



**EN ESPAÑOL**

# **Tribes**

We Need **You** to Lead Us

Bestselling author of *Purple Cow* and *The Dip*

# **SETH GODIN**

# **Tribus**

## **Necesitamos que nos lideres**

### **Seth Gordon**

“Tribus debe ser leído por todos. Depende de cada uno de nosotros ser líder en el mundo de hoy en día,” dijo el Senador Bill Bradley.

Una tribu es cualquier grupo, grande o pequeño, que está conectado entre sí, a un líder y una idea. Durante muchos años, los seres humanos se han unido a tribus, ya sea religiosas, étnicas, políticas o incluso musicales, ya que está es nuestra naturaleza.

Ahora la Internet ha eliminado las barreras de geografía, costos y tiempo. Todos esos blogs y sitios de redes sociales han ayudado a las tribus existentes a crecer y han posibilitado que nazcan nuevas – grupos de diez o diez millones que se preocupan de sus Iphones o campañas políticas o una nueva forma de combatir el calentamiento global.

#### **¿QUIÉN VA A LIDERAR TODAS ESTAS TRIBUS?**

La Web puede hacer cosas sorprendentes, pero no puede crear liderazgo. Esto todavía tiene que provenir de las mismas personas – quienes tienen pasión en algo. Cualquier persona que ahora quiera hacer una diferencia tiene las herramientas en la punta de sus dedos.

Si usted piensa que el liderazgo es para otras personas, piénselo nuevamente – los líderes vienen en paquetes sorprendentes. Considere a Joel Spolsky y su tribu internacional de ingeniosos y vanguardistas ingenieros de software. O tal vez, Gary Vaynerchuck, un experto vinícola con el siguiente dicho, Chris Sharma lidera una tribu de rock mientras Mitch Mathews, un VP de Microsoft lidera una tribu de vendedores.

Si usted ignora esta oportunidad de liderar, se arriesga a convertirse en un “sheepwalker” (seguidor ciego) – alguien que lucha por proteger el status quo a toda costa, nunca preguntándose si la obediencia le está haciendo bien a usted (o su organización). A los seguidores ciegos no les va muy bien hoy en día.

Tribus lo hará pensar (realmente pensar) sobre las oportunidades de liderar a sus empleados, compañeros, clientes, inversionistas, creyentes, lectores, etc... no digo que es fácil, pero es más fácil de lo que usted probablemente se imagina.

SETH GODIN es el autor de los diez libros internacionales más vendidos, que incluyen el New York Times Bestseller, “The Dip”. Sus libros han sido traducidos en más de veinticinco idiomas, que incluyen Permission Marketing, Purple Cow y Meatball Sundae. El también es fundador y CEO de Squidoo.com (una enorme y creciente tribu) y el más popular blogger de negocios del mundo. Visité [www.SethGodin.com](http://www.SethGodin.com) y haga clic en su cabeza para poder leer su blog.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Para Mo y Alex

Quienes quieren cambiar las cosas –

Y para las personas que tendrán la suerte de unirse a su tribu

## JOEL SPOLSKY ESTÁ CAMBIANDO EL MUNDO

Puede ser que no su mundo, pero sí el mundo de los programadores y empresas de software y a las personas que trabajan en éste. La forma en que Joel, está cambiando el mundo, es algo en que todos deberíamos pensar.

Mientras Joel lidera una pequeña empresa de software en Nueva York, su pasión real es como liderar una empresa de software. A través de blogs y conferencias, Joel ha cambiado la forma en que muchas personas inteligentes piensan de cómo se debería encontrar, contratar y administrar programadores. Con el paso del tiempo, Joel ha reunido una gran e influenciante tribu que lo han buscado por liderazgo.

Una tribu es un grupo de personas conectadas entre sí, a un líder y una idea. Durante muchos años, los seres humanos han sido parte de una tribu u otra. Un grupo necesita sólo dos cosas para ser una tribu: un interés común y una forma de comunicarse. Joel proporciona ambas. El lidera una junta directiva rentable que atrae a los mejores programadores (y a los mejores trabajos) en el mundo. El incluso creo la prueba ampliamente usada Joel, que es una medida de lo amigable que debería ser un programador de trabajo. Al hacer una búsqueda en Google en “Joel” llegas a setenta y seis millones de sitios, y Joel Spolsky es el primero, en estar en lo correcto donde él pertenece.

Las tribus necesitan liderazgo. Algunas veces lidera una sola persona, otras lideran más. Las personas buscan una conexión, crecer y también algo nuevo. Ellos quieren y buscan el cambio, y el liderazgo de Joel lo entrega. El le da a su tribu una forma de alterar dramáticamente la forma en que se hacen negocios en su industria. Con el transcurso del tiempo, él ha encontrado su pasión (haciendo crecer su empresa).

Usted no puede tener una tribu sin un líder – y no puede ser un líder sin una tribu.

## UN LARGO Y EXTRAÑO VIAJE

Hace cuarenta años atrás, Jerry García y Grateful Dead tomaron algunas decisiones que cambiaron la industria musical para siempre. Puede que usted no esté en la industria musical y nunca haya ido a un concierto de Dead, pero su impacto afectó casi todas las industrias, incluyendo la suya.

Además de ganar más de \$100 millones durante su carrera, Dead nos ayudó a entender cómo funcionan las tribus. Ellos no tuvieron éxito vendiendo discos (sólo tuvieron un álbum dentro de los 40 primeros). En lugar de esto, ellos tuvieron éxito al atraer y liderar una tribu.

Los seres humanos no pueden hacer nada al respecto: necesitan pertenecer a algo. Uno de los más poderosos mecanismos de supervivencia es ser parte de una tribu, contribuir y ser parte de un grupo de personas que piensan igual. Nos vemos atraídos hacia los líderes y sus ideas, y no podemos resistir la tentación de pertenecer a algo y la emoción de lo nuevo.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Cuando un integrante de la banda Dead le dice al otro, “2-14-70”, es como un código secreto. Las sonrisas, abrazos y apretones de manos definen quienes somos – el pertenecer a una tribu es en gran parte cómo nos vemos nosotros.

Queremos pertenecer no sólo a una tribu, sino que a muchas. Y si ustedes nos dan herramientas y lo facilitan, seguiremos uniéndonos.

Las tribus hacen que nuestras vidas sean mejores. Y liderar una tribu es lo mejor que existe

## POR LO GENERAL, LAS TRIBUS SON LOCALES

Jacqueline Novogratz está cambiando el mundo. No al liderar a todos en su pueblo, sino que al desafiar a las personas en veinte países a unirse a un movimiento. Uno a la vez, Jacqueline está inspirando a los empresarios en el mundo en desarrollo a crear empresas que enriquezca a las personas. Ella está ayudando a crear organizaciones que entreguen agua limpia y ambulancias ... y lo hace de una forma que desafía las expectativas.

Jacqueline no solamente ama lo que hace liderando Acumen Fund; ella realmente está cambiando la cara de la filantropía. Su tribu de donantes, empleados, empresarios y otros cuentan con su liderazgo para inspirarlos y motivarlos.

La geografía antes era importante. Una tribu podría ser cualquier persona en un pueblo o podría ser entusiastas modelos en Sacramento o Demócratas en Springfield. Las corporaciones y otras organizaciones siempre han creado sus propias tribus en sus oficinas o mercados – tribus de empleados o clientes.

Hoy en día, Internet ha eliminado las barreras de la geografía.

Esto quiere decir que las tribus ya existentes son más grandes, importantes, significa que ahora existen más tribus, tribus pequeñas, tribus con influencia, verticales, horizontales y tribus que tal vez no podrían haber existido antes. Tribus con las que usted trabaja, viaja, compra... tribus que votan, discuten y pelean. Tribus donde todos conocen su nombre. Los profesionales en la CIA son una tribu y también lo son los voluntarios en ACLU.

Existe una explosión de nuevas herramientas disponibles para ayudar a liderar las tribus que estamos formando. Facebook, Ning, Meetup, Twitter, Squidoo, Basecamp, Craigslist y email, entre otras.

Literalmente, existen miles de formas de coordinar y conectar grupos de personas que no existían generaciones atrás.

Todo esto es inútil si usted no decide liderar. Todo esto no valdrá la pena, si su liderazgo se ve comprometido, si usted no se compromete.

Muchas tribus, muchas herramientas. Les estoy escribiendo sobre ambas. El mercado lo necesita (nosotros lo necesitamos) y las herramientas están allí, sólo esperándolo. Todo lo que falta es usted, su visión y su pasión.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

## EN BUSQUEDA DE UN MOVIMIENTO

Algunas tribus están estancadas. Ellas adoptan el status quo y sacan a cualquier miembro que se atreva a cuestionar la autoridad y las órdenes ya aceptadas por otros. Las grandes instituciones de caridad, pequeños clubes, esforzadas corporaciones – son tribus y están estancadas. No estoy tan interesado en esas tribus. Crean poco valor y son un poco aburridas. Cada persona que compone estas tribus, es un movimiento que espera algo, un grupo de personas que sólo espera ser energizado y transformado.

Un movimiento es emocionante. Es el trabajo de muchas personas, todos conectados, todos en busca de algo mejor. Las altamente novedosas herramientas de la Red hacen más fácil que nunca crear un movimiento, que las cosas pasen, que las cosas se hagan.

Todo lo que falta es liderazgo.

## LAS TRIBUS YA NO SON TAN DIFÍCILES DE FORMAR

Antes de Internet, coordinar y liderar una tribu NO era difícil. Era difícil coordinar acción y crecer rápidamente. Por supuesto, hoy en día la comunicación al instante hace que las cosas sean más expeditas. En la actualidad, Barak Obama puede juntar US\$50 millones en 28 días. En el mundo tribal de esta década, Twitter, blogs y videos en línea y un innumerable número de otras técnicas contribuyen a una dimensión enteramente nueva de lo que parece ser parte de una tribu. Todas las nuevas tecnologías están conectadas para conectar las tribus y para ampliar su trabajo.

Usted verá en este libro ejemplos basados en Internet y algunas sorprendentes nuevas herramientas que le mostrarán como las tribus pueden ser más efectivas. Pero Internet es sólo una herramienta, una forma fácil de tener algunas tácticas a la mano. El poder real de las tribus no tiene nada que ver con Internet, sino que todo que ver con las personas. Usted no necesita un teclado para liderar... sólo necesita el deseo de hacer que algo suceda.

Y si usted no tiene ese deseo, no se asuste. Algunas veces es mejor no ser el líder, sino sólo dejarse llevar y que otro hable por usted y le muestre el camino. El poder de esta nueva era es simple. Si usted quiere (necesita hacerlo), entonces usted será un líder. Es más fácil que nunca y nosotros lo necesitamos. Pero si no es el momento correcto para usted, si no es la causa correcta, entonces no lo haga. El liderazgo generoso y auténtico siempre derrotará los esfuerzos egoístas de que alguien lo haga sólo porque puede.

## ¿CÓMO ERA ESO SYRAH?

Gary Vaynerchuck dirige Wine Library TV (<http://tv.wine library.com/>), y él tiene una tribu. Millones de personas en todo el mundo recurren a él para narrar su pasión por el vino. El les ayuda a descubrir nuevos vinos y entender mejor los vinos. Pero Gary no crea un mercado para su audiencia, ni tampoco los administra. En lugar de esto, él lidera una tribu. Es un acto de generosidad y combustible para un movimiento, no un truco de marketing. El no presiona; él lidera.

¿Antes las personas estaban escribiendo o hablando sobre vino? Por supuesto, nunca ha sido difícil conseguir información. Lo que hace a Gary tan exitoso es la forma que usa un nuevo medio y nuevas técnicas para comunicar su pasión, conectar personas, y crear un cambio. Y así crecerá un movimiento.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

## EN EL INTERIOR DE UNA TRIBU

Mich Mathews es el vicepresidente senior de Microsoft Marketing Group. Bill Gates y Steve Ballmer han dependido de ella para distribuir y vender Microsoft durante una década.

Usted nunca ha escuchado sobre Mich. Ella no es un maestro o una personalidad turística. En lugar de eso, ella lidera una tribu de miles de personas al interior de Microsoft que crea y modela el marketing de la empresa. La tribu escucha a Mich; ellos la respetan y siguen. La atención prestada a esta tribu interna es un privilegio duramente ganado y una valiosa responsabilidad.

Este un libro para cualquiera que escoja liderar una tribu. Desde adentro o afuera, las posibilidades son enormes.

## LA OPORTUNIDAD

Es simple: ahora hay tribus en todas partes, adentro y afuera de las organizaciones, en público o en privado, sin fines de lucro, en clases, en todo el planeta. Cada una de estas tribus está anhelando liderazgo y conexión. Esta es una oportunidad para usted – una oportunidad de encontrar o juntar una tribu y liderarla. La pregunta no sería, ¿es posible que yo pueda hacer esto? Ahora la pregunta correcta es, ¿Escogeré hacerlo?

Durante mucho tiempo, he estado escribiendo que todos ahora somos grandes vendedores. La explosión en los canales de medios, combinado con el enorme apalancamiento de personas dentro de las organizaciones, significa que casi cualquiera puede influenciar el marketing de casi todo.

Este libro dice algo nuevo. Todo el mundo no es sólo un vendedor – todos ahora también son líderes. La explosión en tribus, grupos, reuniones y círculos de interés significa que cualquiera que quiere hacer una diferencia puede hacerlo.

Sin líderes no hay seguidores

Usted es un líder. Lo necesitamos

## ALGO EN QUE CREER

Las tribus tienen fe – creen en una idea y en una comunidad. Y ellos se basan en el respeto y admiración por el líder de la tribu y también por los otros miembros.

¿Cree usted en lo que hace? ¿Todos los días? Parece ser que creer es una brillante estrategia.

Tres cosas han pasado casi en forma simultánea. Las tres apuntan a lo mismo: un resultado (temporalmente desagradable, pero finalmente maravilloso).

1. Muchas personas se han dado cuenta que si trabajan mucho en algo en lo que creen (y hacen que las cosas sucedan) es mucho más satisfactorio que solamente recibir un cheque y esperar a ser despedido (o morir).

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

2. Muchas organizaciones han descubierto que el modelo de producir bienes y servicios no es tan rentable como solía serlo.
3. Muchos clientes han decidido gastar su dinero comprando cosas que no son productos industriales. Y ellos han decidido no gastar su tiempo adoptando ideas que ya existen. En lugar de esto, los consumidores han decidido gastar su tiempo y dinero en moda, historias, cosas que importan o creen.

Por eso aquí estamos. Vivimos en un mundo donde tenemos el poder de hacer que las cosas pasen, el deseo de hacer las cosas en las que creemos y un mercado que nos implora que seamos extraordinarios. Y aún así, en el medio de estos cambios, nos quedamos atascados.

Atascados siguiendo reglas inservibles, antiguas.

Estancados en industrias que no solamente evitan el cambio, sino que activamente luchan contra éste.

Con miedo a lo que dirá nuestro jefe, debido a que tenemos temor a tener problemas.

Principalmente, estamos inmovilizados actuando como gerentes o empleados, en lugar de ser los líderes en los que nos podríamos convertir. Estamos adoptando una fábrica en lugar de una tribu.

La ironía es que todo este miedo podría ser útil. El miedo al cambio es inherente en la mayoría de los organismos, debido a que éste es el primer signo de riesgo. El miedo al cambio en una gran industria es apropiado cuando la eficiencia es lo importante. Hoy en día, el miedo que nos protegía en el trabajo, es ahora nuestro enemigo; es lo que está en el medio. Imaginen haber trabajado en AOL o como un corredor de propiedades o en Sears. Puede haber sido divertido durante un tiempo, pero ya no lo será cuando la industria desaparezca.

¿Cómo fue su día? Es una pregunta que importa más de lo que parece. Parece ser que a las personas que les gusta su trabajo, son los que mejor harán su trabajo, teniendo el mayor impacto y teniendo los mayores cambios. Cambiando la forma en que ven el mundo, pero también cambiando el mundo. Al desafiar el status quo, un conjunto de innovadores están descubriendo que sólo una persona, puede hacer una gran diferencia.

Jonathan Ive está trabajando en Apple, pero también está haciendo una diferencia. El está liderando su equipo de diseño y alimentando a la tribu de Macintosh con ideas que ellos adoptan.

Micah Sifry no solamente disfruta el trabajo que hace todos los días en el Personal Democracy Forum; él está liderando un cambio fundamental en la forma que pensamos sobre política. Miles de personas dependen del liderazgo de Micah y por esto él usa su día haciendo un trabajo que importa.

Los innovadores son los nuevos líderes. Los que desafían el status quo, que se paran frente a sus tribus, que crean movimientos.

El mercado ahora recompensa (y adopta) a los innovadores. Claramente es más divertido hacer las reglas que seguirlas, y por primera vez, también es rentable, poderoso y productivo hacer esto.

Este cambio podría ser más grande de lo que usted piensa. De repente, los innovadores, alborotadores, y agentes de cambio no son meramente espinas en nuestro lado – son la clave de nuestro éxito. Las tribus le entregan apalancamiento. Y cada uno de nosotros tiene más apalancamiento que antes. Quiero que piensen sobre las ramificaciones del nuevo apalancamiento. Espero que vean que el camino más rentable es también el más

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

confiable, fácil y divertido. Tal vez, les podré dar un empujón para que ustedes también se conviertan en innovadores.

## ¿PORQUÉ USTED DEBERÍA LIDERAR, Y PORQUÉ AHORA?

Este libro le entregará algunas ideas, que juntándolas forman un argumento irresistible.

Con las tribus apareciendo por doquier, hay muy pocos líderes. Te necesitamos.

Mi tesis:

- Por primera vez, se espera que todos en una organización – no solamente el jefe, - lideren.
- La simple estructura del mercado hoy en día significa que es más fácil que nunca cambiar las cosas y que las personas tienen más apalancamiento que antes.
- El mercado está recompensando a las organizaciones y personas que cambian las cosas y crean notables productos y servicios.
- Es comprometedor, emocionante, rentable y divertido.
- Principalmente, hay una tribu de empleados, clientes, inversionistas, creyentes o lectores sólo esperando por usted que los conecte entre sí y los lideré para que vayan donde ellos quieren.

El liderazgo no es difícil, pero usted ha sido entrenado durante muchos años a evitarlo. Quiero ayudarlo a darse cuenta que ya tiene todas las aptitudes que usted necesita para hacer una enorme diferencia, y quiero que lo haga. Lo mejor es que no tiene que esperar hasta tener el trabajo adecuado o construir la organización correcta o subir de rango. Usted puede empezar ahora mismo.

## EL LIDERAZGO NO ES ADMINISTRACIÓN

En un episodio clásico de “I Love Lucy”, Lucy y Ethel estaban trabajando en una cadena de producción en línea de dulces. A medida que los dulces salían cada vez más rápido de la máquina, las dos entraron en pánico, metiéndose las trufas en sus bocas para seguir compitiendo.

Tenían un problema de administración.

La administración es saber manipular los recursos para poder hacer un trabajo. Las franquicias Burger King contratan gerentes. Ellos saben exactamente lo que necesitan para entregar y se les entregan recursos para hacerlo a bajo costo. Los gerentes manejan un proceso que han visto antes, y reaccionan al mundo exterior luchando por hacer el proceso lo más rápido y en la forma más económica posible.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Por otro lado, el liderazgo es crear el cambio en el que ustedes creen.

El diccionario dice que el mejor sinónimo de liderazgo es administración. Puede ser que esa palabra servía, pero ya no es así. Los movimientos tienen líderes y los movimientos hacen que las cosas pasen.

Los líderes tienen seguidores. Los gerentes tienen empleados.

Los gerentes hacen dispositivos mecánicos. Los líderes hacen cambios.

¿El cambio? El cambio es atemorizante, y para muchas personas que serán líderes, parece ser más una amenaza que una promesa. Eso es muy malo, debido a que el futuro pertenece a nuestros líderes, sin importar en donde trabajen o lo que hagan.

## ES BUENO SER UN REY

De hecho, en un mundo estable, es muy bueno ser un rey. Los reyes siempre han trabajado para mantener la estabilidad, debido a que esta es la mejor forma de seguir siendo reyes. Tradicionalmente, ellos se rodeaban de cortes de súbditos, donde cada uno tenía interés de mantener las cosas tal como estaban.

La monarquía ha sufrido un gran impacto en la forma que llevamos el mundo. Los reyes nos enseñaron sobre el poder y la influencia y a hacer que las cosas se hagan. Un rey junta su propia tribu y usa el poder para imponer el cumplimiento.

De la realeza hemos aprendido como crear corporaciones. Y también hemos aprendido como construir organizaciones sin fines de lucro y también otras. Larga vida al rey.

Por lo general, las corporaciones son creadas por CEOs que tienen todo su poder. Mientras más cerca estas de ser rey/CEO, mayor influencia y poder tendrás. La meta de la corporación es enriquecer el rey y mantenerlo en el poder.

Y luego, recientemente, algo paso.

El marketing lo cambió todo. El marketing creo apalancamiento. El marketing ciertamente cambió el status quo. Principalmente, el marketing liberó y energizó a la tribu.

Si a la tribu no le gusta el rey, ahora están libres de dejarlo.

El cambio en el status quo no es una noticia tan buena para el CEO, así como tampoco el cambio en la política fue una buena noticia para los reyes de Europa hace un siglo atrás.

El marketing es la forma de contar historias sobre cosas que hacemos – historias que venden y se esparcen. El marketing elige presidentes, junta dinero para caridad. También determina si el CEO se queda o se va (Carly Fiorina aprendió esto de mala manera). Fundamentalmente, el marketing tiene influencia sobre los mercados.

El marketing antes era hacer publicidad, y ésta es costosa. Hoy en día, el marketing trata sobre comprometerse con la tribu y entregar los productos y servicios en historias que se extenderán.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Ahora el mercado no quiere lo mismo que antes. Cientos de años de incesante marketing nos han llevado a buscar algo nuevo. Y lo nuevo no es tan estable, ¿no es así?

## LA ESTABILIDAD ES UNA ILUSIÓN

El marketing cambió la idea de estabilidad. La naturaleza humana aún asume que el mundo es estable, aún asume que Google será el número uno en cinco años, que escribiremos en teclados y volaremos en aviones, que China seguirá creciendo, y que la capa polar no se derretirá en seis años.

Y estamos errados.

Estamos errados porque la dinámica del marketing, la narración y la incesante publicidad nos han enseñado a estar intranquilos ante la estabilidad. Y internet sólo amplifica esta lección.

Nadie ve un video mediocre en YouTube, que ya ha sido visto. Nadie reenvía un email aburrido. Nadie invierte en la bolsa si no hay proyección de un buen crecimiento.

Aquí está lo que ha cambiado: algunas personas admiran lo nuevo y elegante más de lo que respetan lo ya probado. Y mucho más a menudo que no, estos adoptadores son las personas que compran y los que hablan. Como resultado, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos trabajos, nuevas oportunidades y nuevas caras se hacen cada vez más importantes.

El marketing ha cambiado el mercado. El mercado ahora está menos impresionado con las cosas promedio para las personas promedio, así como con la publicidad, hoy en día el mercado quiere un cambio.

La demanda por estabilidad es una gran oportunidad para usted.

## LOS PARTIDARIOS

Es una crítica cuando usted le dice esta palabra a un político, pero todas las tribus están compuestas de partidarios, mientras más son, mejor es.

Los partidarios quieren hacer una diferencia. Ellos quieren que algo pase (y que otras cosas no pasen). Los líderes lideran cuando toman posición, cuando se conectan con sus tribus y cuando le ayudan a la tribu a conectarse entre sí.

## HACIENDO UN ALBOROTO

La antigua regla era simple: la mejor forma de hacer crecer una organización era ser confiable, consistente y gozar de confianza, y poco a poco ganar una participación en el mercado. El enemigo era el cambio rápido, debido a que esto llevaba a la incertidumbre, riesgo y falla. Las personas huían de esto.

Eche un vistazo a las cincuenta principales instituciones de caridad en la lista de caridad de las cien principales instituciones que figuran en “the Chronicle of Philanthropy”. Durante los últimos cuarenta años, sólo han cambiado unas pocas de éstas. ¿Por qué? Los donadores no han querido correr riesgos.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

El mundo de los negocios tiene una larga historia de tribus conservadoras, grupos de personas que gozan con el status quo. La gran noticia es que esto ha cambiado. Las personas imploran por un cambio, ellos gozan siendo parte de un movimiento y hablando sobre cosas que son extraordinarias, y no aburridas.

Eche un vistazo al Yugo, Renault y Sterling – fabricados por empresas que hace varias décadas atrás intentaron traer nuevas ideas al mercado automotriz de Estados Unidos y fallaron en su intento. ¿Por qué? Los conductores no querían comprar un automóvil que podría desaparecer. No era divertido trabajar en estas empresas, porque estaban peleando una batalla que no iban a ganar. Era mejor trabajar para General Motors.

Nueva regla: si usted quiere crecer tiene que encontrar clientes que quieran unirse a usted o crean, donen o lo apoyen. ¿Y adivine qué? Los únicos clientes que quieren hacer esto, están buscando algo nuevo. El crecimiento viene con el cambio.

El Tesla Roadster es un automóvil eléctrico que cuesta US\$100.000.-, construido en Silicon Valley. Imposible de ser considerado hace treinta años atrás. Ahora está agotado. La empresa ha reunido una tribu – clientes ansiosos y fanáticos.

El Pyrus Hybrid es un nuevo automóvil basado en una tecnología antigua de hace cien años atrás que ningún fabricante de automóviles quería desarrollar. Ahora hay una gran lista de marcas siguiendo a Toyota. La tribu se ha vuelto un movimiento. Esto es sorprendente – la más grande y seria industria de productos de consumo ha cambiado enormemente sólo en unos pocos años.

Si las industrias automotrices pueden lanzar una novedosa tecnología y encontrar aceptación en el mercado, imagine que puede hacer usted con este nuevo apalancamiento.

¿A qué te dedicas, cuál es tu profesión?

Los líderes hacen alboroto.

## LIDERANDO DESDE ABAJO

Los escépticos entre nosotros ven la idea de liderazgo y nosotros dudamos.

Dudamos porque se siente como algo que necesitamos hacer. Que sin una autoridad, no podemos liderar. Que las grandes organizaciones reservan el liderazgo para el CEO, no para nosotros.

Tal vez usted trabaja en una gran organización. Tal vez usted piensa que hay mucha resistencia hacia el cambio. Aquí va una pregunta: ¿Es su organización más rígida que el Pentágono? ¿Más burocrática o formal?

Thomas Barnett cambió el Pentágono. Desde abajo. El no tenía rango – era sólo un investigador con una gran idea.

Aquí va lo que dijo el Wall Street Journal:

“El Sr. Barnett examinó detenidamente el concepto de dirigirse más directamente al mundo después del 11 de septiembre. El resultado fue una presentación PowerPoint de tres horas que más se parece a una representación artística que a un reporte del Pentágono. Hace que el Sr. Barnett, de 41 años de edad, sea una figura clave en el debate actual de cómo debería verse la fuerza militar moderna. Algunos militares más antiguos

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

dicen que sus controversiales ideas están influenciando la forma en que el Pentágono ve a sus enemigos, vulnerabilidades y futura estructura”.

Es simple, realmente, Barnett lideró una tribu que tenía pasión en el cambio. El los inspiró y unió a través de sus ideas.

Un hombre sin ninguna autoridad repentinamente se convirtió en una figura clave. Las tribus nos dan esta misma oportunidad. La aptitud y actitud son esenciales. La autoridad no. De hecho, la autoridad puede ser un obstáculo.

## GRATEFUL DEAD ... Y JACK

Vale la pena tomarse un minuto para pensar que significa realmente ser una tribu.

En Permission Marketing, hace varios años atrás, escribí de cómo los vendedores deben ganarse el derecho de entregar mensajes relevantes, personales en forma anticipada a las personas que quieren escucharlos. Y esto aún es correcto.

Pero las tribus van incluso más allá. Eso es debido a que además del mensaje que va desde el vendedor o líder a la tribu, también están los mensajes que van a ambas partes, de un miembro a otro y también devuelta al líder.

Grateful Dead entendió esto. Crearon conciertos para permitirle a las personas no sólo escuchar su música, sino que escucharla juntos. Ahí es donde aparece la tribu.

Recién escuche sobre Jack, un “restaurante ocasional” manejado por Danielle Sucher y Dave Turner en Brooklyn. Ellos sólo abren el restaurante veinte veces al año, los sábados por la noche, previa cita. Entre a internet y podrá ver el menú por adelantado. Luego, usted hará una reserva y pagará, si es que quiere ir.

En lugar de buscar comidas para sus platos, Danielle y Dave crearon platos para sus comidas. En lugar de servir clientes anónimos, organizaron una fiesta.

Danielle es una columnista de alimentos para el popular sitio web Gothamist, y ella y Dave manejaban el blog de alimentos Habeas Brulée. Esto quiere decir que ya interactuaban con la tribu. Significa que una vez que el restaurante ya estaba funcionando, se convirtió en el centro distribuidor central, el lugar para juntarse con los otros miembros de la tribu.

Si la comida es atrevida y el servicio es generoso, Jack no puede fallar.

## EL MERCADO REQUIERE UN CAMBIO, Y ESO NECESITA LIDERAZGO

Si el liderazgo es la habilidad de crear el cambio en que cree su tribu, y el mercado demanda cambio, entonces el mercado demanda líderes.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Los jefes manipulan al usar la autoridad que les entrega la empresa. Escuchas a tu jefe o puedes perder tu trabajo. Un jefe no puede hacer cambios porque ese no es su trabajo. Su trabajo es completar las tareas que le son asignadas por alguien en la empresa.

Por otro lado, los líderes no se preocupan mucho por la estructura organizacional o por la bendición oficial de la empresa en la que trabajan. Ellos usan la pasión y las ideas para liderar a las personas y no las amenazas y la burocracia para manejarlos. Los líderes deben tomar conciencia de cómo funciona una organización, debido a que esto permite hacer cambios.

El liderazgo no siempre empieza en la cima, pero siempre afecta a los que están arriba. De hecho, la mayoría de las organizaciones están esperando por alguien como usted para liderarlos.

## ¿QUÉ SE NECESITA PARA CREAR UN MOVIMIENTO?

Si es que vemos a dos ganadores del Premio Nobel y sus movimientos – Muhammad Yunus y Al Gore – se aclararán algunos conceptos paralelos, y directamente se relacionarán con las técnicas disponibles con las que usted podrá liderar su tribu.

Las micro-finanzas como una herramienta para pelear contra la pobreza y el esfuerzo de reconocer y retardar el calentamiento global se han convertido en movimientos. Pero como Yasmina Zaidman en el Acumen Fund me dijo, ambos problemas (y sus soluciones) fueron reconocidos hace más de treinta años atrás. No era que faltaba la respuesta – Muhammad Yunus ya la tenía. Entonces ¿porqué tomo treinta años presentar esta idea?

La respuesta, como usted probablemente adivinará es que existe una diferencia entre contarle a las personas que deben hacer e incitar un movimiento. El movimiento se crea cuando las personas hablan entre sí, cuando las ideas son entregadas a todos en la comunidad, y principalmente, cuando el apoyo de los pares lidera a las personas para hacer lo que siempre supieron que era lo correcto.

Los grandes líderes crean movimientos al darle el poder a la tribu de comunicarse. Ellos establecen la base para que las personas se conecten y no le dan órdenes a las personas para seguirlos.

Esta es la forma como Skype se extendió en todo el mundo. El Cofundador Niklas Zenneström entendió que vencer la tiranía de las compañías telefónicas era un proyecto muy grande para una pequeña empresa. Pero si podía darle el poder a la tribu para que ellos lo hicieran, conectarse entre sí y difundir la palabra, él sería capaz de incitar un movimiento.

Malcolm Gladwell escribió sobre la caída del Muro de Berlín y participo en la misma dinámica. El colapso de Alemania del Este no fue el trabajo de un solo activista. En lugar de esto fue el crecimiento gradual pero inexorable de la tribu, un movimiento libremente coordinado de activistas que gana fuerza hasta que no pudo ser detenido.

Uno tras otro, caen los problemas intratables en los movimientos.

## IMPROVISANDO UNA TRIBU

Como vimos antes, sólo se necesitan dos cosas para convertir un grupo de personas en una tribu:

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

- Un interés común
- Una forma de comunicarse

La comunicación puede ser una de estas cuatro:

- Líder a tribu
- Tribu a líder
- Miembro de la tribu a miembro de la tribu
- Miembro de la tribu a alguien fuera de ésta

Entonces un líder puede aumentar la efectividad de la tribu y sus miembros de la siguiente manera:

- Transformando el interés común en una meta apasionada y deseo de cambiar;
- Proporcionar herramientas para permitirle a los miembros estrechar sus relaciones y comunicarse; y
- Apalancar la tribu para permitirle crecer y tener nuevos miembros.

La mayoría de las personas se enfocan sólo en la tercera táctica. Una tribu más grande iguala en cierta forma a una mejor tribu. De hecho, las dos primeras tácticas por lo general siempre llevan a tener un mayor impacto. Cada acción que usted toma como un líder puede afectar estos tres elementos, y el desafío es averiguar cual se debe maximizar.

La Asociación Americana de Automovilistas tiene millones de miembros, pero tiene mucho menos impacto en el mundo que las dos mil personas que van a la conferencia TED todos los años. Uno es sobre algo grande la otra es sobre el cambio.

La Asociación Nacional de Rifles tiene un enorme impacto en la cultura política de los Estados Unidos, mucho más que el tamaño real de la organización. Ese es el motivo por el que la tribu está muy bien conectada, comunicando hacia todos lados y debido a que tienen una misión apasionada, no sólo una idea en común.

Las nuevas herramientas y tecnologías disponibles para los grupos están transformando el pensamiento de la comunicación tribal. Los líderes inteligentes están tomando estas herramientas y poniéndolas a trabajar.

## QUE ES LO QUE LAS TRIBUS DEJAN

Crea una empresa y dejarás un rastro. Una industria, publicitando chatarra no reciclable producida como resultado de sus esfuerzos.

Pensar sobre cosas es fácil porque las podemos ver y tocar.

Por otro lado, las tribus no son sobre cosas. Son sobre conexiones.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Una de mis organizaciones favoritas, el Acumen Fund, recién celebró su 7° aniversario. Los empresarios de fondos sin fines de lucro en el mundo desarrollado, usan el comercio y la propiedad como reemplazo para obtener ayuda.

Acumen hace conexiones. Es una tribu creciente de personas comprometidas y talentosas que están entregando un mensaje de poder, respeto y crecimiento. Esto es lo que me sorprende, a diferencia de los residuos de los materiales, las conexiones tribales que uno puede crear con el liderazgo crecen; no desaparecen. A medida que la organización madura y llega a más personas, estas conexiones llevan a más conexiones. La tribu emociona, entrega valor y se difunde. Internet lleva a esta actividad viral y virtual, a tener más conexiones y a difundir las ideas a más personas.

## LA ANATOMIA DE UN MOVIMIENTO

El Senador Bill Bradley define un movimiento que tiene tres elementos:

1. Una narrativa que cuenta una historia sobre quiénes somos y el futuro que estamos tratando de crear.
2. Una conexión entre el líder y la tribu.
3. Algo que hacer – mientras menos límites, mejor.

La mayoría de las veces, las organizaciones sólo toman en cuenta la tercera.

## WIKIPEDIA

¿Cómo Wikipedia se convirtió en uno de las principales diez sitios en internet? Tiene cerca de doce empleados a tiempo completo y la única fuente de ingresos que tiene son pequeñas donaciones.

La forma en que Jimmy Wales, cofundador de Wikipedia, creo la tribu es instructiva. El atrajo un pequeño grupo de personas (sólo veinticinco personas responsables de la gran mayoría de los artículos en el sitio) y los comprometió en una visión. No les dijo que tenían que hacer. No manejo el esfuerzo, los lideró.

Wales conecto a los miembros entre sí con una tecnología que siempre evolucionaba que hizo cada vez más fácil el compromiso y la comunicación. Y le entrego a la tribu una plataforma que podían usar para poder contactarse con el mundo externo.

Que son tres pasos: motivar, conectar y apalancar.

## LIDERANDO DESDE ABAJO (CON UN BOLETIN INFORMATIVO)

En 1984, a la edad de veinticuatro años, me uní a una pequeña compañía de software llamada Spinnaker. Con sede en Cambridge, Massachusetts, estábamos lo suficientemente locos para adoptar la audaz meta de inventar la primera generación de juegos educativos para computador. Yo fui el empleado número treinta.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Después de mi internado en el verano, Spinnaker me ofreció un trabajo para empezar una nueva marca. Ellos querían adquirir historias de ciencia ficción y volverlas juegos de aventuras literarios. Byron Preiss ya nos vendió los derechos de Fahrenheit 451 y otras novelas y tuve que adquirir otras y convertirlas en productos listos para ser vendidos en todo el mundo. El problema era que nadie trabajaba para mí. No tenía secretarías, personal ni programadores.

Spinnaker estaba ocupado creando docenas de productos y aproximadamente cuarenta programadores en el Departamento de Ingeniería estaban asignados en forma giratoria a diversos proyectos. Me prestaron sólo tres programadores y yo necesitaba bastante más que eso, si es que quería realizar mi pedido en Navidad.

Por ende, empecé a hacer un boletín informativo. Este destacaba el trabajo de cada persona que trabajaba en uno de mis productos. Destacaba sus innovaciones y hablaba sobre la nueva área en la que se estaba innovando (música, juegos). Hice fotocopias y distribuí el boletín informativo a la casilla de oficina de cada persona en la compañía – en ese momento alrededor de cien personas.

El boletín informativo aparecía dos veces a la semana. Dos veces a la semana, yo hablaba sobre nuestra búsqueda. Además dos veces a la semana contaba crónicas sobre el sorprendente trabajo de nuestra pequeña tribu. Esto convirtió a un grupo dispar de ingenieros en una comunidad trabajadora.

Dentro de un mes, seis ingenieros habían abandonado la tribu, y trabajaban para mí en su tiempo libre. Luego, eran veinte y después toda persona del departamento fue asignada a mi proyecto o tenía dos empleos a la vez en éste. Despachamos cinco productos a tiempo para Navidad, y todos nos hicimos millonarios vendiendo varias copias y salvando la compañía.

¿Los ingenieros se cambiaron por el boletín informativo? Por supuesto, no. Ellos se cambiaron por lo que significaba el viaje. Ellos querían ser parte de algo que importará. Veinte años después, las personas de ese equipo todavía hablan sobre lo que creamos. Y yo, sólo con veinticuatro años de edad, sin experiencia, ni personal, pase por el viaje soñado.

¿Eso es todo lo que hice? ¿Lanzar un boletín informativo? Por supuesto, no. Hice cosas difíciles, evite obstáculos, viví y respiré el proyecto y lo inyecté con mi alma. Treinta de nosotros dormimos en la oficina cada noche durante un mes para poder sacar el pedido a tiempo. Veintinueve personas muy calificadas y yo. Todos teníamos un trabajo que hacer ese mes y el mío era ayudar a que todos se pudieran comunicar.

Todo lo que hice fue por nosotros, no por mí. Yo no administramos ni mando, yo lideré.

## MULTITUDES Y TRIBUS

Dos cosas muy distintas.

Una multitud es una tribu sin un líder.

Una multitud es una tribu sin comunicación.

La mayoría de las organizaciones gastan su tiempo haciendo marketing para la multitud. Por otro lado, las organizaciones inteligentes unen a la tribu.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Las multitudes son interesantes, y pueden crear todo tipo de artefactos inútiles y efectos en el mercado. Pero las tribus tienen mayor duración y son más efectivas.

## EL MARKETING LO CAMBIA TODO, PERO PRINCIPALMENTE CAMBIA EL MERCADO

El mercado quiere que usted sea notable. La mayoría de las tribus están aburridas del pasado y exigen un futuro. El mercado ha mostrado que las ideas que se difunden ganan, y las ideas que se están difundiendo son las extraordinarias ahora.

Durante cincuenta años, las marcas establecidas de industrias eficientes y un buen marketing triunfaban. Pepsi, el Ejército de Salvación y la tienda local de hardware eran la piedra angular del mercado. Ahora, las marcas más antiguas ya no son las que crecen más rápido. Hoy en día, los hombres de negocio más experimentados ya no son los más exitosos. Y los trabajos más seguros, ya no lo son tanto.

El mercado ha sacado su voz. Está claro que ahora buscamos novedad y estilo, y principalmente, las cosas que sean grandes. Si quieres que te sigamos, no seas latero.

“Suficientemente bueno”, deje de serlo hace mucho tiempo atrás. ¿Entonces, porque no ser grande?

## LA DIFERENCIA ENTRE PROMEDIO Y MEDIOCRE

La administración por lo general trabajará para mantener el status quo, para entregar productos promedio a personas promedio. En un ambiente estable, esta es exactamente la estrategia correcta. Crea confianza y predicción, baja los costos y obtiene ganancias.

El marketing tradicional es el marketing de empuje o presión, entienda esto. La cosa más estable que se puede hacer es empujar un producto estándar a una audiencia estándar y tener éxito con descuentos o distribución.

Pero para las tribus, el estándar promedio puede significar mediocre. No vale la pena buscarlo, aburrido.

La vida es demasiado corta para luchar contra las fuerzas del cambio. La vida es demasiado corta para odiar lo que hacemos todo el día. La vida sigue siendo demasiado corta para hacer cosas mediocres. Y casi todo lo que es estándar ahora se ve como mediocre.

¿Existe alguna diferencia entre promedio y mediocre? No mucha. Lo promedio es tomado por sentado, no se habla de esto y ciertamente tampoco se toma en cuenta.

El resultado de esto es que muchas personas (muchas personas realmente buenas) pasan todo el día intentando defender lo que hacen, tratando de vender lo que siempre venden e intentando prevenir que sus organizaciones sean devoradas por las fuerzas de lo nuevo. Los debe estar cansando mucho. Defender la mediocridad es agotador.

## ¿CUÁNTOS FANATICOS TIENE USTED?

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

En un artículo publicado en el sitio web Technium, Kevin Kelly describió brillantemente el mundo de “1.000 True Fans”. El dijo que un verdadero fanático es un miembro de la tribu a quien le importa mucho usted y su trabajo. La persona cruzará la calle para comprar por usted o hará que un amigo lo escuche o invertirá un poco más de tiempo para apoyarlo.

Un artista necesita sólo mil fanáticos reales en su tribu. Eso es suficiente.

Es suficiente porque mil fanáticos le traerán suficiente atención y apoyo para poder vivir, llegar a más personas, hacer un buen trabajo. Es suficiente porque miles de fanáticos, verdaderos fanáticos, forman una tribu.

Un verdadero fanático trae tres amigos con él a un concierto de John Mayer o a la apertura de una exhibición de Chuck Close. Un verdadero fanático paga extra para ser dueño de la primera edición, o compra la tapa, en lugar de buscar en el sitio web. Lo más importante, un verdadero fanático se conecta con otros verdaderos fanáticos y amplifica el ruido que hace el artista.

Una corporación, institución sin fines de lucro o una iglesia puede necesitar más que esto – tal vez un millón de fanáticos si usted está en Starbucks o quince millones si usted se está postulando a presidente. Pero no hay duda que hay una cierta cantidad – usted puede averiguar que es – y probablemente es menos personas de lo que usted imagina.

A muchas organizaciones les importan los números, no a los fanáticos. A ellos les importa hacer clic o las menciones en los medios. Lo que les falta es la falta de compromiso e interconexión que entregan los verdaderos fanáticos. En lugar de estar siempre buscando un grupo más de ojos, los verdaderos líderes se han dado cuenta que ganarían si convierten un fanático casual en uno verdadero.

Los verdaderos fanáticos son difíciles de encontrar y son muy preciados. Sólo unos pocos pueden cambiar todo. Lo que ellos exigen es generosidad y valentía.

## TWITTER, CONFIANZA, TRIBUS Y VERDADEROS FANÁTICOS

La mayoría de las personas que ven Twitter.com, no lo entienden. Parece ser invasivo, consume mucho tiempo o incluso es tonto.

En cambio, los convertidores entienden el verdadero poder de Twitter. Este es muy simple: es un protocolo que facilita mandar mensajes instantáneos a las personas con notas breves, tales como “vaya al gimnasio”. De hecho, el límite es 140 caracteres, cerca de la mitad de este párrafo.

La diferencia entre un mensaje instantáneo y twit, es que el mensaje instantáneo irá sólo dirigido a una persona y un twit irá dirigido a cualquiera que escoja seguirlo. Ejemplo, Laura Fitton, una joven madre de Boston, tiene miles de personas que la siguen en su Twitter. Cada vez que ella escribe en un breve subtítulo, ellos lo verán.

Con el paso del tiempo, twit por twit, Laura ha creado una relación de confianza, lo que la ha llevado a una exitosa carrera como consultora a nivel mundial. Ella ha conocido personas fascinantes y ha cambiado la forma en que su tribu ve el mundo. Ahora ella tiene fanáticos verdaderos, gente que la busca y habla sobre ella.

Laura no habría podido hacer esto con una conferencia o blog. Pero al llegar constantemente a una tribu de personas con generosidad e introspección, se gana el derecho de liderar.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Personalmente, no me puedo imaginar que la tecnología importe tanto. Los Blogs y Twitter y toda otra forma de herramientas aparecerán y desaparecerán, posiblemente para el momento en que usted lea esto. Las tácticas son irrelevantes, y la tecnología siempre estará cambiando. La lección esencial es que cada día es más fácil estrechar la relación que usted tiene con las personas que han escogido seguirlo.

## EL STATUS QUO

Las organizaciones que destruyen el status quo ganan.

Las personas que empujan sus organizaciones, que inspiran a otros a cambiar las reglas, se emocionan. Nuevamente, volvemos al liderazgo, que puede provenir de cualquiera, de cualquier parte de la organización.

El status quo puede ser el tiempo “que todos conocen” que toma hacer un pedido o la tasa de comisión “que todos conocemos”, algo que se debe pagar. El status quo podría ser la forma en que cada uno espera que se empaque un producto o el modelo de precios que todos aceptan, debido a que ha sido el que ha permanecido durante más tiempo.

Sin importar cual sea el status quo, el cambio le da la oportunidad de ser diferente.

## INICIATIVA = FELICIDAD

Mire a su alrededor. Usted verá que el mercado (todo mercado) recompensa la innovación: las cosas que son nuevas, innovadoras y con estilo.

Las iglesias con mayor crecimiento son las nuevas. Los mejores libros de taquilla son aquellos que sorprenden ya que no vienen de ninguna parte en especial. El refugio tributario del que todos hablan está basado en las últimas reglas.

Los productos y servicios como estos requieren iniciativa para ser producidos. Usted no puede manejar la forma en que llegará a la iniciativa.

Un efecto colateral interesante: la creación de productos y servicios que son extraordinarios es divertido. Hacer un trabajo que es divertido es comprometedor. Entonces, no es sorprendente que al hacer cosas que son exitosas es una gran forma de pasar su tiempo.

Por eso decimos: iniciativa = felicidad.

## APALANCAMIENTO

Con una pala lo suficientemente grande, usted puede arrancarse las uñas.

Con un balancín lo suficientemente grande, usted puede levantar un luchador de sumo del piso.

Con suficiente apalancamiento, usted puede cambiar su compañía, industria y el mundo.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Las palancas cada vez son más grandes (para todos). La Web y la palabra boca a boca, los virus y los otros factores involucrados en los medios sociales significan que todos (cada persona, los seis billones) tenemos más poder que antes. El rey y el status quo están en grandes problemas.

Espere. Usted podría haber interpretado mal ese último párrafo – tal vez porque es muy corto, pero especialmente porque es muy desafiante.

Lo que quiero decir es que una persona puede hacer un video que llegue a cincuenta millones de espectadores.

Una persona puede inventar un modelo de precios que cambie totalmente la industria.

Finalmente, lo que trato de decir es que una persona – realmente me refiero a usted – lo tiene todo. Todo lo que necesita para crear algo incluso más grande que usted mismo. Las personas que están a su alrededor se han dado cuenta de esto, y están listas para seguirlo si es que usted quiere liderarlos.

## LA FIESTA DE SCOTT BEALE

Aquí les entrego un simple ejemplo de una tribu que fue posible gracias a la nueva tecnología. Scott Beale es un empresario con una larga historia de innovación y liderazgo. Su empresa, Laughing Squid, hace de todo desde Web hosting a poleras, grabados láser a exhibiciones de arte. En resumen, él lidera una tribu ecléctica.

En la conferencia SXSW en 2008, Scott se aburrió de esperar entrar a la fiesta de Google. Entonces, caminó por la calle, encontró un bar abandonado, junto algunas mesas en la parte de atrás y cargó su celular. Usando Twitter, él anunció “que había una fiesta de Alta Vista en Ginger Man”. Dentro de unos pocos minutos, aparecieron ocho personas. Luego, cincuenta y después había una fila en la puerta para poder ingresar.

No, no es un movimiento político. Seguro, que es una tribu. La energía y conexión de la tribu son palpables. Multiplique este efecto por millones de tribus similares y ahí usted entenderá que está pasando. Las tribus sólo están esperando ser convertidas en movimientos. (Y ocasionalmente tomar una cerveza juntos, es decir sociabilizar).

Es importante notar que Twitter solamente posibilitó el evento, no hizo que ocurriera. A menos que Scott se haya ganado el respeto y permiso de la tribu que lo sigue, él hubiera estado solo en el bar. No tomó cinco minutos organizar la fiesta, sino que tomo cuatro años.

## UNA BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA, PARTE 1 (EL COMIENZO)

Hay dos cosas que se necesitan para poder tener una industria.

Lo primero es muy obvio: las industrias son eficientes. Empezar una industria y llenarla de trabajadores es una buena forma de obtener ganancias.

Por “industria”, no me refiero necesariamente a un lugar con maquinaria pesada, pisos grasosos y ruido fuerte. Estamos hablando de cualquier organización que pueda elaborar productos o servicios, teniendo un

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

resultado medible y que intente reducir los costos. Me refiero a cualquier trabajo donde su jefe le diga lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.

La segunda razón por la que tenemos industrias no tiene nada que ver con eficiencia y todo que ver con la naturaleza humana. Parte de nosotros buscamos estabilidad. Buscamos la falta de responsabilidad que nos podría entregar un trabajo en una industria. La idea de “yo hago lo que tú me dices que tengo que hacer” siempre es atrayente, especialmente si la alternativa es robar para comer o suplicar en las calles.

Entonces, cuando aparecen las industrias nosotros corremos para unirnos a ellas.

En un viaje reciente que hice a India, esto me quedo muy claro. Pregúntele a cualquier persona cual sería el trabajo perfecto y la respuesta sería trabajar como un burócrata del gobierno. No solamente tienes aire acondicionado, sino que tampoco se te pide tener iniciativa. El trabajo es estable, la paga es buena y no hay sorpresas.

La industria es parte de la fábrica de nuestras vidas. Está ahí porque paga, y es estable, y está ahí porque nosotros queremos. Lo que usted no encontrará en una industria es una tribu motivada haciendo la diferencia. Y lo que no encontrará esperándolo fuera de la industria es una tribu de consumidores, emocionados por saber que va a pasar.

#### UNA BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA, PARTE DOS (EL FINAL)

En alguna parte del camino, tal vez cuando veinte mil trabajadores de Ford perdieron su trabajo el mismo día, cuando estaba claro que las compañías de gaseosas estaban dejando de crecer, la ventaja de la industria empezó a desaparecer.

Ya no era tan seguro tener un trabajo en la industria.

Y en una era de apalancamiento, en una era donde los inteligentes y el estilo está ganándole a las máquinas en todo momento, hacer lo que el jefe decía tampoco era tan incitante.

Si usted podría tener cualquier trabajo en el mundo, ¿cuál sería esté?

Diría que, “Un trabajo de bajo nivel burocrático en la oficina del Seguro Social en Yonkers, Nueva York”?

Diría que, “Un supervisor de nivel medio en una planta de GM en Ohio”?

¿Cocinando en McDonalds?

De alguna manera, yo lo dudo.

Ahora parece ser que el aire acondicionado y la ilusión de negación, no valen la pena. Ahora, cuando vemos cual sería el trabajo soñado, imaginamos que sería alguien que obtiene una recompensa como resultado de su introspección o conocimiento. O alguien que ha tomado control de lo que hace todo el día, creando productos y servicios de los que está orgulloso. Ciertamente se refiere a tener flexibilidad de tiempo y esfuerzo para poder hacer lo que uno quiere.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Ninguno de estos tiene nada que ver con trabajar en una industria.

ENTONCES, ¿ES REALMENTE UNA FREE AGENT NATION, “NACIÓN LIBRE”?

El autor Dan Pink se refiere al término “Free Agent Nation” para describir un movimiento de personas inteligentes que dejan las organizaciones para independizarse.

Esto es de lo que estoy hablando ahora.

Las organizaciones son más importantes ahora que antes. Son las industrias las que no necesitamos.

Las organizaciones nos dan la habilidad de crear productos complejos. Estas proporcionan la base y consistencia necesaria para llevar las cosas al mercado y respaldarlas. Más importante aún, las organizaciones cuidan las grandes tribus.

Pero las organizaciones no necesariamente tienen que ser industrias, ya no más. Las industrias son fáciles de externalizar. Las industrias lo pueden retrasar. Las organizaciones del futuro están llenas de personas inteligentes, rápidas y flexibles en busca de una misión. La cosa es que requieren de liderazgo.

Si usted no tiene manual de tiempo probado, no podrá encontrar el camino a seguir. En tiempos inestables, el crecimiento viene de los líderes que crean cambio y se comprometen con sus organizaciones, en lugar de los jefes que presionan a sus empleados de hacer más por menos.

LA PALABRA F

Entonces si las tribus recompensan innovación...

... y si los iniciadores son felices...

...entonces, ¿por qué no todos los hacen?

Debido al miedo.

He encontrado miles (podrían ser diez mil) personas con grandes ideas. Algunas de éstas realmente son muy buenas, otras tal vez son buenas. No parece haber pocas ideas. Las personas comunes pueden soñar extraordinarias cosas muy fácilmente.

Lo que falta es el deseo de hacer que las cosas pasen.

En una batalla entre dos ideas, no necesariamente ganará la mejor. No. La idea que ganará será la que sea más innovadora.

Muchos de nosotros queremos creer que existe una Oficina de Aprobación de Ideas o BIA. Esta juzga las ideas y bendice las mejores. Presenta tu idea a BIA y deja que ellos hagan el resto. Pero esto no va a pasar, ya que no existe.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

## VIENDO LA FORMA DE NO TENER MIEDO

El miedo es una emoción, no hay duda de esto. Una de las más fuertes y antiguas.

Realmente queremos escuchar sobre la persona que perdió su trabajo, que está en problemas, perdió su casa, su familia – su felicidad – porque tendrá la audacia de desafiar el status quo. Y ya que estamos ansiosos de tener este tipo de noticias, lo notamos las pocas veces que sucede.

Lo que es interesante sobre estas personas es que están comprometidas y son claramente innovadores que activamente han descubierto como no tener miedo. Quiero decir, el miedo aún está ahí, pero es atraído por una historia diferente.

Es la historia del éxito, de hacer algo que importa. Es una historia intelectual sobre qué es lo que necesita el mundo (o su industria o proyecto) y como su conocimiento podría ayudar a hacer una diferencia.

Yo creo que usted puede no tener miedo, trazando un plan que haga que este miedo sea obsoleto. No es sobre una táctica inteligente o una mejor forma de escribir un memo a su jefe. Es acerca de tener claro que el mundo está ahora demandando que nosotros cambiemos. Y rápido.

Espere.

Nuevamente necesitamos detenernos. Está claro que unos pocos párrafos no serán suficientes para deshacer una vida de tener miedo.

Entonces deténgase un segundo y piense sobre esto. El único atajo en este libro, la única técnica es que las herramientas están acá. La prueba está acá. El poder está acá. Lo único que lo detiene es su propio miedo. No es fácil de admitir, pero es esencial de entender.

## THE PETER PRINCIPLE REVISITED

Dr. Lawrence Peter es famoso por proponer que “en una herencia cada empleado tiende a llegar a este nivel de incompetencia”. En otras palabras, cuando usted hace un muy buen trabajo, usted será promovido. Y que el proceso se vuelve a repetir hasta que al final uno termina en un trabajo que no puede manejar.

Me gustaría parafrasear el Principio de Peter. Yo pienso que lo que realmente sucede es que “en cada organización cada persona llega al nivel hasta que se ve paralizado por el miedo.”

La esencia del liderazgo es estar consciente de tu miedo (y verlo en las personas que tu deseas liderar). No, no desaparecerá, pero el tomar conciencia es la clave para poder hacer el proceso.

## CUANDO TODO SE DESMORONA O CAE

Es muy común, pero realmente no tiene un nombre. Yo estoy hablando sobre las personas que luchan durante años, pero nunca parecen llegar a ninguna parte. Esta falta de tracción, por lo general se nota más en los negocios pequeños, pero también lo encontrará en instituciones sin fines de lucro y grandes corporaciones.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Usted trabaja y trabaja, siguiendo todas las reglas, empujando mucho, pero realmente no pasa nada. Todo es sufrimiento, no hay ganancia alguna.

¿Qué es lo que está pasando?

Yo pienso que estas personas cada vez son mejores al seguir, pero nunca aprenderán a liderar. Ellos seguirán instrucciones, direcciones, seguirán al rebaño y aprenderán de sus aptitudes, pero nunca liderarán. Se esconderán del miedo de liderar.

Cuando usted está liderando una tribu, a la que usted pertenece, los beneficios aumentan, el trabajo se hace cada vez más fácil, y los resultados son más obvios. Esa es la mejor razón para superar el miedo.

## VALE LA PENA CRITICAR

Un producto o servicio extraordinario es como una vaca púrpura. Las vacas café son aburridas; las púrpura vale la pena mencionarlas, ya que son distintas. Esas ideas se difunden; esas organizaciones crecen. La esencia de lo que está pasando en el mercado hoy en día gira alrededor de crear vacas púrpuras.

Aquí está la matemática del marketing:

Las ideas se difunden, ganan.

Las ideas aburridas no se difunden. Las organizaciones aburridas no crecen.

Trabajar en un ambiente que es estático no es divertido.

Incluso peor, trabajar para una organización que siempre está luchando contra el cambio, es horrible.

Entonces, ¿por qué usted y su equipo no lanzan tantas vacas púrpuras como ustedes quieran?

## EL MIEDO A FALLAR ES SOBREVALUADO

El miedo a fallar es actualmente sobrevaluado como una excusa. ¿Por qué? Si usted trabaja para alguien, entonces, más a menudo que no, el costo real de fallar es absorbido por la organización, no por usted.

Si el lanzamiento de su producto falla, no lo despedirán. La empresa ganará un poco menos de dinero y seguirá adelante.

Las personas no le tienen miedo a fallar, sino que a la culpa y crítica.

Escogemos no ser distintos, porque tenemos miedo a la crítica. Dudamos en crear películas innovadoras, lanzar nuevas iniciativas de recursos humanos, diseñar un menú que haga que las comidas sean distintas o dar un audaz sermón, porque en el fondo estamos preocupados que alguien lo odie y nos critique.

“Eso es lo más estúpido que he escuchado”. Que pérdida de dinero. ¿Quién es responsable de esto?

Algunas veces la crítica no es tan obvia. El miedo a escuchar “Yo estoy sorprendido que hayas lanzado eso sin haber investigado más” es suficiente para hacer que las personas investiguen más, estudien algo en profundidad y luego lo maten. Por lo menos, usted no será criticado.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

El miedo a ser criticado es un poderoso factor disuasivo, porque la crítica no necesariamente tiene que ocurrir para que haya miedo. Observe cuando algunas personas son criticadas por ser innovadoras, y será muy fácil convencerse que lo mismo le podría pasar a usted, si no es cuidadoso.

Por supuesto, la crítica constructiva es una herramienta terrorífica. Si una crítica le dice “no me gusto”, “es decepcionante”, no le hará ningún bien. De hecho, será todo lo opuesto. El usa su poder para herirlo sin darle ninguna información para hacerlo mejor la próxima vez. Peor aún, no les ha dado a ellos ningún dato de cómo tomar una decisión más acertada por su cuenta. No sólo eso, pero al no revelar la base de esa crítica, él está siendo cobarde, porque no hay ninguna forma de desafiar su opinión.

Yo lo admito. Cuando tengo una mala crítica, mis sentimientos son heridos. Después de todo, sería bueno si toda crítica fuera una inspiración y explicará que es lo que hay que hacer.

Pero algunas veces esto no es así. Lo que es suficiente para arruinar mi día.

Pero no es suficiente. No lo es, debido a que me doy cuenta que mi libro no ha pasado desapercibido. A la mayoría de las personas les gusto. Unos pocos lo odiaron. Pero en general, la mayoría de los libros son ignorados.

Una mala crítica no va a arruinar mi día, porque me daré cuenta que recibir una crítica es como una medalla de honor. Significa que yo he confundido las expectativas – que yo no entregue lo simple, la guía práctica que algunos esperaban. De hecho, quiere decir que hice algo que valdrá la pena recordar.

La lección acá es: si he escrito un libro aburrido, no habrá crítica, ni conversación al respecto. Los productos y servicios de los que se habla son los que vale la pena hablar de ellos.

¿Cómo estuvo su día? Si su respuesta es “bien”, entonces yo no pensaré que usted estaba liderando.

Entonces el desafío, cuando usted considere su próxima oportunidad como aburrida o extraordinaria, es responder estas dos preguntas:

1. “Si fuera criticado por esto, sufriría algún impacto medible? ¿Perdería mi trabajo, me pegarían con un bate de softball o perdería una amistad importante? Si el único efecto colateral de la crítica es que usted se sentiría criticado, entonces tendría que comparar esos malos sentimientos con los beneficios que usted obtendría si es que hiciera algo que vale la pena. Ser extraordinario es emocionante, divertido, rentable y muy bueno para su carrera. Desaparecería el sentimiento de sentirse mal.

Y luego, una vez que haya comparado los malos sentimientos con los beneficios, y decida tomar el camino correcto, responda lo siguiente:

2. ¿Cómo puede crear algo que la crítica haya podido criticar?

## EL CULTO DEL INNOVADOR

Los innovadores son comprometidos, apasionados y más poderosos y felices que cualquier otra persona. Y tienen una tribu que apoyar (y que a su vez también los apoya).

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Desafiar el status quo requiere un compromiso, tanto público como privado. Significa llegar a otros y poner sus ideas en línea.

Los innovadores deben creer. Más que cualquier otra persona en una organización, es la persona que desafía el status quo, él que se atreve a ser más, que está realmente presente y que debe confiar en sus creencias.

¿Puede imaginarse a Steve Jobs retirando su cheque? Es bueno que nos paguen, pero es mejor y esencial creer.

## ¿DEBERÍAN ELLOS CONSTRUIR UNA ESTATUA DE USTED?

¿Cuánto ego está involucrado en ser un líder?

David Chang es un chef fantástico con una tribu leal. Sus restaurantes son puestos en blogs todo el tiempo y las personas pasan horas intentando ingresar a estos. Ellos toman fotos de los platos que hay y los colocan en línea, junto con críticas como “David Chang es un genio”.

Está claro que si hicieran estatuas para chefs, construirían una para David.

¿Pero David lo estará haciendo por la gloria, o lo está haciendo por la tribu? Yo creo que usted sabe la respuesta – los grandes líderes se enfocan en la tribu, y solamente en esto.

Pema Cordón es una monja Budista que trabaja en un monasterio en Nueva Escocia. Millones de personas en todo el mundo les interesa su trabajo, leen sus libros, escuchan sus grabaciones y la visitan si es que pueden. ¿Es ella una ego maniaca calificada? Por supuesto, que no. Escúchela por tres minutos, y verá que ella no hace lo que hace por llevarse la gloria, lo hace para ayudar a otros.

Lo que es verdad de todos los grandes líderes, desde David Chang en su cocina en Nueva York hasta Nancy Peral, la bibliotecaria favorita de Seattle, es que son generosos. Ellos existen para ayudar a la tribu a encontrar algo, para permitirle a la tribu emocionarse. Pero ellos entienden que la forma más poderosa de permitir esto es que valga un premio: al pararse en frente, dejar claras sus ideas, desafiar las convenciones y hacerse escuchar. Esos son actos valientes, que merecen reconocimiento.

Es fácil dudar cuando uno tiene que enfrentar el sentimiento de que le están prestando mucha atención. Los grandes líderes tienen el poder de reflejar sus ideas en sus equipos, sus tribus. Los grandes líderes no quieren la atención, pero si la usan. Ellos la usan para unir la tribu y para reforzar su propósito.

Cuando usted abusa de esa atención, está tomando algo de la tribu. Cuando Fidel Castro dio discursos de seis o siete horas (con asistencia obligatoria), él estaba disminuyendo la energía de su tribu. Cuando un CEO actúa como un monarca egoísta, él ya no está liderando, sino que está tomando algo de la tribu.

## EL MEJOR COACH DEL MUNDO

Ver a Meghan McDonald enseñando a los miembros del Team Rock es muy inspirador. En general, ella habla en forma calmada, uno a uno, a alguien que quiera escucharla. Después de algunas horas, Meghan tendrá

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

una docena de conversaciones como ésta. Ella generalmente habla con todo el equipo, pero nunca levanta la voz. Nadie llora, nadie es mirado en menos, ni tampoco hay burlas.

Después de unas pocas semanas, empiezan a pasar cosas sorprendentes. Los miembros del equipo empiezan a enseñarse mutuamente. Una novicia de diez años da sugerencias a un veterano que recién volvió de una competencia nacional. Meghan se va y la práctica continúa.

Rara vez funcionan para mí las analogías con los deportes. Son demasiado poco realistas. Sin embargo, Meghan no es sólo un coach o profesor. Ella es alguien que entiende el auténtico liderazgo, y se da cuenta que significa crear una tribu.

Ella no lidera de la misma forma que las otras personas. Y eso está bien, porque no existe una técnica correcta o probada, algo que sea bueno o malo. Decidir liderar, no manejar es la opción crítica.

Meghan se conecta e inspira. Ella no maneja.

## RELACIONES MÁS ESTRECHAS

En lo primero que se tiene que enfocar un líder es en el acto de estrechar los lazos de la tribu.

Tiene que intentar hacer crecer la tribu, tener más miembros, difundir la palabra. Una tribu que se comunica más rápido, con emoción es una tribu que se emociona y crece.

Es más probable que una tribu con relaciones más estrechas escuche a su líder, y también coordine las acciones e ideas para hacerlas llegar a los miembros de la tribu.

Steve Jobs en Apple ha estrechado las relaciones de la tribu de los fanáticos de Apple en varias formas diferentes. Al crear nuevos productos y anunciarlos en línea, él ha hecho un ritual para los fanáticos de Apple “escuchar que es lo nuevo”. Después de unas pocas horas de anunciar un producto, la palabra se ha difundido a millones de usuarios – todo en forma electrónica, en línea. Al mismo tiempo, Apple ha disfrutado de un interesante efecto colateral de la obsesión de Job manteniendo el secreto sobre los nuevos productos: los rumores en los sitios en línea y la especulación son el combustible de las conversaciones entre los fanáticos de Apple. Los usuarios harán prototipos imaginarios de los productos y compartirán fotos e incluso buscarán patentes ocultas sólo para probar que están en lo correcto.

Este estrechamiento también puede pasar sin tecnología, y también cuando no hay ganancia. Keith Ferrazzi lidera una tribu de celebridades inteligentes y líderes de opinión – desde Meg Ryan hasta Ben Zander – y él lidera este grupo difícil de liderar sólo al estrechar los lazos entre la tribu. El presenta personas. El los invita a comer. El encuentra áreas de interés común y luego los deja solos.

## TÁCTICAS Y HERRAMIENTAS PARA ESTRECHAR LAZOS

Internet y la explosión en medios sociales ha hecho las cosas más fáciles que nunca para el mercado.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

El primer tipo de marketing, el acto de difundir la palabra y llegar a lo inalcanzable, permite formar tribus de todo tipo. Sitios como Meetup.com y Craigslist hacen más fácil para las personas que no están conectadas conectarse.

Yo estoy más interesado en el segundo tipo de Marketing, el acto de estrechar los lazos de una organización y difundir la palabra dentro de la tribu. Un blog es una forma fácil de ver este método en acción. Un blogger tiene una herramienta gratis, casi sin esfuerzo alguno para enviar mensajes en forma regular (diario, cada hora) a las personas que quieren leerlos. Y mediante comentarios, los miembros de la tribu pueden hablar devuelta – unos con otros. Tiene lugar la conversación, se comparten las ideas, se toman decisiones, rápidamente.

Yo podría escribir un libro entero sobre el poder de un blog para difundir las ideas de un líder. Una poesía no publicada, previamente maldecida por ir en contra del sistema, es ahora publicada. Si las ideas son grandes, éstas se difundirán. La difusión de estas ideas puede atraer una tribu, y el poema irá desde el anonimato al liderazgo.

Los blogs también pueden funcionar dentro de las organizaciones ya existentes. Yo necesite una fotocopia del boletín informativo para registrar los ingenieros con los que trabaje en 1984, usted puede usar un blog y llegar a más personas, en una forma más poderosa y gratis.

Las empresas de Internet han tomado la idea original que está detrás de los blogs y la han amplificado en un conjunto de herramientas que cualquiera puede usar para estrechar los lazos en una tribu.

Con Twitter, pequeñas actualizaciones llegan a miles de personas que están esperando saber de ti y seguirte.

Facebook va en la dirección opuesta de Twitter. En lugar de forzarlo a usar sólo unos pocos caracteres, permite crear un enorme rango de imágenes, texto y conexiones. Facebook se mueve en lo que algunos denominan el gráfico social. A quien usted conoce, cómo los conoce, quién conoce a quién. Toma el escondido mundo de las tribus y lo ilumina con una luz digital brillante.

Basecamp es una tercera forma de interacción en línea, muy diferente de Twitter y Facebook es que es bastante deliberada, perfecta para administrar proyectos y seguimiento de trabajo. Al entrar en las cosas que antes eran emails privados o periódicos escritos a mano, Basecamp hace más fácil para toda la tribu hacer un seguimiento del progreso y sentir el momento que usted está creando.

Nada en línea está cerca de ser un sustituto para el trabajo duro y la generosidad que proviene del liderazgo. Pero estas herramientas hacen al liderazgo más poderoso y productivo, sin importar quien compone su tribu.

## INCOMODIDAD

El liderazgo es escaso porque pocas personas desean pasar por la incomodidad requerida para liderar. Esta escasez hace que el liderazgo sea valioso. Si todo el mundo intenta liderar todo el tiempo, no pasará mucho. Es la incomodidad lo que crea el apalancamiento que hace que el liderazgo valga la pena.

En otras palabras, si todo el mundo pudiera hacerlo, no valdría mucho.

Es incomodo pararse frente a extraños.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Es incomodo proponer una idea que podría fallar.

Es incomodo desafiar el status quo.

Es incomodo resistirse a establecerse.

Cuando usted identifica lo que le incomoda, usted encontrará el lugar donde se necesita un líder.

Si usted no está incomodo en su trabajo como un líder, será cierto que usted no está alcanzando su potencial como un líder.

## SEGUIDORES CIEGOS

Por supuesto, una tribu también necesita seguidores. Una organización, de cualquier tipo, necesita personas que estén dispuestas a seguir, pero que estén ansiosas de seguir.

Yo pienso, que es un error creer que sus mejores reclutas en una tribu son seguidores ciegos. Personas que no hacen nada, sino que siguen instrucciones sin pensar lo desilusionarán en dos formas.

En primer lugar, ellos no harán el liderazgo local que se requiere cuando interactúan miembros de una tribu. Ellos estarán tan ocupados siguiendo las instrucciones que dudarán en comprometerse que hace que una tribu con estrechos lazos sea una organización vibrante. Las personas no se comprometen solamente para recordarles a los otros sobre el status quo. En lugar de esto, ellos realmente se comprometen cuando quieren que algo mejore. El micro-liderazgo es esencial para su organización.

En segundo lugar, ellos no harán un muy buen trabajo de reclutamiento de nuevos miembros a su tribu. Eso es porque el evangelismo requiere liderazgo. Liderar a alguien a dejar una visión general del mundo y adoptar la suya no es tan fácil y no siempre es cómodo. Considere cualquier grupo vibrante – activistas políticos, voluntarios de una institución sin fines de lucro o fanáticos de marcas. En cada caso, son los micro-líderes en las trincheras y sus entusiastas seguidores los que hacen la diferencia, no el que está manejando el grupo.

## APOYARSE, RETROCEDER, NO HACER NADA

Los grupos crean vacíos – pequeños agujeros donde se instala el estancamiento, donde nada está pasando. Imagine un coctel en sus primeras etapas, donde todos están dando vueltas, esperando que algo pase. O un mercado antes que abra, lleno de compradores, pero con todas las tiendas abarrotadas, sin nada para crear energía o emoción. Aquí no hay tribus, sólo personas aisladas en grupos sin moverse.

Los líderes descubren como entrar en esos vacíos y crear movimiento. Ellos trabajan duro para generar movimiento – el tipo de movimiento que pueda transformar un grupo en una tribu.

Un estudiante se puede sentar en una clase y aceptar lo que el profesor enseña, luego hacer la tarea y seguir adelante. O puede tomar la iniciativa y liderar. Ella puede provocar y preguntar y pedir mayor información.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Un vendedor puede ofrecer un producto, tomar pedidos y seguir adelante. O puede usar las interacciones con prospectos para crear algo más para sorprender, deleitar y generar mucho más que un cliente que ve que su dinero vale la pena.

Esta postura de apoyarse es rara y valiosa. En la primavera de 2008, yo anuncié una práctica de verano pagada para los estudiantes. Más de 130 estudiantes bien educados de todas partes del mundo postularon para ésta. Como experimento, cree un grupo de Facebook privado para los postulantes y los invité a participar. Sesenta de ellos se unieron inmediatamente.

Aún no existía una tribu – sólo sesenta extraños en un foro en línea.

Dentro de unas pocas horas, unos pocos habían tomado la palabra, proponiendo tópicos, empezando conversaciones, apoyándose y liderando. Ellos llamaron a sus pares para contribuir y participar.

¿Y el resto? Se ocultó. Sólo se sentaron y prestaron atención. Ellos estaban escondidos, con miedo a algo que probablemente no iba a pasar.

¿A quién contrataría usted?

¿Cómo los que estaban ocultos se iban a imaginar que el no hacer nada iba a aumentar sus chances de ser seleccionados? ¿Estaban esperando conocer algo interesante o descubrir algo nuevo sólo mirando?

El experimento fue perfecto en que no hubo apariencias externas, no hubo discusiones laterales, ni casos especiales – sólo alrededor de sesenta personas, cada una demostrando su comportamiento naturalmente.

No todo el liderazgo involucra estar en frente de la tribu. También toma el mismo tipo de esfuerzo salirse exitosamente del camino. Jimmy Wales lidera Wikipedia no al incitar, sino que al posibilitar a otros llenar el vacío. Mi liderazgo en el proceso de postulación para la práctica involucra establecer el escenario y dar un paso atrás, no empujar en cada paso del camino.

El único camino que nunca funciona es el más común: no hacer nada.

No hacer nada parece ser seguro y toma hacer un pequeño esfuerzo. Incluye mucha racionalización y también esconderse.

La diferencia entre dar un paso atrás y no hacer nada puede parecer sutil, pero no lo es. Un líder que da un paso atrás está comprometiéndose con el poder de la tribu, y está alerta a esperar el momento correcto para volver a involucrarse. Alguien que no está haciendo nada está simplemente escondiéndose.

El liderazgo es una opción. Es la opción de no hacer nada.

Apoyase, de un paso atrás, pero no haga nada.

## PARTICIPAR NO ES LIDERAR

El veinte por ciento de la población de Canadá ahora usa Facebook. Muchos de estos usuarios tienen la falsa impresión que unirse a un grupo tiene importancia. No es así. (y los canadienses no son los únicos con esta impresión).

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Mandar un CV, mostrarse en la red, ir a los bares de solteros – son cosas tontas para liderar una tribu, e incluso no son formas útiles para ser visto como un miembro valioso.

Mostrarse no es suficiente. Tener miles de amigos en Facebook podría ser bueno para su ego, pero no tiene nada que ver con una medida exitosa útil.

## ESTUDIOS DE CASOS: CROSSFIT.COM Y PATIENTSKILIKEME.COM

CrossFit es una tribu de fanáticos del bienestar levemente locos (bueno, realmente locos). Estas son personas que todos los días harán una rutina como la que explicaré a continuación:

15 sentadillas, 15 abdominales de pecho, de guata, levantamientos de pesa para las piernas, luego para los brazos, abductores, etc....

Y lo realizarán en una competencia de tiempo contra miles de personas en todo el mundo. El día que yo revise su sitio, más de cuatro mil personas colocaron sus tiempos en este ejercicio en particular.

Hay cursos de certificación en todo el país y por lo general se venden con semanas o meses de anticipación. Un grupo de entrenadores certificados está abriendo gimnasios en todas partes del mundo, en donde cada gimnasio ha encontrado sus propios nuevos miembros de la tribu CrossFit, todos coordinados a través del sitio Web central.

La tribu CrossFit es fuerte y cada vez se hace más fuerte. Y es en gran parte debido al trabajo de Glen Glassman, también conocido como Coach. Coach ha creado la tribu CrossFit de la nada, estableciendo ellos las reglas. No hay Coach, no hay tribu.

Glassman entiende en forma innata como liderar la tribu. El los presiona hasta llegar al límite todos los días. El crea un ambiente donde la tribu no sólo desea compartir noticias e ideas y camaradería unos con los otros, sino que también es capaz de hacer todo esto. Y la tribu crece debido a que las personas se segregan orgullosamente entre ellos y hablan por ellos en nombre de la tribu, reclutando e imponiendo trabajo a nuevos miembros en forma simultánea.

Comparé esto con patientslikeme.com, un sitio web que yo descubrí mediante un artículo en el New York Times.

Aquí hay una tribu que parece no tener liderazgo. Son más de siete mil personas enfermas, cada una compartiendo todos los detalles de sus diagnósticos y estado de salud actual. Desde dosis a efectos colaterales, el grupo está creando una base de datos que siempre está en crecimiento de datos mundiales reales sobre tratamientos de la enfermedad de Parkinson y otras enfermedades debilitadoras. Y ellos se apoyan unos a los otros con entusiasmo.

No hay un Glen Glassman u Oprah Winfrey alentándolos. Ellos se alientan entre sí – y quien lo podría hacer mejor, debido a que nadie sabe más de lo que les está pasando que ellos mismos.

Sin embargo, los fundadores de patientslikeme.com también son líderes. Ellos encontraron una tribu que quiere comunicarse desesperadamente, y que tienen las herramientas para hacerlo. Ellos afianzaron los lazos entre la tribu. Eso también es liderazgo.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Apoyarse o hacerse a un lado, pero no hacer nada.

## TRES HOMBRES HAMBRIENTOS Y UNA TRIBU

Cuando usted tenga una oportunidad, ingrese al sitio <http://msg150.com>. Este blog hace una crónica obsesiva de cada restaurante en un radio de dieciséis cuadras de Seattle. Para cada restaurante (donde la mayoría son asiáticos), se incluyen detalles tales como el largo de los palitos chinos y los contenidos de la galleta de la fortuna.

Aquí se entrega una cita:

Estaba ansioso por saber de un lugar así, donde algunos amigos de Amazon lo clasificarán bastante alto. Es un lugar pequeño, que requiere que nosotros comamos en el sector de comida circundante (lo que es estupendo, debido a que me gusta salir con adictos a las galletas). Como es típico, yo pedí el menú N°1, Tonkatsu. Decía que contenía “trozos de puerco”, lo que no iba a funcionar para mí. Yo opte por más puerco.

... Este era como un recipiente de puerco grasoso en mantequilla con algunos fideos para agregarle textura. Admiró su valentía en servirme esto. Debería haber venido con un letrero diciendo que claramente mi salud no era su preocupación. Por otro lado, el caldo tenía mucho sabor y estaba sobrepasado con la grasa del puerco. No obstante, el puerco es fantástico, delicioso y estaba cocinado hasta el grado que se cortaba solo.

No sé qué piensa usted, pero a mí me gustó. Yo quería comer en cada uno de estos restaurantes, yo quería hacer mis propias críticas, quería unirme a la tribu. Si me preguntaban si yo quería entrar, yo decía que sí.

Otros se burlarían y seguirían adelante, preguntándose de que se trataba la obsesión. Por supuesto, esto es lo que la convierte en una tribu. Hay personas informadas y desinformadas.

## CURIOSIDAD

Un fundamentalista es una persona que considera si es que un hecho es aceptable para su religión antes de saber más.

Por el contrario, una persona curiosa primero quiere saber más y luego considera si es que quiere o no aceptar las consecuencias.

Una persona curiosa adopta la tensión entre su religión y algo nuevo, luchando contra ésta y luego decide si es que quiere adoptar la nueva idea o rechazarla.

Curioso es la palabra clave. No tiene nada que ver con ingresos, ni educación y ciertamente nada que ver con la religión organizada. Tiene que ver con un deseo de entender, intentar, hacer cualquier cosa que sea interesante. Los líderes son curiosos porque no quieren esperar a averiguar qué es lo que va a hacer el grupo. Los cambios en la tribu son lo interesante, y la curiosidad los lleva a esto.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Las personas curiosas cuentan. No debido a que son muchas, sino que debido a que son los que hablan con las personas que están en un letargo. Ellos son los que lideran a las masas que están estancadas. Las masas se han lavado el cerebro ellas mismas pensando que es seguro no hacer nada, lo que los curiosos no pueden tolerar.

Es muy fácil desestimar cuán difícil es para alguien hacerse curioso. Los curiosos son castigados todo el tiempo.

Creo que no es cosa de decir la palabra mágica: boom, y luego repentinamente algo sucederá y usted se convertirá en un curioso. Es más bien un proceso de diez o quince años, donde usted empieza encontrando su voz, y finalmente usted se empieza a dar cuenta que lo más seguro que usted puede hacer se siente riesgoso y lo más riesgoso que puede hacer es hacer algo seguro.

Una vez reconocida, la persistente voz de la curiosidad no desaparecerá nunca. Y tal vez es esa curiosidad la que nos llevará a distinguir nuestra propia grandeza de la mediocridad que nos mira directamente a la cara.

Lo que estamos viendo es que el fundamentalismo no tiene nada que ver con la religión y todo que ver con una perspectiva, sin importar cual sea su religión.

## EL MITO DE LA PLURALIDAD

Para poder ganar una elección, uno necesita más de la mitad de los votos. Idealmente, que más de la mitad de la población lo apoye, pero usted realmente ganará si es que tiene más de las mitad de los votantes.

Para poder liderar una tribu, no se aplican dichas reglas. Todo lo que usted tiene que hacer es saber motivar a las personas que escogen seguirlo. El resto de la población puede ignorarlo o estar en desacuerdo con usted.

Starbucks no le sirve café a la mayoría de las personas en los Estados Unidos. La Asociación de Crochet de la Ciudad de Nueva York es atractiva sólo para un pequeño porcentaje de personas. Eso está bien. Usted no necesita muchas personas o incluso una mayoría. De hecho, en casi ningún caso, intentar liderar a todos, significa finalmente no liderar a nadie en particular.

Esto lleva a un interesante pensamiento: usted puede escoger que tribu quiere liderar.

A través de sus acciones como un líder, usted atraerá a una tribu que lo querrá seguir. Esa tribu tendrá una amplia visión que será igual al mensaje que usted quiere enviar.

Si usted lidera una tribu que está enfocada en salvar el mundo al luchar contra el calentamiento global, por supuesto, la tribu tendrá una visión mundial que incluye la idea de que el calentamiento global es un problema y que puede ser solucionado a través de sus acciones. Ellos vienen a la tribu teniendo esto presente y su liderazgo resonará con ellos.

Si por otro lado usted escoge trabajar para persuadir a un grupo diferente, uno con una visión muy diferente, ellos probablemente lo rechazarán. Al Gore comenzó a liderar su tribu cuando él no sabía quiénes eran. El planteó su mensaje y las personas lo encontraron.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Finalmente, las personas van donde realmente quieren ir. Mientras esto parece limitar su originalidad o influencia, esto es verdad. Fox News no persuadió a millones de personas a ser conservadores; ellos solamente se unieron a la tribu y los lideraron donde ya se estaban dirigiendo.

## EL EXPERIMENTO DEL PROFESOR DE ESCUELA

Imaginé dos salas de clases con profesores similares. Una tiene quince estudiantes y la otra treinta y dos. ¿Qué grupo obtiene una mejor educación?

Todo el resto es igual, a la clase más pequeña siempre le irá mejor. El profesor tiene más tiempo para enseñar la lección a cada estudiante en forma personalizada. Esta tiene menos estudiantes, por lo tanto, también menos interrupciones y distracciones.

Ahora de vuelta el experimento. Qué pasaría si los quince estudiantes están tomando el curso a regañadientes como requisito para graduarse, mientras que los treinta y dos tienen que postular para ser admitidos y están emocionados de estar allí.

No hay un concurso.

Las tribus son cada vez más voluntarias. Nadie está forzado para trabajar para su firma o atender sus servicios. Las personas tienen una opción de escoger que música escuchar y que películas ver.

Entonces, los grandes líderes no intentan complacer a todos. Los grandes líderes no moderan su mensaje para hacer que la tribu crezca más rápido. En lugar de esto, se dan cuenta que una tribu motivada y conectada es un movimiento bastante más poderoso que lo que podría ser un gran grupo.

## EL CICLO VIRTUOSO VERSUS LA TRIBU EXCLUSIVA

Algunos negocios son mejores cuando crecen. Algunos que no perciben tantas ganancias también. Las tribus que trabajan mejor cuando son más grandes, cada vez crecen más.

Por ejemplo, los partidos políticos prosperan cuando son la mayoría. Facebook funciona precisamente porque todos lo usan. Usted tiene un fax solamente porque todas las personas que trabajan con usted también lo tienen, por eso lo necesita.

Pero más grande no siempre es la respuesta correcta.

Algunas tribus lo hacen mejor cuando son más pequeñas. Más exclusivas. Que es más difícil pertenecer a éstas. Algunas tribus perduran precisamente debido a que son pequeñas. Presione para que una de estas tribus crezca y usted podría arruinar todo. “Nadie iría para allá, es demasiado popular”

Siempre es una opción, su opción.

## A LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS NO LES IMPORTA

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

A muchas personas les gustan los productos que ya tienen, por esto los vendedores los ignoran.

Muchas personas trabajan duro para encajar, para que otros no lo noten.

A muchos les gusta comer en lugares donde ya han estado antes.

Muchas personas piensan que este libro es una mala idea.

A la mayoría le gustaría que el mundo permaneciera como está, pero más calmado.

La mayoría tiene miedo.

Muchas personas no usaron Google hasta el año pasado.

La mayoría de las personas no son curiosas.

Usted no es la mayoría.

Usted no es el mercado objetivo para la mayoría de los vendedores, y ciertamente usted no es un jefe.

La mayoría de las personas no son líderes, pero los miembros de las tribus más importantes tampoco son la mayoría de las personas.

Usted no será capaz de crecer profesionalmente o alimentar a la tribu al sólo seguir a la mayoría. La mayoría de las personas son muy buenas para ignorar las nuevas tendencias, buenos empleados o grandes ideas.

Usted se puede preocupar por la mayoría todo el tiempo, pero yo le prometo que ellos no están preocupados por usted. Ellos no lo pueden oír, sin importar lo fuerte que usted grite.

Casi todo el crecimiento existe cuando usted no es como la mayoría y cuando usted trabaja duro para atraer a las personas que no son como la mayoría.

¿STATUS QUO ARRUINA SU DÍA? (¿TODOS LOS DÍAS?)

¿Cómo estuvo su día?

¿Está usted estancado con la forma en que las cosas eran, en lugar de hacer que las cosas sean como podrían ser?

Los innovadores tienen un plan.

Ellos entienden que cambiar el status quo no es sólo rentable, sino que también es divertido.

Ser un innovador, intruso y un agitador es alarmante. ¿Porqué hacerlo?

A LOS INNOVADORES LOS QUEMABAN EN LA ESTACA

También los ahogaban, denunciaban, ignoraban y colgaban.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Debería haber usado el tiempo pasado. Eso ya no sucede en la actualidad. Ahora, invitamos a los innovadores a Davos. Los innovadores son elegidos para el Congreso. Los innovadores hacen una fortuna cuando sus compañías se hacen públicas. Los innovadores no solamente aman su trabajo, sino que también tienen un avión privado.

La imagen de la estaca es difícil de olvidar. Nos toca en una forma casi primitiva. Pero también está obsoleta. El marketing se ha asegurado de esto. Las mismas fuerzas que nos enseñaron a tomar Coca-Cola para el desayuno o gastar \$800 en un bolso están ahora trabajando en el status quo.

Los innovadores son muy numerosos para ser quemados en la estaca. Entonces, los celebramos.

## LA PREGUNTA ERRONEA

Ya estamos allí, pero algunos de ustedes quieren preguntarme exactamente las preguntas erróneas, que son:

“¿Cómo hago esto?” O incluso peor:

“¿Qué puedo hacer para que mi jefe me permita hacer esto?”

O para burlarse realmente:

“¿Cuál es la forma menos riesgosa de entrar en el sistema teniendo la aprobación para hacer cambios?”

¿Seguramente, existe un método para hacer cambios sin ser quemado en la estaca?

Parece ser que si lo hay, y usted ya sabe lo que es. Creencia, Creer.

Nadie va a escuchar su idea de cambio, seguramente va a agitar su cabeza y decir “Seguro, haz eso”.

Nadie lo consagra como un líder.

Nadie verá su presentación de PowerPoint y le dará un cheque.

El cambio no se lleva a cabo al pedir permiso. El cambio se realiza al pedir perdón después.

## TODO LO QUE USTED NECESITA SABER SON DOS COSAS

Lo primero que usted necesita saber es que las personas tienen más poder que antes en la historia. Una persona puede cambiar una industria. Una persona puede declarar la guerra. Una persona puede reinventar la ciencia, política o tecnología.

Lo segundo que usted necesita saber es que lo único que no lo deja convertirse en ese tipo de persona que cambia las cosas es la pérdida de fe. La fe de que usted puede hacerlo. La fe que vale la pena hacerlo. La fe que fallar no lo destruirá.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Nuestra cultura trabaja duro para evitar el cambio. Durante mucho tiempo hemos tenido sistemas, organizaciones y normas diseñadas a disuadir a las personas a desafiar el status quo. Reforzamos nuestros sistemas y llamamos loco a cualquiera que se atreva a desafiarlos. Y la sociedad refuerza las normas al quemar a los innovadores en la estaca, ya sea literal o figurativamente.

Pero el mundo ha cambiado mucho. Ahora existen innovadores en todas partes. Es tan asimétrico que el quemar innovadores ya no es particularmente efectivo. Como resultado de esto, más y más personas - buenas personas, personas con una misión, ideas que importan – están sobresaliendo y haciendo la diferencia.

Casi todo sistema, ya sea político, financiero o incluso religioso, se ha hecho asimétrico. El proceso se ha dado vuelta: la escala no es lo mismo que el poder, de hecho la escala no puede herir. Nosotros vimos esto en la guerra de Irak tanto como lo hemos visto en el crecimiento de nuevas religiones. En cada caso, una persona o un pequeño grupo tienen el poder de cambiar un sistema existente.

Ahora la mayoría del tiempo, llamamos a los líderes, innovadores.

## LA FABRICA DE GLOBOS Y EL UNICORNIO

No estoy seguro si usted ha visitado alguna vez una fábrica de globos. Probablemente no.

Las personas que trabajan en una fábrica de globos son tímidas. Incluso miedosas. Están muy preocupados por los alfileres, agujas y puerco espines. No les gustan los cambios repentinos en la temperatura. Y también los objetos filosos son un problema.

La fábrica de globos realmente no es un mal lugar para trabajar si usted lo racionaliza. Es un trabajo estable con un poco más de trabajo cerca del Año Nuevo. El resto del tiempo es tranquilo y pacífico, y no da miedo.

Excepto cuando aparece el unicornio.

Al principio, las personas en la fábrica de globos hacen callar al unicornio y le advierten que se vaya. Esto generalmente funciona. Pero algunas veces el unicornio los ignora e ingresa a la fábrica de alguna forma.

Ahí es cuando todos corren para esconderse.

Es sorprendentemente fácil para un unicornio interrumpir completamente el funcionamiento de una fábrica de globos. Esto es debido a que la fábrica está organizada sólo alrededor de una idea, la idea de la estabilidad. El unicornio cambia todo esto.

La fábrica de globos está totalmente relacionada con el status quo. Y los líderes cambian el status quo.

## LOS LÍDERES SON GENEROSOS

En el ambiente político (y de televisión) muy cargado de hoy en día, es muy fácil creer que para poder liderar, uno necesita ser un egomaniaco, una gran estrella impulsada por un intento de auto glorificación y engrandecimiento.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

De hecho, lo opuesto es casi siempre el caso.

Los líderes que quieren dar son más productivos que los líderes que quieren obtener algo. Incluso más sorprendente es el hecho que el intento del líder es lo que importa. Las tribus pueden descubrir porque alguien está pidiendo su atención. Buscar al número uno es una actitud, y es una por la que nadie pagará.

Por ende, tenemos CEOs que tienen puestos importantes en una empresa. Encontramos líderes religiosos exitosos que no vuelan en aviones privados ni tienen una limusina esperándolos afuera. Vimos al ex presidente Jimmy Carter de ochenta y cuatro años de edad construyendo casas para los pobres. Los beneficios para estos líderes no son monetarios, ni de condición social, en lugar de esto ellos obtienen su compensación al ver perdurar su tribu.

Mientras más se abre a más personas la habilidad de poder liderar una tribu, es interesante notar que aquellos que toman esta oportunidad (y los que tienen éxito más a menudo) lo están haciendo por lo que pueden hacer por la tribu, no por lo que la tribu puede hacer por ellos.

## NO OLVIDE EL BIG MAC Y EL HORNO MICROONDAS

En 1967, justo en las afueras de Pittsburgh, una tercera rama de franquicias de McDonald llamada Jim Delligati rompió las reglas e inventó un nuevo sándwich. En el plazo de un año, el Big Mac estaba en todos los restaurantes del McDonald en el mundo (incluso servían una versión sin carne en India).

Jim no se enfocó en manejar su franquicia a costas de todo lo demás. En lugar de esto, él se convirtió en un líder. No bendecido con un título o sanción oficial. Jim lideró a toda la compañía en una nueva dirección.

En 1946, Percy Spencer, un ingeniero de bajo rango en la Corporación Raytheon, estaba intentando mejorar la tecnología de radar cuando accidentalmente derritió una barra de chocolate. Al ser muy inteligente, Percy se dio cuenta que inventó el horno microondas. (el próximo paso era cabritas en el horno microondas). Durante varias décadas, el horno microondas se convirtió en un artefacto que siempre tenía que estar en casi todo hogar americano.

Lo notable de estas dos historias es lo raras que son. Seguimos escuchando sobre el invento de los Post-it y otros cuentos de dudosas autenticidad, precisamente debido a que no hay mucho de donde escoger. Durante mucho tiempo, si usted quería que algo se hiciera, tenía que empezar en la cima o tener mucha suerte. El apalancamiento provino del efectivo y del compromiso organizacional. Si Bill Gates o Jack Welch o Lyndon Johnson pensaron que algo era una buena idea, era más probable que se pudiera hacer.

Bienvenidos a la era del apalancamiento. Empezar de abajo es una forma realmente mala de pensar en esto, porque no existía abajo. En una era de cambios de raíz, la cima de la pirámide está muy lejos de la acción de hacer la diferencia. Toma demasiado tiempo y pierde impacto. La cima ya no es más la cima, ya que las calles es donde está la acción.

El nuevo apalancamiento disponible para todos significa que el status quo es más amenazador que nunca, y que cada empleado ahora tiene la responsabilidad de cambiar las reglas antes que otro lo haga.

Esto no es como trabajar para llegar a la cima al seguir las reglas y luego seguir el camino para cambiar su mundo. En lugar de esto, estas innovaciones son ejemplos de liderazgo, sobre un innovador, alguien con una visión que entendió el apalancamiento disponible, que fue más allá y que cambió las cosas.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

A pocas industrias les va bien al adoptar el status quo. La lista es cada vez más corta. Si usted transporta petróleo por el mundo o vende tarjetas de crédito o quiere ser elegido como supervisor del pueblo, usted probablemente adoptará las viejas reglas. Pero no durante mucho tiempo. Parece ser que cada vez que la fábrica está bajo presión; cada hacedor de globos no solamente le teme al unicornio, sino que desesperadamente necesita uno.

Kelloggs es dueño de cientos de millones de dólares en fábricas de cereales. Ellos tienen una fuerza de venta bien entrenada, mucho espacio y toneladas de publicidad. Entonces, ¿por qué Bear Naked pudo construir un negocio significativo justo bajo sus narices? Sin fábricas costosas o una enorme fuerza de ventas, Bear Naked tomó un producto muy simple y cambió la forma en que muchas personas compran su desayuno.

Bear Naked no intentó manejar el portafolio de activos. No intentó proteger la fábrica (no tenían ninguna para proteger). En lugar de esto, ellos encontraron la forma de encontrar un camino diferente, uno basado en la moda, cambio y apalancamiento.

Las posibilidades son que el crecimiento y el éxito están ahora intrínsecamente relacionadas a quebrar las viejas reglas y establecer las nuevas reglas de su organización pérdidas en una industria que tiene mucho miedo a cambiar.

## ESCALANDO ROCAS O MONTAÑAS

Chris Charma es un innovador que escala rocas.

Chris cambió las reglas de todo un deporte, y en el camino influenció la forma en que miles de personas pensaban acerca del logro personal.

Durante cientos de años, los alpinistas siguieron un simple principio: un pie y una mano en la pared en todo momento. Si usted se ancla con dos de sus cuatro extremidades, usted puede hacer una muy buena imitación de Spiderman sin arriesgar su vida. Derecha izquierda, derecha izquierda, siga subiendo, poco riesgo, mucho progreso.

En lugar de mantenerse pegado a la pared, Chris salta.

Es llamado un dyno. Chris no inventó el dyno, pero él ciertamente lo empujó más allá que lo que cualquiera podría haber esperado. Chris puede escalar rutas que previamente se consideraban imposibles. Cuando él llega a un callejón sin salida, él mira hacia arriba y salta. Sin piernas, ni brazos, sólo se lanza al aire. Hacia arriba, dos, tres o cuatro pies, agarrando un pequeño grupo de rocas con dos dedos, y continuando su escalamiento.

Durante un tiempo, esto era controversial. No era correcto. Era riesgoso, y luego poco a poco, las personas en la fábrica cedieron. Ellos descubrieron que era una solución razonable (pero sorprendente) para un gran número de problemas que tenían las personas que escalan. Repentinamente, las rutas imposibles, ya no lo eran más.

La suposición era, que debido a que Chris encajaba en el estereotipo del típico innovador, usted no estaba convencido. El era un solitario; estaba arriesgando su vida y haciendo cosas absolutamente absurdas a cuarenta pies sobre el Mediterráneo (y cayendo encima de su espalda en el agua regularmente). Es fácil ver a Chris y decir

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

“yo nunca podría hacer eso”. Y usted estaría en lo correcto. Usted y yo nunca podríamos tener un arco de rocas dyno 5.14<sup>a</sup>.

La lección no es que usted tiene que arriesgar sus dedos (sin mencionar su vida) en una roca. La lección es que una persona con una visión persistente puede hacer que los cambios sucedan, ya sea escalar rocas o entregar servicios.

Aquí les entrego una forma simple de pensar sobre esto: Obe Carrion, ex campeón de escalado en rocas de Estados Unidos, ganó un torneo en una forma muy inusual. Obe era uno de los cuatro finalistas y cada uno tenía que escalar una ruta muy difícil y empinada. El primero de los tres finalistas hizo lo mismo. Ellos entraron al área cercada con sogas, inspeccionaron la ruta y luego lentamente empezaron a escalar, un agarradero a la vez, trabajando para llegar a la cima. Dos lo lograron (resbalándose una o dos veces); uno se cayó.

Obe estaba programado para partir último. El salió del área de aislamiento, inspeccionó la ruta, dio veinte pasos hacia atrás, y luego salto hacia la pared. El no dudó, intercaló o eludió sus apuestas, él sólo se comprometió.

Resultado que esta era la forma más fácil de subir. Al esforzarse al máximo para solucionar el problema, éste desapareció.

## ¿QUIÉN SE ARRAIGA?

Arraigarse no es divertido. Es un hábito maligno, una pendiente resbalosa que lo lleva a la mediocridad. Los jefes se arraigan todo el tiempo. Ellos realmente no tienen otra opción, debido a que hay muchas prioridades en competencia.

Los innovadores no se arraigan. No son buenos para esto. Los jefes que se atascan, que se comprometen a mantener las cosas calmadas, que luchan contra la burocracia todo el tiempo – estos son los que se arraigan.

¿Qué más pueden hacer?

El arte del liderazgo es entender en que uno se puede comprometer.

## MIEDO, FE Y RELIGIÓN

Las personas que desafían y luego cambian el status quo hacen algo que es bastante difícil. Ellos superan la resistencia de las personas que confían, personas que trabajan, personas que están en su comunidad. En cada paso del camino, es cada vez más fácil aceptar la gratitud de los trabajadores de la fábrica de globos que finalmente darse por vencidos que persistir y arriesgarse a la humillación de fallar.

¿Entonces, porqué lo hacemos?

La fe es el componente no establecido en el trabajo de un líder y yo pienso que la fe es menospreciada.

Paradójicamente, la religión es vastamente despreciada.

La fe viene de atrás, el pasado. La fe lleva a la esperanza y supera el miedo. La fe daba a nuestros ancestros la resistencia que ellos necesitaban para tratar con los misterios del mundo (previo a la ciencia). La fe es

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

la línea divisoria entre los seres humanos y la mayoría de las especies. Nosotros tenemos fe que el sol va a aparecer mañana, fe que las leyes de Newton continuarán regulando la forma que una bola viaja, y fe que nuestro tiempo en el colegio en enseñanza media compensará los veinte años, porque la sociedad seguirá necesitando doctores.

Chris Charma es capaz de hacer un dyno en la superficie de una roca, cien pies sobre el suelo, debido a que tiene fe que esto funcionará. Si usted ve niños que están aprendiendo a hacer un dyno, usted verá que el secreto para desarrollar la habilidad no es crear sus músculos o aprender una técnica exótica. Por supuesto, simplemente es un gran paso. No es nada más que unas pocas neuronas de fe, sólo el conocimiento que usted lo puede hacer. Pero sin fe, esto no funcionará.

La fe es crítica para toda innovación. Sin fe es suicida ser un líder, actuar como un innovador.

Por otro lado, la religión representa un estricto conjunto de reglas que nuestros compañeros han sobrepuesto sobre nuestra fe. La religión apoya el status quo y nos alienta a encajar, no a salirnos del esquema.

Hay innumerables religiones en nuestras vidas, no sólo las religiones como el Judaísmo u otras. Por ejemplo, está la religión al IBM en los años 60, que incluía protocolos de trabajo, códigos de vestimenta e incluso un método más preciso para presentar ideas (en proyector de diapositivas). También está la religión de Broadway que determina cómo se supone que se tiene que ver y sentir un musical. Por otro lado, está la religión del MBA, que se refiere al currículum estándar y percepciones de lo que es exitoso (por ejemplo, un trabajo en Brain & Company).

## LA RELIGIÓN FUNCIONA DE MARAVILLAS CUANDO AUMENTA LA FE

Este es el motivo por el que los seres humanos inventaron la religión. Es por lo que tenemos religiones espirituales, culturales y corporativas. La religión le da a nuestra fe un pequeño apoyo cuando lo necesita y hace más fácil para nuestros pares alentarlos a adoptar su fe.

La religión es un tipo de mantra, un recordatorio sutil, pero constante que creer en algo bueno y que la fe es la única forma de llegar adonde uno se dirige.

La razón por la que tenemos que hablar sobre esto es porque a menudo la religión hace lo opuesto. La religión refuerza el status quo, a menudo a costas de nuestra fe. Ellos tienen una religión hacia la tienda de departamentos Woolworth, adhiriéndose a ésta, sin variación alguna, a los principios que hacen que la tienda evite convertirse en un nuevo y mejor tipo de experiencia. Por supuesto, la tienda ya no existe.

Ellos también tienen una religión hacia el country club. Un grupo de convicciones y reglas que son muy difíciles de cambiar. Como resultado de esto, toda una generación de mujeres profesionales no se unirán al club y pronto desaparecerá.

## DESAFÍE LA RELIGIÓN Y LAS PERSONAS SE PREGUNTARÁN SI ESTÁ DESAFIANDO SU FE

La razón por la que es tan difícil tener una conversación sobre religión es que las personas se sienten amenazadas. No por la crítica implícita de los rituales o la irracionalidad de una práctica religiosa en particular, sino porque se siente como crítica hacia su fe.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

La fe, como ya vimos, es la piedra angular que mantiene a nuestras organizaciones juntas. La fe es la piedra angular de la humanidad; no podemos vivir sin ésta. Pero la religión es muy diferente de la fe. La religión es sólo un conjunto de protocolos inventados, las reglas de las que tenemos que vivir (por ahora). Los herejes desafían una religión en particular, pero lo hacen desde una base muy fuerte de fe. Para poder liderar, uno debe desafiar el status quo de la religión bajo la que uno vive.

Por supuesto, la religión y la fe van juntas. Usted se puede recordar de su fe al usar el uniforme de la compañía o expresando el mantra de su religión actual. Usted puede tener el apoyo de la comunidad al ir a la iglesia o al picnic de la empresa y seguir los rituales de la religión que sea practicada. Sin religión, es más fácil que haya fe. No es sorpresa que la religión ha estado siempre presente. Refuerza la fe y no podemos tener éxito sin ella.

Entonces, los innovadores exitosos crean sus propias religiones. La revista Fast Company fue un nuevo testamento para una nueva religión. Junto un nuevo grupo de amigos, nuevos sostenedores, nuevos rituales. Lo mismo sucedió en las empresas que adoptaron un comportamiento innovador (como IDEO) o en los blogs o incluso en el restaurante Buck en Silicon Valley o en la conferencia TED u otros lugares donde había líderes. Estas religiones existen por una razón – para reforzar nuestra fe.

Usted puede hacer esto a propósito. Usted puede reconocer la necesidad de fe en su idea, y puede encontrar la tribu que usted necesita para apoyarlo y también crear una nueva religión alrededor de su fe. Steve Jobs lo hizo a propósito en Apple y Phil Knight es famoso por hacerlo en Nike.

## CAMBIAR RELIGIONES SIN ABANDONAR SU FE

Un estudio reciente realizado por el Centro Pew Research para People y Press encontró que alrededor de un tercio de todos los americanos han dejado la religión con la que crecieron. El estudio en forma errónea uso la palabra fe, pero de hecho, pocas de esas personas habían perdido la fe. Lo que ellos habían hecho en lugar de esto era cambiar el sistema que usaban para reforzar esa fe.

Cuando usted se enamora del sistema, pierde la habilidad de crecer.

## LA FE ES LO QUE USTED HACE

Si la religión incluye reglas a seguir, la fe se demuestra por las acciones que usted toma.

Cuando usted lidera sin compensación alguna, sacrifica sin garantías y toma riesgos porque cree, entonces está demostrando su fe en la tribu y en su misión.

Por supuesto, esto es difícil. Pero los líderes le dirán que esto vale la pena.

## UNA PALABRA SOBRE ESTO

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Por lo general, religión y fe se confunden. Alguien que se opone a la fe es llamado ateo, y por ende es ampliamente insultado. Pero no tenemos una palabra común para alguien que se opone a una religión en particular.

Tendrá que ser innovador.

Si la fe es la base del sistema de creencia, entonces la religión es la fachada y el paisaje. Es fácil verse atrapado en los puntos vulnerables de una cultura corporativa y los sistemas que han sido construidos con el paso del tiempo, pero no tienen nada que ver con la fe que crea el sistema en primer lugar.

El cambio es hecho por las personas, líderes que están orgullosos de ser llamados innovadores debido a que su fe nunca está en cuestión.

En el año 151, el Consejo de Trent escribió esto sobre los herejes o innovadores: “Finalmente, todos los fieles están dispuestos a no presumir leer o poseer ningún libro que sea contrario a la prescripción de estas reglas o la prohibición de esta lista. Y si alguien leyera o poseyera estos libros de innovadores o escrituras de algún autor condenado y prohibido por la razón de herejía o suspicacia de falsa enseñanza, él/ella incurrirá inmediatamente en la sentencia de excomulgación”.

Niño, estas en problemas, es mejor que te deshagas de ese libro.

## LA VALENTÍA DE LA VÍCTIMA QUE SALTA LOS OBSTÁCULOS

Durante más de una década, yo he llevado una moneda en mi bolso. Es una de las setenta monedas que le di al equipo que lidere en Yoyodyne, una empresa que empecé. Pegada a la moneda hay una pequeña etiqueta que celebra nuestro grupo “Over-the-Top Underdog Bravery.”

El liderazgo casi siempre implica pensar y actuar como la víctima. Esto es debido a que los líderes trabajan para cambiar cosas, y las personas que están ganando rara vez lo hacen.

Lo que hicimos fue (y lo que usted hace es) valeroso e intrépido. Requiere valentía.

¿Y encima de todo? Eso es fácil. El pensamiento y esfuerzo común nunca son suficientes para generar liderazgo. Eso es porque nuestra inclinación es hacer apenas lo suficiente.

Toma algo extraordinario, una llamada a la acción que es irresistible y una causa por la que vale la pena luchar para hacer que las personas se unan a ésta.

Si usted no está encima de todo, usted no tendrá la oportunidad de hacer que las cosas pasen.

## LA COSA MÁS FÁCIL

Lo más fácil es reaccionar.

Lo segundo más fácil es responder.

Pero lo más difícil es empezar.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Reaccionar como dijo Zig Ziglar es lo que hace su cuerpo cuando usted toma la medicina incorrecta. Reaccionar es lo que los políticos hacen todo el tiempo. Reaccionar es intuitivo e instintivo, y generalmente peligroso. Los jefes reaccionan.

Responder es una alternativa mucho mejor. Usted responde a los estímulos externos con una acción inteligente. Las organizaciones responden a desafíos competitivos. Las personas responden a los colegas u oportunidades. La respuesta siempre es mejor que la reacción.

Pero ambas empalidecen en comparación con la iniciativa. Tomar la iniciativa es lo que es realmente difícil, y eso es lo que los líderes hacen. Ellos ven algo que otros ignoran y lo hacen suyo. Ellos causan los eventos a los que los otros tienen que reaccionar. Ellos hacen que los cambios sucedan.

## TOME LO SIGUIENTE

Los méritos del liderazgo son tan innatos, que es natural decir “Yo tomé el liderazgo”.

Algunas veces tiene más sentido seguir o hacer seguimiento. Liderar cuando usted no sabe dónde va, cuando usted no tiene el compromiso o la pasión – o peor aún, cuando usted no puede superar su miedo – ese tipo de liderazgo es peor que no liderar.

Hay que tener agallas para reconocer que tal vez en estos tiempos, ahora, usted no puede liderar. Entonces salgase del camino, y en lugar de esto siga a los demás.

## LA DIFERENCIA ENTRE LAS COSAS QUE LE PASAN A USTED Y LAS COSAS QUE USTED HACE

En el viejo modelo, las cosas le pasaban a usted en el trabajo. Las fábricas abrían, las personas eran contratadas. Los jefes daban instrucciones. Usted era transferido. Había despidos. Usted era promovido o ascendido. Las fábricas cerraban.

Por otro lado, a los líderes no les sucedían cosas. Ellos hacían cosas.

En medio de la crisis hipotecaria, yo pase algún tiempo con miles de Corredores de Propiedades en su convención anual. Lo que yo descubrí podría sorprenderlo. El grupo estaba completamente dividido.

Algunos corredores de propiedades veían lo que los medios, Bear Stearns, los bancos y el público le estaban haciendo a ellos y a sus carreras. Ellos estaban molestos (incluso amargados) por el fin de un largo camino de crecientes precios en las viviendas, y estaban asustados por sus futuros. Estos Corredores de Propiedades no sabían cómo iban a resistir lo que estaba pasando. Ellos querían manejar sus carreras, pero el cambio lo estaba haciendo imposible.

Los otros Corredores de Propiedades estaban palpablemente más emocionados. Ellos estaban ansiosos de ir a trabajar. Ellos vieron el cambio en el mundo exterior como una oportunidad, una opción para ellos de aumentar dramáticamente sus negocios. Ellos sabían que los problemas actuales no iban a durar para siempre, y entendieron que los problemas podrían destruir a los buscadores de oportunidades, dejando a los profesionales de lado. Alrededor de 10 o 20% de los Corredores de Propiedades iban a renunciar, y los líderes que eran los que iban a seguir, se dieron cuenta que este cambio era muy bueno. De la misma forma que los soldados se dieron

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

cuenta que la guerra que hacía generales, estos estaban listos y motivados para usar el cambio como una oportunidad para realmente dar rienda suelta a destruir el status quo.

## PERMEABILIDAD

Tal vez usted trabaja para Boeing o Monsanto o algún otro gigante corporativo. Es más probable que usted trabaje para una pequeña organización, tan pequeña como unas pocas personas.

De cualquier modo, vale la pena tomarse un minuto para recordarle de cómo solía ser.

Antes los ejecutivos tenían secretarías que a la vez también tenían secretarías. Que le enviaban un memo a su jefe (y sólo a su jefe) y que luego esperarían una semana o un mes por una respuesta. Que no compartiera una nueva idea con un colega de trabajo – la dirección de la información de preferencia iba hacia abajo, o algunas veces hacia arriba, luego hacia abajo, pero nunca hacia ambas direcciones.

Art Kleiner investigó profundamente el clásico, La Era de los Herejes o Innovadores, que contaba historias, una detrás de la otra, de innovadores corporativos que terminaron degradados, despedidos, en desgracia e infelices. Las corporaciones podían también haber sido manejadas por Joseph Stalin – estas también tenían planes inalterables de cinco años, canales de comunicación fuertemente controlados, y una corte real rodeando la monarquía. Las organizaciones antes eran manejadas, y no había lugar para los líderes, ni innovadores.

Al crecer, yo visitaba la oficina de mi padre. Aún recuerdo el letrero cerca del baño de hombres que decía no se admiten “trabajadores de la planta”. No solamente no se les permitía usar a los operadores no capacitados el baño de hombres en la oficina adjunta, sino que tampoco se les invitaba a compartir lo que ellos sabían con sus jefes.

El sistema era rígido. Por ejemplo, Kodak, literalmente mantenía a sus trabajadores en la obscuridad, trabajando asiduamente en una fábrica negra como la noche mientras hacían las películas. En tanto que el proceso requería obscuridad, no requería una administración rígida o el acaparamiento de información y poder. Eso ya venía con el territorio.

El problema con este enfoque es que no responde bien a un mundo cambiante. Y ciertamente no es bueno, cuando la información proviene de varias direcciones y fuentes diferentes. Cuando todos los que trabajan para usted leyeron Harvard Business Review y el mismo estudio de McKinsey, era fácil.

La gerencia superior ahora busca líderes. Quiere innovadores que creen cambios antes que el cambio les suceda a ellos. La gerencia superior entiende que necesita seguidores, que tienen que comprometer a la tribu con el cambio y la iniciativa.

Pero el rango y las personas astutas dudan.

Nosotros dudamos porque hemos visto lo que ha pasado antes. Tenemos miedo de fallar, la crítica, cometer errores y ser atrapados. Estamos preocupados de perder nuestros trabajos si es que dejamos de manejar y empezamos a liderar.

La era del apalancamiento ha cambiado esto, pero el miedo permanece. Las viejas historias de lo que le paso a Joe, Bob o Sue treinta años atrás son contadas varias veces. Las usamos para calmar nuestro miedo, para racionalizar nuestro deseo de escondernos.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Nueva noticia: los innovadores no solamente viven para contar sobre esto ahora; ellos realmente perduran en el tiempo. Jerry Shereshevsky fue un innovador en Young & Rubicam, donde su impetuosa naturaleza no encajaba bien con la cultura rígida de una agencia de publicidad de los años 70. No se preocupe. Jerry siguió adelante y se hizo un nombre en BMG y luego conmigo en Yoyodyne, después Yahoo y ahora en un sitio web llamado grandparents.com. Una muy buena carrera. Si él se hubiera quedado callado, él aún estaría vendiendo cafeteras.

## LOS LÍDERES VAN PRIMERO

“Todos pensarán que es estúpido”

“Todos dicen que es imposible”

¿Adivina qué? Todos trabajan en la fábrica de globos y todos están errados.

El status quo es persistente y resistente. Existe porque todos queremos que así sea. Todos creemos que lo que tenemos es probablemente mejor que el riesgo y miedo que viene con el cambio.

Todos en el mundo desarrollado creemos que las cosas van a ser como antes. Entonces cuando lo empresarial y la tecnología se presentan en un pueblo como Kenia, todos se resisten a esto.

Todos en una compañía disquera que está desapareciendo creen que el único camino para seguir trabajando es ser dueño de lo que queda del ingreso por vender CDs o descargas digitales. Entonces cuando se presenta un nuevo modelo de negocios, todos lo ignoran o peor aún le entablan una demanda.

Todos en Microsoft creemos que la compañía es invencible y que la insignificante búsqueda de motores y compañías de Internet en Silicon Valley no podrían representar una amenaza. Steve Ballmer, CEO de Microsoft dijo “Google no es una compañía real”. Es un manojo de cartas. El también dijo que “no podría haber más tecnología profunda en Facebook que lo que docenas de personas podrían escribir en algunos años. Eso es seguro”.

Una vez tras otra, todos están errados – a menos que usted crea que la innovación puede cambiar las cosas, que los innovadores pueden romper las reglas, y que los productos y servicios notables se pueden difundir.

Si usted cree en esto, entonces usted no es todo el mundo. Entonces estará en lo correcto.

## MIRANDO CÓMO EL NEGOCIO DE LA MÚSICA MUERE

No es que no lo vieron venir. Tomó casi una década para esta prospera y muy rentable industria darse por vencida.

Las razones son realmente simples:

1. Los ejecutivos en la industria musical no tenían a los innovadores que necesitaban. Nadie se levanto e hizo que sucedieran los cambios.
2. Ellos olvidaron adoptar su tribu.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Al darle un vistazo al negocio de la música, éste es una educación muy útil para cualquier innovador. Demuestra cómo personas extraordinariamente inteligentes en una industria bastante nueva ignoraron voluntariamente el mundo alrededor de ellos y se escondieron. Estas lecciones se pueden aplicar a casi cualquier industria que usted pueda imaginar.

La primera regla que el negocio de la música no entendió es que por lo menos al principio, lo nuevo es rara vez tan bueno como lo ha sido lo antiguo. Si usted necesita que la alternativa sea mejor que el status quo desde el comienzo, usted nunca empezará.

En algún momento lo nuevo será mejor que lo antiguo. Pero si usted espera hasta ese momento, será muy tarde. Siéntase libre de ponerse nostálgico por las antiguas cosas, pero no se engañe en creer que eso estará para siempre.

La segunda regla que ellos no siguieron es que el desempeño pasado no es garantía para un futuro exitoso.

Toda industria cambia, y eventualmente desaparece. En tanto usted puede haber hecho dinero haciendo algo de cierta manera antes, no hay razón alguna que esto resultará mañana.

El negocio de la música tuvo un espectacular camino a lo largo de la era de los baby boomers. Empezando con los Beatles y Bob Dylan, los ejecutivos de la industria musical continuaron haciendo dinero. El gran poder adquisitivo de los adolescentes, combinado con el nacimiento del rock, el invento de la radio de transistores y el creciente cambio social creó una gran curva de crecimiento.

Como resultado de esto, el negocio de la música creó enormes sistemas. Ellos crearon organizaciones muy pesadas, con márgenes de ganancia extremadamente altos, MTV y más. Era un sistema que funcionaba bien, pero la pregunta clave es: ¿Por qué no merecía durar para siempre?

No tenía que hacerlo. El suyo tampoco.

El negocio de la música fue construido alrededor de cinco pilares:

Libre promoción de radio

Un número limitado de sellos musicales compitiendo

El alto costo de producción, que requirió que los músicos fueran financiados por los sellos musicales

Los 40 éxitos principales – basados en la generación de los baby boomers

Un medio no reproducible con alto margen (el LP)

Observé que ninguno de estos cinco pilares tiene algo que ver con las tribus y liderazgo.

Uno por uno, cada uno de estos cinco pilares se derrumbaron en los últimos cinco años. El resultado es que mientras aún existe mucha música, el negocio de la música está en problemas.

La innovación: el uso de la distribución digital e Internet, como la radio, lo han hecho mejor. Estar en el negocio de servicios/souvenir, en lugar de demandando clientes y añorando los viejos días.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Encuentre miles de tribus de miles de músicos y llévelos donde ellos quieren ir.

El mejor momento para cambiar su modelo de negocios es cuando todavía tiene impulso.

No es fácil para un artista desconocido empezar de cero y construir una carrera haciéndose propaganda así mismo. No es tan fácil para ella encontrar fanáticos, uno a la vez, y tener una audiencia. Lo que es mucho más fácil para una empresa disquera o para un artista principal hacerlo. Entonces el momento de hacerlo era antes. Es demasiado tarde. Bueno, ¿y qué pasa con hoy?

Mientras antes lo haga, más activos e impulsos tendrán que poner a trabajar.

**NO ENTRE EN PÁNICO CON EL NUEVO MODELO DE NEGOCIOS NO ES TAN “TRANSPARENTE” COMO LO ERA EL ANTIGUO.**

No es fácil renunciar a la idea de fabricar CDs con un margen bruto del 90% y cambiar a un modelo mezclado de conciertos y souvenirs, de comunidades y tarjetas de felicitaciones y eventos especiales y lo que parecía ser artimañas.

Supérela. Es la única opción si se quiere mantener en este negocio. No venderá un montón de CDs en cinco años, ¿no es verdad?

Si acá hay un negocio, los primeros que lo busquen lo encontrarán; el resto lo perderá todo.

La industria voluntariamente falló en leer y escribir en la pared.

Las industrias no mueren por sorpresa. No es que usted no supiera que iba a pasar. No es que usted no supiera a quién recurrir (o contratar).

Lo que faltaba era liderazgo – una persona (un innovador) listo para describir el futuro y crear las coaliciones necesarias para llegar allí.

Esto no es acerca de tener una buena idea (casi nunca es sobre esto). Las grandes ideas están por ahí, gratis, en el blog de su vecindario. No, esto es acerca de tomar iniciativa y hacer que las cosas pasen.

La última persona que deje el actual negocio disquero no será el más inteligente, ni tampoco el más exitoso. Ser el primero y delimitar el nuevo territorio casi siempre compensa.

Sé que es difícil de creer pero los viejos días dorados todavía no suceden, incluso para el negocio musical. Lo que sucede es que las personas que lo manejaban en los viejos días no estarán cuando ésta se vuelva a reagrupar, porque ya no serán bienvenidos.

#### SEGUIR COMO EL REBAÑO DE OVEJAS (SEGUIDORES CIEGOS)

Yo defino Sheepwalking como el resultado de contratar personas, que han sido criadas para ser obedientes y se les han dado trabajos donde no tienen que pensar y suficiente miedo para mantenerlos a raya.

Usted probablemente conoce a alguien que es sheepwalking (seguidor ciego).

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

El seleccionador TSA que fuerza a una madre a tomar de una botella de leche materna porque cualquier otra acción no está en el manual. Un representante de servicio al cliente que felizmente le leerá en voz alta seis o siete veces la política de una compañía, pero que nunca considerará que significa esta política. Un ejecutivo de marketing que compra millones de dólares en tiempo de publicidad para la TV, incluso si ella sabe que no está funcionando – ella lo hace sólo porque su jefe le dijo que lo hiciera.

Es irónico pero no sorprendente que en nuestra era de creciente resistencia a nuevas ideas, cambio rápido e innovación, los seguidores ciegos están aumentando. Eso es porque ya no podemos confiar en las máquinas para que hagan las cosas sin sentido.

Hemos mecanizado todo lo que se podía mecanizar. Lo que queda es reducir los costos de la mano de obra manual que tiene que ser hecho por una persona. Entonces escribimos manuales y buscamos el trabajo más barato posible. Y no es sorprendente que cuando contratamos a esa mano de obra, buscamos personas que ya han sido entrenadas para seguir el rebaño.

Entrenar a un estudiante para ser un seguidor ciego es mucho más fácil que la alternativa. Enseñar poniendo a prueba, asegurando un comportamiento obediente y usando el miedo como motivador son las formas más fáciles y rápidas para que un niño pase por el colegio. Entonces, ¿por qué nos sorprende que graduemos tantos seguidores ciegos?

¿Y graduarse del colegio? Porque las apuestas son altas (oportunidad, costo, tuición y el mercado de trabajo), los estudiantes recurren a lo que han aprendido: a ser seguidores ciegos. Por supuesto, las personas que han sido bien educadas para seguir y que además son obedientes.

Y muchas organizaciones fallan en contratar personas que tienen una influencia y demuestran consistencia y cumplimiento. Y luego estas organizaciones les dan a sus personas trabajos donde son manejados por el miedo. Lo que podría llevar a seguidores ciegos (“Yo podría ser despedido”).

La falla no recae en el empleado, por lo menos no al principio. Y por supuesto, el dolor tiene que ser sentido tanto por el empleado como por el cliente.

¿Es menos eficiente perseguir la alternativa? ¿Qué sucede cuando usted crea una organización que es plana y abierta y trata a los empleados con respeto? ¿Qué sucede cuando usted espera mucho y confía en las personas con las que trabaja? Al principio, parece raro. Hay muchos gastos generales, poca predictibilidad y demasiado ruido. Este no es el modelo ascendente-descendente de la fábrica, o el rey y su corte. Es caos. Es fácil de ser rechazado.

Luego, una y otra vez, vemos que algo está pasando. Cuando usted contrata personas sorprendentes y les da libertad, ellos hacen cosas fantásticas. Y los seguidores ciegos y sus jefes observan y sacuden sus cabezas, seguro que esto es una excepción y que es muy riesgoso para su industria o su cliente.

Yo estuve en una conferencia de Google el mes pasado, y pase un poco de tiempo en una sala con (nuevas fuentes) de representantes de ventas de Google. Yo hablé con algunos de ellos sobre el estado de la industria. Y se me rompió el corazón al ver que ellos también eran seguidores ciegos.

Tomemos como ejemplo, la recepcionista en una compañía de publicidad que yo visité hace una semana atrás. Ahí estaba ella sin hacer nada. Sentada en un escritorio, preocupada sólo de sus cosas, aburrida. Ella reconoció que la recepción era muy lenta y que sólo se sentaba ahí a leer novelas de amor y esperar. Y que lo ha estado haciendo durante dos años.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

O hablemos del estudiante de MBA que yo conocí ayer que tiene un trabajo en una empresa de productos de embalaje, porque le prometieron un buen salario y una marca muy reconocida. Ella se va a quedar “sólo por diez años”, luego va a tener un bebe y dejará la empresa y empezará su propio negocio. Ella se hará muy buena manejando cupones en el periódico del domingo, pero no particularmente buena en resolver nuevos problemas.

Qué pérdida y desperdicio.

El primer paso es darle al problema un nombre. Sheepwalking seguidores ciegos, listo.

El segundo paso es para aquellos de ustedes que se ven en este espejo, dándose cuenta que siempre pueden parar. Usted siempre puede exigir hacer la carrera que usted merece solamente al rechazar hacer el mismo recorrido que todo el mundo, sólo porque todos ya lo están haciendo.

El paso más importante viene de cualquiera que enseñe o contrate. Y eso es adoptar comportamiento no seguidor, recompensarlo y apreciarlo. Como ya lo hemos visto, casi en todas partes ha habido crecimiento últimamente que es donde las cosas buenas pasan.

Yo recién volví a leer estos párrafos y apuesto que algunas personas pensarán que soy demasiado duro. Eso depende si usted cree que las personas tienen un considerable potencial innato, que el trabajo que consume mucho tiempo es estúpido, y que las organizaciones necesitan pasión (de los empleados y clientes) si es que quieren convertirse en tribus y movimientos. Depende si usted cree que la relación entre los vendedores y las personas a los que ellos llegan es lo suficientemente importante para invertir en ésta. Yo pienso que si usted cree en todo esto, si cree en sí mismo y sus colegas, entonces esto no es tan duro. Necesitamos apurarnos. Necesitamos despertarnos.

## ¿CÓMO ESTUVO SU DÍA?

Son las 4:00 AM. Y no puedo dormir. Por eso estoy sentado en el lobby de un hotel en Jamaica, revisando mis emails.

Una pareja pasa delante de mí, cuando se dirige a su habitación, mencionando la idea de vacacionar. La mujer me mira y susurrando le dice a su amiga “¿no es eso triste?” Ese señor viene acá de vacaciones y está ahí revisando sus emails. Ni siquiera puede disfrutar sus dos semanas de vacaciones.

Yo pienso que la pregunta – la que probablemente ella no querría responder – es, “¿No es triste eso, nosotros tenemos un trabajo donde pasamos dos semanas evitando lo que tenemos que hacer siempre durante cincuenta semanas al año?”

Me tomo mucho tiempo darme cuenta porque yo estaba tan feliz de estar revisando mis emails en el medio de la noche. Tenía que ver con pasión. En lugar de estar durmiendo, no había nada que a mí me hubiera gustado haber estado haciendo en ese momento – porque yo tengo la suficiente suerte de hacer un trabajo donde puedo hacer que los cambios sucedan. A pesar de que no tengo muchas personas trabajando para mí, yo estoy en el negocio de liderar personas, llevándolas donde ellos quieren ir.

Por otro lado, la mayoría de las personas tienen trabajos (por ahora) donde luchan contra el cambio, donde trabajan sobre tiempo para defender el status quo. Es agotador. Mantener un sistema a pesar de que el cambio lo agobiará.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Piense por un segundo en las personas que usted conoce que están comprometidas, satisfechas, deseosas de ir a trabajar. Yo le apuesto que la mayoría de ellos ya hicieron cambios. Ellos desafiaron el status quo y empujaron hacia adelante – algo en lo que creían. Ellos lideraron.

“La vida es demasiado corta”, esto es repetido varias veces que ya paso a ser un cliché, pero esta vez es verdad. Usted no tiene tanto tiempo para ser infeliz y mediocre. No sólo no tiene sentido, también es doloroso. En lugar de preguntarse cuando serán sus próximas vacaciones, tal vez usted debería tener una vida de la que no necesite escapar.

Lo sorprendente es que este tipo de vida es más fácil de conseguir ahora que antes, sino que también es más probable que lo haga exitoso. Y feliz. ¿Entonces, cómo estuvo su día?

## EL TERMÓMETRO Y EL TERMOSTATO

Un termostato es mucho más valioso que un termómetro.

El termómetro revela que algo está roto. El termómetro es un indicador, como el canario en una mina de carbón. Los termómetros nos dicen que estamos gastando mucho o ganando participación de mercado o no respondiendo el teléfono lo suficientemente rápido. Las organizaciones están llenas de termómetros humanos. Ellos pueden criticar, indicar o sólo quejarse.

Por otro lado, el termostato cambia el ambiente en sincronización con el mundo exterior. Cada organización necesita por lo menos un termostato. Estos son líderes que pueden crear cambio en respuesta al mundo exterior, y hacerlo en forma constante con el paso del tiempo.

## SU MICROMOVIMIENTO

Este es el corazón del asunto: cada líder se preocupa y apoya a un movimiento. Un movimiento como la libre expresión en Berkley o el movimiento democrático en Tiananmen Square o el movimiento de los derechos civiles en Mississippi. O tal vez un movimiento como la obsesión por el café tostado en Brooklyn o la colección mundial de personas obsesionadas con los tatuajes.

Hoy en día, usted puede tener un movimiento pequeño o diminuto. Su movimiento puede ser conocido por diez, veinte o miles de personas en todo el mundo. Y más a menudo, pueden ser las personas que trabajan para usted o con usted.

La Web conecta a las personas. Eso es lo que hace. Y los movimientos toman a las personas conectadas y hacen cambios.

Lo que los vendedores, organizadores y personas están descubriendo es que pueden iniciar un micro movimiento y luego ser impulsados por las personas que escogen seguirlo.

Los elementos clave para crear un micro movimiento consisten en cinco cosas que hay que hacer y seis principios:

1. Publicar un manifiesto

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Regálole y facilite que el manifestó se difunda lejos y ampliamente. No tiene que ser impreso o incluso escrito. Pero es un mantra y un lema y una forma de ver el mundo. Une los miembros de su tribu y les da una estructura.

2. Facilitar que sus seguidores se conecten con usted

Podría ser tan simple como visitarlo, mandarle un email o verlo por televisión. O podría ser tan rico y complejo como interactuar con usted en Facebook o unirse a su red social en Ning.

3. Facilitar que sus seguidores se puedan conectar entre sí

Hay una pequeña señal que un restaurante normal le da a otro restaurante reconocido. O compartir un trago en una antesala de aeropuerto. Incluso mejor es la camaradería desarrollada por voluntarios en una campaña política o miembros de un grupo involucrados en el lanzamiento de un nuevo producto. Los grandes líderes descubren como hacer que estas interacciones pasen.

4. Darse cuenta que el dinero no es la base de un movimiento

El dinero sólo existe para poder posibilitar el movimiento. El momento en que usted intenta cobrar es el momento que usted impide el crecimiento de su movimiento.

5. Haga seguimiento de su progreso

Hágalo público y cree caminos para que sus seguidores puedan contribuir a ese progreso.

Principios:

1. La transparencia es su única opción

Cualquier persona que haya fallado ha aprendido esto de forma difícil. Las personas que lo siguen son estúpidas. Usted podría caer en un escándalo o más probablemente en aburrimiento. Las personas pueden darse cuenta de la evasiva a una milla de distancia.

2. Su movimiento necesita ser más grande que usted

Por ejemplo, un autor y su libro no constituyen un movimiento. Cambiar la forma en que las personas postulan a la universidad si lo es.

3. Los movimientos que crecen, perduran

Cada día lo hacen mejor y son más poderosos. Usted llegará allí pronto. No hipoteque su propiedad hoy, sólo porque está apurado.

4. Los movimientos son más claros cuando se comparan con el status quo o con los movimientos que trabajan para presionar hacia el otro lado

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Los movimientos no lo hacen tan bien comparado con otros movimientos con metas similares. En lugar de derrotarlos, únase a ellos.

5. Deje de lado los intrusos

La exclusión es una fuerza extremadamente poderosa para la lealtad y atención. El que no es parte de su movimiento importa tanto como el que sí lo es.

6. Denigrar a otros nunca es tan útil para un movimiento como lo es crear seguidores

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

## ESE EDIFICIO QUE ESTÁ MÁS ABAJO EN LA CALLE

Yo creo que es un club de botes, pero tal vez es una fiesta política o tal vez una sede corporativa. Incluso podría ser una franquicia o una fundación local sin fines de lucro. Todo lo que sé es que hay una tribu trabajando tiempo extra para mantener el status quo.

La congregación se reúne todas las semanas y hace el mismo ritual que hizo la semana pasada, hace lo mismo de siempre y nada cambia. De hecho, nada cambia precisamente debido al ritual. La tribu existe aparentemente para acabar con el cambio.

El personal de servicio al cliente sigue el manual y trata a cada cliente exactamente igual y no se imagina porque las personas son irrespetuosas como respuesta.

Los voluntarios apoyan a las instituciones sin fines de lucro, pero siguen los mismos movimientos que siempre han seguido y siguen haciendo lo mismo y obteniendo los mismos resultados.

Algunas tribus están comprometidas con el cambio. Muchas no lo están. Y no importa si se trata de una iglesia o una corporación, los síntomas son los mismos. La religión está en el medio de la fe. Lo estático está en el medio del movimiento. Las reglas están en el medio de los principios.

Las personas aparecen porque tienen que hacerlo, no porque lo desean. El deseo es derrotado por el miedo, y el status quo se petrifica, llevando a la larga lenta muerte de la organización obstruida.

Es tan triste de ver y es tan común.

El liderazgo es el antídoto, y funciona en todo orden de cosas si usted lo deja.

## TODA TRIBU ES UN CANAL DE MEDIOS

La revista TIME es un canal de medios. También CNN y Yahoo. La ventaja de los canales de medios tradicionales es que están disponibles para ser arrendados. Mande algo de dinero y compré tiempo. El tiempo posiblemente le da atención. Y esa atención podría llevar a vender.

Google se dio cuenta que cada búsqueda (más de un billón al día) también es un canal de medios. Y ellos se benefician al vender estos canales por un clic a la vez.

Las tribus son diferentes.

Las tribus son los canales de medios más efectivos que jamás hayan existido, pero no están a la venta ni para arriendo. Las tribus no hacen lo que usted quiere; ellas hacen lo que ellas quieren. Este es el motivo por el que unirse y liderar una tribu es una inversión de marketing tan poderosa.

## CÓMO ESTAR ERRADOS

John Zogby, el exitoso entrevistador estaba completamente errado sobre Al Gore en Florida. Por diez puntos. Y también estaba errado sobre John Kerry, y su predicción sobre las primarias en New Hampshire en el

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

2008. Pero observen que he dicho “exitoso entrevistador”, “no entrevistador en desgracia”. Si él no hubiera deseado estar errado, el no hubiera podido estar en lo correcto tan a menudo como siempre lo es.

Isaac Newton estaba total y fantásticamente equivocado sobre la alquimia, la rama de la ciencia en la que paso gran parte de su carrera. El estaba errado tanto como lo podía estar un científico. Y aún así, sin importar esto sigue siendo el científico y matemático más exitoso de la historia.

Steve Jobs estaba errado sobre Apple III, equivocado sobre el próximo computador del futuro.

Ustedes conocen el resto.

El secreto de estar equivocado no es evitar estar errado.

El secreto es desear estar equivocado.

El secreto es darse cuenta que estar equivocado no es fatal.

La única cosa que hace a las personas y organizaciones grandes es su deseo no ser grande en el camino. El deseo de no alcanzar una meta mayor es el deseo no contado del éxito.

He estado esperando por usted para preguntarle sobre el atajo, el camino libre de errores y fallas para hacer que las personas hagan lo que usted desea, hacer que el cambio suceda sin riesgos ni miedos, mágicamente alterar el status quo. Esto después de todo es la mejor forma de venderle las ideas acá. Si yo siquiera podría darle la respuesta, usted ya estaría liderando una tribu ahora.

La respuesta honesta es: no hay una forma fácil. No es fácil para jefes medios, CEOs o innovadores. La verdad es que ellos parecen arriesgarlo todo, pero de hecho, el riesgo no es tan malo. Las desventajas son muy pequeñas, porque pocos de nosotros probablemente nos arriesgaremos a ser quemados en la estaca.

El secreto del liderazgo es simple: haga las cosas en las que usted crea. Pinte un cuadro del futuro. Diríjase hacia allá.

Las personas lo seguirán.

## EL MOMENTO DEL LIDERAZGO

Es raro saber que es obvio cuando uno tiene que liderar. Seguro, hay momentos en que usted sabe que hay que pararse y sobresalir, tomar una posición, difundir una idea, eliminar un obstáculo y ser valientes.

Pero más a menudo que no, el gran liderazgo pasará cuando la tribu menos lo esperé. Los momentos no obvios son los que cuentan. Como ahora, tal vez.

## LA TRIBU REACCIONARIA

Hasta ahora hemos hablado sobre las tribus como por ejemplo, liderazgo-amor, que se mueven rápidamente, organizaciones progresivas que perduran con el cambio. Y la mayoría de las tribus, especialmente las que crecen, son justo eso.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Pero tarde o temprano, las tribus se estancan. Veamos nuevamente el ejemplo de Wikipedia. Esta es una institución sin fines de lucro que es manejada por una junta conservadora y varios miles de voluntarios dedicados. Y la mayoría de ellos no quieren cambiar.

En los últimos meses, los voluntarios de Wikipedia han estado en campaña para borrar las miles de páginas que no cumplieron con los dudosos estándares de la tribu. Al mismo tiempo, Florence Nibart-Devouard, la presidenta de la Junta Directiva de Wikipedia, está activamente haciendo campaña para asegurarse que nadie haga donaciones particularmente grandes a la fundación. Ella fue citada por el New York Times diciendo que haría “algo de ruido” si un intruso agresivo tratará de convertirse en miembro de la junta.

¿Qué se puede hacer con una tribu como ésta?

Si su meta es hacer cambios, es tonto intentar cambiar la visión mundial de la mayoría, si ésta está enfocada en mantener el status quo. La oportunidad es adueñarse de una nueva tribu, encontrar los agitadores y cambiar a los aficionados que están buscando nuevo liderazgo y participar con ellos.

Sí, yo pienso que está bien abandonar la gran tribu, que ya está establecida y estancada. Está bien decirle a ellos “ustedes no están yendo donde yo quiero ir, y no hay forma alguna que yo pueda persuadirlos a todos a seguirme. Entonces, en lugar de quedarme acá viendo como las oportunidades se desvanecen, yo tomaré un desvío. Yo apuesto que algunos de ustedes, los mejores, me seguirán”.

## POSIBILIDAD DE RIESGO

Yo estaba escuchando un programa radial, y él estaba hablando sobre la “probabilidad de riesgo” relacionada con un tipo de acción en el futuro. Las personas están asustadas de arriesgar algo que ni siquiera pueden usar la palabra. El riesgo, después de todo, es una probabilidad de fallar, ¿no es correcto? Entonces esta persona nos estaba advirtiendo sobre una probabilidad de una probabilidad. Él ni siquiera lo podía decir.

Todo es un riesgo, siempre.

Realmente, esto no es verdad. La única excepción: es la certeza de que hay un riesgo. Mientras más seguro usted planifica para el futuro, más riesgoso es. Esto es debido a que el mundo está cierta, definitiva y más que posiblemente cambiando.

## CUANDO LAS TRIBUS REEMPLAZAN A LO ACOSTUMBRADO

El brillante capitalista empresario, Fred Wilson me hizo pensar cuál era el propósito de una firma tradicional (corporación, institución sin fines de lucro, iglesia, el que sea). El cito a Ronald Coase, el ganador en economía del premio nobel:

Existe un cierto número de costos de transacción para usar el mercado; el costo de obtener un producto o servicio mediante el mercado es actualmente más que sólo el precio del producto. Otros costos, que incluyen los costos de búsqueda e información, costos de regateo, mantener los secretos del negocio, costos de políticas y ejecución, se pueden agregar potencialmente al costo de procurar algo para una firma. Esto sugiere que las firmas funcionarán cuando puedan producir lo que necesitan internamente y de alguna forma evitar esos costos.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

En otras palabras, en lugar de esto, empezamos organizaciones formales cuando es más barato que liderar una tribu. Por ejemplo, tener empleados le da una estrecha interacción de comunicación y un resultado que era difícil de obtener de una tribu menos formal. Por ejemplo, tener soldados es visto como más confiable que ganar la confianza y apoyo de toda una población.

Internet cambió esto debido a que usted puede crear una tribu más grande, rápido y en forma más económica que antes. La nueva economía cambió esto debido a que los costos de transacción están cayendo rápidamente mientras que los costos de las organizaciones formales (oficinas, beneficios, gerenciamiento) siguen creciendo.

Muchas grandes organizaciones cada vez crecen más como una forma de luchar contra el poder de las tribus. Estas compran otras compañías, esperando que la naturaleza formal de su grandeza de alguna forma pueda pelear exitosamente contra el poder de la tribu que es flexible, rápida y algunas veces libre.

## INICIATIVA

Los tímidos dejan un vacío.

Los trabajadores de la fábrica de globos siempre tienen miedo, particularmente de que vaya a pasar algo. Las cosas que pasan rara vez son buenas, porque alteran el status quo.

Eso es por lo que la iniciativa es una herramienta sorprendentemente exitosa: porque es rara. Incluso un poco de acción, unas pocas nuevas ideas, o un poquito de iniciativa pueden llenar ese vacío. Es algo muy grande derramar unas pocas gotas de Hawaiian Punch en un mantel blanco sin manchas. Las personas lo notan.

Cuando Bárbara Barry, la ahora nueva famosa diseñadora de muebles, estaba buscando un socio para fabricar su primera línea de sofás, ella invitó ejecutivos de un fabricante líder a su sala de exhibición en Los Ángeles.

Antes de hacer esto, ella tomó la iniciativa.

Ella colocó un pedido mayorista de pasamanerías que el fabricante tradicionalmente usaba en sus propios muebles.

Ella arrendó una oficina lo suficientemente grande para convertirla en un salón de exhibiciones.

Ella diseñó una línea de muebles que era atrevida e incluso grandiosa, y luego tuvo una tienda local construida pieza a pieza, tapizada con su firma de la compañía.

Cuando los ejecutivos llegaron, ellos esperaban un discurso de ventas y algunos dibujos, lo que vieron fueron sofás terminados. Hechos de sus materiales, con su marca bordada en estos. Después del hecho, es fácil decir que no había mucho – unos pocos miles de dólares en muebles hechos a la medida. Pero en ese momento para esa industria, fue más que suficiente. Cambió las reglas.

Bárbara no estaba manejando su carrera o pidiendo permiso de los ejecutivos de muebles. Ella estaba liderando, y disfrutando cada momento.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Las organizaciones que más necesitan innovación son las que hacen todo lo posible por detenerla. Es una paradoja, pero una vez que ya lo hacen, es una tremenda oportunidad.

## ESTANCADO O ESTUPIDO

Mi colega Gil solía citar al Teniente General del Ejército de los Estados Unidos, Russel Honoré, indicando que muchas personas se “estancaban o eran estúpidos”.

Me imagino que sus colegas no son estúpidos. Pero cuando el mundo cambia, las reglas también cambian. Y si usted insiste en jugar los juegos de hoy con las reglas del pasado, usted se estancará. Estánquese con una estrategia estúpida. Porque el mundo ha cambiado.

Algunas organizaciones están estancadas. Otras se mueven rápidamente. En un mundo cambiante, ¿quién se está divirtiendo más?

## MARK ROVNER, INNOVADOR SIN FINES DE LUCRO

Mark ha estado desafiando el status quo del mundo sin fines de lucro durante muchos años. El ha tenido mucho éxito en esto y lo está pasando muy bien.

Aquí tienen un ejemplo del tipo de problema que los líderes necesitan causar. Mark comenzó un debate en línea sobre el futuro de la recolección de fondos vía correo directo. Esta línea de ingresos es la forma de vida de la mayoría de las instituciones sin fines de lucro y está desapareciendo. Por supuesto, Internet, parece ser la solución a todos estos problemas, pero como Mark indica no lo es.

La era del correo directo barato y altas tasas de respuesta en las adquisiciones o compras ha muerto. La economía del correo directo está fallando. Este es un hecho más o menos no controversial. Cada vez cuesta más mandar correos y cada vez son menos los donantes que responden. Esta tendencia ha sido enmascarada por regalos hechos por los donantes que ya son parte de la institución, pero tarde o temprano la crisis de adquisición va a afectar también a los mandos bajos. Para algunos, ya lo ha hecho.

Lo que actualmente pasa en un modelo de recolección de fondos en línea es que es reemplazado por un sustituto temporal.

Yo siento que no hay esperanzas para la mayoría de las cincuenta principales instituciones sin fines de lucro en los Estados Unidos. Estas son las grandes, y están estancadas.

Mucho más que Fortune 100, no conocida por ser tecnología de punta en sí, las instituciones principales de caridad rara vez cambian. Si usted es grande, usted está acostumbrado a ser grande y espera seguir siéndolo. Eso significa que generación tras generación de personal han sido contratados para seguir trabajando. Los grandes riesgos y esquemas locos son ciertamente desaprobados.

La buena noticia es que: Internet no es un reemplazo para la recolección de fondos de correo directo. De hecho es algo mucho más grande que sólo eso para casi todas las instituciones sin fines de lucro.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Tan pronto como el comercio empezó en línea, muchas instituciones sin fines de lucro generaron muchos ingresos de sus sitios Webs. Esto fue erróneamente atribuido a la brillante conversión e inteligente marketing. De hecho, fue el resultado de donadores tecnológicamente avanzados que usaban un método más conveniente para enviar dinero, que lo hubieran enviado de cualquier modo.

La verdadera ganancia es cambiar la naturaleza de lo que significa apoyar una institución de caridad. La idea de “di en la oficina” y dar dinero la última semana de diciembre habla de obligación. Muchas personas donan para satisfacer un sentimiento de culpa o para complacer a un amigo. Esto no tiene peso. Ni un poquito. Es muy fácil ignorar una solicitud de correo directo cuando todo lo que usted tiene que hacer es apretar borrar y nadie lo nota.

La verdadera ganancia es convertir a los donadores en dueños y activistas y participantes. Los más grandes donadores son aquellos que no solamente dan, sino que también hacen el trabajo. Los que hacen la sopa o alimentan al hambriento. Mi mamá fue voluntaria durante muchos años en la Galería de Arte Albright-Knox en Buffalo, Nueva York, y no hay duda alguna que nosotros dimos más dinero al museo que lo que hubiéramos hecho si nos hubieran enviado un folleto una vez al mes.

Internet le permite a algunas organizaciones adoptar participación a larga distancia. Le permite a las instituciones de caridad dirigirse no sólo a través de mover las manos sino que organizarse alrededor de una idea de contactarse en línea. Este es el nuevo apalancamiento. Significa abrirse a los voluntarios y alentarlos a trabajar en red, conectarse entre sí, e incluso a amotinarse. Quiere decir darles a todos sus profesionales un blog y la libertad de usarlo. Significa mezclarse con los voluntarios para que ellos tengan algo verdaderamente en la mira. Esto es comprensiblemente alarmante para algunas instituciones sin fines de lucro, pero no estoy seguro que usted tenga otra opción.

¿Tiene que abandonar los estilos antiguos hoy en día? Por supuesto, que no. Pero una administración responsable requiere que usted encuentre y faculte a los innovadores y les de la flexibilidad de poder crear algo nuevo, en lugar de forzar Internet para actuar como correo directo con estampillas gratis.

## LA POSTURA DE UN LÍDER

Si usted escucho mi idea, pero no cree en ella, eso no es su culpa; es mía.

Si usted ve mi nuevo producto, pero no lo compra, esa es mi culpa, no la suya.

Si usted asiste a mi presentación y está aburrido, también es mi culpa.

Si yo fallo en persuadirlo para poner en práctica una política que apoye a mi tribu, eso es por mi falta de pasión o habilidad, no su falta de perspicacia.

Si usted es un estudiante en mi clase y no aprende lo que le estoy enseñando, lo habré defraudado.

Es muy fácil insistir que las personas lean el manual. Es muy fácil culpar al usuario/estudiante/prospecto/cliente por no tratar más duro, por ser tan estúpido en no entender, o por no importarle lo suficiente para prestar atención. Incluso podría ser tentador culpar a aquellos en su tribu que no están trabajando tan duro siguiéndolo como usted como líder. Pero nada de esto es útil.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Lo que es útil es darse cuenta que usted tiene una opción cuando se comunica. Usted puede diseñar sus productos para que sean fáciles de usar. Usted puede escribir para que su audiencia lo escuche. Usted puede presentar en un lugar y forma que garantice que las personas que usted quiera lo escuchen. Realmente lo que usted quiere es escoger quien lo tiene que entender (y quien no).

## CAMBIANDO TRIBUS

A medida que sus tribus crecen, es tentador acelerar ese crecimiento, encontrar más personas que quieran unirse a la tribu.

Por supuesto, los prospectos más obvios ya son miembros de otras tribus. Si usted puede persuadir a ese fanático de soccer cambiarse al fútbol, esto es una buena jugada. O consideré el aviso de página completa en el New York Times pagado por cientos de evangélicos alentando a judíos religiosos a cambiar de equipos. Y también tenemos a los políticos tratando de convencer a los partidarios del otro lado a unirse a su equipo.

Esto rara vez funciona.

A las personas no les gusta cambiarse. Nosotros podríamos unirnos a una empresa y trabajar tenazmente en un trabajo durante muchos años, quedándonos acá hasta que finalmente esta empresa se declara en bancarrota. No, no es la misma empresa a la que nos unimos al principio, está lejos de ella, pero cambiarse al otro lado es admitir que cometimos un error.

El crecimiento no proviene de persuadir a los miembros más leales de otras tribus a unírsele. Ellos serán los últimos en unirse. En lugar de esto, usted encontrará un terreno más fértil entre los buscadores, entre las personas que desean sentir ser parte de una tribu vibrante y creciente, pero que todavía están buscando este sentimiento.

No estoy hablando sobre no afiliados descontentos, solitarios que trabajan duro para no afiliarse. Estoy hablando de personas en grupos extremistas, personas que saltarían de un lado a otro sin problemas.

Si usted está intentando persuadir a la tribu que trabaja a cambiarse de una estrategia a otra, no empiece con el líder de la oposición. En lugar de esto, empiece con las personas apasionadas que no han sido absorbidas por otras tribus. A medida que usted agregue más personas como éstas, su opción será cada más segura y poderosa – luego usted verá que los otros se le unirán.

## NO AHORA, NO TODAVÍA

El más grande enemigo del cambio y el liderazgo no es un “no”. Es “no todavía”. “No todavía” es la forma más segura y fácil de predecir el cambio. “No todavía” le da al status quo una oportunidad de reagruparse y posponer lo inevitable por un tiempo más.

El cambio casi nunca falla debido a que es demasiado temprano. Casi siempre falla porque es demasiado tarde.

La curva más abajo muestra los beneficios de casi cualquier innovación con el paso del tiempo:

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

En el momento que usted se da cuenta que su esquina del mundo está lista para una innovación, ciertamente será muy tarde. Definitivamente no es demasiado temprano.

No es el tiempo, “tómelo con calma, “espere y vea”, “es el turno de otro” – ninguna de estas excusas son apropiadas para un líder en busca del cambio. Existe un pequeño precio a pagar por llegar muy temprano, pero una enorme penalidad por estar demasiado tarde. Mientras más usted espera para lanzar una innovación, menos valdrá su esfuerzo.

## ENTENDER EL TRUCO

El mayor Jamy Ian Swiss ha escrito sobre los niños molestos y cortos de vista que le gritan al mago “yo sé como usted hace ese truco”.

¿Realmente importa que usted sepa?

El mundo está lleno de libros y manuales de cómo hacer un truco, sin importar cual sea este. El truco del liderazgo ha sido analizado minuciosamente sin fin. Entonces si es tan fácil descubrir cómo hacer el truco, ¿por qué tan pocas personas lo han podido hacer?

Porque debido a que no tiene nada que ver con saber cómo se hace el truco, pero sí como hacerlo. Las tácticas del liderazgo son fáciles. El arte es lo difícil.

Adam Gopnik cita a Swiss diciendo “la magia sólo pasa por la mente del espectador”, todo el resto es una distracción. Los métodos para su propio bien son una distracción. Usted no puede entrar al mundo de la magia hasta que deje todo el resto de lado – que incluyen sus propios deseos y necesidades – y enfocarse a darle una experiencia a la audiencia. Esto es magia, nada más”.

Substituya “liderazgo” por “magia” y eso es todo lo que necesita.

El liderazgo es como un arte, que es realizado sólo por personas que tienen auténtica generosidad y una conexión visceral con su tribu. Aprender el truco no le ayudará si es que primero no ha hecho un compromiso.

## LA REVOLUCIÓN NO SERÁ TELEVISADA

Parece ser que rara vez podemos ver el liderazgo en acción. Tendemos a notarlo después del hecho, eso es porque empieza donde menos lo esperamos.

De una industria a otra, el líder del mercado no es la persona que desarrolla la innovación la que vuelve a la industria patas para arriba. De una organización a otra, el verdadero liderazgo rara vez proviene del CRO o vicepresidente del liderazgo. En lugar de esto, pasa desapercibido, en un lugar donde usted no estaba mirando.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

## CRITICAR LA ESPERANZA ES FÁCIL

Y al final, el cinismo es una pésima estrategia.

La esperanza sin una estrategia no genera liderazgo. El liderazgo aparece cuando su esperanza y optimismo corresponde con una visión concreta del futuro y una forma de llegar ahí. Las personas no lo seguirán si no creen que usted llegará donde usted dice que va a ir.

Los jefes son los cínicos. Los jefes son pesimistas porque lo han visto antes y creen que ya lo han hecho tan bien como pueden hacerlo. Por otro lado, los líderes tienen esperanza. Sin esto, no hay futuro para trabajar.

## ¿A QUIÉN LE IMPORTA?

Preocuparse es la emoción clave en el centro de la tribu. A los miembros de la tribu les importa lo que pasa, sus metas y lo que le pasa a cada uno. Muchas organizaciones no son capaces de contestar la pregunta ¿a quién le importa?, por qué de hecho, a nadie realmente le importa. A nadie realmente le importa si cambia el menú o si cambia el porcentaje de ingresos de recolección de fondos. Si a nadie le importa, entonces no tiene ninguna tribu. Si a usted realmente no le importa – entonces posiblemente usted no puede liderar.

## LOS ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

Los líderes desafían el status quo.

Los líderes crean una cultura alrededor de su meta y hacen a otros participar de ésta.

Los líderes tienen una extraordinaria curiosidad sobre el mundo que están intentando cambiar.

Los líderes usan su carisma (en una variedad de formas) para atraer y motivar a los seguidores.

Los líderes comunican su visión del futuro.

Los líderes se comprometen con una visión y toman decisiones basadas en ese compromiso.

Los líderes conectan a sus seguidores entre sí.

Si usted considera a los líderes en su organización o comunidad, usted verá que todos ellos usan una combinación de estos siete elementos. Usted no necesita estar a cargo o ser poderoso o bonito o conectado para ser un líder. Pero sí necesita estar comprometido.

## ENTENDER EL CARISMA

Piense en los líderes carismáticos que ha encontrado. Estos podrían ser jóvenes, viejos, ricos o pobres, negros o blancos, hombres o mujeres, extrovertidos o tímidos. De hecho, lo único que parece tener en común es que son líderes.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Yo pienso que la mayoría de las personas lo tienen invertido. Ser carismático no lo hace ser un líder. Ser un líder lo hace ser carismático.

Hay líderes con problemas para hablar y miedo de hablar en público. También hay líderes feos, entonces ciertamente el carisma no los va a hacer atractivos.

Es muy fácil dejarse vencer por el miedo y decirse a sí mismo que no tiene lo que hace falta para liderar. En general, las personas se dan por vencidas cuando llegan a la parte de carisma que dice “yo no nací carismático, no como esas otras personas, entonces creo que sólo nací para ser seguidor”.

La falla en este razonamiento es que esas otras personas tampoco nacieron carismáticas. Es una opción, no un regalo.

## EL SECRETO DE RONALD REAGAN

Lo que la mayoría de las personas busca en un líder es algo que es muy difícil de encontrar: queremos a alguien que sepa escuchar.

¿Por qué es tan difícil encontrar a alguien que sepa escuchar?

Porque es muy fácil confundir escuchar a las personas con “seguir a la multitud” o “seguir las votaciones”. Es muy fácil para un líder con visión darse por vencido en escuchar porque, después de todo, la mayoría quiere que usted sea una persona promedio, y que no llegue a ninguna parte.

El secreto de Reagan es escuchar, valorar lo que uno escucha y luego tomar una decisión incluso si lleva a contradecir a las personas que usted está escuchando. Reagan impresionó a sus asesores, adversarios y votantes al escuchar activamente. Las personas quieren estar seguras de que usted escuche lo que ellos tienen que decir – están menos enfocados en si es que usted hace o no lo que ellos dicen.

Escuche, realmente escuche. Luego decida y siga adelante.

## LAS FUERZAS DE LA MEDIOCRIDAD

Tal vez debería haber sido “las fuerzas para la mediocridad”.

Hay un mito que dice que todo lo que usted tiene que hacer es trazar su visión y probar que es correcta – luego las personas lo apoyarán.

De hecho, lo que es verdadero es lo opuesto. Las visiones extraordinarias y el conocimiento genuino siempre serán conocidos con resistencia. Y cuando usted comienza a progresar, sus esfuerzos serán conocidos incluso con menos resistencia. Los productos, servicios, trayectorias de una carrera, lo que sea, las fuerzas de la mediocridad se alinearán para detenerlo, sin perdonar error alguno y nunca retroceder hasta que termine.

Si existiera alguna otra forma de hacerlo, sería mucho más fácil. Y si es que hubiera alguna otra forma, todos lo harían y su trabajo finalmente sería desvalorizado. El yin y yang están claros; sin personas presionando

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

contra su búsqueda para hacer que valga la pena hablar sobre algo, es probable que no valga la pena el viaje. Persista.

## CÓMO VENDER UN LIBRO (O CUALQUIER NUEVA IDEA)

Mi amigo Fred tiene un nuevo libro que va a salir a la venta y estaba buscando algunas ideas de marketing. Yo pienso que él estaría sorprendido con ésta: Venda una.

Encuentre una persona que confíe en usted y véndale una copia. ¿No le gustará? ¿Estará emocionado con la idea? Lo suficientemente emocionado para contarle a diez amigos porque los ayudará, ¿no porque lo está ayudando a usted?

Las tribus crecen cuando las personas reclutan a otras personas. Esa es la forma en que también se difunden las ideas. Por supuesto, la tribu no lo hace por usted. Lo hace por cada uno de sus miembros. El liderazgo es el arte de darles a las personas una plataforma para difundir ideas que funcionan.

## LO DURO SE HACE CADA VEZ MÁS FÁCIL

... y viceversa.

Parece ser que era realmente difícil sembrar el campo, realmente difícil encontrar el acero necesario para fabricar un automóvil, realmente difícil hacer que un paquete llegará de Nueva York a Cleveland a tiempo a un precio razonable.

Parecía ser muy difícil crear una nueva compañía y hacer que hubiera espacio suficiente en las repisas de una tienda para que los consumidores encontraran sus productos. Era realmente difícil manejar una fábrica.

Todas esas cosas son fáciles ahora. Podría ser que cuesten más de lo que nos gustaría, pero una las puede realizar.

Lo que es difícil ahora es romper las reglas. Lo que es difícil es encontrar la fe para ser un innovador, buscar una innovación y luego ante mucha resistencia, liderar un equipo y hacer que la innovación llegue al mundo.

Las personas que tienen éxito son las que son buenas para esto.

## ¿QUÉ ES LO QUE USTED PREFIERE: PRUEBA O ERROR?

Es un mito que el cambio pasa en una noche, que las respuestas correctas tiene éxito en el mercado al tiro, o que las grandes ideas suceden muy rápido.

No es así. Es siempre (casi siempre, de todos modos) un asunto de acreción. Las mejoras pasan poco a poco, no como un home run que son fáciles de llegar.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Hay más de cuatro millones de iPhones últimamente (eso es más de un billón de dólares en ventas en menos de un año). Visa y MasterCard fueron ideas gigantescas que tomaron muchos años en tener éxito.

Si su organización requiere éxito antes de comprometerse, nunca tendrá ninguno de los dos.

Parte del liderazgo (una gran parte de éste) es la habilidad de seguir su sueño durante un largo tiempo. Lo suficiente para que los críticos se den cuenta que usted llegará allí de una forma u otra... por ende lo seguirán.

## PERSONAS POSITIVAS CUYA CONDUCTA DIFIERE DE LO ESTABLECIDO

¿Cómo maneja usted a los líderes?

Debido a que los líderes pueden aparecer en cualquier parte de una organización, me parece que el trabajo de la jefatura es buscarlos y apoyarlos. Los líderes tienen tribus propias y alguien necesita liderar esas tribus.

Lo que lleva a una idea de personas positivas cuya conducta difiere de lo establecido.

Como regla general, a los jefes no les gustan los descarriados. Por definición, la desviación de las normas establecidas es una falla para un jefe que trabaja dentro de lo establecido. Entonces, la mayoría del tiempo los jefes trabajan duro para alejar la desviación y a los descarriados.

Los líderes entienden algo diferente. Los líderes entienden que el cambio no está sólo omnipresente, sino que es la clave del éxito.

Y parece ser que los empleados que están comprometidos con el cambio y comprometidos en hacer que las cosas sucedan son más felices y más productivos.

Al poner estos dos hechos juntos, no es difícil llegar a la conclusión que usted desesperadamente necesita más líderes, más descarriados – más agentes de cambio, no menos.

Los grandes líderes aceptan a los descarriados al buscarlos y atraparlos haciendo algo correcto.

Este es el trabajo de vida de Jerry Sternin.

Sternin fue a Vietnam para intentar ayudar a los niños hambrientos. En lugar de importar tácticas que él sabía que funcionarían o técnicas extrañas que estaba seguro que podrían hacer la diferencia, él pensó en las pocas familias que no estarían hambrientas, las pocas madres que se las estaban arreglando solas, pero que estaban prosperando. Y luego les facilitó a estas madres compartir sus pensamientos con el resto del grupo.

Esto parece ser obvio, pero es innovador. La idea de que un trabajador social va a ir a un pueblo y no va a intentar estampar un comportamiento no estándar es loca.

“El modelo tradicional para el cambio social y organizacional no funciona, le dijo a Fast Company”. Nunca lo ha hecho. “Usted no puede traer soluciones permanentes desde afuera”.

El apalancamiento del trabajo de Martin Zeitlin, y su esposa Monique ha llevado a este enfoque alrededor del mundo desde países desarrollados a hospitales en Connecticut.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Una vez tras otra, los Sternins han descubierto un proceso simple: encontrar líderes (los innovadores que están haciendo las cosas en forma diferente y haciendo cambios) y luego amplifique su trabajo, deles una plataforma y ayúdeles a encontrar seguidores – y las cosas mejorarán. Siempre serán mejores.

Espero que esto no sea tan simple que sea ignorado, porque es importante. Es una idea tan efectiva que salva la vida de los niños todos los días. Todo lo que hicieron los Sternins fue encontrar la madre con los niños saludables. Y luego ayudaron a los otros en el pueblo a notar que es lo que ella estaba haciendo. Le dieron a la madre algo notable, alentándola a seguir adelante y lo que es más importante, alentando a otros a seguirla.

Es simple, pero funciona. Podría ser la idea práctica más importante en todo este libro.

## LA OBLIGACIÓN

No demasiado lejos de nosotros, a unas pocas cuadras, hay chicos que no tienen lo suficiente para comer y sin padres preocupados por ellos. Un poco más lejos, algunas horas en avión, hay personas que no son capaces de llegar a sus metas, porque viven en una comunidad que no tiene la infraestructura para apoyarlos. Incluso un poco más lejos hay personas que son brutalmente perseguidas por sus gobiernos. Y el mundo está llena de personas que no pueden ir a la preparatoria, y que ciertamente no pueden pasar su tiempo enfocados en si es que tienen o no un buen espacio de estacionamiento en su trabajo.

Y entonces, la obligación: no se acomode o adapte.

Para tener todas estas ventajas, este momento, todas estas oportunidades y luego asentarse en la mediocridad y defender el status quo y luego preocuparse por las políticas corporativas – que pérdida.

Flynn Berry escribió que usted nunca debería usar la palabra “oportunidad”. “No es una oportunidad, es una obligación”.

Pienso que no tenemos ninguna opción. Pienso que tenemos una obligación de cambiar las reglas, de jugar un juego diferente y jugarlo mejor que cualquiera hubiera creído que fuera posible.

## DÓNDE EL CRÉDITO NO IMPORTA

Frecuentemente me preguntan si quiero obtener crédito. Las personas quieren saber cómo estar seguras que obtendrán crédito por una idea, especialmente cuando tienen un jefe que quiere robársela. O quieren saber cómo estar seguros de darme crédito por una idea en un libro o un blog propio.

A los líderes reales no les importa.

Si es sobre su misión, difundir la fe, ver como algo sucede, no solamente a usted no le importa el crédito, sino que realmente usted quiere que otras personas lo tomen por usted.

Si usted quiere programar su sitio Web con la herramienta de tecnología de punta Ruby on Rails, siéntase libre. El software es gratis. Usted lo puede usar gratis.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Eso está bien para ellos, porque ellos no están intentando obtener crédito o ganarse la vida con el lenguaje de programación. La suficiente cantidad de personas sabía que era su trabajo, varios los buscaban y respetaban por el trabajo que hacían. Mientras más se difundía el lenguaje, más lejos iría el movimiento que ellos empezaron.

No hay registros de que Martin Luther King Jr. O Gandhi buscarán obtener el crédito. Este no es el punto importante. El cambio sí lo es.

## EL GRAN SI

Rene Hromek me escribió sobre EL GRAN SI (Las letras mayúsculas son parte importante del acuerdo). Contrastemos el GRAN SI con el “pequeño no”.

El pequeño no es fácil de encontrar y difícil de evitar. El pequeño no se siente seguro. El pequeño no evita una distracción, lo mantiene alejado de un posible problema. Uno se encontrará con muchos pequeños no en todas partes.

Por otro lado, el GRAN SI es sobre liderazgo y el riesgo aparente. Es sobre apalancamiento. Hoy en día, más que nunca, el GRAN SI está disponible para cada persona que tenga la suficiente suerte para poder tomarlo.

## IMAGINACIÓN

Albert Einstein decía que “la imaginación es más importante que el conocimiento”. Los líderes crean cosas que antes no existían. Ellos hacen esto al darle a la tribu una visión de algo que podría suceder, pero que (aún) no lo ha hecho.

Uno no puede manejar o administrar algo sin conocimiento. Uno no puede liderar sin imaginación.

## CREENCIA

Las personas no creen en lo que usted les dice.

Rara vez creen en lo que usted les muestra.

A menudo creen en lo que sus amigos les dicen.

Ellos siempre creen lo que se dicen a sí mismos.

Lo que hacen los líderes es: darle a las personas historias que puedan contar. Historias sobre el futuro y el cambio.

¿PORQUÉ NO USTED, PORQUÉ NO AHORA?

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Las barreras para alcanzar el liderazgo han caído. Hay tribus en todas partes, muchas en búsqueda de líderes. Lo que crea un dilema para usted: sin una barrera, ¿por qué no empezar?

Un ejemplo simple, hace diez años atrás, si usted quería publicar un libro, necesitaba encontrar un publicista que dijera que sí. Si no había publicista, no había libro.

Por supuesto, hoy en día usted mismo puede publicar un libro. Sólo visite Lulu.com, y estará listo.

Sin alguien que diga que sí, todo lo que queda son escritores no publicados que se dicen a sí mismos que no.

El liderazgo es ahora así. Nadie le da permiso, aprobación o le permite liderar. Usted simplemente si quiere puede hacerlo. El único que puede decir que no es usted mismo.

Entonces, continuemos por un minuto y luego pensemos cuándo.

¿Tiene lo que se necesita para liderar? ¿Necesita más poder, educación o dinero? ¿Cuándo tendrá lo que usted necesita para empezar a liderar una tribu?

Si alguien le da dos semanas para dar ese discurso o escribir ese manifiesto o tomar esa decisión, ¿será este el tiempo necesario? Si dos semanas no son suficiente, cuatro, doce o mil lo serán.

En mi experiencia los líderes no necesitan esperar. No hay correlación entre poder, dinero, educación y un líder exitoso. El esperar no paga. El decir que si, si lo hace.

## LA FALACIA PERFECTA

La calidad no es solamente innecesaria para muchas cosas no es conveniente.

Si definimos calidad como satisfacer regularmente las especificaciones medidas por un ítem, entonces la calidad le importará mucho para alguien como un pacificador. Pero no le importará para nada para comprar un vestido de alta costura de \$3.000.-

Más moda = menos necesidad de calidad.

Lo perfecto es una ilusión que fue creado para mantener el status quo. La charada Six Sigma es en parte sobre esconderse del cambio, porque el cambio nunca es perfecto. El cambio significa reinención y hasta que algo es reinventado, no tenemos idea que es lo que pasará.

## ESTUDIO DE CASOS: NO MATAR

Nathan Winograd no tiene autoridad alguna, no está a cargo de nada, y no puede hacer que las personas hagan lo que él quiere.

Y aún así, refugio por refugio, pueblo por pueblo, Nathan está cambiando la forma en que millones de perros y gatos son tratados. No por decreto, ni por legislación sino que liderando la tribu.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Cada año cerca de cinco millones de perros y gatos saludables son sacrificados en los refugios de los Estados Unidos. En algunos refugios, el número es tan alto como el 90% de todos los animales que están ahí. Nathan no puede soportar esto, y muchas personas están de acuerdo con él. Aún así la sabiduría convencional (y la tribu establecida) dejaron claro de que no hay forma de hacer que adopten a todas estas mascotas, especialmente las viejas o los menos bonitos. ¿A dónde podríamos mandarlos a todos?

La tribu no vio alternativa alguna.

Empezando con un refugio en una ciudad, el mentor de Winograd, Richard Avanzino, los lideró. Les mostró que esto se podía hacer, y que el status quo no tenía porque permanecer como estaba.

Avanzino implementó programas que parecían ser de sentido común, pero que en ese momento parecían ser controversiales. La SPCA (Sociedad Protectora de Animales) de San Francisco empezó a quitar los ovarios y neutralizar a los animales antes de adoptarlos. Crearon un programa de adopción (muchos perros entraron en este programa de adopción y nunca más se les vio). Incluso llenaban una camioneta con mascotas buscando familias que desearán adoptar una.

Cuando Avanzino presentó sus resultados a otros refugios en una conferencia, algunos asistentes se pararon y se fueron. Ellos representaban el status quo y esta tribu no estaba lista para cambiar.

El próximo paso es extraordinario sacó del negocio de capturar y sacrificar mascotas a la SPCA de San Francisco, él sacó ventaja de un enorme contrato con la ciudad, y alentó a cualquier miembro del personal que no compartiera su visión a salirse y encontrar un nuevo trabajo. El creó una nueva tribu, encontró nuevas personas con una nueva actitud y luego los lideró.

En unos pocos años, su naciente organización tuvo un excedente de millones de dólares. A partir de esta base, Avanzino intentó pasar una ley en San Francisco que requería que la perrera transfiriera a todos los animales saludables al SPCA en lugar de sacrificarlos. Lo que sucedió después es sorprendente, pero verdadero, grandes organizaciones humanas y vegetarianas vinieron a la audiencia para discutir contra la ley. Ellos dijeron que era imposible. Ellos dijeron que si las personas pensaban que sus mascotas podrían ser adoptadas en lugar de ser sacrificadas, sería más probable que los abandonarían.

¿Entonces como Avanzino hizo para pasar la ley? ¿Cómo tuvieron éxito sus esfuerzos de salvar diez mil pequeños animales? Simple, su nueva tribu lo hizo. El público lo hizo. Avanzino encontró un gran grupo que quería escuchar su historia y seguirlo, que querían tomar acción. En 1995, en San Francisco ya no se podía sacrificar a los animales. Toda mascota saludable fue adoptada y no sacrificada.

Nathan Winograd entendió que sin seguidores no había liderazgo. Entonces se dirigió directamente a su público. A las personas que querían escuchar su historia. A los ciudadanos que querían seguirlo. En un año, se escribieron más de cuatrocientas historias sobre su refugio. Empezaron a venir las donaciones. Aparecieron los voluntarios (doscientos voluntarios trabajando muchas horas). En una industria donde sólo el 10 o 20% de los animales eran adoptados, esto cambio radicalmente.

Cuando las personas escuchaban esta historia, algo hacía clic en ellos. Primero, la rabia que detrás de nuestras espaldas millones de perros y gatos eran sacrificados porque sí. Segundo, el orgullo que una sola persona en una misión pudiera hacer esta enorme diferencia. Y tercero que Nathan Winograd pudo cambiar una horrible tradición de hace más de un siglo completamente, si él pudo nosotros también.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Hay tribus en todas partes sólo esperando ser unidas y lideradas. Todo lo que necesitan es un líder dedicado ansioso en hacer lo correcto.

A mí me conmovió la historia de Nathan. Me conmovió lo que él hizo para hacer una diferencia por los animales que no tenían la oportunidad de hablar ni pelear contra el status quo. Me conmovió su habilidad de ver el futuro y hacerlo real. Y más que nada, me conmovió su habilidad de movilizar una tribu y de hacerlo en la forma que cada persona involucrada sobresaliera.

## COMO SE DEBE VER UN LÍDER

¿Cómo se ve un líder?

He conocido líderes en todo el mundo de varios continentes y de todas las profesiones. He conocido líderes jóvenes, viejos, con tribus grandes o pequeñas.

Les puedo decir esto: los líderes no tienen nada en común.

No comparten género, nivel de ingresos o geografía. No hay un gen, escolaridad, parentesco, ni profesión en común.

En otras palabras, los líderes no nacen así. Estoy seguro de esto.

Actualmente, ellos tienen una sola cosa en común. Cada líder de tribu que he conocido comparte una cosa: la decisión de liderar.

## ¿QUÉ ES LO QUE EXACTAMENTE, USTED DEBERÍA HACER AHORA?

Ya llego al final. Y es posible que haya perdido las listas de verificación, las listas detalladas de cómo hacer las cosas y el manual de instrucciones que le muestra exactamente qué hacer para encontrar una tribu y liderarla.

Yo pienso que el punto es el siguiente.

Yo les diré que obtendré mucha artillería de la mayoría de las personas acerca de lo que ustedes acaban de leer. Las personas podrían decir que es demasiado desorganizado o no lo suficientemente práctico o que requiere que usted trabaje mucho para realmente lograr cualquier cosa. Eso está bien. De hecho, la crítica casi siempre acompaña el cambio.

Cada tribu es diferente. Cada líder es diferente. La verdadera naturaleza del liderazgo es que usted no está haciendo lo que ya se había hecho. Si fuera así, usted estaría siguiendo y no liderando.

Todo lo que puedo esperar es que usted haga una elección. Cada líder que yo he conocido ha hecho esa elección, y están contentos de haberlo hecho.

Usted puede escoger liderar o no. Usted puede escoger tener fe o no. Usted puede escoger contribuir a la tribu o no.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

Y hay miles de razones por las que usted, de todas las personas, no es la persona correcta para liderar. ¿Por qué usted no tiene los recursos, autoridad, genes o el impulso para liderar? Probablemente. ¿Y qué importa? Aún así puede elegir.

Una vez que usted escoja liderar, usted estará bajo una enorme presión para reconsiderar su elección, compromiso o rendirse. Por supuesto, así será. Ese es el mundo del trabajo: tenerlo calmado y seguir a los otros. Por algo el status quo es lo que es.

Pero una vez que usted escoja liderar, usted también descubrirá que no es tan difícil. Que las opciones disponibles para usted parecen estar realmente claras, y que sí, de hecho, usted puede llegar de acá para allá.

Siga adelante.

## LO ÚLTIMO QUE QUIERO COMPARTIR

¿Les puedo pedir un favor?

Si es que sacaron algo en limpio de este libro, destacaron algo, lo encerraron en un círculo, espero que hagan algo por mí: entréguele esta copia a otra persona.

Pídanles que lo lean. Suplíquenles que tomen una decisión sobre el liderazgo.

Los necesitamos. Te necesitamos.

Difundan la palabra.

Muchas gracias.

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610

## RECONOCIMIENTOS Y LA HISTORIA DE TRIBUS

Soy un gran fanático de Cory Doctorow. Sus libros son fantásticos (sin mencionar el blog). Hace algunos años atrás, yo leí *The Eastern Standard Tribe*, y la idea de tribus empezó a dar vueltas en mi cabeza.

A fines del 2007, Corey Brown, el caricaturista de negocios más popular del mundo (que sabía que uno podía hacer esto para vivir) dibujó una caricatura (la más popular que ha tenido) con el título, “el mercado que desea algo en que creer es infinito” – tan pronto como yo leí esto, supe que quería escribir un libro sobre esta idea.

En enero de 2008, al hablar y escribir sobre la industria musical, yo primero empecé a hacer blogs sobre tribus. Seis semanas después, Kevin Kelly, el editor fundador de *Wired*, escribió un artículo que llamó *True Fans*, al que hago referencia aquí. El capturo algunos pensamientos críticos sobre tribus y su poder.

Robert Scoble, el blogger que no se podía parar, entrevistó varios líderes de tribus, dándome todo tipo de bases sin darse cuenta que esto era lo que él había estado haciendo.

Kudos a Clay Shirky por escribir *Here Comes Everybody*, lo que rápidamente lo llevará a las tribus en línea.

A fines de febrero de 2008, tuve la suficiente suerte de leer la gran pieza *New Yorker* de Adam Gopnik sobre la tribu mundial de magos. Jamy Ian Swiss abarca, de alguna forma, el liderazgo del que he estado hablando.

Y luego, unas pocas semanas después, en marzo, cuando termine de escribir este libro, mi editor me describió *Tribal Leadership*, de Dave Logan, John King y Halee Fischer-Wright. Tiene un fantástico título. Salí y compré una copia y en tanto tiene muy poco que ver con este libro, yo les recomiendo que lo lean si tienen la oportunidad.

Tuve el privilegio de trabajar con la tribu que se auto-manejaba de 250.000 personas en *Squidoo*, liderada por Megan, Corey, Gil, Anne, Kimberly, Anne y Blake. Muchas gracias, por mostrarme cómo funcionaba.

Hay héroes en mi vida, personas que me enseñaron, a través de sus acciones, no palabras. Jacqueline Novogratz va a trabajar todos los días y cambia el mundo para mejor. Ella lidera una tribu que es mejor por su energía, entusiasmo y amor. Ella crea un ejemplo de lo que realmente es el liderazgo. Aspiro a ser un poco como ella. Y mi padre, Bill Godin, que trabaja incansablemente para enriquecer su comunidad con el poderoso trabajo que contribuye día a día. El me envió un mensaje (y al resto de nosotros) a través de su trabajo.

También me gustaría agradecer a todo el clan de *ski Heyman* por su paciencia e inspiración. A Megan Casey por empujarme a ser extraordinario, y Lisa, Will, Adrian, Mark Courtney y Allison por mantener sus promesas. Y por supuesto a Lynn Gordon. También a Lisa Gansky y Catherine E. Oliver por no perderse nada.

Como siempre, este libro es dedicado a Helene. Estoy contento de pertenecer a su tribu.

No estoy seguro hacia donde voy, yo lideraré.

EMMANUELLE HEYMAN

Traducido por Nicole Altmann

[nicole.altmann@gmail.com](mailto:nicole.altmann@gmail.com),

569 9 - 275 3610