OBAMA, INC.

EL ÉXITO DE UNA CAMPAÑA DE MARKETING

BARRY LIBERT & RICK FAULK

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

OBAMA, INC.

El éxito de una campaña de marketing

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

En un mundo cada día más competitivo,
sólo las ideas marcan la diferencia.

Ideas que abren puertas, métodos para resolver problemas o simplemente información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la economía y de los negocios. En Prentice Hall, contamos con los autores líderes del mundo empresarial y financiero, para presentarle las últimas tendencias del mercado global.

Abrir nuevas vías en su negocio, desarrollar su carrera o ampliar sus conocimientos…
Le proporcionamos las herramientas adecuadas para llegar a todas sus metas.

Para más información sobre nuestras publicaciones visítenos en:

www.pearsoneducacion.com

PEARSON
Educación

OBAMA, INC.

El éxito de una campaña de marketing

Barry Libert
Rick Faulk

Traducción:
Antón Corriente Basús

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

Madrid • Londres • Nueva York • San Francisco • Toronto
Tokio • Singapur • Hong Kong • París • Milán • Munich
México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas

OBAMA, INC.

El éxito de una campaña de marketing

Barry Libert y Rick Faulk

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (*arts. 270 y sgts. Código Penal*).

Este libro no está asociado con, ni patrocinado por, Barack Obama, ni de otra forma alguna pretende expresar sus opiniones o los de la Convención Nacional Demócrata.

De esta edición:
© 2009, PEARSON EDUCACIÓN S. A.
Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

ISBN: 978-84-8322-602-5
Depósito Legal:

Traducido de: *BARACK,INC. Winning Business Lessons of the Obama Campaign*
ISBN: 978-0-13-702207-6
Copyright © 2009, Pearson Education

Traducción: Antón Corriente Basús

Equipo editorial:
Editor: Jesús Domínguez
Técnico editorial: Susana Canedo

Composición: deleatur, s.l.
Impreso por:

Nota sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN S.A. que se incluyen sólo con finalidad informativa. PEARSON EDUCACIÓN S.A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN S.A y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN S.A. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN
Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

A las tres personas que de verdad importan en mi vida: Una, mi esposa Ellen; dos, mi hijo Adam, y tres, mi hijo Michael.
Barry Libert

A mi esposa Kathy y mis dos hijos, Brian y Ashley, quienes hacen que todo valga la pena.
Rick Faulk

Agradecimientos

Como sucede a la mayoría de autores, tenemos muchas personas a las que dar las gracias. Vaya nuestro reconocimiento a los 225 empleados de Mzinga, entre ellos Dan Bruns, Drew Darnborough, Susan Koutalakis, Josh Melvin, Mike Migliorinio, Patrick Moran, Gina Odryna, Eve Sangenito, Alexa Scordato, Nancy Sheen, Jim Storer, Joe Tremonte y Sabrina Walker, quienes nos están ayudando a construir la mejor empresa de informática social del planeta. Gracias también al equipo de primera de Pearson: Tim Moore, Amy Neidlinger, Gina Kanouse, Megan Colvin, Sandra Schroeder, Lori Lyons, Erika Millen, Nonie Ratcliff y San Dee Phillips.

Vaya nuestro más sentido aprecio a Donna Sammons Carpenter, Maurice Coyle y los demás autores, investigadores y editores de talento de Wordworks, Inc.: Ruth Hlavacek, Larry Martz, Molly Sammons Morris, Cindy Butler Sammons, Robert Shnayerson y Robert W. Stock. Por último, estamos en deuda con nuestra agente literaria, Helen Rees, que nunca flaqueó en su apoyo a Barack Obama y a este proyecto.

Los autores

Barry Libert es presidente, y Rick Faulk director general, de Mzinga, una empresa líder en tecnologías informáticas sociales para ayudar a grandes empresas de todo el mundo a crear comunidades *online* para el marketing, la asistencia al cliente y el aprendizaje basado en la web. Sirve a más de catorce mil comunidades y recibe la visita de más de sesenta millones de usuarios al mes.

Libert es un pionero en el empleo de las comunidades y la tecnología Web 2.0 para ayudar a las empresas a desarrollarse y acelerar la expansión de sus actividades. Es coautor del libro de reciente publicación *We Are Smarter than Me* («Nosotros somos más listos que yo»), obra aclamada por la crítica, creada en colaboración con la Wharton School Publishing, que aprovechó las aportaciones en formato wiki de más de cuatro mil personas para ilustrar el modo en que las empresas podían beneficiarse de los conocimientos de los consumidores. Consultor en su día de McKinsey and Company, Libert ha sido también coautor de otros libros muy apreciados sobre el valor de la información y las relaciones en el mundo de la empresa.

Faulk ha desarrollado su carrera en los campos del marketing, la *on-demand collaboration* (colaboración bajo demanda) y la informática aplicada a los servicios. Cuenta con 21 años de experiencia como ejecutivo en empresas del sector de la tecnología, entre ellas WebEx, Intranets.com, PictureTel, Shiva Corporation y Lotus. En los inicios de su trayectoria profesional fundó First Software, empresa que creció hasta alcanzar un volumen de ventas de más de 175 millones de dólares en menos de cuatro años, y que figuró en una de las listas de la revista *Inc.* como una de las empresas de crecimiento más rápido de Estados Unidos.

Contenido

Introducción 1

Capítulo 1
Éxito en el que creer... y emular 7
«Hablemos de negocios» es un concepto sobado. Abrir los ojos a la política es el futuro.

Capítulo 2
Ser carismático 17
La cualidad indispensable en un líder cuyas decisiones y actos pueden cambiar la vida de las personas es ser carismático: la racionalidad serena, la firmeza bajo presión y la capacidad de no perder de vista su mensaje y mantener las emociones bajo control.

Capítulo 3
Ser social 61
Los negocios, como la política, son un asunto de lo más personal.

Capítulo 4
Ser el cambio 111
La impermanencia rige el Universo; quienes se resisten al cambio se resisten a la realidad y a la vida misma.

Epílogo 153
Fuentes 157
Índice 165

INTRODUCCIÓN

¿Quién de entre nosotros creyó alguna vez que un candidato de cuento de hadas podía surgir de la oscuridad de Illinois y convertirse en el 44.º presidente de Estados Unidos, dejando perplejos de paso a docenas de políticos de renombre mundial? Y, sin embargo, Barack Obama logró derrotar al partido republicano en su propio juego a base de disciplina, organización y captación de fondos a una escala masiva.

Desde su estilo de liderazgo absolutamente carismático y su empleo de las tecnologías sociales basadas en Internet hasta su mensaje fundamental de cambio, Barack Obama ha mostrado a la gente del ámbito de los negocios lo mucho que pueden aprender de un político dotado de inteligencia y desparpajo.

En la euforia del triunfo de Obama, es necesario recordar sus obstáculos iniciales, todos ellos en apariencia insuperables. Se trataba de un aspirante a la presidencia de lo más exótico: un forastero con un nombre de resonancias musulmanas, padre africano, madre estadounidense y blanca, infancia hawaiana, licenciado en derecho por Harvard y con un currículum político de quizá veinticinco palabras o menos. Como expresó en su discurso de la victoria: «Nunca fui el candidato más probable al cargo».

Jugadas de todo tipo, desde tácticas conocidas y probadas hasta estrategias de lo más novedoso, hicieron que la candidatura de Obama pasara de lo improbable a lo inevitable. Reunió a un equipo de primera clase que dirigió una campaña casi perfecta; atrajo a decenas de miles de voluntarios, muchos de ellos entregados hasta el punto de dejar su trabajo o sus estudios para contribuir a que fuese elegido; y reunió una cantidad de dinero sin precedentes, tanto de pequeños contribuyentes como de los grandes donantes tradicionales. Con todo,

lo que nos dejó particularmente fascinados fue el uso prodigioso que hizo su campaña de las redes sociales. Éste es un asunto que hemos estudiado a fondo, y en el que hay sintonía entre Barack Obama y nosotros. Convirtió una campaña presidencial en cincuenta estados en una enorme comunidad *online*. Su *networking* movió a millones de personas por todo Estados Unidos a unirse a un movimiento de alcance nacional en el que sumaron sus talentos, su tiempo y sus dólares para lograr una victoria decisiva. Como resultado, la política estadounidense (y quizá mundial) no volverá a ser nunca la misma.

Creemos que, en su calidad de pionero político, Obama ha establecido un modelo brillante para cualquier empresa que quiera prosperar en el mundo Web 2.0 del siglo XXI. De ahí este libro: la hazaña de la campaña de Obama comentada para su aplicación al mundo de los negocios.

Hemos combinado nuestras propias observaciones con las de un conjunto diverso de medios cuya pericia se puso de manifiesto a lo largo de esta larga y espectacular campaña. Entrevistamos a seguidores de Obama, reunimos una serie de reportajes excelentes de fuentes varias, y seguimos de cerca la cobertura –sin precedentes– de las elecciones que se ha dado en la blogosfera; esta última ha concatenado opiniones y voces diversas, desde Politico a Twitter, que han contribuido en gran medida a

hacer de 2008 un punto de inflexión en la política. Nuestro objetivo ha sido extraer las enseñanzas de esta campaña histórica para los líderes del mundo empresarial.

Entremos en materia.

CAPÍTULO 1

ÉXITO EN EL QUE CREER... Y EMULAR

«Hablemos de negocios»
es un concepto sobado.

Abrir los ojos a la
política es el futuro.

¿Han oído hablar de los «hombres de un dólar al año»? Fueron las figuras más destacadas y brillantes del mundo de la gran empresa estadounidense, los directores generales de gran empuje e iniciativa que se ofrecían voluntariamente a salvar al Gobierno de Estados Unidos de sí mismo durante las crisis graves, entre ellas ambas guerras mundiales. Por aquel entonces, todo el mundo daba por supuesto que los políticos de Washington carecían de la inteligencia y el coraje necesarios para aportar soluciones a las emergencias nacionales. Al rescate llegaron genios de los negocios como Robert McNamara, el lince de la Ford Motor Company que estuvo al frente del Pentágono durante la guerra de Vietnam. Como el Gobierno no puede por ley aceptar servicios gratuitos, aquellos hombres cobraban un simbólico dólar al año, lo cual subrayaba su desinterés y, presumiblemente, su competencia. No tardó en convertirse en un tópico muy extendido que el banquillo empresarial está repleto de jugadores estrella capaces y dispuestos a recoger los platos rotos de Washington. Como resultado, los políticos empezaron a ponerse careta de empresarios. Se recibían con vítores sus proclamas de experiencia como gestores y sus serias promesas de dirigir el Gobierno de Estados Unidos «como una empresa». De hecho, varios grandes empresarios (como Ross Perot y los dos Romney, Mitt y su padre George) llevaron la idea más allá y presentaron sus propias candidaturas a la presidencia.

¿Y cómo ha prosperado el concepto de predominio de los negocios sobre la política? ¿Y si resultara que los negocios tienen más que aprender de ésta que al revés? ¿Y si la extraordinaria campaña de Obama ha sido una hazaña de organización de ideas, personas y tecnologías a una escala tan enorme y exigente que los historiadores llegaran a considerarla como una especie de Proyecto Manhattan de la política presidencial?

Nuestro libro ofrece a los empresarios razones valiosas para no esperar a lo que puedan decir los historiadores. Les invitamos –les apremiamos– a que examinen ya mismo el desarrollo de la campaña de Obama, estudien en detalle sus momentos cumbre y encuentren todo tipo de caminos hacia el cambio y la mejora en los negocios, como hemos hecho nosotros. Si lo hacen, envíen un correo electrónico al decano de su escuela de negocios favorita para pedir que programen un curso intensivo sobre el modelo de campaña y liderazgo de Obama dirigido a futuros directivos. Como sugiere el comienzo de este capítulo, «hablemos de negocios» es un concepto sobado. Abrir los ojos a la política es el futuro.

NEGOCIOS DEL PUEBLO Y PARA EL PUEBLO

Muchas de las lecciones que siguen consisten en ideas nuevas, no ensayadas antes y de un carácter tan innovador que los cautelosos podrían vacilar en

aplicarlas. Otras son tácticas conocidas y probadas, tan habituales que tanto políticos como empresarios podrían verse tentados de ignorarlas. Combinadas, dieron lugar a la campaña de Obama, una serie de jugadas únicas que todos podemos aprender a adaptar. Comencemos a contar las maneras de hacerlo.

1. *Se mantuvo sereno.* Barack Obama se mostró imperturbable en los debates, y no mostró la menor ira ante los golpes bajos. Además, cosa más difícil todavía, fue capaz de ignorar todas las distracciones y no perder de vista en ningún momento su mensaje a lo largo de una carrera maratoniana que duró casi dos años. Partiendo de una relativa inexperiencia, Obama se centró sin descanso en la necesidad del cambio para la nación.

   ¿Cómo puede un líder empresarial cultivar el carisma de Obama? Entre las lecciones concretas mostradas en el capítulo 2 («Ser carismático»), Obama supo mantenerse centrado en el objetivo principal, ignorando todas las distracciones; supo cómo corregir los problemas sin culpar a la gente por ellos; supo jugar duro cuando era necesario; fue capaz de no dejarse llevar por sus emociones sin que ello afectara a su campaña y, quizá lo mejor de todo, aprendió, siguiendo el ejemplo de Abraham Lincoln, a liderar sin perder la humildad.

Así es como los empresarios deben reaccionar ante los tiempos difíciles y las emergencias imprevistas. Esto supone crear organizaciones cabales, prever las contingencias y estar preparados para llevar a cabo sus planes, ateniéndose en la medida de lo posible a los rasgos del carácter de Obama. De la misma forma que éste se ganó a los votantes gracias a sus maneras presidenciales, los empresarios pueden ganarse a sus empleados, proveedores y clientes gracias a una presencia serena, racional y digna a la manera de un estadista, sin dejar en todo momento de maniobrar con inteligencia para superar a sus competidores.

2. *Empleó las tecnologías sociales.* Obama ganó las elecciones de 2008 por siete puntos porcentuales, en gran parte gracias a que recurrió a todas las tecnologías sociales de nuestro tiempo –blogs, foros, vídeos virales, SMS y redes de telefonía móvil– para mantener el contacto con sus electores. Creó una comunidad de base (My.BarackObama.com) para vender su campaña y reunir una marea de capital sin precedentes.

Entre los puntos a emular en el capítulo 3 («Ser social»), Obama supo ganarse a un nuevo electorado de base accesible gracias a Internet. Provisto de copiosas listas de registros de votantes, ciudadanos indecisos y posibles donantes, construyó una comunidad sin fisuras de partidarios, volunta-

rios y conversos a su causa. Se blindó ante los ataques políticos mezquinos que él mismo se negó a usar contra sus oponentes. Se sirvió de programas informáticos para la gestión de clientes para crear auténticas relaciones en el seno de su comunidad, y utilizó los mensajes de texto y las redes de telefonía móvil para expandirla y reforzarla.

Las empresas se hacen un muy flaco favor si renuncian a las ventajas de todas estas tecnologías sociales: por ejemplo, nuevos clientes, costes más bajos, un mayor número de contactos, una mayor eficacia y mayores beneficios.

3. *Adoptó y encarnó el cambio.* Los empresarios deben hacer posible el cambio, no defender lo establecido. No por casualidad, la apropiación del «cambio» por parte de Obama le dio ventaja frente a sus dos principales oponentes, Hillary Clinton y John McCain, ambos veteranos de Washington. Sin darse cuenta de que tiraban piedras contra su propio tejado, basaron sus campañas sobre todo en su «experiencia» y en su preparación para ejercer el gobierno, mensaje que sintonizaba muy mal con el cansancio del país con Washington y el hambre generalizada de caras e ideas nuevas.

Para Obama, sin embargo, el «cambio» representaba algo más que un mero eslogan político. Para ganar, sabía que debía desarrollar una visión clara

de futuro y compartirla con los votantes. Esto puede extrapolarse a los negocios: la visión del cambio debía encarar las realidades a las que se enfrentaba la nación y ponerlas en contexto. Sabía que ahí donde partía con ventaja sería insensato retirarse, y que necesitaba un equipo fuerte con rencillas y tensiones internas reducidas al mínimo. Conocía el poder del contacto personal y la necesidad de obtener información directa y sin filtrar, y, sobre todo, tenía la capacidad de evaluarse a sí mismo de forma clara y objetiva, un talento crucial para cualquier líder, ya sea de los negocios o la política.

Si nuestros líderes no están dispuestos a defender el cambio y las nuevas ideas, nuestra economía no se recuperará nunca del actual colapso de los mercados financieros. Es necesario reconocer que los sistemas y mercados financieros funcionan mal y deben ser reformados. Otro tanto puede decirse de las empresas y sus dirigentes. Si no han respondido a, o reconocido siquiera, la necesidad de medidas drásticas, deben hacerse a un lado y dejar sitio a otros. Para que el cambio se produzca en una dirección positiva, sin embargo, deben aprender las lecciones que se pueden extraer de la campaña de Obama.

Quizá la lección más importante de Barack Obama sea su premisa básica e implícita, un principio que se remonta a quien ha sido su modelo desde hace tan-

tos años, Abraham Lincoln: el Gobierno debe ser del pueblo y para el pueblo. Se trata de un principio que, para nosotros, se traduce en un lema ganador: «Negocios del pueblo y para el pueblo».

Actualmente Estados Unidos se encuentra atascado en una recesión de grandes proporciones, pero a lo largo de su historia y de forma invariable, los reveses han dado lugar a procesos de renacimiento. Es más que probable que las dificultades que se avecinan desencadenen lo que necesitamos, un cambio de mentalidad de proporciones potencialmente enormes. Tanto los ciudadanos de a pie como los funcionarios del Gobierno aprenderán las virtudes que encierran las máximas del *Poor Richard's Almanack*[1] y los peligros de una deuda excesiva, y las empresas se concentrarán de lleno por fin en lo más importante para ellas: los beneficios, los productos y servicios, las personas y las comunidades que éstas forman.

Como no dejó de decir Barack Obama durante su campaña de las primarias, el momento del cambio es ahora: «Somos nosotros aquellos a los que estábamos esperando. Somos nosotros el cambio que buscamos». Es ésta una afirmación extraordinaria para cualquier político estadounidense. Según los

---

1. El «Almanaque del pobre Richard», publicado por Benjamin Franklin entre 1732 y 1758. *(N. del t.)*

patrones convencionales, es excesivamente mística como para atraer a los votantes indecisos, pragmáticos y pendientes del día a día, que deciden las elecciones. Y sin embargo, de alguna forma funcionó.

Por supuesto, el «nosotros» de Obama se refiere en último término al cambio y la responsabilidad individuales. En definitiva, depende de nosotros, de quienes estamos a la cabeza de nuestras empresas y de los líderes de las comunidades. Somos nosotros quienes debemos mantener la serenidad, invertir en las tecnologías sociales y aceptar la realidad del cambio.

SOMOS NOSOTROS QUIENES DEBEMOS MANTENER LA SERENIDAD, INVERTIR EN LAS TECNOLOGÍAS SOCIALES Y ACEPTAR LA REALIDAD DEL CAMBIO

El propósito fundamental de este libro es alumbrar el camino por medio de las lecciones, listas para aplicar, extraídas de la extraordinaria campaña de Obama. En palabras de Mohandas Gandhi: «Sé tú el cambio que deseas ver en el mundo». Como se argumenta en el resto del libro, cree en el cambio, ejércelo, y entonces tendremos realmente empresas del pueblo y para el pueblo.

Yes, we can.

CAPÍTULO 2

SER CARISMÁTICO

La cualidad indispensable en un líder cuyas decisiones y actos pueden cambiar la vida de las personas es ser carismático: la racionalidad serena, la firmeza bajo presión y la capacidad de no perder de vista su mensaje y mantener las emociones bajo control.

Barack Obama, tal como le retrató un memorable vídeo de YouTube, es el Mr. Spock de los políticos: imperturbable, desapasionado, carismático hasta el punto de parecer un «vulcano». El redactor de los discursos de Obama, Jon Favreau, dijo que su reacción tras ganar los *caucuses* de Iowa apenas fue distinta de la que manifestó tras perder las primarias de New Hampshire, ocasión en la que se dirigió a uno de sus ayudantes diciendo tranquilamente: «Parece que no nos ha ido del todo mal».

Tal vez semejante desapego decepcione a los votantes que buscan personajes públicos más accesibles. A lo largo de la prolongada campaña, sin embargo, es posible que la fuerza imperturbable y confiada de la que hizo gala bajo presión fuese su activo clave. Sin hacer caso de las muchas distracciones y ataques personales, se mantuvo centrado en su mensaje durante meses. En pocas palabras, se le vio presidencial, y al final los votantes valoraron eso más que cualquier afabilidad y encanto fácil de vecino del barrio.

He ahí una lección para los directivos de empresas de cualquier rincón del mundo. Cuando se está al frente de un proyecto de gran envergadura, no hace ningún daño mostrarse amable, informal y accesible; un toque de calor humano puede ganarse corazones y confianza. Sin embargo, como destacamos al principio de este capítulo, la cualidad indispensable en un líder cuyas decisiones y actos pueden cambiar la vida

de las personas es el carisma: la racionalidad serena, la firmeza bajo presión y la capacidad de no perder de vista el mensaje y mantener las emociones bajo control.

Un líder que muestra su ira suele parecer mezquino y vagamente ridículo. Pese a toda su astucia para los negocios y talento como dirigente, el impulsivo Ted Turner era vulnerable a la manipulación emocional, y se vio superado y apartado al producirse la fusión con Time Warner. Además, cuando un líder da muestras de pánico, inconscientemente envía a su gente un mensaje de que la situación es aún peor de lo que pensaban.

El temperamento está determinado en gran medida por los genes, y por naturaleza algunas personas son más dadas que otras a dejarse llevar por las emociones. Sin embargo, los psicólogos afirman que las personas pueden aprender a reaccionar con calma ante situaciones emocionalmente comprometidas en lugar de perder los estribos. George Washington, al que se recuerda con reverencia como un líder sereno y de gran compostura, fue todo lo contrario en su fogosa e impulsiva juventud. «Cultivó el autocontrol a base de pura fuerza de voluntad», afirma Dean Keith Simonton, profesor de psicología de la Universidad de California de Davis. Al hacerse cargo muy joven del imperio empresarial en decadencia de su abuelo, Henry Ford II tuvo que reunir la entereza necesaria para prescindir de Harry

Bennett, el brutal jefe de seguridad cuyos matones prácticamente reinaban en la planta principal de Ford. Lo cierto es que casi todos los hombres de negocios de éxito tienen una historia que contar sobre emociones dominadas y miedos superados.

Barack Obama aprendió pronto que una fachada serena valía tanto como una armadura. En su libro de memorias *Los sueños de mi padre*, cuenta cómo desarmaba a su madre cuando entraba en su habitación para regañarle por su pereza en los estudios y su irresponsabilidad. En lugar de discutir o gritar, le dedicaba «una sonrisa reconfortante, palmaditas en la mano y le decía que no se preocupara». Su madre se retiraba, al igual, como pudo comprobar, que hacía la mayoría de las personas con tal de que se mostrara «educado y sonriera y no hiciera ningún gesto repentino […] se sentían aliviados: qué sorpresa encontrar a un joven afroamericano con buenos modales que no parecía estar siempre enojado».

A Obama también se le daba bien concentrarse en qué hacer para resolver un problema en lugar de reaccionar de forma emocional. Sus colaboradores dijeron haberse enfrentado a un punto de inflexión en la campaña durante una teleconferencia sobre la crisis que abrumaba al mundo financiero. Obama explicó sus planes: consultaría con el secretario del Tesoro, Henry Paulson, y con el presidente de la Reserva Federal, Ben Bernanke; luego hablaría con el líder de

la mayoría en el Senado, Harry Reid; luego decidiría su postura ante el rescate del sistema bancario propuesto. Por primera vez, según sus colaboradores, éstos tuvieron una idea de cómo se comportaría Obama si ganaba las elecciones. Como dijo su director de comunicaciones, Dan Pfeiffer: «Ése fue el momento en el que Obama empezó a parecer un presidente, más que un candidato a la presidencia».

Para el estratega de Obama, David Axelrod, la recompensa vino cuando se resistió a la táctica políticamente conveniente de oponerse a la operación de rescate. Esto habría sido un caramelo para los votantes indignados al ver que se usaba el dinero de sus impuestos para salvar a unos banqueros codiciosos, pero Obama rechazó la idea por ser irresponsable y por suponer un riesgo demasiado grande para el sistema financiero. Axelrod comentó a un reportero de la revista *The New Yorker* que conocía y confiaba en Obama desde hacía dieciséis años, pero que «nunca se sabe cómo va a lidiar alguien con las vueltas y vicisitudes de una carrera presidencial». El proceso electoral puede llegar a ser «bárbaro y a veces ridículo», añadía, pero «lo que me encanta es que, al final, no hay forma de ocultar quién eres». Y Barack Obama fue en todo momento fiel a sí mismo.

Para dirigir su campaña, Obama escogió a gente de carácter similar al suyo, en sus propias palabras: «a

personas serenas, que no suben demasiado alto ni caen demasiado bajo». El resultado fue un estilo de campaña que los reporteros no tardaron en apodar *No drama Obama*. En cualquier caso, se mida con el criterio que se mida, el personal de la campaña tuvo éxito en la tarea para la que fue elegido: complacieron al candidato, trabajaron con habilidad y sin sobresaltos, y ganaron la carrera.

La norma «nada de dramas» no era una mera cuestión de apariencias. Alyssa Mastromonaco, la directora de programación de Barack Obama, era una de los pocos miembros del personal de campaña con verdadera experiencia en el oficio, pues había colaborado en la candidatura de John Kerry a la presidencia en 2004. Estaba acostumbrada a un estilo más informal y lenguaraz, y cuando perdió los papeles durante una teleconferencia, recibió la visita de una delegación de sus compañeros que la reconvinieron en los siguientes términos, según relató ella misma a *The New Yorker*: «Vinieron a decirme: "Alyssa, ésta es una campaña en la que hay que respetar las opiniones de los demás, y no vale portarse como una arpía." Y yo me dije "¡Por Dios, pero si estos tíos van en serio!"».

Fue el director de campaña, David Plouffe, quien se encargó de mantener el tono reposado. En marcado contraste con la mayoría de dirigentes políticos, a Plouffe no le iba el griterío; en palabras del estratega

Steve Elmendorf: «Con David, te dedicas a tu trabajo, lo acabas y no sacas pecho».

LA AUTÉNTICA CLAVE PARA CULTIVAR EL CARISMA ES APRENDER A CEÑIRSE RIGUROSAMENTE A LAS RESPUESTAS PRÁCTICAS A LOS PROBLEMAS

Obama era el jefe indiscutido que presidía las reuniones, preguntaba a sus colaboradores e insistía en escuchar las opiniones de todos los presentes. «Supone que si no has dicho nada, quizá no estés de acuerdo», según su asesora jefe Valerie Jarrett. «No puedo decir cuántas veces me ha mirado cuando no he dicho una palabra, y me mira directamente a los ojos y pregunta: "¿Qué estás pensando?"». Obama alababa el trabajo bien hecho en público, daba las gracias a los organizadores locales en sus mítines con el mismo entusiasmo con el que se mostraba agradecido al alcalde o al gobernador del estado, y ofrecía a sus colaboradores un mensaje directo, al grano y sin tapujos. Según Jarret: «Si está contento, te lo hace saber. Si prefiere hacer algo distinto, te lo hace saber. No tiene ningún problema en ser claro. Creo que hay muchos directores generales que no ofrecen un mensaje claro y directo».

En eso tiene razón, y la campaña de Obama debería ser un modelo para los directivos de todo el mundo.

En otras palabras, tanto si Barack Obama nació con carisma como si se aplicó en cultivarlo, su carácter carismático era auténtico.

SÉ CARISMÁTICO: MANTÉN LA VISTA SOBRE LO PRINCIPAL E IGNORA LO SECUNDARIO; LAS LECCIONES DE SARAH PALIN.

Si a Barack Obama le sudan alguna vez las manos, desde luego no se le nota. A sus colaboradores, en cambio, no les habría ido mal un poco de talco al poco de que John McCain escogiera a Sarah Palin como segunda en la carrera. Fue una jugada al puro estilo McCain: impulsiva, un poco estrafalaria, desafiante, y con un cierto aire desesperado. «Nos la hemos jugado», dijo uno de sus colaboradores mientras veía cómo McCain la presentaba. Y en un primer momento, la gente de Obama vio a Palin como un regalo caído del cielo, una candidata sin curtir que minaba el argumento de McCain de que Obama no estaba preparado para el Despacho Oval. «Vale, *game over*», dijo un miembro del equipo de Obama durante la teleconferencia de la mañana siguiente.

Entonces llegaron las dudas. La gobernadora de Alaska era peleona, independiente, una bocanada vigorizante de aire norteño. Además, era un animal político nato. Viéndola burlarse con regocijo de Obama durante su discurso de aceptación, informó *Newsweek*, tres seguidores de Hillary Clinton que se habían subido al

carro de Obama cambiaron miradas lúgubres. «Esta mujer es un peligro», dijo uno de ellos.

Durante los días que siguieron, mientras Palin atraía a multitudes cada vez mayores a los mítines de McCain y la prensa de campaña se obsesionaba con ella, los nervios entre el personal de Obama no hacían más que aumentar. Las cifras de intención de voto de McCain crecían, en parte porque Palin estaba atrayendo a un gran número de mujeres a su causa. Dada la ética contraria al drama del personal de Obama, no se detectó verdadero pánico, pero como comentó un miembro destacado del equipo a *Newsweek*: «Durante un par de días, a la gente le ocurrió un poco como lo que sucedió con Kerry y Dukakis», una referencia ominosa al amargo pesimismo de aquellas campañas demócratas. El máximo responsable de la estrategia, David Axelrod, iba tranquilizando a unos y otros, asegurándoles que la burbuja de Palin iba a reventar más pronto o más tarde, y el director de campaña, David Plouffe, instó a todos a que se calmaran.

Obama y su equipo se esforzaron en mantener la calma. El empeoramiento de las cifras de las encuestas se podía atribuir a la típica subida tras una convención de McCain. Y en cualquier caso, no era Sarah Palin la estrella, sino solo un personaje secundario, ¿o no? La gente vota por el que encabeza la lista, no por el segundo. Lo importante era mantenerse centrados en la auténtica partida que se estaba jugando,

y un colaborador destacado propagó dicho mensaje por el cuartel general de Chicago, con esta orden para aquellos a los que Palin había nublado la mente: «¡Quitáosla de la cabeza! ¡Aquí lo importante es McCain!».

En la campaña de Bill Clinton de 1992, el estratega James Carville había colocado el célebre cartel «Es la economía, estúpido» para que su gente no perdiera de vista cuál era la pelota con la que debían jugar. De modo similar, los directivos de empresa que valoren los resultados concretos por encima del protocolo y los precedentes están aprendiendo nuevas maneras de hacer negocios. La disciplina de la oficina, el horario de oficina, e incluso las oficinas mismas son aspectos secundarios para las empresas que han aprendido a obtener resultados recurriendo al horario flexible, los planes de puestos de trabajo compartidos y el teletrabajo. Y habrá a quien le sorprenda, pero la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos está a la vanguardia de esta tendencia: aproximadamente el 40% de sus empleados realizan al menos parte de su trabajo fuera de la oficina. Algunos empleados trabajan en su casa, mientras que otros lo hacen en las oficinas de teletrabajo de la agencia, que dependen de instalaciones satélite en lugares que pueden encontrarse a entre 25 y 130 km del centro de Washington. En los inspectores de patentes de un estudio piloto de teletrabajo se observó un incremento en la productividad del 10%, sin pérdida alguna de calidad. El éxito de dicho programa le valió a la Oficina de Patentes

el reconocimiento de la revista *BusinessWeek* como uno de los mejores entornos de Estados Unidos en los que iniciar o completar una carrera profesional, y la revista *Families* consideró a la agencia gubernamental como uno de los lugares más agradecidos para la familia en los que trabajar del área de Washington.

Cuando uno se concentra firmemente en lo que importa, no permite que nada le distraiga: ni la costumbre, ni el orgullo, ni siquiera la pérdida de una cuidada imagen exterior como empresario. No es muy habitual, por ejemplo, que un médico respetado y de éxito permita a una enfermera o un camillero dirigirse a él en público para pedirle dinero en metálico y que lo obtengan. Como vicepresidente ejecutivo del prestigioso Hospital Metodista de Houston (Texas), cabría esperar que el doctor Marc Boom fuera tratado con algo más de deferencia cuando deambula por los pasillos del hospital y entra y sale de las habitaciones de los pacientes. De vez en cuando, sin embargo, se le planta delante algún empleado del hospital y le suelta: «¡Dame veinte!». Con aire algo compungido, Boom saca la cartera y entrega un billete de veinte dólares.

El episodio es idea del propio Boom, como parte de su iniciativa por mantener al personal alerta ante la plaga de infecciones hospitalarias que aqueja a los centros médicos de todo el país. Con el fin de añadir interés a la sencilla solución al problema –que el personal médico se lave las manos entre un paciente

y el siguiente– Boom retó a los empleados del hospital a que le siguieran a él y a otros ejecutivos durante sus rondas. Cualquier médico o directivo al que pillaran sin lavarse las manos entrando a saliendo de la habitación de un paciente debía abonar una multa de veinte dólares en el acto.

Resulta un poco duro para la dignidad de los afectados, pero los resultados compensan de sobra cualquier molestia. La tasa de cumplimiento de la norma de lavarse las manos del Hospital Metodista, que rondaba un porcentaje del 40% antes de la iniciativa de Boom, se ha disparado hasta más del 90%, y el número de infecciones se ha reducido sensiblemente.

Mantenerse centrados en John McCain y no en Sarah Palin produjo buenos resultados para la campaña de Obama. Los informes previos del bando de McCain acerca de Palin habían sido un poco chapuceros. Por Internet circulaban numerosos rumores de que Palin quería privatizar la seguridad social, que pertenecía a un partido que aspiraba a la secesión de Estados Unidos y a hacer de Alaska una nación separada, y que leía la revista de la ultraconservadora John Birch Society. Pero tal como salieron a relucir en la campaña, estos rumores –más el despido del comisario de seguridad pública de Alaska por Palin, por negarse a despedir al ex cuñado de ésta–, más allá de dañar a Palin, pusieron de relieve el estilo de gatillo fácil de McCain a la hora de tomar decisiones. La pregunta

que se hacían los votantes era: ¿Podemos permitirnos semejante conducta impulsiva en la Casa Blanca?

Al filtrarse el dato de que habían provisto a Palin de un guardarropa de 150.000 dólares, fueron los propios colaboradores de McCain quienes hicieron de francotiradores, acusándola de ser una diva incontrolable. Y con ello, Sarah Palin se convirtió en un lastre para McCain y en un activo para Obama.

Barack Obama derrotó a Palin sin haberla atacado ni una sola vez. Había mantenido el aplomo sin dejar de centrarse en John McCain, el verdadero objetivo, y eso fue suficiente.

SÉ CARISMÁTICO: SOLUCIONA EL PROBLEMA Y OLVIDA LAS CULPAS; LAS LECCIONES DE LA DERROTA EN LAS PRIMARIAS DE TEXAS.

Las primarias de Texas representaban un gran premio durante la campaña demócrata de 2008, y el equipo de Barack Obama gastó 20 millones de dólares con el fin de obtenerlo, para luego ser derrotados por Hillary Clinton. Tras la derrota, Obama se reunió con sus asesores clave para el análisis «post mortem».

Obama se mostró tranquilo y profesional. No hubo reproches, tan solo un intercambio sereno sobre lo que había ido mal y cómo evitar errores similares en la próxima ocasión. Al final de la reunión, Barack

Obama se levantó y se dirigió hacia la puerta. Entonces se volvió.

—No os voy a gritar— dijo.

Dio unos cuantos pasos más y se volvió otra vez.

—Cómo no, después de despilfarrar alegremente veinte millones de dólares en un par de semanas, podría ponerme a gritaros. Pero… [pausa]… yo no os voy a gritar— con una risa breve y seca, Obama abandonó la sala.

La vida de las empresas está llena de análisis similares, y así debe ser. Si una empresa no experimenta ningún fracaso, es que no está arriesgando lo suficiente. Lo que cuenta es cómo se gestionan los errores: el informe extraviado, el nuevo producto abortado, la jugada de la competencia que llega como un golpe por sorpresa. El ejemplo de Barack Obama tras su derrota en las primarias de Texas merece recordarse, por ser carismática hasta el tuétano. Y aunque *no drama Obama* bien pueda ser heredero de una predisposición genética, los psicólogos mantienen que la calma puede ser una respuesta aprendida.

Los buenos líderes, se dediquen a la política o a los negocios, saben que hay momentos para señalar a los culpables y momentos para pasar a ocuparse de otra cosa. Si los problemas en Texas hubieran sido

causados por la pereza, el descuido o la falta de organización, sin duda Obama se habría mostrado duro con los responsables. Si se trataba, en cambio, de errores de juicio cometidos desde la buena fe, desarrollos imprevistos o simple mala suerte, sabía que era mejor no culpar a nadie y centrarse en arreglar los problemas. El daño estaba hecho, pero había nuevas batallas a la vista y ni tiempo ni energía para malgastarlos en señalar a nadie con el dedo ni en cambios de personal. Al no señalar a nadie, todos los asesores se sentirían responsables en parte, y todos se esforzarían más en la próxima ocasión.

La risa breve y seca de Obama al marcharse reflejó el daño causado por la derrota, pero bastó para transmitir el mensaje con total claridad.

SÉ CARISMÁTICO: JUEGA DURO CUANDO SEA NECESARIO; LECCIONES DE TODA UNA VIDA EN LA POLÍTICA.

Mantener el aplomo no significa ser un blando. En sus partidos informales de baloncesto, a Obama no se le caen los anillos por «dejar caer» un codazo bajo la canasta; en la política, gran parte de su éxito lo ha debido al juego duro. Si el oponente está contra las cuerdas, no va a ser él quien afloje. En su primera campaña, Obama aspiraba a un escaño en el senado estatal de Illinois, cuyo titular, Alice Palmer, lo dejó para presentarse al Congreso y apoyar a Obama. Al

no ganar el escaño en el Congreso, Palmer cambió de idea y pidió a Obama que se retirara y que le devolviera el escaño que había ocupado en el senado estatal. Para entonces Obama había puesto en marcha una campaña, reclutado un equipo y asistido a incontables reuniones vecinales. Ante la ira y la indignación de Palmer, Obama se negó a renunciar. Al apresurarse Palmer a reunir firmas para optar a un hueco en la candidatura, Obama cuestionó la validez de muchas de ellas, y un juez consideró nulo un número suficiente como para poner fin a las aspiraciones de Palmer. Siguiendo con el juego duro, el equipo de Obama pasó a examinar las peticiones de los otros dos candidatos. El de Obama acabó siendo el único nombre de la lista.

En poco tiempo se le consideró uno de los jugadores más fuertes de la cámara. Dio muestras de su talento para ganarse a los conservadores al lograr la aprobación de un proyecto de ley que sancionaba a los agentes de policía que obligaban a parar a más conductores negros que blancos. Su argumento fue que la medida protegería a Illinois de costosas demandas por discriminación, y su táctica clave fue escuchar pacientemente e incorporar enmiendas con el fin de atender las objeciones de los conservadores. Como diría su futuro mentor en el Senado de Estados Unidos, Tom Daschle, había aprendido que «la mejor forma de persuadir es con los oídos».

En las primarias presidenciales, el oponente de Obama más duro con mucho fue Hillary Clinton, y fue la diana de su estrategia de juego duro desde el principio. Una vez que hubo decidido centrarse en el argumento principal del «cambio», según su asesor Larry Grisolano, la cuestión pasó a ser la de «cómo hablar del cambio de tal manera que Hillary tenga que pagar un precio por su experiencia». La respuesta consistió en describirla en todo momento como una profesional encallecida de la política que estaba más atenta a mantener el sistema en marcha que a cambiarlo. En un memorándum, los asesores de Obama le aconsejaron expresar dicha caracterización con delicadeza, presentando las elecciones como una opción entre «el cálculo» y «la convicción», pero sin «marcar los contrastes con tanta sutileza […] que los votantes no comprendan que estamos hablando de Hillary Rodham Clinton».

En las elecciones generales, el juego duro fue la opción elegida contra John McCain. El propio McCain era un buen caso de estudio sobre el peligro de permitir recuperarse a un oponente. Durante el verano de 2007, su campaña se había dado por perdida entre la ruina y la zozobra del caos interno, pero se reagrupó y ganó las primarias de New Hampshire, para a continuación seguir imponiéndose a otros contrincantes de su partido.

Cuando quedó claro que la máquina de reunir fondos de Obama basada en Internet era capaz de captar

cantidades de dinero sin precedentes, el senador por Illinois se apresuró a repudiar su compromiso de atenerse a los límites del sistema público de fondos. Obama pagó un precio por su apostasía, quedando en evidencia y a merced de las duras críticas de McCain, pero fue un precio pequeño, y más que compensado por la marea de donaciones que llegaron a su caja de campaña. En total, Obama reunió la asombrosa cantidad de 639 millones de dólares, casi el doble de los 335 millones de McCain. (Resultó ser un mito urbano lo de que la mayor parte del dinero de Obama procedía de pequeños donantes; de hecho, solo algo más de la cuarta parte procedió de donantes cuyas aportaciones eran iguales o inferiores a los 200 dólares, aunque las donaciones por 1.000 dólares o más representaran una proporción menor del total que en las campañas de McCain, John Kerry y George Bush.) El resultado fue un presupuesto «bélico» que permitió a Obama enfrentarse a McCain y disputarle votos incluso en estados que parecían asegurados para los republicanos.

La ventaja de Obama parecía tanta que colocó una advertencia contra el exceso de confianza en el cuartel general de su campaña, recordando la sorprendente derrota a manos de Clinton en una de las primeras primarias: «Para todo aquel que sienta que el éxito se le sube a la cabeza o crea que esto está hecho, tengo solamente dos palabras: New Hampshire». Y se empleó a fondo en la campaña, sin dar

cuartel a McCain ni un solo instante. La lección para las empresas es obvia, y bien fundamentada en la experiencia: todos conocemos casos de gigantes de la industria, prósperos y autocomplacientes, que han regalado a los competidores una brecha por la que se han abierto paso para devolver los golpes y hacerse con el liderazgo. Hubo un tiempo en el que AOL era prácticamente dueña del mercado del correo electrónico, pero ignoró a las advenedizas Google, Yahoo y otras; actualmente, AOL es un jugador del montón.

Un líder cabal sabe que no debe perder la serenidad, pero también que no debe dar nunca respiro a los rivales, en particular cuando su propia empresa goza de una aparente ventaja. Ésta se puede evaporar de la noche a la mañana si un competidor da con una nueva perspectiva útil o acierta con una determinada música que seduce a los clientes. Si el oponente está en el suelo, no permitas que se levante.

Cierto jefe de empresa al que conocemos, que prefiere permanecer en el anonimato, suscribe este principio. Es un jefe de operaciones hábil, que juega duro y se toma muy en serio su trabajo. Cuando se puso al frente de una empresa manufacturera líder, ésta estaba en la cuerda floja, así que estudió la situación y se puso manos a la obra. La mayoría de sus competidores se estaban midiendo a sí mismos por un solo rasero, el de los costes/beneficios. Sin embargo, como él sabía, si todos empleaban el mismo criterio, todos eran

iguales. En consecuencia, él y su equipo comenzaron a evaluar cada apartado y cada función del negocio en comparación con los de sus rivales. El objetivo era convertirse en los mejores en todas y cada una de las categorías. Dicho ejercicio le ayudó a reestructurar con éxito una empresa a la deriva, permitiéndole ver claramente cómo se comparaba su empresa a las de la competencia, dónde era necesario mejorar y dónde era necesario tomar medidas drásticas y urgentes. Sus competidores iban a sentir su aliento en la nuca.

Una red de obtención de información de calidad superior fue una de las armas que empleó Barack Obama para sorprender a sus rivales, como descubrió Alice Jelin Isenberg durante los días que pasó pidiendo el voto para Obama en New Hampshire. «He estado implicada en muchas campañas, pero ésta era diferente», nos dijo. Al final de la jornada, como de costumbre, los visitadores informaban a la central local y entregaban los recuentos. De, pongamos, cien hogares, quizá sesenta personas abrían la puerta, y de éstas quizá treinta decían que iban a votar a Obama, veinte a McCain y diez no contestaban. La diferencia en esta ocasión consistía en que, en lugar de guardar los datos sin más para estudiarlos en algún momento, la información que Isenberg y los demás visitadores reunían pasaba al instante «al portátil de una persona joven» y se remitía al cuartel general de Obama en Chicago. «Esto estaba pasando en los estados disputados de todo el país», según Isenberg. «La información llegaba

de miles de personas como yo. A las 20.00 o 21.00 cada día, los responsables de la campaña conocían cuántos votantes apoyaban a Obama. No les hacían falta encuestadores».

Obama tenía otra herramienta nueva que blandir contra su rival. En las campañas anteriores, los llamados *flushers* –voluntarios encargados de movilizar a los abstencionistas– contaban con listas de personas que probablemente votarían a favor, e iban a las casas de estas personas para asegurarse de que habían votado. Pero la campaña de Obama había dado con «Houdini», un programa que permitía a los observadores identificar a los votantes en línea y eliminarlos al instante de las listas de los portátiles de los *flushers*, quedando así por contactar solamente aquellos que con seguridad no habían votado.

La organización de la jornada electoral fue magistral. Si antes los equipos de voluntarios madrugaban para reunirse en centros comerciales o locales sindicales, ahora estaban organizados y habían ensayado con antelación. Solamente en el disputado estado de Ohio, la campaña de Obama pasó seis meses reclutando y entrenando a 1.400 equipos por barrios. El supervisor nacional del programa, Jon Carson, le dijo a un reportero: «Hemos seleccionado a los mejores de estos voluntarios, y nos dedican 40, 50 o 60 horas a la semana. Les hemos dado responsabilidades, y deben rendir cuentas». Sin salir de su base en Chicago, dijo

Carson, podía estar seguro de que se estaba llamando a las puertas y se estaban realizando llamadas telefónicas como era debido.

Como conviene a un buen jugador duro, Barack Obama nunca perdió los nervios. Hacia el final de la campaña, John McCain fluctuó en su respuesta a la crisis financiera, anunciando primero que suspendía su campaña para aportar liderazgo en Washington, para entonces mostrarse incapaz de ofrecer soluciones y volver a la refriega electoral. Obama mantuvo firmemente su propio rumbo, pero sus colaboradores pudieron retratar a McCain como un oportunista de pose grandilocuente. A solo unos días de las elecciones, la campaña de Obama gastó cuatro millones de dólares en la emisión de un infocomercial de media hora en tres canales de ámbito nacional, una jugada que McCain no podía pensar en igualar. Ya de rodillas, McCain no pudo levantarse; de eso se aseguró Obama.

Por hablar con calma y elegancia y ser graduado por Harvard, algunos tenían la impresión de que Obama era una especie de Adlai Stevenson[2] de nuestro tiempo, un intelectual de disposición pasiva que sopesa

---

2. Adlai Stevenson (1900–1965), célebre orador, fue en dos ocasiones candidato a la presidencia por el partido demócrata (1952 y 1956), y fue derrotado en ambas. *(N. del t.)*

todos los puntos de vista, incapaz de derrotar a candidatos tan curtidos como Hillary Clinton y John McCain. Lo cierto es que Obama demostró ser un candidato duro de roer, dueño de un estilo sereno y carismático que no se altera ni en lo más encarnizado de la batalla.

Se trata de un modelo también muy adecuado para los negocios. Jugar duro no tiene nada que ver con fardar; si tienes poder, no hace ninguna falta presumir de ello. Demasiados grandes empresarios caen en la mala costumbre de exigir la pleitesía debida a un potentado. Gobiernan por decreto, imponiéndose a todo el mundo y tratando constantemente de demostrar lo poderosos y duros que son ninguneando a quienes les rodean, soltando discursos beligerantes y tomando decisiones arbitrarias. Además de enajenarse a todo aquel que esté al alcance de su voz o correo electrónico, lo único que hacen semejantes personajes es alimentar su propia caída. Un líder debería estar prevenido contra tales excesos. Se juega duro cuando hace falta, pero por lo demás se lidera a base de razón y empatía, y Obama nos ha mostrado cómo se hace.

SÉ CARISMÁTICO: RESERVA TIEMPO PARA DESCARGAR LA TENSIÓN; LAS LECCIONES DE LOS PARTIDOS DE BALONCESTO DE OBAMA.

Todos sabemos cómo se comportan los políticos en campaña electoral: los discursos, los apretones de

manos, el besar bebés y comer, comer y comer. Canelones en la Pequeña Italia, blinis en Miami, salchichas en Milwaukee, *dim sum* en Chinatown. El político medio se comerá lo que haga falta por un voto, sobre todo durante una carrera disputada en la que el apetito se ve estimulado por el estrés. Barack Obama, sin embargo, no es como la mayoría de los políticos. Tanto en la carrera de las primarias como en la de las presidenciales, mantuvo su actitud frugal hacia la comida. En una hamburguesería de Indiana, mordisqueó una sola patata frita. En una casa de crepes de Minnesota, no pidió más que unas crepes para llevar. Casi todas las noches cenaba lo mismo: salmón, arroz y brécol.

El presidente Obama es una persona muy disciplinada que tiene a gala mantener una fachada de calma, eficiencia y serenidad. Por supuesto, experimenta sentimientos de frustración e ira como nos pasa a todos; simplemente, no los saca a relucir. A diferencia de algunos de nosotros, sin embargo, también sabe que tras la fachada relajada y serena habita algo distinto de un santo con traje de marca. Se conoce a sí mismo lo bastante bien como para ser consciente de que podría perder los papeles si no da salida a determinados sentimientos, así que asigna un tiempo a desahogarse. Y así, resulta que el truco para mantener la calma en todo momento consiste en tomarse un tiempo para perderla. Jugar al baloncesto es su válvula de escape, y Obama es un jugador enérgico.

En la variante llamada *pickup* no hay árbitro. Hay agarrones, hay codazos y cada tiro se disputa duramente. La única regla es «si no hay sangre, no es falta».

Según Craig Robinson, cuñado de Obama y entrenador de baloncesto masculino de la Oregon State University, Obama, con 1,88 m de altura, tiene buena velocidad y resistencia y un aceptable tiro en suspensión. Es demasiado delgado para abrirse paso a fuerza de músculo hasta la canasta, pero cuenta con algunos movimientos escurridizos –la salida en regate cruzado, por ejemplo– que le permiten llegar hasta el aro. Robinson se familiarizó con el juego de Obama instado por su hermana Michelle. Ésta quería que Craig jugara uno contra uno contra su nuevo novio para ver si acaparaba la pelota o pedía demasiadas faltas.

Barack Obama hace bien. Demasiadas personas, y empresarios en particular, pasan todo el día, un día tras otro, ante la mesa de trabajo sin un tiempo reservado para descargar las tensiones. Entonces, cuando no hay más remedio que hacerlo, lo pagan ellos y todos los que les rodean. ¿Cuántas veces has desahogado tu frustración por la Gran Pifia A a costa del responsable de la Pequeña Pifia B? ¿O cuántas te has puesto en evidencia con un berrinche por un informe mal hecho? El impacto de tal comportamiento va mucho más allá de su efecto sobre ti mismo: es destructivo para la moral de la oficina. Tu equipo temerá darte malas noticias u ofrecer la más

mínima crítica a tus ideas. Los nuevos empleados potenciales sentirán rechazo por la reputación que te hayas granjeado.

Lo cierto es que todos necesitamos un tiempo rutinario y programado en el que desconectar y dar salida a los disgustos y tensiones acumulados a diario. Hay quien lo hace corriendo por las noches, cuando la oscuridad y el relativo silencio son más propicios para permitir que se desvanezcan las preocupaciones cotidianas y para abrir la mente a ideas distintas y más ambiciosas. Ryan Black, director general de Sambazon, el fabricante californiano de zumos y sorbetes del fruto de la palmera de asaí brasileña, ata la tabla de surf a la baca del coche y se va a la playa, por lo general a la cercana Laguna o a Huntington. Pero también programa estancias más prolongadas en lugares más exóticos como Nicaragua e Indonesia. Allí se olvida por completo de los negocios y no hace más que comer, dormir y surfear. Hacer surf le ayuda a desconectar de su intensa vida profesional, como dijo Black a la revista *Inc*. Uno de los pasatiempos menos corrientes de los últimos tiempos es el de Michael Stelzer, cuyo trabajo le tiene sentado a una mesa de despacho como presidente de una agencia de publicidad de Missouri. Cuando Stelzer quiere relajarse, enciende la fragua de su patio trasero y suda el estrés y la frustración a martillazos sobre un trozo de metal al rojo vivo. Así ha creado de todo, desde barandillas hasta percheros, y ha confesado a

Advertising Age que liarse «a porrazos» con un trozo de metal es todo un alivio para el estrés.

Con todo, los pasatiempos excéntricos no son imprescindibles. Como hace Obama, se puede recurrir al ejercicio físico más tradicional, si no el baloncesto, cualquier otro deporte o incluso la cinta de correr cumplirán la función. Se puede practicar el yoga, alguna otra disciplina relajante, o lo que cada cual encuentre más adecuado. Tú, tu familia y tus amigos os beneficiaréis de ello, al igual que tu empresa.

SÉ CARISMÁTICO: ADÁPTATE AL MOMENTO; LAS LECCIONES DEL PATINAZO DE OBAMA EN CAROLINA DEL SUR Y DE SU RECUPERACIÓN EN IOWA.

Barack Obama es hombre de disposición indudablemente serena, apacible y cerebral, pero, de forma algo paradójica, también se le tiene por el orador más inspirado que ha habido en mucho tiempo. Fue su electrizante y representativo discurso en la convención demócrata de 2004 el que le valió un lugar en el panorama nacional. Hasta su campaña de 2008, sin embargo, el suyo era un talento de tipo formal, adecuado para ambientes de alto copete. Cosa rara en un político, era introvertido, cauto y algo lejano, es decir, desapegado hasta el punto de resultar frío. Carecía de la capacidad de enfervorizar a un público, de empaparse de la emoción de éste y responder a

dicha emoción, de dar forma a un diálogo que galvanizara a una multitud con entusiasmo por su persona y su causa. Se trataba de un talento que iba a necesitar, y lo sabía; estaba decidido a aprenderlo.

Uno de sus primeros experimentos pudo haber salido muy mal. Como relató *Newsweek* en su crónica detallada de la carrera de 2008, Obama imitaba la cadencia de llamada y respuesta que usan los predicadores negros para convencer a un público afroamericano en Carolina del Sur de que uno de los suyos podía de verdad ser elegido presidente:

—Quiero que esto os quede a todos muy claro… ¡Yo no me habría presentado si no estuviera convencido de que voy a ganar! —declaró Obama. Esto fue recibido con vítores y gritos de «amén».

—¡No me interesa ser el segundo! —los vítores iban a más a medida que el público se iba contagiando.

—¡Yo no me presento a vicepresidente! ¡No me presento para ser secretario de esto ni de aquello! —Obama sonreía mientras recibía la energía de la multitud. Pero entonces se dejó llevar, pasándose de la raya y cayendo en la presunción arrogante.

—¡A mí ya me iba muy bien antes de presentarme a presidente! ¡Ya soy senador de Estados Unidos! —la multitud se quedó en silencio de repente, pero Obama

siguió adelante impertérrito—. ¡Todo el mundo me conoce ya! ¡He vendido un montón de libros! No necesito presentarme a la presidencia para salir en la tele o la radio… —un grito solitario rompió el silencio, y Obama jugó su última y desesperada carta—. ¡He salido en *Oprah!*[3] —aquello arrancó risas y nuevos vítores. Había salvado el pellejo… pero por los pelos.

Barack Obama, sin embargo, aprende deprisa. Solo una semana después, durante una cena clave previa a los *caucuses* de Iowa, dirigió un discurso con su característica elocuencia a un público repleto de seguidores. Llegó al clímax con el relato cuidadosamente ensayado de una terrible sesión en Carolina del Sur ante un público pequeño y aburrido. Una mujer afroamericana había llegado al rescate, dirigiendo a los presentes con el cántico en contrapunto de las frases *Fired Up!* y *Ready to Go!*[4]

—Así que hay una cosa que os quiero preguntar —dijo Obama al público de la cena, elevando la voz casi hasta un grito— *Are you FIRED UP? Are you READY TO GO?*

---

3. Se refiere al programa de Oprah Winfrey, el *talk show* de mayor éxito en la historia de la televisión en Estado Unidos. *(N. del t.)*

4. Podrían traducirse, respectiva y aproximadamente, como «con las pilas a tope» y «listos para la marcha», pero en un registro perfectamente neutro. *(N. del t.)*

Hubo un gran rugido, y entonces el público empezó a cantar con él: *Fired up! Ready to go! FIRED UP! READY TO GO!* Aquello se convirtió en el cierre del núcleo de su discurso a partir de entonces, y siempre dio resultado.

David Broder, del *Washington Post*, describió la invariable escena: «Cuando el griterío se hace casi insoportable, añade cinco palabras que encapsulan todo su mensaje que mueven a los votantes a ponerse su ropa de invierno e ir decididos hacia la salida: "Salgamos a cambiar el mundo"». Entre todos los públicos, como escribe Broder, «se produce una sacudida de pura energía eléctrica ante esas palabras finales. Las lágrimas surcan algunas mejillas, y algunos tienen aspecto de haber quedado algo anonadados».

En tu experiencia empresarial, no es probable que llegues a sentir las vibraciones de una enorme multitud extasiada en un estadio. Sin embargo, casi en cualquier lugar donde mires, percibirás las señales electrizantes que se emiten, con tal de que tus antenas estén sintonizadas para recibirlas: desde la reacción de los consumidores ante una campaña de marketing hasta los vendedores que asisten a la presentación de unos presupuestos, pasando por los asistentes a un seminario de formación. Para atraer el sentimiento de tu equipo o tus clientes hacia la pasión por tu producto o una actitud de entusiasmo por su trabajo, hay que estar atento para ver quién se enciende primero,

atrapar esa energía y devolverla para que todos los interesados la amplifiquen una y otra vez. No vaciles en salirte del guión para responder a un chispazo de entusiasmo y ofrecer a quienes te escuchan la oportunidad de avivar la llama. Incluso en una reunión rutinaria se desencadenará el entusiasmo si el ímpetu procede de una emoción genuina. Pero cuidado: no se puede lograr una respuesta de esta clase facilitando a alguien una consigna convenida de antemano. La espontaneidad planificada produce tanto calor como los troncos artificiales que relucen cuando le das al interruptor.

Recuerda, también, que el entusiasmo es algo que va mucho más allá de las reacciones de una multitud enfervorizada. Incluye todas las respuestas que recibe un líder de las personas que lo rodean. El entusiasmo se esconde en cada esquina, e incluso cuando no es intenso, los buenos líderes lo buscan constantemente.

EL ENTUSIASMO SE ESCONDE EN CADA ESQUINA, E INCLUSO CUANDO NO ES INTENSO, LOS BUENOS LÍDERES LO BUSCAN CONSTANTEMENTE

En su época como alcalde de Nueva York, Ed Koch era famoso por preguntar a todo aquel con quien se

topara: «¿Qué tal lo estoy haciendo?». Los auténticos líderes procuran escuchar más de lo que hablan. Una persona a la que se le da bien escuchar hace sentirse a cualquiera que tenga una opinión como el más grande de los presentes, por tomar tan en serio el punto de vista de quien responde. Y los líderes que escuchan muestran que comprenden la importancia de la respuesta de su público. Según John Whitehead, antiguo secretario de Estado delegado de Estados Unidos y copresidente del banco de inversiones Goldman Sachs: «Cuando hablas, solo dices lo que ya sabes o lo que crees saber. Solamente aprendes cuando escuchas». También es vital para un líder asegurarse de que las respuestas que obtiene sean lo más sinceras posible, y la mejor manera de lograrlo es evitar dar muestras de hacia qué lado se inclina uno mismo. Hasta los buenos consejeros pueden tender a querer granjearse el favor del jefe diciéndole lo que creen que quiere oír, y solo dirán lo que realmente piensan si no son capaces de adivinarlo. Si dejas entrever el menor atisbo de cuáles son tus preferencias, desde ese momento en adelante no oirás más que pruebas de por qué tienes tanta razón y eres tan listo.

A lo largo de casi ocho horas de reuniones sobre los candidatos potenciales a vicepresidente de Barack Obama, cuenta Eric Holder, quien encabezó el proyecto de sondear la idoneidad de los candidatos y desde entonces ha sido designado como fiscal general, el propio Obama se mostró paciente e incansable.

Sacaba a relucir detalles minúsculos de los larguísimos informes sobre los vicepresidentes potenciales, y sondeaba a todos los presentes para recabar sus impresiones. Si alguno permanecía en silencio un rato, Obama le interpelaba: «Aún no te he escuchado». Sin embargo, no dio la menor pista sobre sus propias preferencias hasta el momento mismo de la elección del senador por Delaware, Joe Biden. Como dijo Holder: «No sabías cuál era su postura. Podías albergar alguna sospecha, pero ninguna certeza». Como resultado, las opiniones fueron sinceras, y a lo largo de la discusión se examinaron todos los pros y contras.

Mantener la serenidad bajo presión, solicitar las opiniones de otros y tener la mente abierta hasta que se tome la decisión final son todos atributos importantes en un líder; pero una vez establecida la estrategia y el camino a seguir, es necesario recordarlo una vez más: hay que mantenerse centrado en lo que importa, no permitirse las distracciones y mantener el rumbo.

SÉ CARISMÁTICO: LIDERAR CON HUMILDAD; LAS LECCIONES DE LA NOCHE ELECTORAL.

La larga campaña había terminado al fin, y más de 125.000 seguidores esperaban entre gritos y lágrimas en el Grant Park de Chicago a que el presidente electo Barack Obama proclamara su bien ganada victoria. El ambiente era de triunfo, en algunos casos cercano al regodeo; había un gran deseo de oír a Obama hacer

leña del árbol caído de la derrota republicana. Y, sin embargo, Obama mantuvo la calma. El discurso de la victoria fue sereno, conciliador, una llamada a curar las heridas en unos tiempos turbulentos. Citando el primer discurso inaugural de Abraham Lincoln, dijo simplemente: «No somos enemigos, sino amigos. Aunque se hayan exaltado las pasiones, ello no debe romper los lazos de nuestro afecto». Algunos entre la multitud de la noche electoral pudieron sentirse decepcionados, pero lo que vieron los millones de estadounidenses que observaban el acontecimiento en la televisión nacional fue justo la clase de hombre al que habían votado: alguien capaz de elevarse por encima de las pequeñas rencillas y unir al país, un presidente auténticamente capaz de llevar la modestia y la humildad al Despacho Oval.

La invocación de Lincoln no tenía nada de casual. Obama ha estudiado al decimosexto presidente durante mucho tiempo, y al igual que Lincoln, se ha referido a menudo a la humildad como una virtud fundamental. No se trata de docilidad o sumisión, ni del carácter empalagoso del Uriah Heep de Charles Dickens. La humildad es la marca de un líder lo bastante seguro de sí mismo como para prescindir de cualquier necesidad de fanfarronear, presumir y ser un tirano con quienes le rodean.

Además de la Biblia, Obama ha citado *Team of Rivals* («Equipo de rivales»), de Doris Kearns Goodwin,

como una obra fundamental cuyo mensaje tendrá presente mientras prepara su traslado a la Casa Blanca. Se trata de la historia de cómo Lincoln escogió a oponentes políticos inteligentes, ambiciosos y experimentados como sus más estrechos colaboradores, hombres como William Seward, quien esperaba poder controlar a Lincoln desde la secretaría de Estado, pero que acabó siendo su mayor admirador y un buen amigo. Los primeros nombramientos de Obama como presidente electo han ido por el mismo camino.

MANTENER EL APLOMO NO SIGNIFICA SER UN BLANDO

En esto hay una lección importante para todos nosotros: un líder verdaderamente eficaz no se relame por sus victorias, ni exige deferencia y obediencia ciega, ni interpreta el desacuerdo como deslealtad. Esa vía conduce directamente a la complacencia y el fracaso. Un verdadero líder tiende la mano a personas con carácter e ideas propias, aprende de sus argumentos, y cambia de táctica sin avergonzarse por ello cuando las ideas ajenas resultan ser mejores que las propias. Piensen en Warren Buffett, el multimillonario «Sabio de Omaha», con décadas de logros extraordinarios a sus espaldas como inversor que no han hecho la menor mella en su humildad y llaneza. Tras un mal año, Buffett dijo a sus accionistas: «Resumiendo, les

habría ido mejor si me hubiera dedicado a ir al cine durante las horas de mercado».

La humildad no es una cualidad natural en la mayoría de los líderes del mundo de los negocios, y se puede comprender a quien contemple la noción con recelo. Uno ha trabajado muy duro para llegar donde está, con las esperanzas puestas en el día en que no tenga que recibir órdenes de personas que se consideran superiores. Ha alcanzado por fin la cima, y a estas alturas venimos a aconsejarle humildad, un talante sereno que mantenga bajo control el impulso de hacerse cargo de las cosas. Solo podemos argüir que la humildad reportará dividendos, tanto en sus relaciones con los demás como para su propio bienestar. Un vistazo a los déspotas de hojalata del mundo ilustra la cuestión: la arrogancia, el orgullo y el sometimiento constantes resultan tan agotadores como repelentes.

Algunos altos ejecutivos dan muestras de humildad cubriendo las funciones de empleados ausentes o que necesitan un respiro. Shirley Ward, fundadora y directora general del Ward Group, agencia de publicidad de Dallas valorada en 34 millones de dólares, sustituye de vez en cuando a la recepcionista de la empresa. Al quedar vacante el puesto de comprador de espacios publicitarios, ella misma asumió el trabajo durante unas semanas. Otro ejecutivo de Dallas, Chris McKee, socio de la firma de subcontratas de contabilidad Venturity, valorada en dos millones de

dólares, se hizo cargo de parte del trabajo de un interventor asistente que estaba de baja. Los beneficios de un estilo de gerencia basado en la humildad quedan bien de manifiesto en la comunidad de empresas Zingerman's de Ann Arbor, de Michigan. La pequeña *delicatessen* que abrió sus puertas en marzo de 1982 en la adoquinada Detroit Street se ha transformado en un imperio por valor de treinta millones de dólares con 545 empleados, e incluye un horno, un negocio de productos lácteos, un establecimiento de carretera, un servicio de catering, una asesoría, un negocio de tueste de café a granel, un servicio de venta por correo y, por supuesto, una versión muy aumentada de la *delicatessen* original. Los fundadores, Paul Saginaw y Ari Weinzweig, siguen siendo los jefes, aunque el concepto que tienen de dicho papel haya ido evolucionando con los años. Ellos creen en tratar a los empleados como clientes, y cuando hacen la ronda por las diversas empresas, buscan activamente la forma de ayudar. «No paran de pedirme recados» dice Weinzweig. «A veces tomo notas, a veces me toca recoger, y a veces llevo comida a las reuniones». Lo que se pide debe ser razonable. En ocasiones, reconoce Weinzweig, algún empleado intenta «aprovecharse» de su disposición al servicio, pero no ocurre a menudo. La humildad de ambos ha contribuido a infundir en los empleados un fuerte sentido de lealtad hacia ellos y su empresa. No sorprende que la revista *Inc.* haya descrito a Zingerman's como la pequeña empresa más carismática de Estados Unidos.

En ningún lugar está escrito, sin embargo, que la humildad deba anular los demás rasgos de un líder de éxito. La confianza en uno mismo y la humildad, por ejemplo, pueden coexistir tranquilamente. Vean si no a Barack Obama, tan seguro de sí que puede parecer creído. Al entrevistar a Patrick Gaspard antes de contratarle como jefe de campaña, Obama le advirtió: «Yo creo que escribo mejor los discursos que mis redactores, sé más de las políticas para tal o cual tema que mis directores de política, y te digo desde ya que voy a creerme mejor jefe de campaña que mi propio jefe de campaña». Pero Obama también sabe cuándo se ha pasado. La columnista conservadora Peggy Noonan le criticó por haber comparado sus complicados inicios con «el ascenso de Lincoln partiendo de la pobreza, cómo logró en último término la excelencia en el conocimiento de la lengua y la ley, y su capacidad de superar las pérdidas personales y mantenerse firme ante las repetidas derrotas». Noonan escribió de forma hiriente que lo que venía a explicar Obama es que «es muy parecido a Abraham Lincoln, solo que algo mejor». Recordando la anécdota en su segundo libro de memorias *La audacia de la esperanza*, Obama comenta con ironía: *Ouch!* [5]

La confianza en sí mismo de Obama queda de manifiesto en sus nombramientos para los altos cargos de

5. «¡Ay!», «¡pupa!». *(N. del t.)*

la administración. Entre los elegidos figuran personajes influyentes, independientes y de carácter fuerte, muy alejados del tipo humano de ánimo sereno y sin altibajos escogido para la campaña. Se requiere confianza en uno mismo para nombrar jefe de gabinete a Rahm Emanuel, célebre como congresista duro de pelar entre los duros, por ejemplo, o secretaria de Estado a Hillary Clinton. Significa que quieres escuchar puntos de vista distintos, y que confías en ser capaz de aguantar la presión y tomar tus propias decisiones.

Para Obama, la humildad incluye mantener la apariencia de modestia, como demostró en la campaña después de que las fuerzas de McCain, detectando un punto vulnerable, le atacaron por ser una mera «celebridad» al estilo de Paris Hilton o Britney Spears. Ya en las primarias, según su asesora principal, Anita Dunn, los organizadores de la campaña habían diagnosticado un «problema de mítines»: mientras que Hillary Clinton se trabajaba a conciencia a los votantes de pequeñas poblaciones y encuentros en ayuntamientos, la figura de Obama atraía a grandes multitudes en mítines que ofrecían un marco teatral para su oratoria, pero que no hacían nada por sus credenciales de hombre cercano y de la calle. La campaña montó un «dispositivo impertinente» que mantenía a los partidarios famosos a raya y limó la pompa y ostentación del ambiente hollywoodiense del discurso de aceptación de Obama en la Convención Nacional Demócrata de Denver.

En el fondo, sin embargo, la humildad de Obama no es de pega; es auténtica, hecha de confianza en sí mismo atemperada por una autoevaluación constante. Por poner un ejemplo, tras participar en un foro sobre sanidad en 2007 con Hillary Clinton, por quien Obama siente verdadero respeto, se dio cuenta de que ella había brillado más que él. «Ella estuvo muy bien, y me di cuenta de que debía llegar a esa altura, pasar esa prueba», le cita *The New Yorker* en palabras dirigidas a su jefe de estrategia, David Axelrod. «Ahora no soy un gran candidato, pero voy a aprender a serlo.»

Ya se trate de un político como Obama o un empresario como Ari Weinzweig de Zingerman's, la voluntad de dejar a un lado el orgullo y la parafernalia del poder puede producir grandes resultados. No pretendemos sugerir que renuncie a su papel en la toma de decisiones, ni de que se muestre servil ante sus empleados. Lo que sugerimos es que, en su contacto diario con la gente, muestre que no se toma a sí mismo demasiado en serio, que está realmente interesado en escuchar los puntos de vista de los demás y que desea ayudarles a trabajar de todas las formas que pueda. Un poco de humildad por su parte puede hacer mucho por lograr una fuerza de trabajo cooperativa y entusiasta.

P.D. En determinado momento, estuvo previsto que el discurso de la victoria de Obama en Chicago acabara con fuegos artificiales, pero Obama los suspendió. Hablando de tener carisma…

Nada es menos útil durante una crisis que un líder dado a las rabietas, las acusaciones y las recriminaciones. Eso no es liderazgo, sino idiotez y debilidad que garantiza que las disputas menores se conviertan en guerras a gran escala. Del mismo modo que Barack Obama ignoró los golpes bajos con una calma que casi no era de este mundo, un líder de empresa debe enfrentarse a las malas noticias y a los reveses inesperados con compostura y credibilidad organizativa. Esto requiere tomarse el tiempo necesario para prepararse para cualquier sorpresa con planes de contingencia cabales, disposición a poner en marcha tales planes y la voluntad de actuar primero en lugar de culpar primero.

«AL FINAL, NO HAY FORMA DE OCULTAR QUIÉN ERES»

DAVID AXELROD

Obama ganó adeptos gracias a un talante presidencial. Los líderes de las empresas pueden ganarse a sus propios colaboradores y empleados enfrentándose al reto de mantenerse inalterables ante toda crisis, grande o minúscula. El comportamiento admirable suscita las reacciones de quien admira, en forma de trabajo duro, devoción y lealtad. No es necesario decirlo, el líder con más carisma atrae invariablemente a los seguidores más eficaces y construye

la organización más eficiente. Hay un viejo dicho según el cual se pueden perder guerras por faltar un clavo de herradura. En los negocios, campañas enteras de marketing, ganancias netas y precios de acciones pueden depender de que el líder no pierda ni una sola vez los estribos. Mantener el aplomo, por supuesto, no es el único requisito para tener éxito, ni en los negocios ni en la política. En estos tiempos, también hace falta saber valerse de nuevas técnicas y métodos, como hizo Obama durante su campaña, y como examinaremos en el próximo capítulo.

Lecciones

- Mantén la atención sobre lo principal e ignora lo secundario.
- Soluciona el problema; olvida las culpas.
- Juega duro cuando sea necesario.
- Reserva un tiempo y un lugar para descargar la tensión.
- Adáptate al momento.
- Lidera con humildad.

CAPÍTULO 3

SER SOCIAL

Los negocios, como la política, son un asunto de lo más personal.

Entre los secretos de la victoria de Obama, un aspecto importante fue su hábil aprovechamiento de las redes sociales por medio de sitios web como Facebook, Flickr, Twitter y YouTube, que espolearon a millones de jóvenes estadounidenses no solo a registrarse como nuevos votantes, sino también a asegurarse de que todo el mundo acudía a las urnas. Barack Obama aprovechó tecnologías de Internet apenas imaginables en las anteriores elecciones presidenciales: los blogs, los mensajes de texto, las redes de telefonía móvil y toda una comunidad de simpatizantes de costa a costa (My.BarackObama.com). Estas herramientas le permitían una comunicación instantánea con sus seguidores, haciendo de los pequeños donantes un poderoso ejército de contribuyentes y voluntarios, además de sumar votos cada vez más cruciales en los estados más reñidos. Gracias al empleo de las tecnologías sociales, Obama convirtió a una serie de simpatizantes desperdigados por el país en un movimiento coordinado a escala nacional. Por ejemplo, su aplicación para el iPhone («Obama 08») convertía la agenda electrónica del usuario en una herramienta electoral, en la que se mostraba una lista de llamadas prioritarias a amigos en los estados en disputa y otros lugares clave. Con unos cuantos toques de pulgar, los seguidores de Obama recabaron los votos de sus amigos de la manera más económica, multiplicando el alcance de la campaña de Obama y, de paso, ahorrando dinero.

Twitter se convirtió en observador electrónico de Obama en la jornada electoral. Animándose unos a otros a lo largo del día a base de mensajes de texto, los ávidos *microbloggers* de Twitter a favor de Obama se aseguraron de que nadie dejara de votar. Los usuarios de Facebook marcaban un campo en su página para que sus amigos supieran que habían cumplido con su deber cívico. A las 22.30 h de la jornada electoral, hora de la costa este, el recuento de votantes de Facebook por sí solo había alcanzado los 4,9 millones, un barómetro de salud democrática sin precedentes en las campañas presidenciales.

EN LOS NEGOCIOS, COMO EN LA POLÍTICA, LAS COMUNIDADES *ONLINE* ESTÁN DEJANDO OBSOLETAS LAS FORMAS TRADICIONALES DE TRABAJAR

Para las empresas, las ventajas de emplear estas tecnologías son obvias: desde la reducción de costes al incremento de la clientela, pasando por una eficiencia y unos beneficios mayores. Seguir las líneas maestras inspiradas en el ejemplo de Obama que se detallan en este capítulo beneficiará con casi toda certeza a tu empresa, pero solo si también te esfuerzas por superar un grave problema al que llamamos CSD (por *corporate social dysfunction*, es decir, «disfunción social empresarial»). Tras haber ayudado a cientos de

directivos a reflexionar sobre las tecnologías sociales, hemos observado que muchos de ellos padecen los síntomas primarios de la CSD: el egoísmo y la imposibilidad de renunciar al control de sus comunidades, ya se trate de clientes, empleados o socios.

La CSD también afecta a sus víctimas con la falsa impresión de que los negocios no son algo personal. Es un error. Como se dice al inicio de este capítulo, los negocios, como la política, son algo extremadamente personal. El trabajo y sus alegrías, igual que sus penas, está cargado de emociones. Las personas a las que despiden de su puesto de trabajo experimentan un agravio personal; las que gozan del apoyo de su empresa se sienten agradecidas; y los clientes son fieles a una marca cuando comparten los objetivos de una empresa y sienten que el uso de sus productos contribuye a vivir en un mundo mejor. Lo cierto es que cuanto más personal es una empresa en un sentido positivo, más valiosa y más fuerte (y rentable) llega a ser.

A continuación, lo que podemos aprender en este sentido de la campaña de Obama.

SÉ SOCIAL: CULTIVA LAS COMUNIDADES *ONLINE*; LAS LECCIONES DE IMPLICAR A LOS INTERESADOS.

El 5 de noviembre de 2006, Barack Obama convocó una reunión con sus colaboradores más cercanos en la oficina de Chicago de su asesor político,

David Axelrod, el principal encargado de la estrategia de campaña de Obama. El día anterior, el Partido Demócrata había logrado una amplia victoria sobre los republicanos, haciéndose con el control del Senado, la Cámara de Representantes y la mayoría de las agencias y administraciones estatales. Obama escogió aquel momento para marcar la estrategia que habría de seguir en su carrera hacia la nominación demócrata. Además de Axelrod, entre los presentes aquel día figuraban la esposa de Obama, Michelle; el director de campaña, David Plouffe; Robert Gibbs, quien no tardaría en ser el director de comunicaciones, y los asesores Marty Nesbitt y Valerie Jarrett.

El marco elegido no era nada imponente: una sala de conferencias pequeña y mal iluminada, provista de botellas de agua, latas de refresco y galletas. La presentación de Obama lo compensó con creces, gracias a un mensaje que solo puede calificarse de revolucionario. El país estaba listo para el cambio, dijo, y no solo un cambio de administración, sino un cambio en el sentido de una superación de la política al uso. Su principal oponente para las primarias, Hillary Clinton, tenía asegurado de entrada el favor de los grandes donantes y el apoyo de la mayoría de los líderes del partido. A Obama, tanto el corazón como la cabeza le decían que él debía emprender una ruta nueva y radicalmente distinta. Su campaña, dijo, se haría desde abajo, en lugar de desde arriba. Como organizador político, Obama había visto cómo una campaña

de base podía tener éxito. Él mismo había impuesto el cambio en las barriadas de Chicago, registrando en una ocasión a 150.000 nuevos votantes con solo diez colaboradores y 700 voluntarios. Ahora podía aplicar la receta a escala nacional.

En cualquier caso, Obama y los suyos no tenían más remedio que reconocer la ventaja con la que partía Clinton. El enfoque «de base» venía a ser la única opción de Obama, y era imprescindible para superar a su rival. No iba a ser una mera campaña al viejo estilo del «puerta a puerta». Las bases a las que quería dirigirse Obama eran sobre todo las que se podían encontrar en Internet: concretamente, los medios sociales y los contenidos generados por los usuarios. Si lograba vender el mensaje del cambio a los millones de personas del ámbito cibernético, podría contar para su campaña con un tesoro formidable y movilizar a un ejército de personas entregadas a su causa.

Obama era consciente de que no tenía elección: debía implicarse de cerca y depender de la comunidad *online* de base o *netroots* (de *grassroots*, «bases», y *net*, «red»), término acuñado para describir el activismo político desarrollado mediante las redes sociales en Internet. En la actualidad, dicha necesidad es igual de acuciante para todos los empresarios, sean o no conscientes de ello. En los negocios, como en la política, las comunidades *online* están dejando obsoletas las formas tradicionales de trabajar.

Por ejemplo, es evidente desde hace un tiempo que el marketing tradicional no funciona muy bien. El público no confía en que las empresas le digan la verdad sobre sus productos, ignora la mitad de los anuncios de televisión, y quienes disponen de grabadoras digitales de vídeo como TiVo u otras similares prescinden directamente de los anuncios. Una campaña de publicidad directa que consiga una respuesta del 2% se considera todo un éxito. Hay estudios que muestran que la mayoría de los consumidores, cuando se les pregunta a quién acuden para obtener información fiable sobre un producto, responden «a alguien como yo». Antes, eso significaba que Fulanito o Menganito hablaban con un familiar o vecino antes de hacer una compra importante. La diferencia hoy día es que lo buscan en Internet.

Casi de la noche a la mañana, Internet se ha convertido en el lugar en el que miles de millones de personas de todas las edades, condiciones sociales y étnicas pasan el rato, toman decisiones sobre qué pensar, adónde ir y qué comprar: la red ha llegado a ser en parte local de clubs o peñas, parte biblioteca, parte cine multiplex y parte centro comercial. Solamente en Estados Unidos, más de la mitad de la población vio al menos un vídeo *online* en 2008. Un tercio de la población estadounidense realiza visitas regulares a redes sociales para informarse sobre cuestiones de salud. Facebook cuenta con más de cien millones de miembros registrados. Esta inmensa

comunidad de base está transformando la forma de hacer negocios. De forma individual y en las redes sociales, sus miembros comparan datos sobre productos que poseen o desean. ¿Cuánto tarda en estropearse? ¿Cuánto ruido hace? ¿Hay algo más barato? Es aquí donde Fulanito y Menganito deciden qué comprar y dónde… y no sentados ante la tele.

Determinadas funciones que en su día fueron exclusivas de los encargados del marketing están siendo usurpadas por la comunidad de Internet. Estudian las marcas que compiten entre sí para encontrar lo mejor y más barato, y divulgan sus conocimientos para que se entere todo el mundo. Ofrecen asistencia al cliente al responder a preguntas sobre el rendimiento de los productos o sobre cómo resolver problemas.

Los ejemplos siguientes son una muestra de hasta qué punto los programas de marketing en Internet basados en el usuario han cambiado el panorama de los negocios:

1. *Evolution:* Jonah Berger, profesor de marketing de Wharton, citó como ejemplo sobresaliente del nuevo tipo de marketing un breve vídeo, que invita a reflexionar, producido para Dove, la línea de jabones y productos de cuidado personal de Unilever. El anuncio, que dura solo 1 minuto y 14 segundos, pasó al formato viral en 2007, y fue visto por 5,5 millones de personas en YouTube.

Se trata de una secuencia de tomas a intervalos que muestra cómo una modelo de aspecto corriente se transforma en un rostro sexy de valla publicitaria gracias a un ejército de maquilladores y retoques a base de Photoshop. El anuncio finaliza con el comentario: «No es de extrañar que tengamos un concepto distorsionado de la belleza».

¿Y esto está pensado para vender jabón? No, responde Berger: «Se trata de algo más que anunciar jabón. Se trata de iniciar un diálogo sobre la belleza del que Dove forma parte». El anuncio es solo un elemento más de la «campaña por la belleza real» de Dove, explica Kathy O'Brien, directora de marketing de la marca. En su conjunto incluye anuncios, sitios web, vallas publicitarias, eventos reales y una Fundación Dove para la autoestima. Ha tenido un éxito descomunal: más de 4,5 millones de personas han visitado Campaignforrealbeauty.com y ofrecido palabras de ánimo y apoyo a los esfuerzos por ampliar los actuales (y estrechos) conceptos sobre la belleza, según O'Brien.

Al identificarse con una causa noble e inspirar al público para que la difunda, Dove ha sembrado las semillas del favor del cliente, que con el tiempo redundará en forma de crecimiento de las ventas.

2. Un vídeo de dos minutos nada convencional creado por un trío cómico profesional fue escogido

entre diez finalistas en un concurso en YouTube patrocinado por el Corolla 2009 de Toyota. En síntesis, tres universitarios van de excursión a Daytona Beach (Florida), durante las vacaciones de Semana Santa. El que va en el asiento de atrás comenta como si nada que se ha traído un bardo. Sus amigos vuelven la vista y ven a una pareja de músicos en traje de época isabelino, él con una pandereta y ella con una flauta.

—¿Un bardo? —preguntan los colegas.

—Sí —responde el del asiento trasero—, cantan nuestras hazañas y aventuras y tal. Mi familia se pilló uno cuando fuimos a esquiar a Vail; mola bastante.

Siguen varios segundos de versos sobre los detalles más inanes del viaje, y el conductor se empieza a irritar. Al final del anuncio, lo paran por exceso de velocidad.

Desde el punto de vista del marketing tradicional, el anuncio es un desastre. No solo no se menciona una sola vez siquiera el Toyota Corolla, sino que encima los chavales viajan en un Honda. «¿Cómo se logra que el Corolla parezca irreverente?», pregunta Berger de Wharton, y se responde: «Eso no se puede aparentar. Lo que hay que hacer es serlo».

La portavoz de Toyota, Cindy Knight, explicó que la recompensa no estaba en el anuncio ganador, sino en el propio concurso: la empresa está «tratando de establecer una relación con la próxima generación de compradores del Corolla», grupo al que define como consumidores jóvenes y con buena formación que han nacido en el «mundo web» y tienen una relación muy estrecha con YouTube. *The Wall Street Journal* informaba de que la campaña de Toyota en YouTube había costado 4 millones de dólares y supuesto una colaboración intensa entre la red social, Google, Toyota y Saatchi & Saatchi, la agencia de publicidad contratada por el fabricante de automóviles. El concurso cumplió su función al lograr que participara el público, tanto como creadores de los vídeos como en calidad de fuente de blogs y correos electrónicos sobre los mismos.

3. Una brillante campaña de Sprint Nextel y Suave, otra marca de Unilever, creó una extensa comunidad de madres –y un mar de contenidos gratuitos generados por los usuarios– pidiéndoles que aportaran anécdotas divertidas relacionadas con el hecho de ser madre. Las mejores fueron convertidas en una serie de «webisodios» que fueron promocionados en *The Ellen DeGeneres Show*. La campaña, titulada *In the MotherHood*, recibió aportaciones *online* de decenas de miles de madres, y fue calificada como «un éxito sorprendente» por la revista *Adweek*. «Lo que acabamos

construyendo era no solo entretenimiento, sino también un ámbito en el que las madres podían dialogar unas con otras», explica Ted Moon, director de marketing digital de Sprint Nextel. Está claro que las madres, según él, sintieron la necesidad de pertenecer a una comunidad «y ver nuestro nombre asociado a que eso ocurriera ha sido muy positivo para nosotros como empresa».

SÉ SOCIAL: CREA UNA COMUNIDAD SIN FISURAS; LAS LECCIONES DE MY.BARACKOBAMA.COM.

En febrero de 2007, Barack Obama tomó una decisión que resultaría ser clave en su carrera hacia la presidencia: contrató a Chris Hughes. La noticia de que Hughes, el chico rubio de rostro aniñado –no representaba ni los 24 años que entonces tenía– se unía a la campaña levantó revuelo en algunos lugares. Su fichaje significaba que Obama iba a dedicar buena parte de sus energías y recursos a tener una presencia sin precedentes en Internet. Hughes se crió en Hickory (Carolina del Norte), y se trasladó al norte para asistir a la Phillips Academy de Andover (Massachusetts), antes de ingresar en la Universidad de Harvard. Allí fue compañero de habitación del prodigio de la informática Mark Zuckerberg, y junto con un par de amigos crearon un sitio web de acceso libre en el que los alumnos de Harvard podían comunicarse entre sí. El sitio no tardó en expandirse para acoger a cualquier estudiante universitario, luego a los estudiantes

de secundaria, y luego a cualquiera mayor de trece años. Actualmente, lo que se conoce como Facebook cuenta con más de cien millones de usuarios activos.

EN TODAS SUS INTERACCIONES CON LAS MASAS CONECTADAS A INTERNET, LOS COLABORADORES DE OBAMA PROCURARON CONSTRUIR UNA RELACIÓN EN LA QUE FUERAN LAS MASAS LAS QUE TUVIERAN EL CONTROL

Hughes abandonó su puesto ejecutivo en Facebook para unirse a la campaña de Obama (aunque sigue poseyendo opciones de compra de acciones por valor de muchos millones de dólares). Tras ocupar su minúsculo cubículo en el cuartel general del candidato en Chicago, creó un nuevo sitio web llamado My.BarackObama.com, conocido entre los miembros de la campaña como MyBo. MyBo era el lugar donde ibas a parar si en el sitio principal barackobama.com indicabas que querías contribuir a que Obama fuera elegido presidente.

De una manera clara, elegante y entretenida –su diseño fue comparado a menudo con el del iPod y otros productos Apple–, MyBo animó y permitió que más de un millón de visitantes donaran su tiempo y/o dinero

a la causa. El enorme poder del sitio se derivaba del hecho de que el usuario, una vez había comprendido las opciones, era básicamente libre de obrar a su antojo. Y como dice Hughes al comparar MyBo con Facebook: «Lo que es realmente parecido y fascinante es que es la gente la que los hace funcionar». A la manera de Facebook y otros sitios de las redes sociales, los miembros de MyBo crearon sus propias páginas personales y formaron grupos por afinidades, aportando la información personal y fotografía habituales. Pero además de compartir su información, se esperaba de los miembros de MyBo que se comprometieran en actividades de campaña con su grupo, tales como llamar por teléfono a una lista de personas facilitada por el sitio. También se esperaba que generaran un «índice de actividades» en su página e informaran de los resultados de sus esfuerzos hasta la fecha, además de crear una página personal de recaudación de fondos en la que figuraba su objetivo individual en dólares y un mensaje para enviar a familiares y amigos. La página de cada persona incluía un termómetro para mostrar sus progresos hacia el objetivo fijado, y quien visitara la página podía verlos también, en lo que constituye una forma no muy sutil de presión al favorecer la competitividad entre usuarios.

La creación de Hughes recaudó cientos de miles de dólares para Obama, dio lugar a millones de llamadas telefónicas, organizó decenas de miles de eventos, y es objeto de un reconocimiento generalizado como

un factor de primer orden en el desenlace de las elecciones. En su crítica, un *blogger* dijo lo siguiente: «Es irresistible la historia de alguien de 24 años que juega un papel fundamental en hacer a Obama presidente de Estados Unidos. En otras palabras, este chaval ayudó a cambiar el mundo». También mostró cómo puede aplicarse el modelo de la red social a la promoción y recaudación de fondos para una nueva campaña política.

El primer objetivo de una red social orientada a los negocios, por supuesto, es reunir un grupo de personas a las que les interesa la empresa y sus productos. La tarea de Chris Hughes fue más fácil en este aspecto, dado que los miembros potenciales de su red ya apoyaban a Obama por decisión propia, pero todas las empresas cuentan con un banco sustancial de personas a las que recurrir: clientes e inversores satisfechos, empleados, ex empleados, todos los parientes de los anteriores, y los residentes de las comunidades en las que se encuentran las instalaciones de la empresa.

Al igual que hizo Barack Obama con My.BarackObama.com, una empresa puede atraer a la gente a su red social promoviéndola a partir del sitio web principal de la empresa. Pero a la hora de crear una comunidad, lanzarse al proyecto de puntillas es como ir entrando poco a poco en el agua helada del mar. Lo cierto es que lanzarse de una vez es más fácil, así que ése es nuestro consejo: ¡adelante! Los líderes del mundo empresarial

tienden a introducirse en los medios sociales paso a paso, comenzando por un foro, o quizá un blog. Resulta bastante fácil, y la forma barata de hacerlo es manejar la tecnología necesaria uno mismo. Tal enfoque tiene un problema, sin embargo: cuando se quiera dar el siguiente paso, una y otra parte pueden no encajar perfectamente. Un miembro del foro de discusión, por ejemplo, tal vez tenga que registrarse de nuevo para leer los blogs, y quizá no pueda pasar fácilmente de una a otra área. Resulta engorroso y desmoralizante, y tú mismo, como anfitrión, no puedes disponer a tu antojo de la información facilitada por los miembros.

Es mejor comenzar por construir una plataforma comunitaria integrada capaz de dar cabida a todas tus actividades potenciales. Se puede contratar a un proveedor de servicios informáticos para que la construya, o bien, si tienes los conocimientos y la energía necesarias, construirla tu mismo. Lo importante es lo ya dicho: se cree como se cree, una plataforma sin fisuras es mucho mejor que un artefacto confeccionado remendando retales.

Una vez establecida la plataforma, se dispone de una pista de lanzamiento óptima para otras muchas actividades. Así, los miembros que se registran para el foro de discusión podrán apuntarse igualmente a otras cosas, tales como evaluar productos o añadir sus comentarios en un blog. Tales miembros estarán

también disponibles para realizar encuestas, y cuando se desarrolle una wiki, si se da el caso, sus miembros podrán realizar sus propias contribuciones.

Y una vez que el anfitrión (es decir, tú mismo) esté utilizando una plataforma integrada, tendrá acceso a mucha más información de la que se puede reunir a partir de herramientas dispares. En un grupo de discusión, por ejemplo, se podrá hacer una búsqueda de palabras clave que muestre cuáles son las diez palabras más utilizadas en una conversación. Puedes recuperar todas las conversaciones que han tenido lugar en el grupo y ver cuáles se leen con mayor frecuencia, cuáles son los productos más valorados o cuáles aparecen más a menudo como favoritos.

OBAMA BUSCÓ CONSTRUIR UNA RELACIÓN ESTRECHA Y CONTINUADA CON LAS COMUNIDADES *ONLINE*

En la campaña de Obama, la plataforma de red social MyBo se convirtió en un gigantesco megáfono electrónico para difundir el mensaje del candidato. Cada miembro recibía correos electrónicos que detallaban su postura sobre asuntos diversos, correos que se volvían virales al saltar de un sitio a otro por todo Internet. Al apremiar a los miembros a que hicieran llamadas telefónicas para obtener dinero y/o pro-

mover el voto, Hughes se aseguró de que se les facilitaban guiones con el fin de mantener una imagen positiva de la campaña y obtener la mejor respuesta de quienes recibían las llamadas.

Las maneras en que una red social sin fisuras puede beneficiar a su patrocinador dependen ante todo del ingenio y la dedicación de sus miembros, es decir, son infinitas. He aquí dos ejemplos de las páginas de recaudación de fondos de miembros de MyBo en julio de 2007: Andrew Nicholas, un profesor de Denver, reunió más de 1.200 dólares para Obama pidiendo a la gente que contribuyera en función de su altura; Emily Stanton, un ama de casa de Baltimore, reunió 744 dólares solicitando donativos para Obama a aquellos que accedían a patrocinarla mientras se entrenaba para su primera maratón. Empleando una plataforma sin fisuras, la campaña de Obama permaneció fiel a las raíces del candidato en la organización comunitaria: buscaba transmitir un fuerte sentido de tener una misión, atrayendo a la vez a un sector amplio, en gran parte compuesto por jóvenes, que hasta entonces se había sentido más bien privado de representación política.

SÉ SOCIAL: NUTRE TUS LISTAS; LAS LECCIONES DE CHANGE.GOV.

Una vez emitidos y contados los votos, la medida del triunfo de Obama en Internet quedaba bien patente en las cifras. My.BarackObama.com contaba con un

millón y medio de miembros, dispuestos en 35.000 grupos en función de la geografía, la vocación y los intereses compartidos tales como «grupo musical favorito». Los miembros del sitio habían organizado 150.000 eventos relacionados con la campaña y recaudado buena parte de los 639 millones de dólares en donativos. También habían respondido con una suma considerable a la llamada del equipo de Obama a contribuir en un fondo para las víctimas de los huracanes.

Con una hoja de servicios semejante, la siguiente pregunta para Obama y su equipo fue: ¿Qué hacemos con toda esta gente, este enorme grupo de devotos seguidores *online*? ¿Y qué hay de esos otros millones de personas que asistieron a los mítines, entregaron sus teléfonos y direcciones de correo, se encargaron de las centralitas, llamaron a las puertas y pusieron puestos de galletas en nombre de Obama? Ambos grupos, cuatro millones de personas según algunas estimaciones, se habían acostumbrado a recibir correos electrónicos y mensajes de texto del candidato, sus principales colaboradores y su familia. Y ahora, ¿qué?

Como había ocurrido con los sitios web políticos precedentes, el gran empeño podía haber concluido con un simple «gracias por tantos buenos recuerdos» una vez finalizada la campaña. Pero esta vez no. Se creó un nuevo sitio web, Change.gov, y el presidente electo mantuvo la comunicación en forma de correo

electrónico y mensajes de texto. Era evidente que Obama pretendía mantenerse en contacto a largo plazo, y parecía seguro que encontraría maneras de movilizar a sus millones de seguidores –más todos los nuevos a los que pudiera atraer– para ayudar a sacar adelante sus proyectos. Después de todo, estas personas eran más que meros fans: estaban buscando maneras de mejorar las cosas en Estados Unidos, y era probable que Obama tuviera algunas ideas al respecto al instalarse en el Despacho Oval.

La razón de ser inmediata de Change.gov era mantener a los seguidores de Obama al tanto de sus nombramientos y otras iniciativas durante el periodo de transición por medio de un blog y copias de comunicados de prensa. Además, el sitio mantiene viva la vena participativa. Bajo el encabezamiento «América sirve», por ejemplo, hay una breve lista de las nuevas organizaciones de servicio social que pretende crear Obama, entre otras para apoyar a las escuelas desfavorecidas y el trabajo en clínicas y hospitales. También hay un formulario para quien esté interesado en ayudar como voluntario.

Mientras se enviaba este libro a la imprenta, el hasta entonces senador Tom Daschle –nombrado secretario de Salud y Servicios Humanos para la administración de Barack Obama– anunció que varios miles de personas habían agregado comentarios sobre salud en el sitio web, y que tiene planeada

una teleconferencia con mil seguidores escogidos que aportarán sus puntos de vista sobre el modo de reestructurar el sistema de salud. Daschle se mantendrá en contacto con la comunidad por medio de vídeos *online*, blogs y alertas de correo electrónico.

En el lugar más destacado del sitio hay un campo en el que se anima a los visitantes a expresar sus opiniones sobre la dirección que debe tomar el país: «Comparte tus experiencias e ideas; dinos qué te gustaría que hiciera la administración Obama-Biden y hacia dónde querrías que avanzara el país». Las direcciones de correo electrónico y postal de quienes responden se añaden sin duda a la descomunal lista de campaña, al igual que las de las personas que aceptan la invitación del sitio a solicitar un empleo en la nueva administración.

Es una cautela obvia recordar que muy pocas empresas serán capaces de ganarse la admiración y la entrega de la que Obama ha sido objeto para tantos internautas de las redes sociales. Sin embargo, el fervor no es algo esencial para lograr mejoras en un negocio. Nike, por ejemplo, está probando suerte con su red social nikeplus.com, y parece estar conectando gracias a listas propias de ámbito mundial de corredores y, pronto, también de jugadores de baloncesto. La tecnología que gestiona el sitio es una aplicación llamada Nike+, que registra la información pertinente de un corredor siempre que lleve

una pulsera Nike+ o un dispositivo iPod Nano. Los sensores de la pulsera o el iPod se pueden extraer e insertar en un calzado especialmente diseñado que registra la velocidad, la distancia y las calorías consumidas en cada zancada. Cuando el corredor extrae el dispositivo del calzado, puede acceder a nikeplus.com conectándolo a su ordenador o conectando el iPod a un puerto. Todos los resultados de los entrenamientos y carreras de los corredores se almacenan en el sitio, donde se puede acceder a ellos en todo momento. Los deportistas pueden fijarse objetivos personales y observar sus progresos, o quizá retar a sus amigos a que les igualen. Desde el lanzamiento de nikeplus.com en 2006, los corredores han subido estadísticas referidas a más de 156 millones de km, y la cuota de Nike en la venta de calzado deportivo ha crecido del 48 al 61% del total del mercado según *BusinessWeek*. Cuando la red del baloncesto esté en marcha, Nike espera atraer a los jugadores con una aplicación de Facebook que les permitirá gestionar sus equipos *online* mientras organizan partidos en el mundo real. Nuestra impresión es que las posibilidades de Nike de atraer a la red a los practicantes de todo tipo de deportes son infinitas. ¿Acaso hay algo que impida a Nike equipar su calzado de golf, tenis, ciclismo, marcha o cualquier otro calzado deportivo con esta tecnología?

El éxito tanto de Barack Obama como de Nike en adaptar sus estrategias a unas circunstancias cambiantes,

junto con la determinación de la campaña de Obama a no perder el contacto con las comunidades del presidente, deberían suponer una llamada de atención para todo líder de empresa. Si el ejemplo de Nike es significativo, y creemos que lo es, estos tiempos de malestar económico no son un buen momento para abandonar a las comunidades *online*. Si se dispone de un público en una o más redes sociales, recomendamos encarecidamente mantenerlo y acrecentarlo en la medida de lo posible. En el mundo de los negocios actual, la gente de las redes sociales son el medio gracias al cual se puede lograr crecimiento y rentabilidad, a condición de que se ofrezca a los sitios suficientes recursos y un liderazgo fuerte que inspire al público de Internet a trabajar a favor de la empresa.

Una vez amarrado el cargo por el que luchaba, Obama bien pudo haber cerrado su compleja red de comunicaciones o haberse limitado a algún gesto vacío de contenido para mantenerse en contacto con su gente. No le faltaban cosas en las que pensar, pues se enfrenta a la papeleta más difícil que ha tenido un presidente desde hace generaciones. Pero es precisamente él en particular quien quizá mejor entiende el poder de las comunidades *online* de base para mover montañas, así que no solo las ha conservado, sino que ha ampliado dichas redes. Los empresarios deberían escoger la misma opción, y por las mismas razones.

SÉ SOCIAL: DEJA QUE TUS COMUNIDADES *ONLINE* DE BASE SE EXTIENDAN SIN FRENO; LAS LECCIONES DE FACEBOOK (Y MYSPACE , LINKEDIN, TWITTER, DIGG Y SCRIBD).

Un par de semanas antes de que fuese proclamado presidente electo de Estados Unidos, Barack Obama se hizo con otro título, el de *Marketer of the Year*. En la conferencia anual de la Association of National Advertisers (Asociación Nacional de Anunciantes) en Orlando (Florida), Obama se impuso a Apple, Zappos, Nike y Coors. My.BarackObama.com en particular fue objeto de todo tipo de alabanzas. La estrategia de redes sociales del equipo de Obama iba mucho más allá de dicho sitio web. Su imagen y su mensaje estaban por todas partes en Internet. Gran parte de lo que se veía y escuchaba en sitios como Facebook, MySpace, LinkedIn, Twitter, Digg y Scribd respondía a diseños del equipo de Obama, pero el contenido estaba diseñado a la medida de cada sitio particular y de sus miembros.

Para Facebook el equipo creó una aplicación llamada «Obama» que abarcaba todos los contenidos producidos por la campaña, incluyendo vídeos, comunicados de prensa y blogs. Incluso permitía a los usuarios puntuar a los medios con el fin de destacar las aportaciones más populares. La aplicación atrajo a un millón de seguidores regulares. Por supuesto, el equipo de Obama gozaba de cierta ventaja al diseñar para

Facebook, pues como ya mencionamos antes, Chris Hughes, cofundador del sitio web, trabajaba para la campaña.

Un número cada vez mayor de empresas está descubriendo las ventajas de acceder a las redes sociales que en su día habían sido el reducto exclusivo para usar entre amigos, y las que tienen éxito comprenden que no se trata de un caso de «talla única» que vale para todos, sino que los diferentes sitios web atraen a diversas clases de gente.

Coca-Cola, por ejemplo, ha atraído a un gran número de seguidores en Facebook, donde numerosos fans rinden tributo a *the real thing* en sitios creados por ellos mismos. Graco Children's Products, en cambio, decidió que un blog era lo mejor para el público de padres jóvenes al que pretende atraer. A Comcast, Twitter le pareció perfecto para tratar con los clientes descontentos.

En el caso de Coca-Cola, se contentan con dejar a sus fans cantar sus alabanzas de la forma que ellos mismos elijan, y según *The Atlanta Journal-Constitution*, procura no irrumpir con su propio discurso comercial, prefiriendo que sean los usuarios quienes dicten el grado de interacción que desean. Brian Uzzi, de la Kellogg School of Management de la Northwestern University, aplaude dicha actitud como un acierto, y afirma que en cuanto hay una intrusión excesiva, los

ciberfans pueden empezar a reaccionar de la misma manera que ante los empleados de telemarketing que llaman a casa la hora de cenar. Pueden volverse en contra de una empresa a la que hasta entonces apoyaban, e incluso iniciar un blog negativo sobre la misma.

Creemos que la gente del marketing debe concebir las comunidades *online* como lugares privados (aunque sean cualquier cosa menos privadas) y esperar a que los anfitriones les inviten a pasar al salón para conversar. Graco, el fabricante de asientos de coche para niños, tronas y productos relacionados, también trata de adoptar un enfoque sutil y no irritante en su blog.gracobaby.com, donde los padres se reúnen para hablar de problemas en común tales como si las tazas son malas para el desarrollo de los dientes de los niños, escribe Peralte Paul del *Journal-Constitution*. Cómo no, la empresa ve el sitio web como un lugar en el que comercializar marca e imagen, pero prefiere comenzar por hacer que las visitas se sientan cómodas con Graco y sus productos, para luego desarrollar una fidelidad a largo plazo por medio de intercambios de ideas útiles sobre cuestiones parentales.

Aunque Comcast esté satisfecha con su relación con Twitter, su experiencia inicial con los medios sociales a manos de YouTube no resultó tan gratificante. La compañía de cable sintió el aguijón cuando deleitaron a los espectadores de YouTube con un vídeo de

uno de sus técnicos profundamente dormido en el sofá de un cliente tras esperar más de una hora a obtener respuesta de su empresa. Para infinita vergüenza de Comcast, el vídeo fue visto 1,28 millones de veces. Pero bien está lo que bien acaba, y la respuesta de YouTube y la blogosfera movió a Comcast a reforzar su servicio de atención al cliente incrementando su personal en miles de trabajadores. De ahí pasó a iniciar su cuenta Comcastcares en Twitter para atender las quejas de los clientes y responder a preguntas; desde su puesta en marcha ha recibido casi 12.000 *tweets*. Ahora, una nueva Comcast que ha visto la luz canta las alabanzas de la blogosfera, a la que considera un medio impagable para obtener impresiones valiosas de los clientes que de otro modo podrían no informar a la empresa de sus problemas.

También Visa se ha introducido en las redes sociales, que emplea como vía para contactar con pequeñas empresas, pero en lugar de tratar de construir una comunidad web propia, la empresa aprovechó una ya existente –Facebook– para lanzar su red Visa Business. «Queríamos ir adonde ya van las pequeñas empresas en Internet», según el director de marketing de la pequeña empresa de Visa. Y para promocionar la nueva iniciativa Visa recurrió, cómo no, a las redes sociales. Hubo algunos anuncios tradicionales en la prensa y en la red, pero lo principal de su publicidad consistió en anuncios que aparecían en el campo de las noticias y en el contenido de los blogs de los usua-

rios de Facebook. No debería sorprender a nadie que la publicidad en Facebook resultara enormemente eficaz a la hora de localizar y atraer a nuevos usuarios. Al fin y al cabo, es allí donde pasan el rato los usuarios que Visa se había marcado como objetivo. En cuestión de meses, la red Visa Business Network contaba con 21.000 perfiles de pequeñas empresas en su sitio, cifra que superaba sus expectativas iniciales.

Quizá el origen de la eficacia de las comunidades *online* de base sea la costumbre de los usuarios de hacerte saber enseguida lo que les gusta y lo que no. Eso lo sabe Chris Hughes, y por eso se aseguró de que el material relacionado con Obama que se enviaba a un sitio dado estuviera elaborado cuidadosamente a la medida de los gustos de sus miembros. Twitter, por ejemplo, permite a sus miembros permanecer en contacto a lo largo del día por medio de blogs breves y frecuentes. Una vez listo el plan energético del candidato presidencial, en las frecuentes puestas al día enviadas a Twitter informaron a los usuarios de que podían leer el plan en el sitio web de Obama. También se envió una copia del plan a Scribd.com, un sitio web de documentos compartidos, para añadir al perfil de Obama allí. En LinkedIn.com, un sitio web dedicado a ayudar a los miembros a organizarse en red, Obama inició un intercambio sobre el futuro de los negocios en Estados Unidos. En SecondLife.com, el mundo virtual más popular de Internet, el grupo «Obama for President» patrocinó un festival de música

para recaudar fondos para la campaña. Cientos de vídeos, confeccionados rápida y económicamente por el personal de Obama, fueron colgados en YouTube. Hacia el final de la campaña, se estaban añadiendo veinte o más nuevos vídeos al día. En octubre de 2008, solamente en YouTube los vídeos habían sido vistos ya 77 millones de veces.

Cuando no disponían de material propio para los sitios web sociales, el equipo de Obama pedía a sus voluntarios que lo hicieran. A una voluntaria que se hubiera apuntado en MySpace, por ejemplo, se le podía pedir que colocara una pegatina para el coche de Obama en su página. En Digg.com, los miembros lo agregan todo, desde noticias hasta vídeos, y los *posts* más votados aparecen en la primera página del sitio. A un voluntario de Obama aficionado a Digg se le podía pedir que agregara un artículo criticando a John McCain o alabando a Obama.

Las dotes organizativas y la habilidad tecnológica desplegadas durante la campaña fueron simplemente asombrosas. Alice Jelin Isenberg, miembro del Comité de Dirección de Obama por Nueva Inglaterra, nos dijo que su grupo se vio bombardeado con correos electrónicos, de tres a cinco diarios, procedentes de todos los niveles de la campaña, local, estatal y nacional. El asalto a las redes en múltiples frentes permitió a las fuerzas del tándem Obama-Biden desbordar a sus oponentes en cuestión de captación de fondos y

votos, contactos telefónicos… resumiendo, en todo. (El éxito en recaudar fondos se debió en buena medida al comité de Nueva Inglaterra; los voluntarios de Massachusetts reunieron más dinero per cápita que cualquier otro estado.) «Los coordinadores del trabajo a pie de calle conocían su trabajo», según Isenberg: «El fin de semana anterior a las elecciones, no dejaba de recibir correos preguntándome si iba a ir a New Hampshire, o si iba a hacer llamadas telefónicas desde Boston. Estaban al tanto de lo que hacían todos los voluntarios». Llegada la jornada electoral, la campaña estaba tan bien organizada que hasta el último colaborador sabía exactamente lo que tenía que hacer.

Dorothy Terrell, otro miembro del comité de Nueva Inglaterra, quedó asombrada por la casi constante comunicación por correo electrónico, sobre todo por el que llegó justo antes de que Barack Obama subiera al estrado para su discurso de la victoria en Grant Park. El presidente electo Obama se mostró tan cercano y sus seguidores estaban tan entregados que algunos pensaron que sus correos electrónicos estaban dirigidos específicamente a ellos, nos dijo Terrell. Los correos electrónicos continúan hasta hoy, manteniendo listas a las tropas para prestar su apoyo. Es «muy inteligente» seguir usando los medios sociales *online*, afirma Terrell, y no se equivoca, en particular porque al talentoso equipo de Obama se le da tan bien conectar con la gente de maneras diversas.

Por supuesto, los líderes empresariales están familiarizados de sobra con la noción de comercializar por medio de mensajes a la medida de los diversos públicos en los ámbitos tradicionales, pero han sido lentos a la hora de aplicar ese enfoque para trabajar con las redes sociales *online*. La mayoría de las organizaciones disponen ahora de sitios web propios, pero se han mostrado tímidas a la hora de abrazar el concepto de la red social *online* para promover su mensaje y sus productos a través de blogs, podcasts, wikis y otros canales sociales. Son conscientes de que las normas de tráfico en esas vías son distintas, y no están seguras de disponer de un permiso válido para recorrerlas todas.

EN UNA RED SOCIAL *ONLINE*, UNA EMPRESA ES SOLO UNA VISITA MÁS, Y NO NECESARIAMENTE BIENVENIDA

Al igual que el público en general, los internautas desconfían de las empresas, y además tienen una actitud protectora hacia su sitio web. Los representantes de su empresa deben comportarse de manera amistosa y franca. Su página debe ser informativa y atractiva de un modo que atraiga al público particular al que está tratando de llegar. Encontrar el justo equilibrio entre entretenimiento y promoción es un reto, pero creemos que es un reto que no se debe ignorar. Como

ha mostrado Obama, las oportunidades para promocionar una marca en las redes sociales *online* son virtualmente infinitas.

SÉ SOCIAL: DEFIÉNDETE DE LOS GOLPES BAJOS, Y NO RECURRAS A ELLOS; LAS LECCIONES DE HILLARY CLINTON «(D-PUNJAB)».

La campaña de las primarias demócratas estaba en pleno auge. En la prensa, la televisión, y sobre todo en Internet, los candidatos y sus colaboradores se lanzaban bombas incendiarias unos a otros. Aunque era lo habitual en política, Barack Obama se mostraba molesto por la tendencia creciente a los ataques personales, y se preguntaba por qué se esperaba de uno que machacara al otro sin piedad para demostrar lo duro que era. Debía de haber algún límite. Entonces, uno de sus propios colaboradores se pasó de la raya: en un comunicado de prensa, se refirió a Hillary Clinton como «(D-Punjab)» –en lugar de (D-New York), terminología estándar que designa el partido y la circunscripción de un candidato–, en una alusión malévola a los lazos económicos que mantiene desde hace tiempo Clinton con India. A Obama ya le preocupaba la percepción del público del trato dispensado por su campaña a la antigua primera dama. Sus relaciones se habían deteriorado gravemente a partir del día, poco después de que Obama anunciara su candidatura, en que ella se negó a darle la mano en el Senado, y Obama sabía que las primarias no son

para siempre; si ganaba, iba a necesitar la ayuda de Clinton para derrotar a los republicanos.

Obama convocó una reunión con sus colaboradores y expresó sus objeciones al zarpazo contra Clinton. Entendía que su equipo quería aislarle de las iniciativas de los francotiradores en forma de comunicados de prensa, y que por ello nadie le había consultado, pero había que poner fin a los golpes bajos. «Lo voy a decir alto y claro, sin guiños y sin ambages. Esto va por todos y cada uno de vosotros: si creéis que estáis cerca de la raya, lo que hay que hacer no es protegerme, sino preguntarme».

En los negocios, como en la política, la publicidad negativa ha ido a más, aunque en los negocios la causa haya sido el ciclo económico negativo. En tiempos difíciles, lo que a sus partidarios les gusta llamar «publicidad comparativa» (léase «leña a la competencia») se convierte en una táctica predilecta. En octubre de 2008, Dunkin' Donuts disparó la salva inaugural en una campaña contra Starbucks en la que un grupo de catadores prefería el propio café al de la competencia. El tono negativo de la campaña quedaba de manifiesto en el nombre mismo del sitio web creado para la ocasión: dunkinbeatstarbucks.com («Dunkin vence a Starbucks»). Entre los contenidos se ofrecía la posibilidad de enviar una ciberpostal a la lista de contactos con mensajes tales como «a un amigo no se le da Starbucks».

Uno de los problemas de la publicidad negativa es que invita a la competencia a responder, y eso es lo que ocurrió cuando Campbell's promocionó una sopa nueva, Select Harvest, con un anuncio que atacaba a Progresso porque sus sopas contenían ingredientes como el glutamato monosódico. La sopa de pollo con fideos de Progresso aparecía con la leyenda *Made With MSG*, mientras que a su lado, junto a la misma sopa de Select Harvest se leía *Made With TLC* («hecho con cariño»). Progresso respondió con una serie de anuncios en los que prometía eliminar el glutamato monosódico de sus sopas. En otra serie, un concurso de cata entre las dos marcas se resuelve con una clara victoria de Progresso. Un portavoz de Campbell's, John Faulkner, declaró a *The New York Time*s que la empresa estaba «satisfecha» con la reacción de los consumidores a sus anuncios al principio, pero que tenían sus dudas en cuanto a los resultados a largo plazo. Cuando la competencia responde con su propia publicidad negativa, es improbable que el resultado final contente a unos u otros.

Aun en el caso de que la respuesta no se produzca, la de los golpes bajos es una política peligrosa. Un informe reciente de Mullen, una agencia de publicidad de Wenham (Massachusetts) concluía que los consumidores «están cansados de los sentimientos negativos» y «quieren marcas que les hagan sentirse bien». La publicidad negativa no está pensada para atender ese deseo, y si el público percibe un anuncio como un

intento de abusar de un rival aprovechándose de un punto débil conocido, corre el riesgo de enemistarse con los clientes en lugar de atraerlos.

Para quienes tienen el acierto de renunciar a los golpes bajos en el mundo de los negocios, es imperativo seguir el ejemplo de Obama y establecer unos parámetros claros para su equipo y sus proveedores que definan lo que está permitido y lo que no, especificando las consecuencias en caso de no atenerse a ellos.

Dicha tarea se vuelve algo más compleja en el mundo de la Web 2.0 y los medios sociales, sobre todo en lo que se refiere a las consecuencias. Un número creciente de empresas se está dirigiendo a las comunidades *online* como la forma más eficaz de comercializar y vender sus productos y servicios, y es un problema considerable el de cómo asegurarse de que los mensajes, blogs y demás contenidos generados por los usuarios estén libres de jugadas desleales. Al fin y al cabo, sus clientes/voluntarios son actores independientes, no empleados. En un debate comunitario sobre los últimos acontecimientos en la empresa, por ejemplo, ¿cómo impedir los cotilleos interminables? ¿Cómo se pueden excluir los comentarios o afirmaciones cuestionables de los vídeos confeccionados por los miembros de la comunidad?

La solución: en las condiciones de servicio de cada comunidad, especificar con ejemplos las normas

sobre la clase de lenguaje y contenido que no se van a tolerar. Al comunicarte con los miembros, incluye recordatorios ocasionales de dichas normas, y establece una lista de las consecuencias para quienes insistan en ir demasiado lejos. Se puede comenzar, por ejemplo, por una advertencia informal, seguida de una suspensión temporal, culminando en último término con la exclusión permanente de la comunidad. Una vez establecidas las normas, sin embargo, un consejo: no hay que ser demasiado riguroso a la hora de aplicarlas. Si falta por completo un cierto ambiente lúdico y un poco de malicia en una red social, los miembros no tardarán en marcharse a otra parte.

Otro problema clave: ¿cómo responder cuando la propia empresa es objeto de comentarios negativos *online* de los consumidores? La época afortunada en la que los clientes se quejaban por correo ordinario o por teléfono ha pasado; ahora lo hacen en Facebook, MySpace u otros lugares similares donde las quejas están a la vista de todo el mundo. Y lo que es peor, tales mensajes suelen incitar a otros usuarios a añadir sus propios comentarios, con demasiada frecuencia ecos de los primeros, y antes de que uno se dé cuenta se ha convertido en el centro de una tormenta de críticas por todo Internet. Nuestro consejo es capear el temporal respondiendo a las quejas rápida, sucinta y cordialmente. Demasiadas veces las empresas dejan pasar el tiempo confiando en que el problema desaparezca, y demasiadas veces no hace más que

agravarse. Hace algún tiempo, un *blogger* informó a sus cien mil lectores de que había comprado una pantalla LCD a Best Buy. Cuando se estropeó, contaba, Best Buy se negó a devolverle el dinero. En lugar de reaccionar enseguida con una explicación de su política, la empresa esperó de brazos cruzados hasta que el volumen de críticas la obligó a responder. Para entonces el daño estaba hecho, y se había extendido a los cuatro vientos.

Cuando el humorista Ze Frank tuvo que compartir habitación de hotel con un extraño después de que Delta Airlines cancelara su vuelo, quiso que le reembolsaran parte del importe, a lo que la compañía aérea se negó. Frank sacó la artillería en su blog diario, «The show», con un vídeo corrosivo en el que se despachaba a gusto con Delta. Para cuando ésta respondió, el vídeo se había vuelto viral, y Frank aún no había terminado. Añadió un link titulado *good goes around* («quien hace el bien lo recibe») que remitía a una página de delta.com con el encabezado «preguntas más frecuentes sobre la suspensión de pagos», y la explicación «abajo se detallan respuestas a las preguntas más frecuentes sobre nuestra solicitud de suspensión de pagos».

Las empresas deberían responder a los ataques *online* con la verdad. Si el consumidor insatisfecho no tiene razón, hay que decirlo claramente, pero sin el menor rastro de suficiencia o aire de superioridad moral. Si

la tiene, hay que reconocerlo, prometer que se acometerán mejoras en el futuro, etc. En ningún caso se debe caer en un toma y daca. Una vez explicada la postura de la empresa, queda al criterio del buen sentido del público interpretar los hechos. Si los argumentos del consumidor no son razonables, se darán cuenta y los desestimarán.

Como en el caso de cualquier candidato en el ámbito político, desde Obama hasta el charcutero del barrio, un líder y su empresa no pueden permitirse adquirir la reputación de emplear tácticas desleales, ni en la red ni fuera de ella. Los votantes y los clientes son unos y los mismos, y han demostrado su disgusto ante los golpes bajos tanto ante la caja registradora como en las urnas.

SÉ SOCIAL: CONVIERTE EL **CRM** EN **CMR**; LAS LECCIONES DE LA CHICA OBAMA.

Durante la campaña presidencial, las operaciones web de Barack Obama y sus páginas en las redes sociales *online* produjeron una avalancha de información acerca de los millones de voluntarios que se estaban uniendo a la causa. El problema: cómo organizar todo ese material en una base de datos central y aprovecharlo para mantenerse en contacto con todos ellos. La solución: aplicaciones informáticas CRM (siglas inglesas de *customer relationship management*, o gestión de la atención al cliente). Considerando lo que

dijo a sus internautas admiradores y cómo lo dijo, sin embargo, en lo que verdaderamente cree Obama es en el CMR, es decir, *customer managed relationship*, o relación gestionada por el cliente.

En los sitios web de Obama, a los voluntarios se les facilitaban las herramientas que necesitaban para contactar con los votantes, pero eran los propios voluntarios quienes decidían cuándo, dónde y cómo hacerlo. De hecho, en todas sus interacciones con las cibermasas, los colaboradores de Obama procuraron construir una relación en la que fueran los internautas quienes tuvieran el control.

Uno de los rasgos característicos de las elecciones de 2008 fue la asombrosa proliferación de vídeos. El equipo de Obama los colgaba en los sitios web, y a partir de ahí la comunidad se encargaba del resto a su manera, decidiendo qué era lo que veían y si lo incluían o no en sus blogs o páginas de MySpace para difundirlo por todo el globo. Por medio de Photoshop y otras herramientas, crearon versiones propias de los vídeos alterando las imágenes, cambiando los textos y combinando elementos de distintos vídeos (llamados *mashups*). Algunos vídeos alterados eran parodias elaboradas, otros simples gags visuales, como el que comparaba a Obama con el Sr. Spock de Star Trek y a McCain con el enemigo de Batman, el Pingüino. Quizá el más célebre de todos fue el de la actriz y modelo Amber Lee Ettinger, la Obama Girl, cuya sugerente

interpretación en el vídeo «I Got a Crush… on Obama» en el vídeo de YouTube y sus variantes fue visto más de 60 millones de veces.

¿Tenían contento a Obama todos estos enredos? Probablemente no, pero estaban teniendo lugar en un espacio público, no en su sitio web, y Obama comprendía el primer principio del marketing para el mundo de las redes sociales: si quieres que desarrollen una labor por ti, tienes que aceptar que son ellos los que están al mando. Estás operando en su espacio, y ellos pueden decidir en cualquier momento si vas a tener éxito o si vas a fracasar en tu empeño. Para maximizar las posibilidades de un resultado positivo, Obama procuró construir una relación estrecha y continuada con las comunidades *online*, y una vez ganada la confianza de éstas, era más probable que él mismo y su mensaje fueran bienvenidos.

La empresa de dulces, confitería y refrescos Cadbury Schweppes, con 200 años a sus espaldas, algo sabe del poder de las comunidades *online*. Con su ayuda, Cadbury se recuperó de una cadena de errores casi fatal hace unos años. El remedio consistió en una estrafalaria campaña de su producto bandera, el chocolate Dairy Milk, con un anuncio fascinante y ni remotamente parecido a lo que pudieran esperar los espectadores de una empresa venerable que exhibe el sello de aprobación real. El clip de noventa segundos creado por los magos de la web de la casa (A Glass and

a Half Full Productions) comienza con un silencio total, en el que se ve, pero no se oye, la leche derramada sobre el logo. Entonces comienza una música inquietante y amenazadora, los primeros compases del éxito de 1981 *In the Air Tonight*, de Phil Collins. *I can feel it coming in the air tonight, oh Lord* («siento cómo llega por el aire esta noche, señor») canturrea éste. De repente, aparece el rostro de un gorila en primer plano que llena la pantalla. Con los ojos cerrados y meneando la cabeza, la criatura está totalmente concentrada. La cámara se aleja, dejando ver al corpulento animal sentado ante una batería; éste flexiona los poderosos músculos del cuello, respira hondo y ¡zas! El gorila echa atrás la cabeza, alza las baquetas y empieza a sacudir la batería al compás mientras la banda sonora estalla en el característico solo de batería de la canción. El anuncio termina con la imagen de una tableta de Dairy Milk junto con el eslogan de Cadbury: *A glass and a half full of joy* («Vaso y medio de alegría»). No hay voz en off, y la palabra chocolate no aparece ni una sola vez.

La idea de la canción de Collins interpretada por un gorila era muy inspirada. Tenía un efecto extraño, cómico, inusitado y totalmente subyugante, ¿pero era ésta la forma de vender tabletas de chocolate? ¿O de mejorar la imagen pública de la empresa? No, decretó tajante un ejecutivo veterano de Cadbury, según el cual los anuncios de chocolate solo funcionan «si hacen babear», y eso significa que tiene

que haber chocolate. Sin él, «desaparece de los anuncios de Cadbury el atractivo sensual, y con él, las ventas».

Se equivocaba. El anuncio del gorila fue objeto de las alabanzas entusiastas de los críticos de televisión al estrenarse en agosto de 2007, y la versión en vídeo en la red salió disparada como un cohete por la galaxia de los sitios web de vídeos compartidos. Durante su primera semana en YouTube, medio millón de personas vieron tocar al gorila. Dichos agentes de marketing involuntarios hicieron correr la voz, convirtiéndolo rápidamente en un anuncio de culto que atrajo a más de diez millones de espectadores en Internet. Entonces entró en escena una retahíla de cientos de versiones e imitaciones generadas por los usuarios que surgían como setas en YouTube y otros sitios. Al igual que hiciera Barack Obama, Cadbury y Collins aceptaron las parodias y *mashups* como parte del fenómeno; esto es, hasta que Wonderbra metió mano en el asunto. El anuncio en el que figuraba una joven y núbil modelo femenina cuyo busto atraía toda la atención movió a Collins a acusar a Wonderbra de violación de los derechos de reproducción, y en consecuencia su versión fue retirada de la red.

Al acabar el año, el anuncio original fue nombrado anuncio más popular de 2007 en Gran Bretaña por TellyAds.com, y en cuestión de meses las ventas del

chocolate Dairy Milk crecieron en un 9%, lo cual no es ninguna cifra menor para una marca que ingresa 673 millones de dólares al año. Más aún, la calificación de Cadbury entre el público mejoró en un 20%, un resurgimiento debido a un solo anuncio de televisión destinado a las masas hecho por un actor sudoroso embutido en un disfraz de gorila.

Visto lo visto, las montañas de material que puedas organizar empleando las aplicaciones informáticas CRM no tendrán precio para tu empresa, y es probable que tu marca se beneficie en la misma medida, si no más, de las relaciones que alimentes dejando el control en manos de las masas, de lo que se beneficiará gracias a cualquier campaña publicitaria.

SÉ SOCIAL: QUE TU MARKETING SEA MÓVIL; LAS LECCIONES DE LA ESTRATEGIA DE TELEFONÍA MÓVIL DE OBAMA.

Ironía de ironías, el hombre que vivía pegado a su BlackBerry, el avezado hombre de campaña cuya sagaz estrategia con los teléfonos móviles ayudó a propulsarle hasta la Casa Blanca está obligado a vivir desconectado. Como presidente, a Barack Obama no se le permite usar la BlackBerry ni el teléfono móvil. Por una parte, está el peligro de que sus mensajes sean interceptados, lo cual plantearía problemas de seguridad. Además, la Ley de Archivos Presidenciales exige que toda la correspondencia de los presidentes se

conserve para el examen de las generaciones futuras. Aun así, ha debido resultar frustrante para Obama, que hizo un uso constante de la BlackBerry, el correo electrónico y los mensajes de texto para mantener el contacto con amigos y parientes, especialmente durante las largas separaciones debidas a las exigencias de la campaña. También le surtían de información independiente procedente de fuentes muy diversas. «Me imagino que echará de menos esa libertad», declaró uno de sus amigos a *The New York Times*.

Obama comenzó a usar mensajes de texto a gran escala durante las primarias. La técnica se había empleado con buenos resultados durante las elecciones de 2006, en las que según un estudio había logrado incrementar la participación de los jóvenes en un 4%. El coste por voto fue de 1,56 dólares, una ganga comparado con los 10 o 20 dólares por voto de los procedimientos tradicionales, como la captación de votos en persona o por medio de centralitas. El día de las primarias de New Hampshire, la campaña de Obama envió tres mensajes de texto a sus seguidores en los que se les instaba a convencer a sus amigos y parientes de que votaran. El margen de su victoria entre los votantes entre 18 y 24 años fue de 40 puntos, cifra sin precedentes. He aquí un mensaje típico de uno de los primeros estados en votar: *Register 2 vote. 2 wks left n it takes 5 min* («Regístrate para votar. Faltan 2 semanas y se tarda 5 minutos»).

En los actos públicos de la campaña, mucho antes de que apareciera el candidato, los colaboradores pedían a la multitud que cogieran sus teléfonos móviles y llamaran o enviaran mensajes a todas las personas que conocieran para que acudieran. Los partidarios de Obama recibieron regularmente mensajes de texto y voz de la campaña, desde comunicados de prensa a noticias sobre actos locales de campaña. La mayor promoción de mensajes de texto de la campaña fue la oferta de Obama de informar a quienes facilitaran su número de teléfono móvil de su elección para vicepresidente antes de que lo supieran los medios. Aquello incrementó sustancialmente la ya creciente lista de contactos de teléfono móvil que había reunido la campaña desde el comienzo, gracias a cebos tales como tonos de llamada y pegatinas para el coche gratis. Aquellos números eran algo muy valioso para Barack Obama. Se podía llamar o enviar mensajes cuando la campaña estuviera reuniendo trabajadores voluntarios o buscando donaciones, o servían para recordar a la gente que se registrara y votara llegado el día. También eran el enlace directo de Obama con sus partidarios actuales y potenciales, el medio de mantener un diálogo personal con miles de ellos.

Para voluntarios como Alice Jelin Isenberg, de Boston, el recurso de Obama al teléfono móvil se hizo evidente cuando se reunieron para un evento telefónico: «En Boston tenían en marcha una organiza-

ción telefónica enorme. Ocuparon una planta entera de un edificio vacío, pero no había teléfonos fijos. Cuando entrabas, te daban una lista de números a los que llamar, pero usabas tu propio móvil. Yo hice muchas llamadas a Carolina del Norte». A Isenberg no se le pasaba por alto que el procedimiento ahorraba a la campaña el gasto considerable que supone instalar centralitas.

Una aportación única de Obama a la tecnología aplicada a la política fue la aplicación facilitada por su equipo para el iPhone. Unida a la aplicación «Obama 08», convertía el teléfono en un instrumento de campaña en el que los diversos botones servían para informarse de los acontecimientos locales relacionados con Obama (mostrados por orden de proximidad) y su postura sobre cuestiones diversas, además de permitir ver fotos y vídeos de la campaña.

Los nuevos medios sociales telefónicos deberían resultar especialmente atractivos para los encargados de marketing de las empresas, pues separan el grano de la paja. Para recibir o enviar mensajes con el móvil, los consumidores tienen que compartir su dirección de correo o número de teléfono, optando de hecho por algún grado de relación con la empresa. Se trata de la diferencia que hay entre llamar a un desconocido a ver si hay suerte y llamar a alguien que cuenta con que lo hagas. Para dicha gente del

marketing, supone que pueden invertir su tiempo y energías en construir esa relación en vez de malgastarlos dando vueltas como una peonza.

La partida entre Barack Obama y sus oponentes se dirimía en función de qué equipo podía llegar a más votantes con el mensaje más convincente. En eso consiste la política electoral desde que el primer candidato de la Edad de Piedra usó la pintura rupestre. No hay que olvidar que ni siquiera un mensaje excelente vale de nada sin un medio excelente. En último término, la familiaridad de Obama con la tecnología más avanzada de Internet le concedió una ventaja enorme frente a unos oponentes cuyo lenguaje en el medio estuvo siempre una generación por detrás del suyo en el mejor de los casos. Los estadounidenses jóvenes y versados en tales medios sentían que trataban con sus iguales al hacerlo con los operarios de Barack Obama.

Los líderes del mundo de los negocios deben tomar nota del mensaje. Solamente recurriendo a las tecnologías sociales tan bien aprovechadas por Barack Obama pueden albergar esperanzas de alcanzar el éxito. Las lecciones explicadas en este capítulo pueden ayudarles a analizar la situación y adaptar sus empresas con el objetivo de beneficiarse de las redes sociales. Dicho esto, la campaña de Obama contiene otra lección más de primer orden para nosotros. Ni tener carisma ni servirse de las tecnologías sociales

te mantendrán a flote si no estás capacitado para superar la prueba final: es necesario encarnar el cambio que desean tus clientes. Éste es el tema del capítulo siguiente.

Lecciones

- Cultiva las nuevas comunidades *online* de base.
- Crea una comunidad sin fisuras.
- Nutre tus listas.
- Deja que tus comunidades *online* de base se extiendan sin freno.
- Defiéndete de los golpes bajos, y no recurras a ellos.
- Convierte CRM en CMR.
- Que tu marketing sea móvil.

CAPÍTULO 4

SER EL CAMBIO

La impermanencia rige el Universo; quienes se resisten al cambio se resisten a la realidad y a la vida misma.

En buena medida, el motivo del cambio repetido en los discursos de Barack Obama durante las elecciones de 2008 era una jugada táctica, al reconocer que a los votantes se les había agotado la paciencia tras dos guerras, una economía en declive y las riñas sectarias de la política al uso. El cambio que ofrecía, sin embargo, era algo más que una mera estrategia. Tal y como suelen prometer los políticos, el cambio es algo trillado, seis letras muertas y nada más. El triunfo de Obama consistió en convencer a los votantes de que era capaz de imponer una política y un gobierno de nuevo cuño, apelando a la aspiración humana universal al crecimiento, la mejora y a un futuro mejor. Aunque su éxito se debiera en gran medida a su imagen pública serena y presidencial y al dominio de las tecnologías sociales, no habría resultado elegido de no ser por una percepción crucial: llegó a encarnar el cambio que prometía, y la gente creyó que con él el cambio sí se haría realidad.

La victoria de Barack Obama alimentada por el deseo de cambio nos recuerda que lo establecido es un lugar peligroso, a evitar por los líderes empresariales a toda costa, y especialmente en el momento actual. Lo cierto es que, como expresa la frase que abre este capítulo, la impermanencia rige el universo. Quienes se resisten al cambio se resisten a la realidad y a la vida misma, y chocarán inevitablemente con contradicciones que bien pueden suponer su destrucción.

«SOMOS EL CAMBIO QUE BUSCAMOS»

BARACK OBAMA

El cambio, por contraste, ofrece oportunidades constantes a los procesos de renacimiento que hacen viable la vida y emocionantes los negocios. El cambio es también el motor de la política, el poder que impulsa el crecimiento y el progreso. Los líderes no pueden permitirse permanecer quietos ni defender lo estupendo que es el presente. Deben optar entre hundirse o seguir adelante y dar la bienvenida a lo que el economista Joseph Schumpeter llamó «destrucción creativa». Si los empresarios no la practican, nuestra economía no se recuperará y nuestro país caerá en la depresión, perjudicando a nuestros hijos y nietos además de a nosotros mismos. Pero si asumimos la necesidad de enterrar a los muertos y dar la bienvenida a lo nuevo, lo peor puede desencadenar lo mejor. Ya abundan las ideas para la recuperación, como los nuevos incentivos fiscales y programas de estímulo para reforzar capacidades valiosas en el mercado, propiciar la reinversión, renovar carreteras y puentes decrépitos, hacer edificios eficientes en el gasto energético y ocupar a millones de personas en algunos de los proyectos más fundamentales de reconstrucción de Estados Unidos desde la década de 1930. Si todavía no has reconocido la necesidad de tomar medidas drásticas, otros ocuparán tu lugar. Si has leído hasta aquí, sin embargo, lo más probable es que seas uno

de nosotros: un optimista con ganas de actuar cuanto antes para reactivar cuanto antes nuestro país.

A continuación veremos cómo Barack Obama adoptó y encarnó el cambio, y cómo tú también puedes hacer lo mismo.

SÉ EL CAMBIO: ENFRÉNTATE A LA REALIDAD Y SITÚA LOS PROBLEMAS EN SU CONTEXTO; LAS LECCIONES DE JEREMIAH WRIGHT Y EL DISCURSO SOBRE LA CUESTIÓN RACIAL.

En retrospectiva, cuando más cerca estuvo la campaña presidencial de Barack Obama del fracaso fue en la crisis desencadenada por los sermones tóxicos de su antiguo pastor, el reverendo Jeremiah Wright Jr. Sin embargo, la firmeza con la que Obama desarmó la bomba de Wright, enfrentándose al viejo problema de la raza en Estados Unidos y reformulándolo en términos nuevos y realistas, no solo revitalizaron su candidatura, sino que le encumbraron como agente del cambio.

A mediados de marzo de 2008, en un momento ya de por sí incierto de la campaña de las primarias, los sectores anti-Obama llenaron las pantallas de televisión de la nación con vídeos demoledores de Wright en los que denunciaba al Gobierno de Estados Unidos por asesinar a japoneses inocentes con bombas nucleares, provocar los ataques del 11 de septiembre

con su propio «terrorismo» y perseguir a los afroamericanos con leyes draconianas antidroga, esperando que a cambio entonaran el *God Bless America* («Dios bendiga a Estados Unidos»). Las soflamas de Wright afirmaban lo contrario: «Dios maldiga a Estados Unidos por tratar a nuestros ciudadanos como si fueran menos que humanos». Una noche tras otra, millones de estadounidenses veían en sus televisores primeros planos de Wright gritando sin cesar esas tres palabras: *«God damn America!»*.

La percepción general era que Wright era un fanático de la cuestión racial cuya proximidad a Obama le comprometía gravemente. Durante casi veinte años había sido el pastor de Obama en la Trinity United Church of Christ en el South Side de Chicago. Wright había sido el tutor de Obama en materia de religión cristiana y organización comunitaria, le había casado con su esposa Michelle, había bautizado a sus dos hijas y también había inspirado el título del segundo libro de Obama, *La audacia de la esperanza*.

Los máximos asesores de Obama estaban horrorizados por el efecto que aquello podía tener entre un electorado blanco fácilmente inflamable en materia racial. También temían que el asunto desanimara a los afroamericanos en cuanto a las posibilidades de Obama de salir elegido y que prevalecieran en ellos la ira y el derrotismo. El instinto le decía a David Axelrod que debían minimizar el asunto de Wright,

ignorar la cuestión de la raza y confiar en la suerte. El propio Obama reconoció que seguir adelante sin hacer comentarios era probablemente la respuesta políticamente más conveniente. Sin embargo, Barack Obama es un realista. Estaba convencido de que un líder no puede eludir un serio conflicto relacionado con alguien tan próximo a él. Comprendió que tenía que responder o arriesgarse a perder respeto y carisma. ¿Pero cómo hacerlo? Pudo haberse limitado a hablar de su relación pasada con Wright y rechazar su extremismo, como había hecho ya. En lugar de ello, decidió abordar el problema de fondo de aquella polémica. Como primer candidato negro viable a la presidencia, entendió que no podía ni debía pretender que la cuestión de su raza no fuera relevante. Iba a apostarlo todo a la fe en que las actitudes de los estadounidenses habían cambiado, a que estaban preparados para juzgar a sus líderes potenciales por su inteligencia, su experiencia y sus ideas, en lugar de por la identidad racial.

Obama acababa de someterse a una dura entrevista de tres horas para el *Chicago Tribune* en la que se le había exigido explicar hasta el último detalle su relación con Tony Rezko, que había sido hallado culpable por tráfico de influencias en Chicago. Pese a estar agotado, Obama le dijo a Axelrod: «Quiero hacer un discurso sobre la raza». Sabía que el discurso podía dar al traste con su candidatura. «O será bien recibido o no lo será, y en ese caso no seré presidente.» Pero si

perdía, dijo, «habré hecho algo valioso». Durante las tres noches siguientes, sus nerviosos asesores le dejaron tranquilo mientras escribía el discurso, una respuesta a las furiosas filípicas de Wright que tomaba la cuestión del ámbito de lo vergonzoso para elevarla y hacer de ella un triunfo personal.

El discurso, pronunciado en Filadelfia en un museo dedicado a la Constitución de Estados Unidos, fue toda una demostración de fuerza de media hora en la que Obama invocó la meta histórica de lograr «una unión más perfecta», como recoge el texto constitucional. Como informó *Newsweek*, Obama recordó el consejo de su madre de buscar lo bueno en las personas y sentir empatía por sus esperanzas y temores. Reconoció los progresos de Estados Unidos en materia racial, pero también describió sin escatimar detalles la realidad de las tensiones raciales entre millones de negros y blancos. Sin rastro de ira ni miedo, mostró su empatía con la indignación de los negros por el trato que recibían, así como con el miedo de su abuela blanca a los hombres negros que veía en la calle. Atascado en un «punto muerto racial», dijo Obama, el país podía elegir: «Podemos reproducir los sermones del reverendo Wright en todos los canales, todos los días, y seguir hablando de ellos hasta el día de las elecciones […] podemos agarrarnos a alguna metedura de pata de un partidario de Hillary Clinton como prueba de que ella está jugando la carta racial, o podemos especular sobre si el voto masculino blanco

irá a parar en masa a John McCain. Podemos hacer eso. Pero si lo hacemos, os puedo asegurar que en las próximas elecciones estaremos hablando de alguna otra cortina de humo. Y luego de otra, y otra. Y entonces nada cambiará».

Obama ofreció una alternativa distinta: votar por él y no dejar escapar la oportunidad para negros y blancos de unirse y resolver los problemas del país, desde el sistema de salud al fracaso de las escuelas, sin olvidar las guerras interminables. Transformó el asunto Wright de factor de división en elemento unificador, aprovechándolo como la ocasión de sacar el racismo a la palestra de la campaña y hacer una llamada a los estadounidenses, como un solo pueblo de colores muy diversos, a luchar por «una unión más perfecta».

El discurso de Obama hizo derramar lágrimas a muchos, tanto negros como blancos. Fue muy alabado, y en algunos sectores fue visto como un gran punto de inflexión de su campaña. Su fe en la capacidad de la nación para cambiar se había visto confirmada. Y no por casualidad había presentado la cuestión racial bajo una luz realista que la nación estaba dispuesta a aceptar. Se había convertido en el cambio que él mismo ofrecía.

Aunque los problemas concretos en la empresa serán, por supuesto, muy diferentes, la decisión de Barack

Obama de enfrentarse a la cuestión supone un ejemplo memorable para todo empresario que esté ante un desafío contra su bienestar o el de su empresa. De algún modo, Obama mostró que no hay nada que ganar escondiendo la cabeza y fingiendo que el problema no existe. Es mucho mejor levantarse y defenderse con la verdad contra quien te ataca.

QUIENES SE RESISTEN AL CAMBIO SE RESISTEN A LA REALIDAD

A otro nivel, la decisión de Obama contiene una lección para las empresas que se resisten a cualquier cambio. En los últimos años, los negocios han producido una plétora de fugitivos de la realidad, los líderes de organizaciones tan atribuladas como AIG, Citigroup, ImClone, Lehman Brothers, Tyco y United Way. De modo muy característico, esas personas se inhiben ante las consecuencias de su imprudencia como si ellos no hubieran estado allí cuando las cosas de algún modo empezaron a ir mal. En casos extremos, como en AIG tras el rescate de 2008, se van de fiesta para celebrar el haberse embolsado dinero de los contribuyentes: con los bolsillos repletos gracias a 85.000 millones de dólares en metálico del gobierno federal, AIG se apresuró a llevar a sus principales ejecutivos en avión a un exclusivo balneario de California. La diversión del fin de semana costó 443.000 dólares.

La mayoría de la gente del mundo de los negocios, sin embargo, ven las señales de peligro antes de que se produzca el desastre, y aun así no introducen cambios o se limitan a tratar de acomodarse a la situación. Resumiendo: si percibes un cambio importante en el horizonte, pregúntate si representa una forma mejor de hacer negocios. Si la respuesta es afirmativa, no te conformes con caminar; sal corriendo a por ello.

Comprendemos que no es así de simple. Por su propia naturaleza, las organizaciones –especialmente las grandes– se resisten al cambio, que supone una amenaza para los beneficios establecidos a lo largo de décadas, y también para los puestos de trabajo. Pero son muchas las empresas que han sufrido por no querer adaptarse a nuevas realidades. De hecho, las empresas ganadoras no se limitan a adaptarse, sino que se abren camino. Son el cambio.

SÉ EL CAMBIO: CUANDO OCUPES UN TERRENO FIRME, NO TE RETIRES; LAS LECCIONES DEL CHOQUE CON HILLARY CLINTON SOBRE POLÍTICA INTERNACIONAL.

En un momento clave al principio de la carrera de Obama hacia la presidencia, el candidato mostró la madera de la que estaba hecho de un modo que dejó encantado a su personal y contribuyó a definir su campaña. En lugar de optar por la clásica vía washingtoniana de matizar o renunciar a una toma de

actitud para impedir que un competidor gane terreno –sea justa o injustamente–, Obama optó por otra nueva: identificarse con el cambio defendiendo lo que había afirmado. Y lo hizo porque sabía que desde el principio había tenido razón.

El incidente tuvo lugar en julio de 2007, durante un debate entre los ocho candidatos demócratas patrocinado por CNN y YouTube. Le preguntaron a Obama si estaría dispuesto a reunirse sin condiciones previas con los líderes de Cuba, Irán, Corea del Norte, Siria y Venezuela para reducir las tensiones que dividían al mundo. Obama respondió sin vacilar que estaría dispuesto. Como un zorro al acecho, Hillary Clinton se le vino encima: «Yo no quiero ser utilizada con fines propagandísticos», dijo. Obama era un ingenuo, insinuaba, y se notaba su falta de experiencia y saber hacer en cuestiones de diplomacia. «Yo recurriré a los enviados presidenciales de alto nivel que sean necesarios para sondear la situación y conocer el terreno que se pisa», continuó diciendo, pero un presidente sensato nunca «prometería un encuentro a alto nivel antes de conocer las intenciones del otro». Fue un ataque potente y eficaz. El personal de Obama supo en el acto que sería pasto de los titulares, y que el equipo de Clinton atacaría sin cesar su postura. En una teleconferencia a la mañana siguiente, los principales asesores debatían sobre la mejor forma de responder. «Teníamos la sensación de que iban a ir a por nosotros por esto, y estábamos en el autobús de la cam-

paña tratando de pensar en cómo salir del enredo, cómo evitar hablar del asunto», recuerda el director de comunicaciones Dan Pfeiffer.

Barack Obama había estado escuchando la conversación y finalmente intervino. Según un miembro del personal, sus palabras fueron: «Esto es ridículo. Nos reunimos con Stalin. Nos reunimos con Mao. La idea de que no podemos reunirnos con Ahmadineyad es absurda. No es más que una sarta de tópicos de la camarilla de Washington sin el menor sentido. No hay que huir de este debate, hay que afrontarlo».

Como una inyección de adrenalina, su respuesta galvanizó a la tropa. Sin que se hablara ya más de evadir el tema, publicaron un memorándum en el que pasaron a la ofensiva, y los resultados mostraron al personal joven e inexperto que podían vérselas con la maquinaria de Clinton y salir bien parados. Hasta entonces habían caminado de puntillas, sin atreverse a provocar a lo que Pfeiffer llamó «el gabinete de guerra más impresionante, duro y despiadado del mundo». A partir de ese momento, «fue como si hubiéramos encajado bien nuestro primer golpe, y seguimos adelante».

No ceder terreno es una lección que necesitan aprender muchos empresarios. Con demasiada frecuencia, una empresa atrapada en el fragor de la polémica se retira de forma confusa, y confía demasiado en la

esperanza, nacida del pánico, de escapar de la «mala publicidad». Desde luego, si el caso es que uno está equivocado, lo mejor es reconocerlo y tomar medidas. Sin embargo, cuando cabe defender que estás haciendo lo correcto –o que has optado por el mal menor, incluso–, es mucho mejor ofrecer una explicación razonada que batirse en retirada.

Un caso de supuesta manipulación del producto en Pepsi ofrece una buena lección para tratar con infundios, bromas pesadas o cualquier otro ataque injustificado. Hace unos quince años, un hombre de Tacoma (Washington), afirmó que había abierto una lata de Diet Pepsi y había encontrado una jeringuilla flotando dentro. A esto siguió una retahíla de noticias similares, la mayoría de las cuales quedaron rápidamente en evidencia como falsas; los difamadores fueron detenidos. Los líderes de Pepsi no vacilaron. Sabiendo que las alegaciones eran falsas, no perdieron el tiempo, afrontaron la situación y mantuvieron en pie la ofensiva incluso a medida que los acusadores iban quedando desacreditados. La rápida reacción se debió a un sentido bien definido de cuáles son las prioridades: la primera consideración era la pureza del producto y la seguridad de los consumidores, un principio que les permitió pasar a la acción sin necesidad de pararse a discutir cuál debía ser la respuesta. De modo similar, Barack Obama sabía que su postura era la correcta, y no perdió tiempo alguno en tratar de limitar daños o matizar

sus palabras. Lo que hizo fue dar instrucciones a su personal de que pasaran a la ofensiva contra la maquinaria de Clinton.

La comunicación con los empleados, la prensa y los consumidores fue crucial en la gestión de la crisis de Pepsi. Los líderes de la empresa se habían enterado del problema poco después de hacerse pública la alegación, y enseguida un canal de televisión local se había dirigido a su franquicia embotelladora en Seattle. Los dirigentes alertaron en el acto a los interesados: el presidente puso al día a los empleados cada mañana durante la semana de la crisis, y se mantuvo informados a los clientes y embotelladores por medio de una línea telefónica de ayuda 800. Los empleados sobre el terreno hablaron con los clientes en los comercios. Mantener un contacto estrecho con todos los interesados, separar los hechos de las falsedades y dirigirse directamente a una clientela leal ayudaron a Pepsi a capear el temporal. La empresa perdió millones de dólares en ventas hasta que amainó la tormenta, pero el destino sonrió al fabricante de refrescos con un verano especialmente caluroso que hizo que se disparasen las ventas unas semanas después.

EL CAMBIO ES EL MOTOR DE LOS NEGOCIOS, EL PODER QUE MUEVE EL CRECIMIENTO Y EL PROGRESO

Toda organización se ve obligada a enfrentarse a una crisis antes o después, y el guión que puede extraerse de la semana de pesadilla de Pepsi merece recordarse:

1. Definir claramente los cometidos de cada uno.
2. Establecer contacto con todos los implicados en el orden adecuado.
3. Designar a un representante y crear un grupo de apoyo en cada instalación de la empresa.
4. Tomar decisiones basadas en los hechos, no en los rumores.
5. Tomar medidas disciplinarias, si procede, a través de los canales adecuados.
6. Continuar la actividad cotidiana habitual.

SÉ EL CAMBIO: NUNCA OLVIDES EL PODER DEL TOQUE PERSONAL; LA LECCIÓN DE LA LLAMADA DE AGRADECIMIENTO DE OBAMA.

En ocasiones, el cambio al que se ha sumado un líder puede parecer algo de poca monta, cuando en realidad se trata de un aspecto menor de un cambio de mucha mayor envergadura en la manera de funcionar de la organización.

La consultora de negocios bostoniana Alice Jelin Isenberg ha estado presente desde hace tiempo en las campañas presidenciales demócratas. En 2008 se presentó voluntariamente para trabajar en el Comité de Dirección de Nueva Inglaterra de Barack Obama,

comité en el que sus miembros intentaban reunir dinero para la campaña.

A Isenberg no le faltan razones para estar orgullosa de sus esfuerzos, pero el momento más memorable para ella no guarda relación alguna con un donante generoso que firma un cheque de muchos ceros. Se produjo la noche de diciembre de 2007 en que cogió el teléfono y escuchó las palabras: «Hola, ¿Alice? Soy Barack Obama». Fue tal el sobresalto de Isenberg que por un instante pensó en responder: «Sí, y yo la reina de Inglaterra». Sin embargo, Isenberg conocía aquella voz.

Un par de noches antes, Isenberg había presentado a Obama a entre 300 y 400 personas en un acto para reunir fondos en Fenway Park. Tal cantidad de público suele ponerla nerviosa, como nos contó, pero aquella noche la actitud amistosa de Obama la tranquilizó. «Y lo hice estupendamente. Al menos, eso dice mi marido, que es bastante crítico.» Por lo visto, Barack Obama coincidía con la opinión de su marido. El candidato llamaba para darle las gracias por su «presentación tan encantadora» en Fenway Park. Según Isenberg, a lo largo de sus muchos años de trabajo tras las bambalinas para candidatos diversos, nunca había recibido una llamada como aquella.

Barack Obama estaba comprometido desde el principio en dirigir un nuevo tipo de campaña, y ha tenido éxito en cambiar el *statu quo* de la política de formas

que pueden parecer triviales, pero que examinadas más de cerca resultan ser más importantes de lo que parecía. Dar las gracias a los voluntarios forma parte de ello, y en sus mítines Obama insiste en mostrarles su gratitud, además de ensalzar a los dignatarios locales. Como señala Isenberg, requiere «un nivel de organización increíble, una cantidad enorme de trabajo por parte del personal» llamar a todos los que han presentado a Obama en uno u otro momento. «No puedo expresar con palabras cuánto significó para mí.»

Mike Abrashoff, capitán de la marina convertido en escritor y conferenciante, conoce la importancia de dar las gracias. En su primer libro, *It's Your Ship*, contaba que enviaba cartas a los padres de los miembros de la tripulación del destructor USS *Benfold*. Poniéndose en el lugar de aquellos padres, imaginaba cuánto se alegrarían de saber por boca del oficial al mando que sus hijos e hijas estaban bien, e imaginaba que, a su vez, los padres llamarían a sus hijos para decirles lo orgullosos que estaban de ellos. Abrashoff dudaba si enviar o no la carta a los padres de un joven cuya actuación tenía poco de deslumbrante. Sopesando sus progresos, decidió finalmente enviarla. Un par de semanas más tarde, el marinero apareció ante su puerta con lágrimas en los ojos. Al parecer su padre siempre le había considerado un fracasado y así se lo había dicho. Tras leer la carta del capitán, llamó para felicitar a su hijo y decirle lo orgulloso que estaba de él. «Capitán, no

puedo agradecérselo lo suficiente», dijo el joven. Por primera vez en su vida, se sentía querido y apoyado por su padre. Como afirma Abrashoff, «el liderazgo es el arte de practicar cosas simples, gestos de sentido común que mantienen alta la moral y aumentan enormemente las probabilidades de salir vencedor». En otras palabras, los cambios pequeños pueden tener consecuencias importantes.

SÉ EL CAMBIO: OBTÉN INFORMACIÓN SIN FILTROS; LAS LECCIONES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTERNAS DE OBAMA.

Los aficionados al «sí, señor» pueden dorarle la píldora a un líder abrumado, pero a la larga hacerles caso suele conducir al desastre. Para obtener los mejores resultados, los líderes deben asegurarse de que su gente se siente verdaderamente cómoda a la hora de expresar ideas y sentimientos. Ya se trate de un miembro de la tripulación de un barco, de un ingeniero o de un operario en una cadena de montaje, quien da información o una opinión debe sentirse seguro de que, pase lo que pase, exponer un punto de vista no traerá aparejado un castigo.

Si falta esa clase de ambiente en tu empresa, el mejor consejo que podemos dar es adoptar y encarnar el cambio ayer, si no antes. El objetivo es conseguir que los empleados digan lo que harían ellos para mejorar el funcionamiento de la empresa, y cuanto menos

condicionados se sientan, más podrás aprender y más se beneficiará la organización en su conjunto.

Riguroso en su costumbre de procurar que la información confidencial de la campaña no deje de serlo, Barack Obama creó un ambiente seguro y cómodo para que los miembros de su círculo interno compartieran sus ideas, preocupaciones y convicciones. Sabían que lo que dijeran no sería filtrado a periodistas al acecho o aprovechado por el personal de campaña del rival. Las tensiones internas, si las había, no salían a relucir. Nadie del círculo cercano de Obama fue vilipendiado en público por cometer un error.

Las ideas no limitadas por las inhibiciones son también algo fundamental en el proceso creativo. En HTC, el fabricante de teléfonos móviles radicado en Taiwán, las conversaciones sin reglas previas son rutina en una unidad llamada Magic Labs, el centro de innovación de la empresa. Los sesenta llamados «magos» representan todo un universo del talento, desde los ingenieros eléctricos y mecánicos a los diseñadores gráficos y programadores informáticos. Su misión consiste en presentar ideas muy deprisa y muy barato. La mayoría de las ideas no valen nada, pero como señaló recientemente la revista *Fast Company*, los dirigentes de HTC no critican ni sancionan a sus proponentes, sino que aplauden el esfuerzo. Es así como se supone que funciona el proceso de innovación en HTC.

SI VES UN CAMBIO IMPORTANTE EN EL HORIZONTE Y ESTÁS BASTANTE SEGURO DE QUE REPRESENTA UNA FORMA MEJOR DE HACER NEGOCIOS, NO TE CONFORMES CON CAMINAR; SAL CORRIENDO A POR ELLO

De hecho, Magic Labs está «pensado para fracasar», según John Wang, director de marketing (o jefe de los brujos innovadores) de HTC. La unidad, fundada por Wang, funciona por medio de sesiones de tormenta de ideas en las que los miembros plantean cientos de propuestas para nuevos productos o mejoras de los existentes, todo ello en el espacio aproximado de una hora. A lo largo del día tienen lugar muchas sesiones, en las que los participantes lanzan ideas y ven prototipos de conceptos prometedores de sesiones anteriores. Los prototipos sirven para avalar o descartar enseguida la viabilidad de una idea sugerente. Como explica Wang, lo que parece una gran idea puede venirse abajo cuando se toca el prototipo y se ve cómo funciona. Casi todo lo que sale de una sesión de tormenta de ideas está condenado al fracaso, y es así como debe ser. No es que a HTC le interese malgastar el dinero en ideas inútiles, sino que pueden hacer falta mil ideas futiles para encontrar una o dos que puedan prosperar en el ámbito de los negocios, como el reciente HTC

Dream, la respuesta de Google al iPhone de Apple. Desde el punto de vista de la dirección de HTC, sin embargo, el coste de descartar 999 ideas es mínimo comparado con el valor que generan las pocas que funcionan. Magic Labs está pensado para fracasar… pero de forma eficiente.

Lo que nos fascina es el modo en que se desarrollan las sesiones. Para asegurar que los miembros piensen de forma original, Magic Labs recurre a lo que llama «aprendizaje cero». Los ideadores dejan a un lado lo que han aprendido sobre el tema que se discute y tratan de regresar a la infancia, reaccionando ante los problemas a un nivel intuitivo. Lo que se pretende es pensar como un niño que apenas ha aprendido nada todavía.

Para sus diseños telefónicos, las consignas de HTC son simplicidad y usabilidad, atributos que se han perdido entre la maraña de funciones añadidas a los teléfonos móviles en los últimos años. Magic Labs quería encontrar la manera de hacer teléfonos más cómodos para el usuario, pero no lograban progreso alguno. Inspirándose en la filosofía infantil de las sesiones, los participantes debían olvidar los detalles mecánicos y pensar en el modo intuitivo en que los niños interactúan con los objetos: no quieren leer manuales, ni pulsar teclas siquiera. El instinto les mueve a alcanzar el objeto y tocarlo, y de ello nació el HTC Dream y su cubo 3D que se hace girar con el dedo para pasar de un programa a otro.

La dirección de HTC escucha atenta y respetuosamente todas las ideas, aunque parezcan chifladuras, y el resultado es que la empresa se ha convertido en uno de los mayores fabricantes de teléfonos móviles del mundo.

Aunque nos hemos centrado en la conveniencia de escuchar a los empleados, hay otras personas en el ámbito de los negocios que también merecen atención. Los clientes, por ejemplo. Para Barack Obama, sus clientes son el pueblo de Estados Unidos, tanto los que le eligieron como aquellos que depositaron su confianza en el adversario. Durante la campaña, Obama empleó su sitio web para pedir las opiniones de esos clientes, y pretende mantener abiertas esas y otras líneas incluso una vez instalado en la Casa Blanca.

El consejo de Anne Sellers –«escucha primero, habla después»– es válido para las empresas y los candidatos. Ella es directora general y dueña mayoritaria de Sensory Technologies, una empresa valorada en veinte millones de dólares con sede en Indianápolis (Indiana), que provee de toda clase de servicios audiovisuales, desde el diseño de sistemas de videoconferencia al *streaming* (acceso a archivos web sin necesidad de descargarlos). En su perfil aparecido en *Smart Business Indianapolis*, Sellers decía que los empleados de primera línea son «la gente que lidia con los aspectos tangibles del negocio, ven las tendencias, intuyen el estado de ánimo de los clientes y saben si se está ganando o perdiendo

dinero. Hay que confiar en ellos». Solo una vez que se sabe qué es lo que ellos consideran importante y qué cosas les están dificultando hacer su trabajo es posible tomar medidas para resolver los problemas.

Sellers afirma que el mejor momento para escuchar es en las visitas a clientes y empleados cuando un proyecto importante empieza a perder ímpetu: «En primer lugar, pasas tiempo con los clientes y oyes hablar de primera mano sobre su grado de satisfacción. Pero, más importante aún, los empleados tienen la ocasión de presumir de su trabajo, y tú de sentirte orgulloso de ellos. Luego te enteras de cómo ha ido, cuáles son los retos, cómo hacer las cosas mejor y a qué hay que prestar atención en el futuro».

«ESCUCHA PRIMERO, HABLA DESPUÉS»

Anne Sellers es un buen ejemplo de líder que comprende que nada es comparable a salir de la oficina y escuchar a los empleados sobre el terreno y a los clientes a quienes sirven. Otro buen líder es Larry Bossidy, el ahora jubilado pero todavía legendario consejero delegado de Honeywell, y autor del siguiente recordatorio: «No cometas el error de pensar que puedes dirigir con los pies encima de la mesa del despacho».

Como presidente, Barack Obama está abocado a verse aislado de la información honesta que buscaba

durante la campaña. Está por ver si el presidente Obama será capaz de seguir ofreciendo protección a los que hablan claro, dado lo propenso a las filtraciones que suele ser el aparato de Capitol Hill. El goteo regular de información no autorizada durante el proceso de selección de su gabinete no pinta nada bien para el futuro. Una cosa es que un grupo reducido de asesores de campaña eviten que circule la información confidencial, pero incluso la organización de campaña más hermética lo tendría difícil con la llegada de un número enorme de personal del Congreso, al tanto de información delicada y carente del grado de lealtad al que tienen acostumbrado a Obama sus colaboradores más cercanos. Con todo, no hay que perder la esperanza de que gracias a su instinto para el cambio y su compromiso con él, el presidente Obama encuentre la manera de sellar las grietas y reformar una cultura de Washington que pone al líder del mundo libre en desventaja cuando se trata de acceder a información franca y veraz.

SÉ EL CAMBIO: COMPARTE TU VISIÓN DEL FUTURO; LAS LECCIONES DE LAS CARTAS DE OBAMA A LOS FUNCIONARIOS FEDERALES.

Solo unas semanas antes de las elecciones, Barack Obama escribió una extraordinaria serie de cartas a los funcionarios de siete agencias federales. Cada una de las cartas estaba hecha a la medida de las preocupaciones de cada agencia particular, y en todas

Obama comunicaba su visión de futuro de manera calculada para inspirar y motivar a los destinatarios a favor del candidato a la presidencia. El contenido de las cartas apelaba al descontento generalizado con fuertes críticas a la administración Bush. Más allá de eso, describía su postura sobre docenas de cuestiones en mayor detalle de lo que había hecho en ninguna de sus presentaciones públicas de campaña, y esbozaba el plan de adónde quería llevar al Gobierno y al país.

Fue John Gage, presidente de la American Federation of Government Employees (Federación de Funcionarios de EEUU), con 600.000 miembros, quien sugirió a Obama escribir esas cartas, y el sindicato se encargó de distribuirlas. Gage declaró a *The Washington Post:* «Le pedí que lo pusiera por escrito, algo que pudiera usar con los miembros de la federación, y ni pestañeó. Que estuviera dispuesto a poner su nombre es buena señal».

La carta a los empleados del Departamento de Trabajo, por ejemplo, achacaba a los cargos nombrados por Bush el haber frustrado los esfuerzos en favor de la seguridad en el trabajo, en particular de los mineros, un sector muy importante para ese organismo. «Nuestro programa de seguridad para las minas contará con el personal […] necesario para realizar la tarea», prometía Obama. También presentaba una lista de programas a los que quería que la agencia prestara mucha atención: «Creo que ya es hora de dejar de hablar de

valores familiares y empezar a aplicar políticas que de verdad valoren a las familias, como los permisos de maternidad y paternidad remunerados, los horarios de trabajo flexibles y el teletrabajo, y contar con un gobierno federal que predique con el ejemplo».

En sus cartas a los funcionarios del Departamento de Vivienda y Urbanismo, Obama prometía poner fin a las jugadas de la administración Bush para reducir el número de empleados en nómina y despojarla de algunas de sus tareas en favor de contratistas externos. También decía que «Vivienda y Urbanismo debe ser parte de la solución» a la crisis inmobiliaria, ofreciendo así la perspectiva de un nuevo papel relevante para un organismo que ha quedado marginado en los últimos años.

Da la impresión de que las cartas fueron muy bien recibidas por sus destinatarios y movieron a muchos a apoyar a Obama y trabajar para que saliera elegido. Al hablar directamente de las cuestiones que atañen a los diversos departamentos y compartir sus metas de futuro, consiguió que los funcionarios actuaran de su parte.

Ese mismo enfoque logró que más de un millón de personas de todos los ámbitos se unieran como voluntarios a la campaña de Obama. Hablamos con una voluntaria, Dorothy Terrell, de Boston (Massachusetts), de 63 años. Actualmente es socia de

First Light Capital, y en el pasado ocupó puestos en Digital Equipment Corporation, Sun Microsystems (como presidenta del consorcio SunExpress) y NMS Communications. Es miembro del consejo de General Mills, Herman Miller y Endeca Technologies. Se había sentido muy alarmada por las políticas de la administración Bush, y al llegar la temporada de las primarias, tenía miedo de lo que se avecinaba. Las ideas y la agenda de Obama se ocupaban de dichos temores, y Terrell se apuntó para lo que durase la campaña. Ingresó en el Comité de Dirección de Nueva Inglaterra en sus inicios, en febrero de 2007, y vivió la campaña de cerca durante casi veintidós meses. «Para la gente que conozco y la que conocí por el camino», recuerda, «eran tiempos desesperados, y exigían medidas desesperadas. Supongo que arrimar el hombro en una empresa común es una medida desesperada para un grupo de gente rebelde de toda la vida.»

Terrell fue a Carolina del Sur durante las primarias, y allí pasó días llamando a personas ya identificadas como votantes de Obama para asegurarse de que sabían dónde estaban las urnas y recordarles que votaran. También fue a San Antonio para ayudar a una amiga a formar un grupo de Mujeres de Texas por Obama. En Virginia, durante las elecciones generales, ayudó a «limpiar las listas», es decir, eliminar de ellas a los votantes que claramente no iban a votar a Obama, lo cual ahorraba a la campaña el malgastar una gran can-

tidad de tiempo y dinero. En todos los lugares a los que fue, cuenta Terrell, había masas de voluntarios, locales y de otros estados (y países, incluso), cualificados y no cualificados, pero todos «dispuestos a hacer lo que haga falta para conseguirlo». En Richmond había un voluntario en silla de ruedas: «No veía muy bien, y no podía usar el sistema telefónico, que volvía a dar señal si no tecleabas rápido. No hubo aspavientos. Le encontraron una lupa y un teléfono que pudiera manejar y se puso a trabajar. Era como si hubiera entrado andando como cualquier otro, nada de particular. Me sentí muy orgullosa». En todo momento, Terrell llevaba un pin y/o pulsera de Barack Obama. «Así conseguí que mucha gente me hablara», nos contó, como ocurrió durante un almuerzo de negocios con una mujer en Nueva York. Cuando vio el pin, la mujer comentó que estaba eternamente agradecida a Obama porque él y su mensaje habían inspirado a su hijo, de edad universitaria, al que «nunca le había interesado nada», para implicarse activamente en la campaña. La mujer entregó a Terrell un cheque por 2.300 dólares.

«Recibí dinero de gente a la que apenas conocía», recuerda Terrell, «y todos me contaban que nunca antes habían firmado un cheque para ninguna campaña política, pero que esta vez lo estaban viviendo de forma muy diferente». Preguntamos a Terrell cuál fue el momento culminante de la experiencia para ella: ¿fue la noche de las elecciones? La respuesta fue:

«Supongo que sí, pero estaba agotada. Había estado en las urnas como observadora de Obama desde las seis y media de la mañana hasta las ocho de la tarde. No estaba para fiestas, me fui directa a casa y me quedé frita. Quizá lo mejor para mí fue el trabajo y la gente. Había tantas personas afines». Y al final, con lo que se quedó ella fue que tantas personas tan diversas –en términos de edad, sexo, raza y clase– se habían unido en respuesta al mensaje de Obama.

Un mensaje que une a la gente, que apela a sus mayores esperanzas y les dota a ellos y a su trabajo de un mayor sentido de la importancia, es una fuerza motivadora poderosa. Fred Smith, fundador de un servicio de mensajería que acabó convirtiéndose en el gigante global FedEx, lleva muchos años transmitiendo ese mensaje: «No quiero que mis empleados piensen en el mínimo esfuerzo necesario para que no los despidan», declaró a la revista *Fortune*. «Lo que quiero es que piensen en el trabajo óptimo que se alcanzará si todos se esfuerzan al cien por cien». La clave para conseguirlo: convencer a los empleados de que su trabajo tiene un significado y un propósito. «Seguimos diciéndoles a nuestros empleados lo que les hemos dicho siempre: "Estáis gestionando el comercio más importante de la historia. No estáis moviendo arena y gravilla, sino el marcapasos de alguien, tratamientos de quimioterapia para el cáncer, la pieza que hace volar a los F-18, o el informe legal que decide un pleito".»

Se trata de una lección olvidada con demasiada frecuencia en el mundo de los negocios. Todos nosotros, y eso incluye a nuestros empleados, necesitamos que mimen nuestro amor propio con palabras que nos den el ímpetu para esforzarnos por mejorar. Comunicar dicho mensaje y compartir la visión de la empresa sobre el presente y el futuro debería ser una las prioridades de todo gran empresario.

SÉ EL CAMBIO: OLVIDA LAS DISPUTAS, REFUERZA AL EQUIPO; LAS LECCIONES DE LA TRANSICIÓN.

Los mejores líderes –ya sean empresarios, políticos o militares– están dispuestos a compartir poder y prestigio con el fin de lograr los resultados que requiere su organización. George Marshall sabía que no era el hombre adecuado para estar al mando del frente europeo durante la Segunda Guerra Mundial, y recomendó a Dwight Eisenhower para el puesto. Abraham Lincoln invitó a sus rivales más prestigiosos a formar parte de su gabinete durante la Guerra de Secesión, consciente de que necesitaba a los mejores hombres disponibles para salvar a la Unión. Ninguno de los dos tuvo inconveniente en adoptar los cambios que sin duda iban a proponer sus socios, pues sabían que el país al que tanto amaban se beneficiaría de las nuevas ideas y formas de actuar.

También está el caso de Indra Nooyi, una empresaria nacida en India y cortada con el mismo patrón que

Marshall y Lincoln. En 2006, cuando le dijeron que había ganado el concurso para ser consejera delegada de PepsiCo, su primera jugada, según *Fortune*, fue volar a Cape Cod, donde su mayor rival estaba de vacaciones, para rogarle que no abandonara la empresa. La mayoría de los jefes recién llegados se encogerían de hombros ante la dimisión de un competidor. Algunos se alegrarían, o incluso harían algo para propiciarla. Pero Nooyi y Mike White habían sido amigos y figuras en ascenso de PepsiCo desde hacía años. Ella sabía que él era el hombre idóneo para el departamento de operaciones de cualquier empresa, un asesor importante, y un hombre indispensable para cualquier crisis. «Él podía perfectamente haber ocupado el puesto», explicó Nooyi. ¿Por qué tenía ella que prescindir de un talento de esa talla? Por tanto, en la playa de Cape Cod, le dijo: «Dime qué tengo que hacer para que te quedes y lo haré». Cuando White accedió, ella pidió al consejo que incrementara su remuneración hasta una cifra próxima a sus propios 7,1 millones de dólares. En las reuniones clave, él se sienta siempre a su derecha. «Trato a Mike como a un socio», afirma Nooyi, y sin duda alguna es el mejor arreglo desde el punto de vista de los resultados de PepsiCo, y en definitiva para Indra Nooyi también.

Barack Obama repitió la jugada de Nooyi al nombrar secretaria de Estado a Hillary Clinton, prometiéndole acceso directo a su persona y permitiéndole escoger a su propio personal. Supone un acto de suprema

confianza en sí mismo, gracias al cual pudo contar además para su administración con un intelecto de primer orden y una emisaria global sobradamente conocida cuyas credenciales abrirán las puertas de un recibimiento respetuoso en las capitales de todo el mundo. Obama le tendió la mano para formar una sociedad basada en el respeto mutuo y los intereses de cada uno. La reconciliación entre los enconados adversarios comenzó de hecho en la convención de Denver en agosto, cuando Clinton dejó atrás las hostilidades de las primarias y brindó un apoyo entusiasta al candidato demócrata y siguió haciendo campaña por él en los meses previos a la jornada electoral del 4 de noviembre de 2008.

No se trataba de compañeros de cama tan insólitos como pudiera parecer en un principio. Las campañas rivales de las primarias tienden a forzar a los candidatos a subrayar deliberadamente las diferencias entre unas políticas muy similares. Como en el caso de Obama y Clinton, una vez que la batalla ha finalizado y las órbitas partidarias tradicionales ejercen su fuerza gravitatoria, la brecha se cierra. En cualquier caso, la importancia de las tan cacareadas relaciones personales entre los presidentes y sus secretarios de Estado, al estilo George H.W. Bush y James Baker, podría no ser tanta como se ha llegado a creer. Basta con un vistazo al historial de George W. Bush y Condoleezza Rice: su larga y genuina amistad no se tradujo en logros importantes en materia de política exterior.

Tanto en la política como en los negocios, dejar a un lado las rencillas personales y poner freno al impulso competitivo para beneficio del país o la empresa es la clase de cambio que puede cambiar la fortuna de una organización y devolverla a la cima.

SÉ EL CAMBIO: TEN UNA PERCEPCIÓN CLARA DE TI MISMO; LAS LECCIONES DE LOS DEBATES.

Del dicho al hecho (del cambio) hay un trecho; sobre todo cuando el cambio más necesario comienza por ti, la mujer o el hombre cuyo nombre figura en lo alto del organigrama.

Barack Obama ha sido justamente alabado por su oratoria, por su instinto político y por la calidad tanto de los colaboradores que escogió como de la campaña que realizaron. Como candidato, sin embargo, quizá el mayor de sus activos fuera su capacidad para evaluar su propia actuación, sus puntos fuertes y débiles. Para algunos de sus colaboradores, la clara percepción que Obama tiene de sí mismo resultaba insólita, casi inhumana, como si fuera otro a quien juzgaba y ese otro no fuera particularmente de su agrado. Nunca fue tan patente ese talento como en la preparación de Obama para los debates de la campaña. Tras un encontronazo temprano con Hillary Clinton a propósito de la sanidad, Obama le dijo a su estratega David Axelrod que Clinton le había superado y que él tenía que mejorar.

En agosto y en plena campaña, sin embargo, Obama seguía aprendiendo. Se mostró especialmente crítico con su actuación comparada con la de McCain en un pseudodebate en el que el evangelista Rick Warren entrevistaba a los candidatos uno tras otro, haciéndoles la misma serie de preguntas. Los críticos opinaron que las respuestas concisas y expresivas de McCain superaron a los devaneos profesorales de Obama, quien compartía esa opinión. En consecuencia, se preparó para los tres debates formales como un *quarterback* de la National Football League que entrena para la Super Bowl.

Obama memorizaba de forma incansable, empapándose de los detalles de todo, desde el producto nacional bruto y los presupuestos federales hasta los arcanos de los nuevos sistemas de armamento. Cada dato era una bala para abatir el bulo de que no sabía lo suficiente para ser presidente. Pero Obama y sus colaboradores sabían que era la impresión general que diera a los votantes la clave del éxito en los debates. Enfrentado al veterano John McCain, con su historial de heroísmo individual y larga experiencia en el Senado, Obama debía evitar los ataques personales y ofrecer una imagen serena, de autoridad y dominio de la situación; en una palabra, una imagen presidencial.

A lo largo de la segunda mitad del verano y principios del otoño, el candidato demócrata y su equipo ensayaron repetidamente para el primer debate,

empleando un decorado en Clearwater (Florida), que era una réplica exacta del lugar donde se celebraría el debate en la Universidad de Misisipi. El papel de McCain fue interpretado por Gregory Craig, abogado de altos vuelos en Washington y una de las primeras personas en animar a Obama a presentarse como candidato a la presidencia.

Interrogador experto, Craig sabía ser duro, e interpretó a McCain como un oficial curtido y condescendiente con el neófito, tal como lo contó *Newsweek*. «A mí no me venga con sermones sobre la guerra», gruñó a Obama en uno de los ensayos. «No me diga cómo hay que desplegar a los hombres en una guerra. Yo estaba pilotando un reactor en Vietnam cuando usted estaba en primaria». En sus respuestas, Obama se mostraba respetuoso, pero sin dejarse intimidar, practicando un contraataque que comenzaba diciendo «usted se equivocó en lo de Irak», y continuaba con una letanía de otros errores de juicio de McCain. Si McCain optaba por criticar la disposición de Obama a tener encuentros con figuras como Fidel Castro o el iraní Mahmud Ahmadineyad, Obama estaba preparado para responder que McCain se negaba incluso a reunirse con el presidente del Gobierno español, y que había afirmado en cierta ocasión que «apañarnos bien que mal» podía ser suficiente en Afganistán.

A lo largo de todo el simulacro, Barack Obama mantuvo la compostura y el autocontrol, cómodo en su

propia piel. En un momento dado, dijo: «Estoy un poco cansado, y un poco irritado. Me voy a mi habitación media hora, luego estaré en mejor forma para trabajar». Dicho y hecho, a los treinta minutos apareció listo para la actuación.

Nunca perdió el sentido de la ironía, sobre todo cuando tenía que parecer indignado ante alguno de los disparates del falso McCain. Estalló en carcajadas cuando se oyó a sí mismo reconvenirle, muy serio: «¡No quiere hablar ni con el presidente de España!». Pasara lo que pasara, siguió imperturbable y algo desapegado. Hubo un momento en el que alguna anomalía del suministro eléctrico hizo que las luces parpadearan como un estroboscopio de discoteca de los setenta; Obama siguió en el podio, canturreando para sí. La canción era *Disco Inferno*.

DEL DICHO AL HECHO (DEL CAMBIO) HAY UN TRECHO

En al menos uno de los ensayos, las provocaciones de Craig hicieron enfadar a Obama, pero al ver el vídeo, se dio cuenta de que su reacción resultaba petulante y mezquina. Mostrar ira era contraproducente, así que hizo el propósito firme de no levantar la voz ni interrumpir a McCain. Su entrenador para los debates, Michael Sheehan, fijó como meta hacer quedar a McCain como Mr. Wilson, el vecino cascarrabias que

siempre aparece gritando al golfillo de tira cómica Daniel el Travieso.

Hay dos lecciones de la preparación meticulosa de Obama para los debates con las que deberían quedarse los líderes del ámbito empresarial: la primera y más obvia es evaluar sin piedad la propia actuación, con todas sus virtudes y defectos. La historia de los negocios está repleta de fiascos de hombres y mujeres engañados en la idea de que saldrían bien parados de una situación crítica. Baste mencionar las recientes sesiones del Congreso sobre la operación de rescate de la industria del automóvil, en las que los dirigentes de los tres mayores fabricantes fracasaron de manera abismal en su propósito de justificar la obtención de más dinero. La segunda lección que surge de los ensayos de Obama para los debates es el valor de la preparación y la práctica. Los programas de formación y desarrollo de personal consumen mucho tiempo y dinero, pero reportan grandes dividendos. General Electric y Motorola, por ejemplo, montaron unos departamentos de gestión de reconocida eficacia por medio de costosos programas de desarrollo de personal, y los nuevos empleados de The Container Store cuentan con un promedio de 241 horas de formación, más de seis semanas completas, repartidas a lo largo de su primer año. Parece que funciona: The Container Store tiene unas ventas medias de unos 4.000 dólares por metro cuadrado, comparado con los 1.250 dólares del resto de la industria de

artículos para el hogar, y durante ocho años seguidos la empresa ha encabezado la lista de *Fortune* de las cien mejores empresas en las que trabajar.

A Obama la práctica también le salió rentable. No ganó todos los puntos en disputa en los tres debates con John McCain, pero se mantuvo sereno e imperturbable. Y aunque McCain en ningún momento dio la impresión de ser Mr. Wilson, su actuación fue desigual, y a ratos cansada, especialmente en el segundo encuentro: en la «reunión en el ayuntamiento», Obama permaneció sentado tranquilamente en la banqueta mientras McCain pateaba por el estrado repitiendo la expresión «amigos míos» hasta que empezó a parecer un tic verbal. Tras el tercer debate, con las repetidas y cada vez más tensas invocaciones de McCain a «Joe el fontanero», era claramente Obama el que había salido de la serie de encuentros como el más presidenciable de los dos.

Sin los ensayos intensivos de un candidato cuyo escrutinio constante de su propia persona no decae jamás, el resultado bien pudo haber sido otro. Sin embargo, no es solo la capacidad de Obama para reconocer la necesidad de cambiar su actuación lo que cuenta; también está la confianza en sí mismo y la decisión de seguir adelante hasta alcanzar la meta.

Allá por los días de la Edad Media de 2007, cuando Barack Obama era el peculiar nombre de un político

poco conocido de Chicago, el «cambio» era un tópico de campaña electoral muy alejado de la ardorosa y entusiasta llamada a las armas necesaria para elegir al siguiente «líder del mundo libre». Que Obama fuera capaz de insuflar nueva vida a esa palabra, haciendo revivir sus seis letras muertas, es uno de sus logros más asombrosos, aunque no sea de los más comentados. Solo un genio de alguna clase puede convertir el cambio insípido e insignificante en CAMBIO, real como la vida misma.

Lo hermoso de la transmutación de Obama es que vuelve sobre la enseñanza del valor del cambio como esencia de la vida, renovando a los ojos de millones de personas el poder de dar la bienvenida a un nuevo orden en lugar de afrontarlo con miedo. Con sus reminiscencias heroicas de la América de fronteras en expansión, se trata de una perspectiva especialmente necesaria en los actuales tiempos revueltos para los negocios, aquejados de pánico a la recesión e indicaciones ambiguas hacia un lugar seguro. Lo establecido es una trampa mortal, así que déjalo atrás. Sal al encuentro del cambio con un espíritu audaz, confianza en ti mismo y realismo. Adelante, desde ahora mismo.

Lecciones

- Enfréntate a la realidad y sitúa los problemas en su contexto.
- Cuando ocupes un terreno firme, no te retires.
- Comparte tu visión del futuro.
- Olvida las disputas, refuerza al equipo.
- Nunca olvides el poder del toque personal.
- Obtén información sin filtros.
- Ten una percepción clara de ti mismo.

EPÍLOGO

La elección de Barack Obama a la presidencia es, sin duda, una de las historias más improbables de nuestro tiempo, y sus significados y consecuencias se irán desplegando a lo largo de las décadas venideras. Todos los estadounidenses y, en particular, todos los líderes empresariales, tienen mucho que aprender del modo en que Obama logró la victoria, y las lecciones están ya claras para quien las quiera leer.

Esperamos que todos nuestros lectores, junto con sus negocios, se beneficien de estas lecciones, y esperamos también que nuestro diálogo no se agote en este libro. En los próximos meses, tendremos más que decir, y esperamos saber más de vosotros por medio de nuestro sitio web barackinc.com.

No a todos nos ha bendecido la genética con el temperamento extraordinariamente sereno y racional que permitió a Obama conservar la calma y no perder nunca de vista su mensaje a lo largo de una campaña maratoniana. Sin embargo, los psicólogos han demostrado que podemos aprender con práctica a controlar emociones poderosas, ignorar las distracciones irrelevantes y mantenernos centrados en lo que realmente importa. Tú también puedes hacerlo.

A primera vista, podrá parecer más fácil emular la segunda de las grandes estrategias de Obama, el uso de las tecnologías sociales para crear la gran comunidad nacional de donantes, partidarios, voluntarios y personal de campaña a tiempo completo que le condujo a la victoria. Muchos líderes de empresa, sin embargo, no se sienten todavía cómodos con los entornos más avanzados de Internet, y no han empezado aún a considerar la utilización de los blogs, vídeos virales, mensajes de texto y redes de telefonía móvil tan esenciales para formar una comunidad que pueda alimentar un negocio. Confiamos en que este

libro sirva para presentar estas tecnologías, empezar a explicarlas y recomendar su uso.

La última de las estrategias de Obama que hemos explicado, el basar su campaña en el cambio, es quizá la más difícil de adaptar al mundo de los negocios, pero es también la más crucial. El cambio es algo eterno, representa oportunidades de negocio, y es además la vida misma. Lidiar con el cambio implica aceptarlo, no como un eslógan superficial, sino como un nuevo orden transformador del mundo y un proceso incesante. Requiere enfrentarse a las nuevas realidades sin hacerse ilusiones, evaluando los propios puntos fuertes y flacos con una mirada clara y decidida. Y para poder alcanzar el éxito, tendrás que convertirte en el cambio que buscas, adoptar y encarnar el cambio de manera tan convincente que tu gente, igual que los votantes de Obama, quiera unirse a ti para cambiar el mundo.

Si todo esto parece mucho pedir, recuerda que Obama ganó su carrera, y que el premio vale tanto la pena para ti como para él. Al igual que su visión y su recompensa puede ser el gobierno para todos nosotros, tú puedes construir un negocio que se centre en lo que de verdad importa: la comunidad entera que vive implicada en ese negocio. Tu empresa será del pueblo, por el pueblo y para el pueblo.

Salgamos a cambiar el mundo.

FUENTES

«President 2.0: Obama harnessed the grass-roots power of the Web to get elected. How will he use that power now?», Daniel Lyons y Daniel Stone, *Newsweek*, 1 de diciembre de 2008.

«Apple: The Genius Behind Steve», Adam Lashinsky, Michal Lev-Ram y Mina Kimes, *Fortune*, 24 de noviembre de 2008, p. 70.

«Obama's Lincoln», Evan Thomas y Richard Wolffe, *Newsweek*, 24 de noviembre de 2008.

«Obama Team Anything but Shy and Retiring», Helene Cooper, *The New York Times*, 18 de noviembre de 2008.

«Battle Plans, How Obama Won», Ryan Lizza, *The New Yorker (online)*, 17 de noviembre de 2008.

«Center Stage», Evan Thomas, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«Going Into Battle», Evan Thomas, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«Hey, Mr. President-Elect, Got a Minute… Or 10?», Howard Fineman, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«How He Did It», Evan Thomas, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«Improvising to Create An Unlikely Success Story», Pete Thamel, *The New York Times*, 17 de noviembre de 2008.

«Obama and the Risk of Disillusioned Fans», Peter Baker, *International Herald Tribune*, 17 de noviembre de 2008.

«Obama Wrote Federal Staffers About His Goals…», Carol D. Leonnig, *The Washington Post*, 17 de noviembre de 2008, p. A.1.

«The Age of Obama», Jon Meacham, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«The Final Days», Evan Thomas, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«The Great Debates», Evan Thomas, *Newsweek*, 17 de noviembre de 2008.

«This Social Network Is Up and Running», Jay Greene, *BusinessWeek*, 17 de noviembre de 2008, pp. 74-76.

«Bosses checking up on workers via Facebook: Profiles full of wild party pics…», Kirsten Valle, *McClatchy-Tribune Business News*, 16 de noviembre de 2008.

«Racy and negative ads found to be ineffective», *Richmond Times-Dispatch*, 16 de noviembre de 2008, p. E.2.

«The Election Lives», Gail Collins, *The New York Times*, 13 de noviembre de 2008, p. A.37.

«Born to Hand Jive», Josh Quittner, *Time*, Edición especial/The Choice, 10 de noviembre de 2008, p. 109.

«Visa uses Facebook network to reach small businesses», Kate Maddox, *B to B*, 10 de noviembre de 2008, vol. 93, n.º 16, p. 29.

«Inner Circle: Obama's Closely Knit Group Offered Comfort, Advice in Campaign», Peter Nicholas, *South Florida Sun–Sentinel*, 9 de noviembre de 2008, p. A.1.

«The Obama story: The improbable journey», Jonathan Freedland, *The Guardian*, 6 de noviembre de 2008, p. 2.

«The Vote: A Victory for Social Media, Too», Arik Hesseldahl, Douglas MacMillan y Olga Kharif, *BusinessWeek (online)*, 6 de noviembre de 2008.

«Near-Flawless Run from Start to Finish Is Credited in Victory», Adam Nagourney, Jim Rutenberg y Jeff Zeleny, *The New York Times*, 5 de noviembre de 2008, p. P.1.

«Dueling Brands Pick Up Where Politicians Leave Off», Stuart Elliott, *The New York Times*, 4 de noviembre de 2008, p. B.3.

«The Politics of Web Strategy», Alwin A.D. Jones, *Black Enterprise*, noviembre de 2008, pp. 54-55.

«Social Misfits», Caroline Waxler, *Fast Company*, noviembre de 2008, p. 160.

«Long by Obama's Side, an Adviser Fills a Role That Exceeds His Title», Jeff Zeleny, *The New York Times*, 27 de octubre de 2008, p. A.19.

«Passions: Ryan Black, CEO of Sambazon», Jess McCuan, *Inc.*, octubre de 2008.

«Obama's earnest army; The ground campaign», *The Economist*, 25 de octubre de 2008.

«How Innovation Led HTC to the Dream», Kermit Pattison, *Fast Company*, septiembre de 2008.

«David Axelrod: Can the 'Axe' cut it as Barack Obama bids for US election victory?», Tim Shipman, *The Sunday Telegraph*, 24 de agosto de 2008, p. 22.

«HASBRO Learns to Spell B-O-T-C-H», Christopher Palmeri y Nandini Lakshman, *BusinessWeek*, 18 de agosto de 2008, p. 34.

«How Obama Manages», Jia Lynn Yang, *Fortune*, 7 de julio de 2008, p. 74.

«The Reader Comment Conundrum», *BusinessWeek (online)*, 12 de junio de 2008.

«Smart Leaders: Anne Sellers», Erik Cassano, *Smart Business Indianapolis*, junio de 2008.

«Getting Engaged: Advertisers Search for Their Voices on YouTube», *Knowledge@Wharton*, 2 de abril de 2008.

«The Pepsi Challenge», Betsy Morris, *Fortune*, 19 de febrero de 2008.

«'Motherhood' Returns with Expanded Platform», Shahnaz Mahmud, *Adweek30*, 10 de febrero de 2008.

«BW's Businessperson of the Year», *BusinessWeek (online)*, Louise Lee, 3 de enero de 2008, p. 1.

«Obama Finds His Address», *The Washington Post*, David Broder, 23 de diciembre de 2007.

«Social Marketing: How Companies Are Generating Value from Customer Input», *Knowledge@Wharton*, diciembre de 2007.

«Star Student Marc Boom», *Modern Healthcare*, 17 de septiembre de 2007.

«In Praise of Selflessness: Why the Best Leaders Are Servants», Leigh Buchanan, *Inc.*, mayo de 2007.

«Spot the link between a gorilla and chocolate», Alex Benady, *The Independent*, 14 de mayo de 2007.

«The Corner Deli That Dared to Break Out of the Neighborhood», Micheline Maynard, *The New York Times*, 3 de mayo de 2007, p. C.1.

«Managing a Crisis», *CropLife*, Eric Sfiligoj, abril de 2007, p. 4.

«In Defense of the Boss from Hell», Jeffrey Pfeffer, *Business 2.0*, marzo de 2007, p. 70.

«Ad-Agency Chief Hammers Out a Sideline as Blacksmith», Patricia Riedman, *Advertising Age*, 11 de septiembre de 2006, p. 36.

The Audacity of Hope, Barack Obama, Crown Publishing Group, Random House, 2006. [Trad. esp. *La audacia de la esperanza: reflexiones sobre cómo restaurar el sueño americano*, Ediciones Península, 2007.]

Dreams from My Father, Barack Obama, Crown Publishing Group, Random House, 2004. [Trad. esp. *Los sueños de mi padre: una historia de raza y herencia*, Almed, 2008.]

«Detroit Free Press Small Business column», *Knight Ridder Tribune Business News*, Carol, 31 de enero de 2005.

It's Your Ship, Mike Abrashoff, Warner Books, Inc., 2002.

«How I Delivered the Goods», Fred Smith, *Fortune*, octubre de 2002.

«Punching out a hoax», Nancy Arnott, *Sales and Marketing Management*, octubre de 1993, p. 12.

Change.gov
CNN.com
Digg.com
LinkedIn.com
My.BarackObama.com
MySpace.com
Nikeplus.com
SecondLife.com
Sribd.com
Twitter.com
Facebook.com
YouTube.com

Índice

A

A Glass and a Half Full Productions, 101-102
Abrashoff, Michael, 128
adaptarse al momento, 44-50
Ahmadineyad, Mahmud, 123, 146
AIG, 120
AOL (America Online), 36
aprendizaje cero, 132
Association of National Advertisers (Asociación Nacional de Anunciantes), 85
***audacia de la esperanza, La* (Obama), 55, 116**
Axelrod, David, 22, 26, 57-58, 66, 116-117, 144
respuesta a la elección de Sarah Palin, 26
respuesta de Barack Obama a la crisis financiera, 22
respuesta inicial a la cobertura mediática sobre Jeremiah Wright, 116-117

B

Baker, James, 143
baloncesto para liberar las tensiones, 41-44
barackinc.com, 155
Bennett, Henry, 21
Berger, Jonah, 69-71
Bernanke, Ben, 21
Best Buy, 98
Biden, Joe, 50
Black, Ryan, 43
Boom, Marc, 28-29
Bossidy, Larry, 134
Broder, David, 47
Buffett, Warren, 52
Bush, George H.W., 143
Bush, George W., 143

C

Cadbury Schweppes, 101-104
calma *véase* carisma, mantener el
cambio, encarnar el
cambio y responsabilidad individuales, 13-14

cambio, encarnar el cambio ***(Cont.)***
cambios pequeños de grandes consecuencias, 126-129
compartir la visión de futuro, 135-141
defender el terreno firme, 121-126
enfrentarse a la realidad y situar los problemas en contexto, 115-121
estudios de la campaña de Obama
cartas a los funcionarios federales, 135-141
choque con Hillary Clinton sobre política exterior, 121-126
Jeremiah Wright y el discurso sobre la raza, 115-121
llamadas personales de agradecimiento, 126-129
preparación de los debates, 144-150
importancia de, 113-115
olvidar las disputas y reforzar el equipo, 141-144
procurarse información sin filtrar, 129-135
tener una percepción clara de uno mismo, 144-150
visión general, 13-14, 155-156
cambio individual, 15-16
cambios pequeños de grandes consecuencias, 126-129
Campaignforrealbeauty.com, 70
campaña, tácticas de
encarnar el cambio
cambio y responsabilidad individuales, 13-14
cambios pequeños de grandes consecuencias, 126-129
compartir la visión de futuro, 135-141
defender el terreno firme, 121-126
enfrentarse a la realidad y situar los problemas en contexto, 115-121
estudio de un caso: cartas a los funcionarios federales, 135-141
estudio de un caso: choques con Hillary Clinton sobre política exterior, 121-126
estudio de un caso: Jeremiah Wright y el discurso sobre la raza, 115-121
estudio de un caso: llamadas personales de agradecimiento, 126-129
estudio de un caso: preparación de los debates, 144-150
importancia de, 113-115
olvidar las disputas y reforzar el equipo, 141-144

campaña, tácticas de encarnar el cambio ***(Cont.)***
procurarse información sin filtrar, 129-135
tener una percepción clara de uno mismo, 144-150
visión general, 13-14, 155-156
captación de fondos, 34-35
mantener el carisma
adaptarse al momento, 44-50
arreglar los problemas/olvidar las culpas, 30-32
buscar el entusiasmo, 47-49
centrarse en lo importante, 25-30
componente genético del temperamento, 20
cultivar el carisma por medio de la fuerza de voluntad, 20
desahogar las tensiones de la campaña, 41-44
estudio de un caso: derrota en las primarias de Texas, 30-32
estudio de un caso: discurso de la victoria, 50-51
estudio de un caso: el patinazo de Carolina del Sur y la recuperación en Iowa, 44-47
estudio de un caso: partidos de baloncesto, 41-44
estudio de un caso: respuesta a la crisis financiera, 22
estudio de un caso: respuesta a la elección de Sarah Palin, 25-30
importancia de, 18-20
jugar duro, 32-40
liderar con humildad, 50-59
norma «nada de dramas», 23-25
visión general, 11-12, 155
uso de las tecnologías sociales
convertir la gestión de la atención al cliente en relaciones gestionadas por los clientes, 99-104
crear comunidades sin fisuras, 73-79
crecimiento de las comunidades online *de base, 85-93*
cultivar las comunidades online *de base, 65-73*
estudio de un caso: Change.gov, 79-84
estudio de un caso: la estrategia de teléfonos móviles de Obama, 104-109
estudio de un caso: los retos de implicar a los interesados, 65-66
estudio de un caso: My.BarackObama.com, 73-79
estudio de un caso: Obama Girl, 99-104

campaña, tácticas de uso de las tecnologías sociales ***(Cont.)***
evitar los golpes bajos, 93-99
hacer que el marketing sea móvil, 104-109
importancia del, 63-65
nutrir las listas de interesados, 79-84
visión general, 12-13, 155
campaña por la belleza real de Dove, 70
carisma, mantener el
adaptarse al momento, 44-50
arreglar los problemas/olvidar las culpas, 30-32
buscar el entusiasmo, 47-49
centrarse en lo importante, 25-30
componente genético del temperamento, 20
cultivar el carisma por medio de la fuerza de voluntad, 20
desahogar las tensiones de la campaña, 41-44
estudios de casos de la campaña de Obama
derrota en las primarias de Texas, 30-32
discurso de la victoria, 50-51
el patinazo de Carolina del Sur y la recuperación en Iowa, 44-47
partidos de baloncesto, 41-44
respuesta a la crisis financiera, 22
respuesta a la elección de Sarah Palin, 25-30
importancia de, 18-20
jugar duro, 32-40
liderar con humildad, 50-59
norma «nada de dramas», 23-25
visión general, 11-12, 155
Carson, Jon, 38
cartas a los funcionarios federales, 135-141
Carville, James, 27
Castro, Fidel, 146
centrarse en lo importante, 25-30
Change.gov, 79-81
cliente, gestión de la atención al, 99-104
Clinton, Bill, 27
Clinton, Hillary, 13
campaña de las primarias de Obama contra, 34-35
choques con Obama sobre política exterior, 121-126
comunicado de prensa sobre Hillary Clinton (D-Punjab), 93-94

Clinton, Hillary ***(Cont.)***
mítines y encuentros en ayuntamientos de, 56
nombramiento como secretaria de Estado, 56, 142
respaldo de los líderes del partido, 66
Coca-Cola, presencia en Facebook de, 86
Collins, Phil, 102-103
Comcast, uso de Twitter, 86-87
comentarios negativos, respuesta a los, 97-98
Comité de Direccción de Nueva Inglaterra (campaña de Obama), 90, 126
compartir la visión de futuro, 135-141
comunidades sin fisuras, crear, 73-79
comunidades de base, cultivar las, 65-73
comunidades *online* de base, crecimiento de las, 85-93
control de las emociones *véase* mantener el carisma
Craig, Gregory, 146-147
crisis financiera, respuesta de Barack Obama a la, 22
CRM (gestión de la atención al cliente), conversión en relaciones gestionadas por el cliente, 99-104
CSD (disfunción social empresarial), 64-65
culpas, olvidar las, 30-32
cultivar las comunidades de base, 65-73

D

dar las gracias a los voluntarios, 126-129
Daschle, Tom, 33, 81-82
Delta Airlines, 98
desahogar las tensiones, 41-44
destrucción creativa, 114
Digg.com, 90
discurso sobre la raza (Obama), 115-121
disfunción social empresarial (CSD), 64
disputas, olvidar las, 141-144
distracciones, ignorar las, 25-30
Dunkin' Donuts, 94
dunkinbeatstarbucks.com, 94
Dunn, Anita, 56

E

Eisenhower, Dwight, 141
***Ellen DeGeneres Show, The* 72**
Elmendorf, Steve, 24
Emanuel, Rahm, 56
emociones, control de las *véase* carisma, mantener el
encarnar el cambio *véase* cambio, encarnar el
equipo, reforzar el, 141-144
errores, gestión de los, 30-32
estrategia de teléfonos móviles (campaña de Obama), 104-109
Ettinger, Amber Lee (Obama Girl), 100
evaluación de uno mismo, 144-150
evitar los golpes bajos, 93-99
***Evolution*, 69**
exceso de confianza, peligros del, 35

F

Facebook, 64, 73-74
aplicación Obama, 85
página de Coca-Cola, 86
red Visa Business, 88
Faulkner, John, 95
Favreau, Jon, 19
FedEx, 140
firmeza bajo presión *véase* carisma, mantener el
***flushers*, 38**
Ford, Henry II, 20-21
formación, 148
Frank, Ze, 98
fuentes, 157-164
funcionarios del Departamento de Trabajo, cartas de Obama a los, 136
funcionarios del Departamento de Vivienda y Urbanismo cartas de Obama a, 137
funcionarios federales, cartas de Obama a los, 135-141
Fundación para la autoestima (Unilever), 70

G

Gage, John, 136
Gandhi, Mohandas, 16
Gaspard, Patrick, 55
General Electric, 148
gestión de la atención al cliente (CRM), 99-104
golpes bajos, evitar los, 93-99
Goodwin, Doris Kearns, 51
Graco Children's Products, 86-87
Grisolano, Larry, 34

H

Hilton, Paris, 56
Holder, Eric, 49-50
«hombres de un dólar al año», 9
Honeywell, 134
Houdini, programa, 38
HTC, 130-133
Hughes, Chris, 73-79, 86-89
humildad, liderar con, 11, 50-59

I

«I Got a Crush on Obama», vídeo, 101
impermanencia, poder de la, 112
información sin filtrar, procurarse, 129-135
iPhone, aplicación Obama 08 para el, 63, 107
ironía, mantener el sentido de la, 147
Isenberg, Alice Jelin, 37, 90-91, 106-107, 126-128
***It's Your Ship (*Abrashoff), 128**
Jarrett, Valerie, 24, 66

J–K

Joe el fontanero, 149
Kerry, John, 23, 26, 35
Knight, Cindy, 72
Koch, Ed, 48

L

Ley de Archivos Presidenciales, 104
liderazgo, cualidades del
encarnar el cambio
cambio y responsabilidad individuales, 13-14
cambios pequeños de grandes consecuencias, 126-129
compartir la visión de futuro, 135-141
defender el terreno firme, 121-126
enfrentarse a la realidad y situar los problemas en contexto, 115-121
estudio de un caso: cartas a los funcionarios federales, 135-141
estudio de un caso: choques con Hillary Clinton sobre política exterior, 121-126
estudio de un caso: Jeremiah Wright y el discurso sobre la raza, 115-121
estudio de un caso: llamadas personales de agradecimiento, 126-129
estudio de un caso: preparación de los debates, 144-150
importancia de, 113-115
olvidar las disputas y reforzar el equipo, 141-144
procurarse información sin filtrar, 129-135
tener una percepción clara de uno mismo, 144-150
visión general, 13-14, 155-156
mantener el carisma
adaptarse al momento, 44-50
arreglar los problemas/olvidar las culpas, 30-32
buscar el entusiasmo, 47-49
centrarse en lo importante, 25-30
componente genético del temperamento, 20
cultivar el carisma por medio de la fuerza de voluntad, 20
desahogar las tensiones de la campaña, 41-44
estudio de un caso: derrota en las primarias de Texas, 30-32
estudio de un caso: discurso de la victoria, 50-51
estudio de un caso: el patinazo de Carolina del Sur y la recuperación en Iowa, 44-47
estudio de un caso: partidos de baloncesto, 41-44
estudio de un caso: respuesta a la crisis financiera, 22
estudio de un caso: respuesta a la elección de Sarah Palin, 25-30

liderazgo, cualidades del mantener el carisma ***(Cont.)***
importancia de, 18-20
jugar duro, 32-40
liderar con humildad, 50-59
norma «nada de dramas», 23-25
visión general, 11-12, 155
uso de las tecnologías sociales
convertir la gestión de la atención al cliente en relaciones gestionadas por los clientes, 99-104
crear comunidades sin fisuras, 73-79
crecimiento de las comunidades online *de base, 85-93*
cultivar las comunidades de base, 65-73
estudio de un caso: campaña de Sprint Nextel y Suave, 72-73
estudio de un caso: campaña de Toyota en YouTube, 70-72
estudio de un caso: Change.gov, 79-84
estudio de un caso: la campaña por la belleza real de Dove, 69-70
estudio de un caso: la estrategia de teléfonos móviles de Obama, 104-109
estudio de un caso: los retos de implicar a los interesados, 65-66
estudio de un caso: My.BarackObama.com, 73-79
estudio de un caso: nikeplus.com, 82-83
estudio de un caso: Obama Girl, 99-104
estudio de un caso: red Visa Business, 88-89
evitar los golpes bajos/publicidad negativa, 93-99
hacer que el marketing sea móvil, 104-109
importancia del, 63-65
nutrir las listas de interesados, 79-84
responder a los comentarios negativos, 97-98
visión general, 12-13, 155
Lincoln, Abraham, 11, 15, 51-52, 55, 141-142
LinkedIn, 85, 89
listas de interesados, nutrir las, 79-84
llamadas de agradecimiento, 126-129

M

McCain, John, 13
debates presidenciales, 144-150

McCain, John ***(Cont.)***
elección de Sarah Palin como candidata
a la vicepresidencia, 25
respuesta a la crisis financiera, 39
Magic Labs (HTC), 130-132
marketing móvil, 104-109
marketing tradicional, ineficacia del, 68
Marshall, George, 141-142
Mastromonaco, Alyssa, 23
McKee, Chris, 53
McNamara, Robert, 9
mensajes de texto, 105
Moon, Ted, 73
Motorola, 148
Mr. Spock, 19
Mullen agency, 95
My.BarackObama.com (MyBo), 12, 63, 73-85
MySpace, 85, 90, 97, 100

N

«nada de dramas», norma, 23-25
Nextel, campaña de, 72-73
Nicholas, Andrew, 79
Nike, 82-85
nikeplus.com, 82-83
Noonan, Peggy, 55
Nooyi, Indra, 141-142
nutrir las listas de interesados, 79-84

O

O'Brien, Kathy, 70
Obama, Barack
campaña por el senado estatal de Illinois, 32-33
capacidad para mantener el carisma
adaptarse al momento, 44-50
arreglar los problemas/olvidar las culpas, 30-32
buscar el entusiasmo, 47-49
centrarse en lo importante, 25-30
componente genético del temperamento, 20

Obama, Barack capacidad para mantener el carisma ***(Cont.)***
cultivar el carisma por medio de la fuerza de voluntad, 20
desahogar las tensiones de la campaña, 41-44
estudio de un caso: derrota en las primarias de Texas, 30-32
estudio de un caso: discurso de la victoria, 50-51
estudio de un caso: el patinazo de Carolina del Sur y la recuperación en Iowa, 44-47
estudio de un caso: partidos de baloncesto, 41-44
estudio de un caso: respuesta a la crisis financiera, 22
estudio de un caso: respuesta a la elección de Sarah Palin, 25-30
importancia de la, 18-20
jugar duro, 32-40
liderar con humildad, 50-59
norma «nada de dramas», 23-25
visión general, 11-12, 155
capacidad para reunir fondos, 34-35
como encarnación del cambio
cambios pequeños de grandes consecuencias, 126-129
compartir la visión de futuro, 135-141
defender el terreno firme, 121-126
enfrentarse a la realidad y situar los problemas en contexto, 115-121
estudio de un caso: cartas a los funcionarios federales, 135-141
estudio de un caso: choques con Hillary Clinton sobre política exterior, 121-126
estudio de un caso: Jeremiah Wright y el discurso sobre la raza, 115-121
estudio de un caso: llamadas personales de agradecimiento, 126-129
estudio de un caso: preparación de los debates, 144-150
importancia de, 113-115
olvidar las disputas y reforzar el equipo, 141-144
procurarse información sin filtrar, 129-135
tener una percepción clara de uno mismo, 144-150
visión general, 13-14, 155-156
como pionero de la política, 3-4
condición improbable de su candidatura, 2-3
obstáculos iniciales, 3

Obama, Barack ***(Cont.)***
uso de las tecnologías sociales
convertir la gestión de la atención al cliente en relaciones gestionadas por los clientes, 99-104
crear comunidades sin fisuras, 73-79
crecimiento de las comunidades online *de base, 85-93*
cultivar las comunidades de base, 65-73
estudio de un caso: Change.gov, 79-84
estudio de un caso: la estrategia de teléfonos móviles de Obama, 104-109
estudio de un caso: los retos de implicar a los interesados, 65-66
estudio de un caso: My.BarackObama.com, 73-79
estudio de un caso: Obama Girl, 99-104
evitar los golpes bajos, 93-99
hacer que el marketing sea móvil, 104-109
importancia del, 63-65
nutrir las listas de interesados, 79-84
visión general, 12-13, 155
Obama 08, aplicación para el iPhone, 63, 107
Obama Girl, 100
Obama, Michelle, 66, 116
Oficina de Patentes y Marcas, 27
olvidar
culpas, 30-32
disputas, 141-144
opiniones, pedir, 48-50

P

Palin, Sarah
popularidad de, 30-32
respuesta de Obama a, 25-30
Palmer, Alice, 32-33
pasatiempos como desahogo de las tensiones, 41-44
patinazo de Carolina del Sur (Obama), 44-47
Paul, Peralte, 87
Paulson, Henry, 21
Pepsi, respuesta al caso de supuesta manipulación del producto, 124-125
PepsiCo, 142

Perot, Ross, 9
Pfeiffer, Dan, 22, 123
Plouffe, David
respuesta a la elección de Sarah Palin, 26
tono reposado de, 23
Poor Richard's Almanac **(«Almanaque del pobre Richard»), 15**
post mortem, 30
preparación de los debates, 144-150
primaria de Texas, derrota de Obama en, 30-32
problemas en su contexto, considerar los, 115-121
programas de desarrollo de personal, 148
Progresso, 95
publicidad negativa, evitar la 93-99

R

realidad, enfrentarse a la, 115-121
red de obtención de información, 37
reforzar el equipo, 141-144
Reid, Harry, 22
Rezko, Tony, 117
Rice, Condoleezza, 143
Robinson, Craig, 42
Romney, George, 9
Romney, Mitt, 9

S

Saginaw, Paul, 54
Sambazon, 43
Schumpeter, Joseph, 114
Scribd.com, 89
SecondLife.com, grupo Obama for President, 89
Select Harvest, campaña de (Sopa Campbell's), 95
Sellers, Anne, 133-134
Sensory Technologies, 133
ser el cambio ***véase*** **cambio, encarnar el**
serenidad como cualidad de un líder ***véase*** **carisma, mantener el**
Seward, William, 52
Sheehan, Michael, 147

Simonton, Dean Keith, 20
Smith, Fred, 140
Sopa Campbell's, 95
Spears, Britney, 56
Sprint Nextel, campaña de, 72-73
Stanton, Emily, 79
Starbucks, 94
Stelzer, Michael, 43
Stevenson, Adlai, 39
Suave, campaña de, 72
***sueños de mi padre, Los* (Obama), 21**

T

tácticas de campaña *véase* campaña, tácticas de
***Team of Rivals* (Goodwin), 51**
tecnologías sociales
convertir la gestión de la atención al cliente en relaciones gestionadas por los clientes, 99-104
crear comunidades sin fisuras, 73-79
crecimiento de las comunidades *online* de base, 85-93
cultivar las comunidades de base, 65-73
estudios de un caso
campaña de Sprint Nextel y Suave, 72
campaña de Toyota en YouTube, 71-72
campaña por la belleza real de Dove, 69-70
Change.gov, 79-84
la estrategia de teléfonos móviles de Obama, 104-109
los retos de implicar a los interesados, 65-66
My.BarackObama.com, 73-79
nikeplus.com, 82-83
Obama Girl, 99-104
red Visa Business, 88-89
evitar los golpes bajos/publicidad negativa, 93-99
hacer que el marketing sea móvil, 104-109
importancia de las, 63-65
nutrir las listas de interesados, 79-84
responder a los comentarios negativos, 97-98
visión general, 12-13, 155
TellyAds.com, 103
temperamento, 20

Terrell, Dorothy, 91, 137-139
The Container Store, 148
Toyota, la campaña en YouTube, 71-72
Trinity United Church of Christ (Chicago), 116
Turner, Ted, 20
Twitter, 64, 85-89

U

Unilever, campaña por la belleza real de Dove, 70
USS Benfold, 128
Uzzi, Brian, 86

V

Venturity, 53
victoria, discurso de la (Obama), 50-51
Visa Business, red, 88-89
visión de futuro, compartir la, 135-141
voluntarios, dar las gracias a los, 126-129

W

Wang, John, 131
Ward Group, 53
Ward, Shirley, 53
Warren, Rick, 145
Washington, George, 20
Weinzweig, Ari, 54, 57
White, Mike, 142
Whitehead, John, 49
Wonderbra, 103
Wright, Jeremiah, 115-119

Y-Z

YouTube
campaña de Toyota en YouTube, 71-72
«I Got a Crush on Obama», vídeo, 101
Zingerman's, comunidad de empresas (Ann Arbor, MI), 54
Zuckerberg, Mark, 73

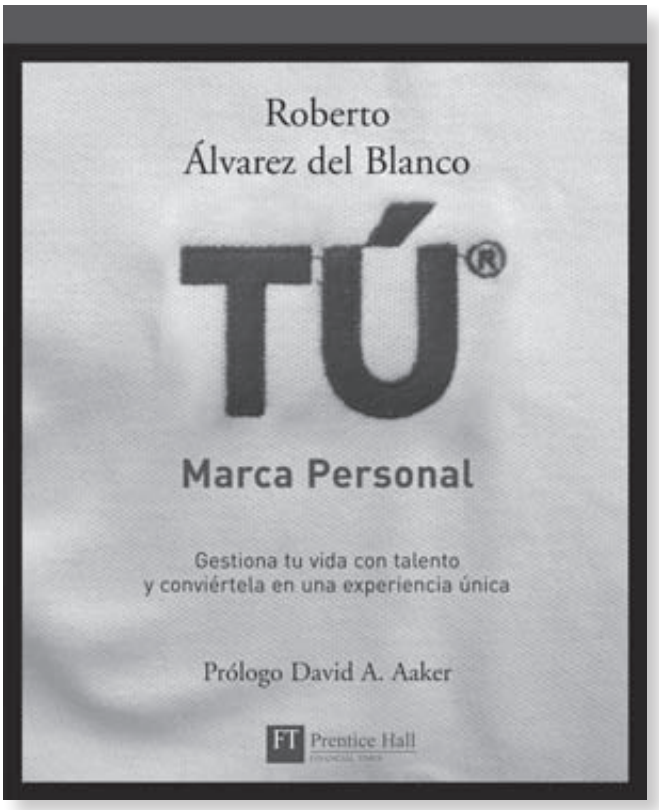
Tom Peters nos invita a imaginar la nueva empresa en una era perturbadora.

Re-Imagina! **Tom Peters**

ISBN: 978-84-2054-997-2

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

Nos descubre cómo gestionar nuestra vida con talento y cómo convertirla en una experienca única.



Tú, Marca Pesonal
Roberto Álvarez del Blanco
ISBN: 978-84-8322-418-2

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES