS

LA CONFIANZA

La confianza no se da porque un negocio argumenta racionalmente el “por qué” el cliente debe comprar su producto. La confianza es un sentimiento, no una experiencia racional. Confiamos en algunas personas y en algunas compañías aun cuando las cosas no van bien y no confiamos en otras personas aun cuando las cosas salen como debían salir. La confianza emerge cuando tenemos el sentimiento de que a la otra persona/empresa la mueven más cosas que su ganancia personal. Con la confianza surge el verdadero valor, no solo el monetario, ya que el valor por definición es la transferencia de confianza. No se puede convencer a alguien de tenerte confianza, esta se gana por medio de la comunicación y la demostración de que compartes los mismos valores y creencias. Tienes que hablar de tus “por qués” y probar por medio del “qué” que sí los compartes. Entonces los “por qués” son solo una creencia y los cómo son las acciones que llevamos a cabo para concretar esas creencias y los qués son los resultados de esas acciones. Cuando los tres están en equilibrio, se construyó confianza y el valores se perciben. Liderar no es lo mismo que ser un líder, ser un líder significa que tienes el lugar más alto, por habértelo ganado o por tus buenos instintos o por haber navegado bien en la política interna de la organización. Liderar significa que los demás te van a seguir voluntariamente. Los que guían pueden hacerlo porque los que lo siguen confían en que las decisiones que toman son en el mejor interés del grupo. Los que confían trabajan duro porque sienten que están trabajando hacia algo mas grande que ellos mismos.

El ser humano tiene un deseo innato de ganar, a nadie le gusta perder, la mayoría de la gente vive su vida para ganar, la única variación es la vara con la que nos medimos. Para algunos esta medida es dinero, fama, premios, poder, amor, la familia o el desarrollo espiritual. La métrica es relativa, pero el deseo es lo mismo. Surgen problemas cuando la única forma en que se mide el éxito es con la métrica, cuando lo que tratas de lograr ya no está atado al “por qué” inicial de tu interés por ganar.

La única diferencia entre tú y un cavernícola es el carro que manejas

La raza humana ha sido tan exitosa no por ser uno de los animales más fuertes. El tamaño y fuerza no garantizan el éxito. Nuestra especie tuvo éxito por la habilidad para formar cultura. La cultura son grupos de gente que se junta alrededor de un conjunto de valores y creencias. Cuando compartimos valores y creencias firmamos lazos de confianza. La confianza de los demás nos ayuda a apoyarnos en otros para proteger a nuestros niños y a asegurarnos de nuestra supervivencia. Confiamos en gente con los mismos valores y creencias; hay razones por las cuales no confiamos en todos los que conocemos, somos amigos de los que ven el mundo en la misma forma que nosotros o con quienes comparten nuestra posturas y conjunto de creencias. Existen diferentes culturas con diferentes creencias y esto no es ni bueno ni malo.

Mucha gente que crece en una cultura se adapta y encaja muy bien, otra gente no encaja y busca un cambio, por ej. los inmigrantes. Todos tenemos que encontrar un lugar en donde podamos encajar, ni una ciudad o país es mejor que otra, la mejor para una persona es en donde encaja. La gente se desarrolla mejor en lugares en los que encaja, en la que se comparten valores y creencias. Igual pasa con una compañía, una compañía es una cultura, un grupo de gente que se agrupó alrededor de los mismos valores y creencias y no de los productos o servicios, ni es su tamaño lo que la hace fuerte, es la cultura o el fuerte sentido de creencias y valores que todos comparten. La lógica no es contratar personas que tienen las habilidades que tú necesitas o la compañía necesita, el objetivo es contratar personas que creen en lo que haces.

Encontrar a las personas que creen en lo que tu crees

Los buenos líderes son los que tienen la habilidad de encontrar a los que encajan bien con su organización, que creen en lo que el líder cree.

Dales una catedral

Tener un sentido de propósito le da a la persona un sentimiento de pertenencia, viene al trabajo a ser parte de algo más grande que el trabajo que desempeña. Tener un sentido del “por qué” cambia su postura sobre su trabajo lo hace mas productivo y mas leal, el compartir crea lazos de camaradería que desarrolla confianza, que es lo que trae el éxito. Las compañías con un fuerte sentido del “por qué”, inspiran a sus empleados, los empleados son mas productivos e innovadores y el sentimiento que tienen en el trabajo atrae a otra gente motivada a trabajar ahí. Cuando la gente que trabaja para una compañía sabe por que van a trabajar, es más probable que la gente fuera de la compañía entienda el “por qué” esa compañía es especial. En esa compañía, desde el de más arriba hasta el que está en el puesto más bajo se consideran iguales, todos se necesitan los unos a los otros.

Cuando se está motivado por el “por qué”, el éxito sucede solo

No es cuestión de suerte, no es cuestión de dinero, no es cuestión de actitud, es cuestión de saber “por qué” se hace algo. También hay que saber perdurar a pesar de los fracasos.

La innovación sucede en las orillas

Las compañías más innovadoras no necesariamente pagan con dinero, sino con la idea de que se logrará una meta. El rol del líder no es producir las mejores ideas, sino crear el medio ambiente en le que pueden suceder las grandes ideas. Los empleados que están adentro de la empresa más cercanos a los clientes son los que están mejor calificados para producir nuevas ideas y no los ejecutivos en los pisos altos o aislados. Si se le recuerda al personal constantemente sobre el “por qué” de la compañía y se les pide que estén siempre al pendiente de realizar ese “por qué”, entonces muy seguramente irán más allá de eso.

Las buenas compañías les dan a sus empleados un propósito alrededor del cual desarrollen ideas innovadoras, no les dicen que mejoren los productos. Cuando una compañía se enfoca en hacer su producto mejor que el de sus rivales, terminan por enfocarse en “el qué”. Al ignorar la competencia se tiene un claro sentido del “por qué”. Los empleados que tienen un sentido más desarrollado del propósito, son menos propensos a darse por rendidos después de un par de fracasos.

La definición de la confianza

Apostar es muy diferente de tomar riesgos calculados. El riesgo calculado tiene en cuenta que puede haber grandes pérdidas, pero se toman pasos para prevenirlas. La falta de un claro set de creencias y valores junto con una cultura débil puede crear las condiciones de riesgo en las que no se actúa como un todo, en las que cada quién salvará su propio pellejo. Sucede cuando no se buscan los beneficios del grupo ni el bien común, por esta razón, los beneficios de la comunidad empiezan a desaparecer.

La confianza permite apoyarnos en los otros, nos apoyamos en los que confiamos y les pedimos su apoyo para que nos ayuden en la toma de decisiones. La confianza es la base para llevar adelante nuestras vidas, familias, compañías, sociedades y especie. Confiamos más en la familiaridad que en la experiencia, porque creemos que comparten nuestros valores, creencias, etc. Si no hubiera confianza nadie tomaría riesgos, no habría exploración, experimentación o mejoras en la sociedad. Cuando hay confianza en la cultura/organización se toman riesgos personales par avanzar como un todo, porque es para el bien de la salud y supervivencia de todos.

Un líder debe proveer de una red de confianza o de apoyo al empleado, en respuesta, los empleados dedicarán un mayor esfuerzo con beneficios para todos. Hay quienes toman riesgos sin una red protectora, siempre habrá quien tome riesgos, estos son los que se ganan su lugar como innovadores, son los que empujaron más allá, los que hicieron las cosas que nadie más haría, estos son los que llevan un negocio o la sociedad a mejorar.

Lo mismo sucede en una organización, para que la compañía avance por el esfuerzo de los empleados los líderes tienen que proveer de ese apoyo, ya sea práctico o emocional, de manera que los que estén adentro de la organización se sientan con la seguridad de poner un poco más de esfuerzo que le traerá beneficios al grupo en su totalidad.

Desarrollar la confianza sirve para animar a los demás empleados que no tienen una predilección por tomar riesgos a que lo hagan, es la mejor estrategia a largo tiempo. En las grandes organizaciones los empleados se sienten protegidos. El fuerte sentido de cultura crea un sentimiento de pertenencia que actúa como una red protectora, es decir la gente va al trabajo sabiendo que su jefe, colegas y organización los van a proteger. Esto resulta en un comportamiento recíproco, todo va a estar dirigido a proteger la organización a largo término.

La confianza viene de las cosas que no se ven

Ganarse la confianza en una organización no es el resultado de impresionar a todos, viene de cómo se sirve a esos que le sirven. Esta confianza invisible le da al líder suficientes seguidores como para hacer las cosas que se tienen que hacer. La confianza es el resultado de ser parte de una cultura con un mismo ser de valores y creencias. La confianza se mantiene cuando los valores y creencias se desarrollan de una manera activa. Si no se desarrolla en forma activa, es decir participativa para mantener el círculo áureo equilibrado, con claridad, disciplina y consistencia, entonces la confianza se rompe.

Debe de haber bonos e incentivos, porque la compañía debe servir a quien le sirve. Con ese balance, los que encajan pueden confiar en que todos están ahí por la misma razón. Es la única manera en la que cada individuo en el sistema confíe en que los otros están actuando con el fin de dejar a la organización en mejor forma que la encontraron, es la raíz de la pasión.

La pasión resulta de sentirte parte de algo en lo que crees, más grande que tu mismo. Si no hay confianza en que la compañía está organizada para lograr el “por qué”, la pasión se diluye, la gente se presentará a hacer su trabajo y a preocuparse por sí mismos; la pasión se diluye. Si la compañía no maneja el factor confianza, los que trabajan ahí no desarrollarán un lazo de confianza con la compañía y el interés personal se vuelve la motivación más grande, esto puede ser bueno al corto plazo pero a lo largo, la organización será más débil. La política de muchas compañías exitosas es que no son los accionistas los que son los más importantes, sino los empleados, puesto que si se les trata a los empleados en forma correcta, los empleados tratarán al mundo exterior bien, y si tratan al mundo exterior bien, entonces el mundo exterior utilizará los productos de la compañía en forma repetitiva, y eso hace a los accionistas felices. Esa es la forma en que funcionan las cosas.

La influencia de los otros

Confiamos más en la gente que conocemos que en los desconocidos. La pregunta es “por qué” la gente confiaría en nosotros. Las recomendaciones personales tienen mucho peso, además confiamos en los juicios de otras personas, pero no confiamos en cualquier persona. Es parte de las culturas fuertes; es más plausible que confiemos en quienes comparten nuestros valores y creencias. Cuando creemos que alguien está interesado en nuestro beneficio porque también se benefician, todo el grupo se beneficia. Las mejoras en la sociedad se basan en la confianza entre los que comparten los mismos valores y creencias.

El sentimiento de confianza se ubica en el cerebro límbico; razón por la que muchas de las manipulaciones funcionan. Creemos para nuestro bien o nuestro mal que otras personas saben más que nosotros, no somos inmunes al efecto de los otros sobre nosotros. No somos inmunes a aquellos en los que confiamos, por lo que influencian nuestras decisiones. Las organizaciones que utilizan a celebridades para mover sus productos, además de manipular utilizando “el qué” en lugar del “por qué”, tendrán ganancias de corto alcance. Si la opinión del producto o compañía nos la da alguien en quien confiamos vamos a olvidarnos de los datos o los hechos. Las opiniones de los demás sí importan; es primordial preguntarse qué tanto puedes hacer para

que la gente con influencia hable de ti o de tu producto como para que el sistema se incline por tu producto.

COMO INCLINAR LA BALANZA

No solo importa el “por qué”, sino la ley de la difusión de las innovaciones. En su libro “The Tipping Point”, Malcom Gladwell identificó grupos de poblaciones necesarias, los i*nfluencers*, que influyen en los demás. Los vendedores siempre están tratando de influenciar a los influencers, pero pocos saben cómo. Para inclinar la balanza se necesitan ciertas condiciones que Gladwell señala, ¿pero la inclinación de la balanza puede suceder intencionalmente? Si existen estas inclinaciones intencionales de la balanza, se debería poder diseñar “el cómo”, con una duración mayor a la de la inclinación inicial para que no sea solo una moda, sino que logre el cambio en la industria o la sociedad para siempre.

Everett M. Rogers., en su libro “Difusión de innovaciones”, describió innovaciones que se extienden a través de la sociedad, Geoffery Moore expandió las ideas de Rogers en su libro “Crossing the Chasm”, aplicando el principio de Rogers al mercado de productos de alta tecnología. Su ley explica mucho más que la difusión de innovaciones tecnológicas, explica la difusión de las ideas. Según su ley la población se divide en 5 segmentos divididos en una curva de campana, los innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.

El primer 2.5 % dela población son innovadores, el próximo 13. 5 % son adoptadores tempranos. Los innovadores según Moore persiguen nuevos productos o ideas agresivamente, ser los primeros es parte central de su vida, son un porcentaje pequeño que reta a ver y pensar en el mundo de forma diferente.

Los adoptadores tempranos son similares a los innovadores, aprecian las ventajas de las nuevas ideas o tecnologías. Reconocen su valor con anticipación; están dispuestos a tolerar las imperfecciones porque ven el potencial. Aunque son rápidos para ver el potencial y tomar riesgos no son generadores de ideas como los innovadores. Ambos grupos son similares en que basan en su intuiciones en sus vísceras. Pueden pagar un sobreprecio o sufrir inconveniencias para tener u producto o apoyar una idea.

El 34 % de la población son la mayoría temprana, seguidos de la mayoría tardía y finalmente los rezagados, al final del espectro. Los rezagados compran una cosa porque ya no se hace la anterior. Los tempranos y tardíos son más prácticos, los factores racionales son más importantes, los tempranos se sienten un poco más cómodos con las nuevas ideas o tecnologías, mientras que los tardíos no. Se recomienda evitar a los rezagados porque son difíciles de convencer, no son leales, les importa más el precio que el “por qué”.

Dependiendo del producto o idea, la gente cae en un extremo de la curva o en otro, al asignar distintos valores a las cosas. Se debe tomar en cuenta la ley de la difusión para que el producto sea aceptado masivamente. Si se quiere llegar a la mitad de la curva primero se tiene que llegar a los tempraneros; los tardíos no prueban nada si no es probado o recomendado por alguien más que ya lo usó, alguien en quien confíen. Según la ley de la difusión, no se obtiene el mercado masivo si no se penetra al menos el 18 % del mercado. Es decir la vasta mayoría no probará algo que no haya probado alguien más. Para inclinar la balanza se necesita que se crean en tu producto para que sea recomendado. Una vez que se inclina la balanza el producto se mueve con rapidez extraordinaria, en este punto gana aceptación de la masa y la idea se convierte en un movimiento, el crecimiento se vuelve no solo exponencial, sino automático. El objetivo de los negocios no es simplemente venderle a cualquiera que quiera un producto sino venderlo a quien crea en lo que tu tienes por lealtad y la disposición a pagar más o sacrificarse por su propia voluntad. Es porcentaje comparte las creencias y quiere incorporar las ideas, productos y servicios a sus vidas, el producto es el elemento tangible que demuestra su propio propósito causa o creencias al mundo exterior. Estos son los usuarios mas leales, y también son los mejores accionistas y empleados. Enfocarse en los influencers no es suficiente, sino en ¿cuáles *influencers*? No solo quieres a cualquier *influencer* quieres al que crea en ti o en lo que tú crees. No se necesitan incentivos o manipulaciones porque siguen porque quieren.

No poner atención a la ley de difusión tiene un costo

El no estudiar la ley de difusión puede llevar al fracaso. Iniciar con el “por qué” va a hacer que la balanza se incline. El rol de cualquier político o empresario es tener claro cuál es la causa, propósito o creencia que quiere avanzar y mostrar que los productos y servicios ayudan a avanzar esa causa. Cuando no hay un “por qué”, el producto se vuelve una comodidad. No es que la tecnología haya fallado, es la manera en que la compañía trató de venderla.

Darle a la gente algo en que creer

Es importante saber con claridad el “por qué” queremos un cambio, igual de importante es poder comunicarlo con claridad. Se deben compartir ideas y palabras que inspiren para que la gente tenga algo en qué creer, algo que puedan compartir con sus amistades y conocidos, para que se desarrolle la confianza, sin importar las diferencias, para que las creencias compartidas inicien el movimiento hacia el cambio.

PARTE IV. CÓMO MOVER A LOS QUE SÍ CREEN

DEBES INICIAR CON EL “POR QUÉ”, PERO TAMBIÉN DEBES SABER “EL CÓMO”

Este texto pretende mostrar los alcances de la decisión SUP-JDC-352/2018, respecto del derecho a votar de las personas en prisión preventiva. Esto es sólo el comienzo de un largo camino hacia

No se trata de motivar con energía, eso no dura, se trata de motivar por medio de la inspiración. La energía motiva pero el carisma inspira, la energía se ve con facilidad, se puede medir y es fácil de copiar, mientras que el carisma es difícil de medir, y es imposible de copiar. El carisma nada tiene que ver con la energía, el carisma emana del "por qué", de la convicción de que existe un ideal que va más allá de uno mismo, en contraste, la energía viene de una buena noche de descanso o mucha cafeína.

La selección del camino

Muchos de nosotros nos encontramos en un camino laboral por azar, por lo que no importa lo que hagamos en nuestras vidas o "por qué" lo hacemos, nuestra fuerza motora o creencia nunca cambia. Si nuestro círculo áureo se encuentra en equilibrio, entonces lo que hacemos es solo la forma tangible en la que le inspiramos vida a nuestra causa.

Amplificar la fuente de la inspiración

El círculo áureo no es solo un instrumento de comunicación, también nos da una idea de cómo las grandes organizaciones se organizan; el círculo áureo pasa de un modelo plano a uno con volumen, se convierte en un cono, con el "por qué" en el pico del cono y hacia abajo "el cómo" y al final "el qué". El cono representa a una organización con un sistema jerárquico. En la parte de arriba se sienta el líder, y representa el "por qué". En el siguiente nivel, en "el cómo" están los ejecutivos senior, inspirados por el líder, que saben "el cómo" traer a la vida la visión del líder. No hay que olvidar que el "por qué" es solo una visión y los cómos son las acciones que tomamos para aterrizar la causa; los qués son los resultados de esas acciones. No importa lo carismático del líder, si no hay gente inspirada en la organización dispuesta a aterrizar la visión para construir la visión con los sistemas y procesos necesarios, entonces, probablemente termine en la ineficiencia; la visión resulta en fracaso. En el nivel del "cómo" hay por lo general un pequeño grupo de personas en el mercadeo, operación, finanzas y recursos humanos. Debajo de este nivel, en "el qué", se encuentra la mayoría de los empleados, y es en donde todas las acciones tangibles tienen lugar.

Tengo un sueño y un plan

El líder no puede lograr un cambio solo, la movilización de la gente requiere de organización y estructura. Hay gente que sabe como lograr el "por qué" y la infraestructura es lo que da vida a una causa intangible, lo que logra cualquier el cambio o éxito. El líder se encuentra en la parte de la cúspide del cono, es decir el inicio, en el "por qué", y los cómo son los responsables de hacer que se logren las cosas. No importa lo inspirador del sueño, si no hay quien lo aterrice, el sueño no se logra.

Los que saben "por qué" necesitan a los que saben cómo

Los pesimistas por lo general tienen la razón, pero son los optimistas son los que cambian el mundo. Los que saben los "por qué" tienen el poder de cambiar el mundo, pero no saben cómo lograrlo. Son visionarios, con imaginaciones sobreactivas. Ninguno de los dos es mejor que el

otro, son solo maneras distintas de ver el mundo. La mayoría de la gente es del tipo de los cómo, funcionales en el mundo real y eficientes en su trabajo. Los que saben “por qué” se morirían de hambre sin los que saben cómo.

Es en esta relación se distingue claramente entre una declaración de una visión y una declaración de una misión. La visión es la intención del líder, la razón de la existencia de la compañía; la visión del futuro que aún no se realiza. La misión de la empresa es la que describe la ruta del “cómo”, los principios que la guían, la forma en la que la compañía va a logar ese futuro. Cuando ambas cosas están bien declaradas, ambos, los que saben “por qué” y los que saben cómo tienen claro sus rol. Para que funcione, se requiere de la confianza. En esta visión compartida, los líderes y los que aplican “el cómo” se conocen de toda la vida, por lo que comparten valores, creencias y principios. Crecer con alguien y compartir visiones es lo más usual en este tipo de relaciones.

Correr o guiar

La mayoría de los que saben cómo pasarán toda su vida organizando sus compañías, puesto que hay muchas maneras de tener éxito, hay muchos tipos de manipulaciones, también se puede tener la habilidad de inclinar la balanza sin crear un cambio de largo alcance, se llama moda. Las grandes organizaciones con éxito funcionan igual que cualquier movimiento social. Inspiran a la gente a hablar sobre un producto o idea, e incluyen su producto en sus estilos de vida. Las compañías exitosas no necesitan dar incentivos, la gente que pasa la voz lo hace no porque tenga que hacerlo sino porque lo quieren hacer.

Construye un megáfono que si funcione

Si no se promociona el “por qué” del “cómo”, la vida del líder/empresa va a ser corta o durará solo lo que la promoción dura. Esto, según el autor, es el volumen de la promoción, que se logra con dinero o con trucos. El dinero mantiene el mensaje de la compañía en el centro y en frente, y la publicidad hace que se quede en las noticias; ninguna de las dos estrategias siembra la semilla de la lealtad. Para que un mensaje tenga impacto, debe afectar el comportamiento y sembrar la semilla de la lealtad. Para que el “por qué” tenga poder de mover a la gente, el mensaje no solo debe ser claro, sino debe ser amplificado como para que le llegue a la suficiente gente de manera que se incline la balanza. Es por eso que el cono del círculo áureo es tridimensional, es un megáfono.

Dilo solo si lo crees

La habilidad para inspirar a la gente para hacer lo imposible para contribuir a algo más grande no es único a las causas sociales. Cualquier organización puede crear un megáfono con gran impacto. Uno de los factores de una organización grandiosa, es que no solo obtiene ganancias,

sino que guía a la gente y cambia el rumbo de una industria o una sociedad. Cuando se tiene claro el “por qué”, la gente tiene más expectativas que con una empresa que no sabe “por qué” hace lo que hace.

En las organizaciones que sí se conoce el “por qué”, la exigencia es mayor, se les pide un nivel más alto, más difícil de mantener, por lo que se requiere de disciplina para discutir en forma constante y recordarle a todos la razón de la existencia de la organización. Todos en la compañía serán responsables sobre cómo se hacen las cosas, para lograr la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Para los que están dispuestos a dar este paso hay muchas más ventajas que desventajas. Las compañías que lo logran no se comportan como entes corporativos, sino como movimientos sociales.

Repetir la grandeza

Una persona que es un líder nato puede repetir su éxito siempre que mantenga la pasión y se rodee de personas que saben el como.

Todos los movimientos sociales son personales.

Es decir la persona que es inspiradora, si logra rodearse de las personas adecuadas y cambiar la balanza, cambia el mundo.

SABER EL “POR QUÉ” EL COMO Y LUEGO, ¿QUÉ?

El “por qué” es un reto al *statu quo*, porque viene de quienes piensan diferente.

Habla claro y serás claramente entendido

El círculo áureo en forma de cono tridimensional representa a las organizaciones; el cono se coloca arriba de un cilindro que representa al mercado. El mercado está conformado por los clientes y clientes potenciales, la prensa, los accionistas, la competencia, la cadena de provisiones y el dinero, un sistema inherentemente caótico y desorganizado. El único contacto que el sistema organizado tiene con el sistema desorganizado del mercado se encuentra en la base del cono, en la parte del “qué”, o el producto.

Todo lo que hace la organización comunica la visión del líder al mundo exterior. Las cosas que pasan en el nivel del “qué” o producto no representan el “por qué” la compañía, entonces la habilidad de inspirar se complica. Cuando la compañía es pequeña, no es un problema porque el líder tiene contacto directo con el mundo exterior. Cuando es pequeña, no se necesitan muchos del “cómo”, por lo que es el líder y fundador quien toma las decisiones grandes, que sale y habla con los clientes, vende el producto y contrata a los empleados. Conforme crece la compañía se agregan otros sistemas y procesos, así como se integran más empleados. La causa que se encontraba representada por un solo individuo se metamorfosea lentamente en una organización estructurada y “el cómo” se empieza a formar. Conforme crece, el rol del líder

cambia, ya no va a ser la parte que se escucha más o la que tenga el volumen más alto. Se va a convertir en la fuente del mensaje que se transmitirá por el megáfono.

Cuando la compañía es pequeña, todo gira alrededor de la personalidad del líder, la personalidad del líder equivale a la personalidad de la compañía. Cuando la compañía tiene éxito no debe de haber cambio, el trabajo de los tipos de “enforzadores” es personificar el “por qué” del líder, hablar de él, pregonarlo; el trabajo del líder ya no es cerrar los tratos, es inspirar.

Muchos CEO piensan que su prioridad son los accionistas y no los clientes. Un “enforzador” o tipo que sabe “el cómo”, no debe perder el contacto con los clientes. Cuando la organización crece la principal labor del líder es tener contacto con la capa de abajo, es decir con “el cómo”; debe asegurarse que la gente del equipo crea en lo que él cree y que sepan como construirlo. Hay que recordar la biología del círculo áureo, el “por qué” existe en la parte del cerebro que controla los sentimientos y la toma de decisiones, pero no el lenguaje, en cambió, “el qué” existe en la parte del cerebro que controla el pensamiento y el lenguaje racional. Si comparamos la biología del cerebro a las tres dimensiones del círculo áureo se revela una profunda visión.

El cerebro límbico equivale al “por qué” y para qué y la parte de la neocorteza corresponde al qué. El líder que se encuentra en la parte más angosta del cono es la inspiración, es el símbolo de la razón de “por qué” hacemos las cosas como las hacemos. Representa el cerebro límbico de lo emocional. Lo que la compañía dice y hace representa el pensamiento racional y el lenguaje de la neocorteza. Así como es de difícil para la gente expresar sus sentimientos, es igual de difícil para una empresa explicar el “por qué”. El cono es una imagen tridimensional del círculo áureo, que se encuentra aterrizado en la biología del la toma de decisiones del ser humano, la lógica es que las organizaciones de cualquier tipo van a batallar igual para comunicar su “por qué”, lo que quiere decir que tratar de comunicar el valor de diferenciación como empresa es realmente difícil. La dificultad que enfrentan tantas compañías para diferenciarse y comunicar su valor verdadero al mundo externo no es un problema de negocios, es un problema biológico.

Al igual que el ser humano las empresas utilizan metáforas, imaginería y analogías para tratar de comunicar lo que sienten y al no contar con el suficiente lenguaje para compartir sus emociones más profundas. Esa así que se crean cosas tangibles para los que creen lo mismo que la empresa, y que puedan decir “por eso estoy inspirado”.

LA COMUNICACIÓN NO EQUIVALE A HABLAR SINO A ESCUCHAR

Las sociedades comprenden la importancia de los símbolos, puesto que ayudan a reforzar valores o representar creencias. Los símbolos hacen tangible lo intangible, la única razón por la que los símbolos transmiten significado es porque nosotros les damos ese significado. El significado está en nuestra mente y no el objeto o símbolo. Solo cuando el propósito es claro, es que el símbolo se vuelve poderoso.

La mayoría de las compañías tienen logos, pero pocas compañías han sido capaces de comunicar sus creencias. Muchas compañías son malas en comunicar sus creencias, entonces la mayoría de los logos no tienen significado. En el mejor de los escenarios sirven como íconos para identificar a una compañía y sus productos, un símbolo no puede tener significado hasta que no sepamos "por qué" existe y no solo como identificador de la compañía, sino como algo que va más allá.

Sin una claridad del "por qué", un logo es solo un logo. Los dictadores comprenden muy bien los símbolos y por eso los símbolos los representan a ellos y a sus deseos y no a una causa para avanzar a la humanidad o para cambiar el *estatu quo*. Muchas compañías terminan actuado como dictadoras, es todo sobre lo que la compañía es y desea. Se puede establecer una analogía con un dictador que mantiene su poder manipulando a través del miedo; la gente sigue a los dictadores no por que quieren sino por que tienen que. Para que una compañía sea percibida como un gran líder social y no como dictador todos sus símbolos, incluyendo sus logos, tienen que representar algo en lo que toda la gente crea. Algo que todos podamos apoyar, y para eso se necesita claridad, disciplina y consistencia. No es la compañía u organización la que decide qué significan los símbolos, es el grupo de afuera, los que deciden son el megáfono en el mercado caótico, basados simplemente en las cosas que ven, escuchan; los de afuera son los que clara y consistentemente reportan sobre las creencias de una compañía, y solo en esa instancia es cuando un símbolo empieza a tomar significado.

El test del apio

Es una falacia creer que lo que les ha funcionado a otros nos va a funcionar a nosotros también. Lo más importante para una compañía es que su qué y su cómo produzcan productos consistentes con el pro qué. Solo así se dejan de copiar prácticas que no tienen nada que ver con su "por qué". Para saber qué es lo que necesita una compañía, se necesita filtrar las decisiones a través de sus "por qués". Es como ir al supermercado y comprar productos que te recomendaron diferentes personas, cuando la gente vea tu carrito no les va a decir nada de ti, pero si solo escoges lo que es bueno para ti, tu carrito va a representar lo que tú eres, y solo vas a comprar lo que es bueno para ti.

Entre más apio se use más confianza se gana

Entre más se actúe conforme a los valores que se pregonan más confianza se obtiene, porque hay congruencia.

PARTE V. EL RETO MÁS GRANDE ES EL ÉXITO

CUANDO EL “POR QUÉ” SE DESDIBUJA

Cuando a las compañías se les olvida el porqué la gente pierde la confianza y la lealtad.

Ser exitosos *vs.* sentirse exitoso

Algunas compañías pueden perder el sentimiento del “por qué”. El éxito y el logro no es lo mismo, al logro se llega como a una meta, es algo tangible bien definido y medible, pero el éxito es un estado de ser, se es exitoso. El logro llega cuando se persigue y obtiene lo que se quiere, pero el éxito llega cuando se tiene claro el “por qué” se persigue lo que se quiere. El éxito es un estado se ser, un sentimiento que se encuentra en el cerebro límbico y, por lo tanto, difícil de expresar. No siempre se obtienen ambas cosas. A mucha gente no le importa qué tantos logros hayan obtenido, nunca se siente exitosa, ese sentimiento es elusivo y a veces nunca llega.

Los que tienen la habilidad de tener siempre a la vista el “por qué”, sin importar cuánto logren, son los que verdaderamente inspiran. Los que nunca pierden de vista el “por qué” pueden mantener a todo el mundo enfocado, estos son los grandes líderes, para ellos el círculo áureo se encuentra en balance, persiguen el “por qué”, son responsables del “cómo” y hacen “el qué” como prueba tangible de lo que creen. Para el resto existe una ruptura entre el “por qué” y “el qué” cuando se desalinean, es esa separación de lo tangible de lo intangible que marca la ruptura.

LAS RUPTURAS SÍ OCURREN

Las grandes compañías inician de cero, al inicio las ideas se mueven por la pasión, que es el mismo sentimiento que empuja a hacer cosas irracionales. La razón por la que muchas compañías fracasan es porque no hay suficiente pasión. Se necesita estructura para crecer. Muchas veces en el camino hay distractores, como “el qué”, por lo que se pierde el camino. Sucede que hubo un quiebre con su “por qué”, faltó ver con claridad. Cuando una organización es pequeña es más fácil no perder de vista el “por qué”, pero cuando crece, intervienen otras personas para tomar decisiones, diluyendo el “por qué”. Las decisiones ya no se toman de manera visceral, sino mediante razonamientos basados en números. Se acaba la pasión. Se inicia la manipulación, lo que no es nada inspirador. Es importante preguntarse qué pasaría si se pierde al líder, el reto está encontrar las maneras más eficaces par mantener la visión viva por siempre. Una empresa que pretende seguir inspirando a pesar de que el líder desapareció, debe de extraer el “por qué” e integrarlo a la cultura de la compañía.

Lo que se mide se hace

Hay pocas maneras de medir cómo se mantiene el “por qué” en forma clara en una organización. Se puede medir el éxito en dinero, pero no el valor de la compañía. Medir los

bienes o el dinero no es un indicador del valor. El valor es un sentimiento no un cálculo, es percepción y se mantiene al tener claro el “por qué”. Cuando la gente puede señalar el valor agregado que tiene una compañía aunque sea grande, es difícil que haya una ruptura entre el “por qué” y el que.

Buenas sucesiones mantienen vivo el “por qué”

Se necesita a otra gente para lograr el “por qué”. El no ser capaz de articular la causa en palabras para que otra gente pueda seguir moviendo a la compañía pone en peligro a la compañía. Para cualquier compañía el éxito se vuelve un reto, encontrar a un sucesor que inspire es muy difícil. Es necesario que el “por qué” esté tan claro que no se pierda.

PARTE VI. DESCRUBRE “POR QUÉ”

LOS ORÍGENES DEL “POR QUÉ”

Encontrar el “por qué” es un proceso de descubrimiento, no una invención. El “por qué” nace de la experiencia personal del individuo o grupo pequeño, cada persona tiene un “por qué” y cada organización también tiene uno. Una organización es “el qué”, es una de las cosas tangibles que el fundador hizo en su vida para probar el “por qué”. La parte más difícil no es encontrar con claridad el “por qué”, sino es la disciplina para confiar en uno mismo y mantenerse apegado al propósito. Permanecer en balance y auténtico es difícil, hay pocos capaces de construir un megáfono, por lo que los que lo logran son capaces de controlar el poder para mover a la gente. Entender el “por qué” de una compañía, o entender el “por qué” de cualquier movimiento social inicia con una sola cosa: tú.

LA COMPETENCIA

Una clave para sobrevivir la competencia no es competir en contra de los demás, en competir con uno mismo. El tratar de ser mejores que otras organizaciones, mejor calidad, mejores servicios mejores características, implica la comparación y nadie querrá ayudar. Si cambiáramos esa postura, competiríamos con nosotros mismos para ser mejores que la semana pasada, que el mes pasado, por la sola razón de dejar la compañía mejor de que como la encontramos. Todas las organizaciones inician con el “por qué”, pero solo algunas mantienen su “por qué” año tras año, las que lo olvidan se boicotean a sí mismas Convencer a alguien del “por qué” nos hace ser una mejor compañía. Esto hace que las decisiones sean más simples, la lealtad más grande, la confianza algo común, que reine el optimismo para hacer de la innovación algo común. Si todas las empresas iniciaran con el “por qué” se podría cambiar el mundo.