

nike

AIR



**Habilidades de gerencia  
para rentar los valores  
persuasivos del *liderazgo*  
y *la marca***





deporte & negocios

EDICIÓN 36 AÑO 2011

## LAS SIMILITUDES ENTRE EL LIDERAZGO Y EL BRANDING

El camino para ser un líder auténtico y eficaz no es muy distinto del que deben recorrer las marcas para llegar a ese mismo fin. He aquí los pasos que hay que dar.

Tras más de una década haciendo coaching en liderazgo, coescribí un libro acerca de la narración de historias como una herramienta para que los líderes sean más eficaces. Uno de sus primeros lectores fue mi ex cliente Nick Heys, fundador y CEO de Emailvision, una exitosa firma global de software especializada en marketing digital. Nick me preguntó si me interesaría trabajar con él en el desarrollo de conceptos similares, pero para el mundo del branding y del marketing digital. "Todo esto se aplica realmente bien al que creo que será el futuro del e-mail y del marketing social", dijo. "¿Por qué no lo desarrollamos y lo compartimos con nuestros clientes?"

Durante 2010, Nick y yo dimos charlas en diversas conferencias de marketing digital y en otros eventos por toda Europa. A medida que hacíamos nuestras presentaciones e interactuábamos con diversas audiencias, pude ver, incluso más que antes, las formas en que la autoexpresión de una marca se parece mucho a la de un líder. En el fondo, ambas consisten en aprender a contar su propia historia con eficacia.

El liderazgo y el branding son comparables en muchos sentidos. Los líderes y las marcas exitosas se conectan con sus audiencias y construyen comunidades. Crean movimientos, inspiran a seguidores y ofrecen visiones del futuro.

Para ser comunicadores eficaces, los líderes y las marcas deben aprender a expresar lo que son de maneras que en general se parecen. En esencia, cuentan historias sobre lo que son y sobre por qué deberíamos seguirlos.

Las ideas que presento en estas páginas constituyen algunos de los elementos centrales de mi coaching en liderazgo: *autoconocimiento, autenticidad, contar historias personales de identidad, encontrar una voz directa y natural*. Si uno hace algunas adaptaciones menores, cada una de estas nociones se puede aplicar fácilmente a la construcción de una marca, o para hacer "coaching" en autoexpresión a esa marca.

Cuando hago coaching a un líder, suelo comenzar con el concepto de autoconocimiento. Los líderes ganadores se caracterizan por una enorme claridad respecto de lo que son, lo que realmente les importa y hacia dónde se dirigen. Toda institución o marca debería tener la misma claridad. *Las marcas, al igual que los líderes, deben tener ideas inequívocas acerca de quiénes son y qué representan antes de enviar sus mensajes al mundo.*

## PLANTEAMIENTO

**E**l libro *Canastas sagradas: lecciones espirituales de un guerrero de los tableros* nos ilustra sobre la exitosa estrategia del gerente de campo de la NBA Phil Jackson a partir del relato de sus historias personales. Cuando asumió como entrenador de Michael Jordan y los Chicago Bulls en 1988, heredó un equipo con algunos de los jugadores más talentosos y espectaculares de la liga, pero que nunca había ganado un campeonato. Desde el comienzo, uno de los objetivos centrales fue hacer que las estrellas de la franquicia se unieran en un propósito grupal, adoptaran una actitud desprendida y que aceptaran que el éxito del equipo era más importante que sus logros individuales. Las sesiones de entrenamiento comenzaban con relatos de sus propias lecciones de vida, de su práctica de la meditación zen o de las nociones de desprendimiento que adquirió tras pasar un tiempo con la tribu Lakota Sioux. A medida que los jugadores empezaban a escuchar a su nuevo entrenador y al adoptar su nuevo enfoque, se desarrolló una nueva filosofía del desprendimiento dentro del equipo y los títulos de la NBA no tardaron en llegar.

En efecto, los líderes ganadores se caracterizan por una enorme claridad respecto de lo que son, lo que realmente les importa y hacia dónde se dirigen. Al igual, las grandes marcas trascienden los límites de una estrecha categoría de producto y se convierten en protagonistas de una causa mayor. *NIKE va mucho más allá de fabricar zapatillas y ropa*. Habla por los atletas y fusiona su nombre a todas las disciplinas. Como protagonista de una vida activa, utiliza el Colectivismo Digital (Social Media Marketing) para dar sus opiniones sobre temas como el futuro del deporte, cómo piensan los atletas y cómo deberíamos actuar y entrenar para lograr nuestro máximo rendimiento. *Su juego comercial consiste en reconocer que los consumidores viven en un mundo emocional*. ¿Cómo rentar esta conexión desde la gerencia? **JOHN SADOWSKY**, Distinguished Professor de Gestión en Grenoble Graduate School of Business, lo acercará a reinventar desde las bondades del liderazgo y el competido juego comercial de la marcas más notables del mercado global...



Cuando entendamos claramente qué somos y qué representamos, podemos involucrar a otros con nuestras historias de identidad. *Tanto los líderes como las marcas expresan lo que son mediante sus historias de quién soy*, de dónde vengo (para las marcas, suele ser historias sobre su origen o sus fundadores) y por qué hago las cosas de la forma en que las hago. Las más eficaces de estas historias son simples, personales y auténticas.

La comunicación más exitosa es la que viene desde dentro. Mediante su profunda auto-comprensión y autoconocimiento, los líderes y las marcas desarrollan una voz auténtica y poderosa que motiva a sus seguidores a actuar. Lamentablemente, en la sociedad de hoy la mayoría de las personas que veo incluyendo a muchos consultores en comunicación quieren trabajar de afuera hacia adentro, buscando técnicas para generar ruido en torno a una marca o para simular carisma en un orador.

### **LAS CONCEPCIONES ERRÓNEAS DE LA SOCIEDAD SOBRE EL CARISMA, EL ESTILO, EL RUIDO Y LA EXPECTACIÓN**

El corazón del liderazgo tiene poco que ver con el estilo o el carisma. Tiene que ver más con su verdadera naturaleza y con su voz natural. En el mismo sentido, la esencia del branding no está en generar ruido o expectación. Las marcas también necesitan enfocarse en hallar y expresar su naturaleza única.

Desde que empecé a hacer coaching a líderes, hace 15 años, me he encontrado una y otra vez con la idea errónea y muy difundida que la sociedad tiene del liderazgo. Muchos individuos inician la relación de coaching pidiendo que trabajemos su “carisma”. Piensan que la clave para convertirse en líderes más eficaces es parecer más carismáticos.

Y, habitualmente, lo primero que debo decirles es que se olviden del carisma, porque es irrelevante para el desarrollo de su liderazgo. De todos los líderes eficaces con quienes he trabajado o he observado, sólo unos pocos tenían lo que llamaría una personalidad carismática. Además, no estoy para nada seguro de que los carismáticos sean los más creíbles ni los más auténticos.

El carisma no genera liderazgo. He llegado a creer que existe un problema básico con la mirada predominante que nuestra sociedad tiene del carisma: *tendemos a creer que el éxito en el liderazgo es el resultado de una personalidad carismática*. Mi experiencia ha mostrado que lo que suele ocurrir es exactamente lo inverso.

El liderazgo excepcional no proviene del carisma. Surge cuando uno encuentra su propia naturaleza, su pasión y su voz natural. Es la autenticidad de la voz y la pasión lo que hace que alguien nos parezca carismático. El carisma es el resultado de la pasión por liderar, no la causa.

También veo un problema con el concepto de tratar de “parecer más carismático”. Este problema tiene que ver con la forma en que concebimos la noción de aprender a liderar. En nuestra sociedad actual, tendemos a buscar modelos a seguir y estilos a emular. Buscamos copiar las técnicas oratorias de los oradores inspiradores o las conductas de los líderes “ganadores”. En otras palabras, buscamos guías y planes en el exterior cuando el camino para convertirnos en líderes está en nuestro interior.

Cuando trabajo con alguien en su autoexpresión, enfatizo que ésta tiene que ocurrir de adentro hacia afuera. Primero, entienda quién es usted en lo más profundo, después aprenda expresar quién es usted con su voz natural. Esa voz puede convertirse en carismática o tal vez no. Una voz auténtica y natural es más importante que una carismática.

### **EL RUIDO NO HACE A UNA MARCA. AL IGUAL QUE LOS LÍDERES, LAS MARCAS SE HACEN DE ADENTRO HACIA AFUERA.**

Los aspectos importantes para una marca son los mismos que para un líder. En la era actual del marketing por internet, las personas me preguntan cómo crear “ruido” usando los medios sociales y el email. Cuando escucho esas preguntas, pienso que son bastante similares a las del líder que quiere ser un mejor orador o parecer más carismático.

Por favor, no me malentiendan. No estoy diciendo que las marcas no deberían aspirar a dar que hablar o que los líderes no deberían preocuparse por las técnicas para transmitir sus mensajes. Más bien estoy diciendo que el carisma y el ruido no deberían ser el objetivo y que no deberíamos cometer el error habitual de enfocarnos demasiado en el estilo y en la apariencia.

**El branding**, al igual que el liderazgo, es una travesía de largo plazo. En vez de buscar un camino rápido hacia la fama mediante el ruido o la expectación que pueda causar, enfóquese en comprender y refinar sus mensajes centrales.

Sobre todo, una marca se construye a sí misma conociendo su verdadera naturaleza y aprendiendo a expresarla con autenticidad.

Si el liderazgo no consiste en el carisma y el branding no se trata de crear ruido ni expectación, he aquí siete conceptos que le ayudarán a entender en qué consisten el **liderazgo y el branding**.



**CONCEPTO 1: AUTOCONOCIMIENTO**  
**“LAS GRANDES MARCAS SE CONOCEN A SÍ MISMAS”:**  
**SCOTT BEDBURY**

Algo debe saber Scott Bedbury acerca del branding. Escribió *New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*. A mediados de los 90, fue la fuerza que impulsó la conversión de Starbucks en una marca global. Antes de eso, había dirigido las iniciativas publicitarias de Nike a nivel mundial y fue el responsable de iniciar la campaña de branding “Just Do It”.

Cuando vi por primera vez esta cita de Bedbury sobre las grandes marcas que se conocen a sí mismas, fue un vívido recordatorio de los muchos conceptos similares que usan el desarrollo de liderazgo y la construcción de marca, al menos en mi opinión. De hecho, suelo decir a mis clientes y a los participantes de seminarios que el liderazgo comienza con el simple consejo del Oráculo de Delfos: “Conócete a ti mismo”.

Conocer su propia naturaleza es la clave del liderazgo y el branding y el camino hacia la propia naturaleza comienza con la autoexploración. Cuando hago coaching a un líder o asesoro a una empresa respecto de su marca, siempre comienzo el proceso con un ejercicio que llamo “*la travesía interior hacia el autoconocimiento*”.

Cuando hacemos esta “travesía interior”, exploramos toda nuestra existencia, desde los primeros recuerdos hasta el presente. Buscamos obtener una comprensión clara de quiénes somos, qué defendemos, lo que en verdad nos importa en nuestras vidas, cuáles son nuestras creencias fundamentales y cómo vemos nuestro futuro.

Un líder debe hacer esta travesía interior hacia el autodescubrimiento y el autoconocimiento antes de hacer su travesía exterior para influir e inspirar a otros. Son nuestras historias de vida, nuestro examen y comprensión de nuestra experiencia de vida, lo que nos permite ser coherentes y convincentes al expresar lo que somos ante nuestros auditores.

Las marcas sobresalientes, al igual que los líderes sobresalientes, conocen y usan sus historias de vida. Entonces, con una marca hacemos la misma travesía hacia el interior, para recordar las historias de los fundadores, la historia, los valores centrales, el “quiénes somos” y el “qué representamos” de la empresa. Las historias que nos permiten conectarnos profundamente con nuestros clientes y demás stakeholders surgen de nuestra travesía interior.

Dado que las grandes marcas se conocen a sí mismas, tienen una clara visión de lo que defienden y de hacia dónde quieren ir. Tienen historias que siempre están evolucionando y al mismo tiempo son conscientes de que tienen tradiciones y filosofías muy ricas. Entre esas marcas están Harley-Davidson, IKEA, BMW y Levi’s.

Piense en Levi’s Jeans. La empresa tiene una historia que se remonta a la gran fiebre del oro de California a mediados del siglo 19. Todavía muestran fotos de mineros de la década de 1850 usando los pantalones originales de resistente paño café o imágenes de los primeros jeans de tela denim de la década de 1870. Al mismo tiempo, Levi’s actualiza su imagen con fotos e historias de su comunidad de usuarios. Por ejemplo, su página de Facebook alienta a los “Nuevos Pioneros Estadounidenses” y a los consumidores de todo el mundo a que se involucren, se conozcan entre sí y compartan historias modernas sobre cómo usan los productos y estilos actuales.

¡Para una gran marca, la historia nunca termina!

**CONCEPTO 2: HISTORIAS AUTÉNTICAS DE IDENTIDAD**

Dos de los principios fundamentales de la comunicación, para un líder o una marca, son las narraciones inspiradoras y la autenticidad. Mucho de mi coaching consiste en ayudar a los individuos y las empresas a descubrir y contar sus historias personales de identidad. Al mismo tiempo, advierto que no podemos contar historias que no podamos encarnar plenamente. La autenticidad surge de poder vivir realmente nuestras historias. La importancia de las historias personales de identidad: En último término, lideramos por autobiografía. Es decir, expresamos nuestro carácter con las historias que contamos. Mientras más llegamos a conocernos, más podemos explicar nuestra verdadera naturaleza al contar nuestras historias personales de identidad. Estas historias autobiográficas por ejemplo, historias de quién soy yo, de dónde vengo y qué quiero hacer conforman la base de nuestra legitimidad y credibilidad.

Si un individuo quiere liderar cualquier forma de cambio, sus historias de identidad deben ejemplificar los valores y conductas que alienta a otros a emular.



La ex primera ministra británica Margaret Thatcher es un interesante caso de estudio de alguien que lidera desde su autobiografía. Sin importar las ideas políticas que uno tenga, uno no puede sino admirarse de su notable capacidad de liderar usando sus historias personales de identidad. En efecto, Thatcher transformó a su país al presentarse a sí misma como una agente de cambio cuyos valores personales reflejaban precisamente los principios necesarios para reencaminar a una Gran Bretaña “extraviada”. Después de convencer a los británicos de que votaran por un cambio de dirección en el gobierno, enfatizó la conexión entre su historia personal y la historia que deseaba para una nueva Gran Bretaña: “Lo que me parece apasionadamente interesante es que las cosas que aprendí en un pequeño pueblo, en un hogar muy modesto, son las cosas que, creo, me hicieron ganar la elección”. Las historias de identidad de la Thatcher sirvieron como pilares para su liderazgo transformacional.

Las marcas también pueden inspirar a sus stakeholders con sus historias de identidad. Timberland, una empresa de calzado y vestuario para excursiones con ventas de US\$ 1.300 millones, comunica regularmente su deseo de ser un líder entre las empresas social y ambientalmente responsables en EE.UU. y el mundo. En sus declaraciones públicas, la empresa se compromete a fijar estándares para el sector respecto de la acción comunitaria y los informes ambientales. Historias y autenticidad: *La autenticidad viene de “practicar lo que se predica”, de la ausencia de fisuras entre las palabras y las acciones del líder.*

Entonces, no sólo nos aseguramos de que vivimos nuestras historias, sino que las encarnamos de maneras visibles. Si no podemos vivir nuestras historias, y si los demás no ven que las vivimos, perderemos la confianza de nuestros seguidores. La autenticidad consiste en encontrar la historia correcta para expresar nuestros valores y después mostrar que podemos mantenernos fieles a esos principios.

Cuando Margaret Thatcher le contó al pueblo británico que sus valores de infancia de independencia, iniciativa y decencia eran los remedios para su alicaída nación, debió cerciorarse de encarnar esos valores en todo lo que hacía.

Del modo similar, si Timberland cuenta una historia de compromiso con el medioambiente y la responsabilidad social, debe mostrar al mundo que cumplen con su promesa en sus acciones cotidianas. De hecho, su casa matriz corporativa demuestra su deseo de vivir su historia. Los paneles solares están a la vista y los huertos al lado de los estacionamientos son cuidados por empleados durante sus horas pagadas de “servicio comunitario”.

## LIDERAZGO Y MARCA, SÓLIDA CONEXIÓN PERSUASIVA

Las hortalizas producidas son vendidas para ayudar a los bancos de alimentos operados por el Estado.

En nuestra era moderna de la transparencia en internet, es más importante que nunca encarnar las historias de identidad de la marca. Como veremos en numerosos ejemplos de los siguientes capítulos, las personas se muestran cínicas ante cualquier cosa que parezca falsa, y alguien, en algún lugar, estará dispuesto a denunciar cualquier historia de marca que resulte ser inauténtica.

### CONCEPTO 3: HISTORIAS QUE INVOLUCRAN

Las marcas y los líderes usan historias para inspirar a los seguidores. Pero no basta con las historias de identidad. Deben contar historias que involucren a sus comunidades.

Los líderes cuentan y viven historias en las que otras personas quieren participar.

Los líderes eficaces involucran con sus historias. No sólo nos dan una sensación de pertenencia, sino también de posibilidad. Sus historias brindan el contexto que hace posible que las personas se sientan parte de una experiencia mayor.

En *True to Our Roots*, un libro sobre su experiencia en Fetzer Vineyards, su ex CEO Paul Dolan describe cómo transformó esa viña creando una imagen vívida del futuro que podía cobrar vida para los demás en la organización. Este relato combinaba una historia de identidad (“somos gente especial”) con una historia de futuro, una historia sobre “lo que podemos llegar a ser”. Estaba encapsulada en una sola frase: *“Gente de Fetzer: mejorando la calidad de vida”*. En una versión más extensa, Dolan explicó la visión a sus empleados: *Fetzer sería una empresa ambiental y socialmente consciente que produce vinos de la máxima calidad y valor, a la vez que abraza y se hace responsable por una misión más alta con la sociedad.*

Al definir una causa, no solamente un negocio, sino una misión que se contraponía a una mera tarea, Dolan fue capaz de convencer a los empleados de que su trabajo realmente era esencial para el bienestar de sus clientes, y que incluso hasta sus labores cotidianas eran importantes para el mundo en general. No sólo fabricaban vino, sino que mejoraban la calidad de vida.

### LAS MARCAS EXITOSAS SON COMO LOS LÍDERES EXITOSOS EN LA MANERA EN QUE LOGRAN INSPIRAR.

Las marcas, al igual que los líderes, cuentan historias en las que otros quieren participar. Involucran a sus comunidades en temas que interesan profundamente a sus empleados y a los miembros de la comunidad de marca.

Una marca que involucra exitosamente a su comunidad de usuarios con una historia más grande y significativa es Pampers, el líder global en el mercado de los pañales para bebés. Si bien el producto en sí es bastante común y de función rutinaria, la empresa ha captado a muchos seguidores al posicionarse como una ayuda para todos los aspectos del cuidado de los niños más pequeños.

En su sitio web Pampers Village (en español se llama Comunidad Pampers), han montado la Pampers Parenting Network, un grupo de destacados médicos y expertos en desarrollo infantil, escogidos cuidadosamente para dar a los padres consejos expertos y gratuitos. La sección “Ask an Expert” (pregunte a un experto) pone a los visitantes en contacto directo con los expertos, quienes dan respuestas a las preguntas sobre diversas preocupaciones de los padres, como los hábitos de sueño y alimentación.

El ejemplo de Pampers es interesante, pues exhibe una estrategia de marketing cada vez más común entre las empresas que miran al futuro. En sus sitios web o páginas de Facebook, estas marcas suelen construir un sentido de comunidad, *hablando no de sus productos y servicios sino de actividades relacionadas*. Al ofrecer contenido con valor agregado respecto de todos los aspectos de la paternidad, Pampers se convierte en un compañero confiable, un socio en una conversación más amplia y que va más allá del producto en sí.

#### CONCEPTO 4: SIMPLIFICAR

La primera regla de trabajo de Albert Einstein era: *“Encuentra la simpleza en medio de la complejidad”*. Es una cita que he utilizado en innumerables ocasiones al hacer coaching a líderes. De hecho, tras 15 años trabajando con personas en su autoexpresión, he llegado a creer que existe una tendencia humana general a hacer que los mensajes sean demasiado complejos. Cuando escucho a la gente contar sus historias, leer sus discursos o dar presentaciones formales en un entorno corporativo, en general tengo la impresión de que todo es demasiado complicado. *¡Necesitamos desesperadamente aprender a simplificar!*

Los líderes más exitosos son capaces de simplificar sus mensajes. Cuando observo las campañas políticas, me fijo particularmente en las historias que los candidatos cuentan a los grupos de votantes. Aunque reconozco que la política es bastante compleja, y si bien no me considero un analista experto, hay una verdad simple que suele sorprender: *el candidato capaz de simplificar y clarificar sus mensajes suele ser el que gana*. Por ejemplo, en la elección presidencial de EE.UU. en 2008, Barack Obama se mantuvo enfocado en unos pocos temas y contó

historias de identidad de manera directa y concisa. John McCain no lo hizo. Simplificó sus historias para hacerlas claras y accesibles para una audiencia mayor.

Las mejores marcas también lo hacen.

**Branding y simpleza:** Piense en algunas de las marcas más valiosas del mundo en la cumbre de su éxito y piense en la simpleza de sus historias. La de **Nokia** era sobre *“conectar a las personas”*. **Apple** tenía *“computadoras para el resto de nosotros”*. La de IKEA era *“facilitar la vida de las personas”*. Nike nos alentaba a *“sólo hacerlo”*. Y Coca-Cola nos traía *“algo real”*.

Todos estos mensajes son fáciles de seguir, puros y elegantes. Los seguimos porque nos hablan de una manera primaria. Nos hacen sentir, limpios y enteros y parte de un equipo ganador.

Uno de mis ejemplos favoritos de simpleza en el branding es la historia de “Intel Inside”. La mayoría de las personas que usan computadoras no tienen idea de cómo funciona un microprocesador, cuál es su rol exacto o qué hace que una marca sea mejor que otra. Pero en la década de los 90, la campaña publicitaria “Intel Inside” de Intel hizo que la empresa y su procesador Pentium fueran muy conocidos. Por eso hoy muchos consumidores saben que quieren una computadora con un Intel en su interior. *La empresa se las ha arreglado para crear una historia de marca simple y elegante en torno a un producto que nadie ve y que sólo los ingenieros y los expertos en tecnología entienden realmente.*

Cuando los consumidores compran una computadora con un procesador Intel, *se sienten parte de un equipo ganador*. Las empresas más pequeñas y menos conocidas también pueden crear una comunidad de marca en torno a temas simples. Por ejemplo, mydeco.com atrae a seguidores que tienen en común la *“pasión por el diseño”* y la empresa francesa de utensilios de cocina Mathon invita a todos los *“fanáticos de la cocina”* a unirse a la comunidad. La simpleza de sus mensajes de branding les ayuda a atraer a una base más grande de clientes.

#### CONCEPTO 5: PERSONALIZAR

*“La gran pregunta del liderazgo, acerca de dar pasos genuinos por el camino del peregrino, es la gran pregunta de toda vida individual: cómo hacer que todo sea más personal”*: David Whyte, Crossing the Unknown Sea: Work as a Pilgrimage of Identity

La observación de David Whyte sobre el liderazgo coincide con uno de los consejos más frecuentes que doy a mis clientes para mejorar sus comunicaciones: *hágalas más personales*.



Los líderes sobresalientes comprenden que la comunicación más significativa se da cuando nos mostramos de manera personal. Mostramos nuestra pasión y entusiasmo a través de las historias que contamos; es mediante esas historias personales que logramos conexiones emocionales y profundas con nuestra audiencia.

Mi experiencia en coaching me ha convencido firmemente de que la personalización funciona. Los líderes más eficaces con quienes he trabajado no sólo están en contacto con sus historias personales, sino que no dudan en hablar desde el corazón acerca de las lecciones de sus experiencias de vida.

El aclamado entrenador de básquetbol **Phil Jackson** siempre ha trabajado de la mano de sus historias personales. Cuando Jackson asumió como entrenador de Michael Jordan y los Chicago Bulls en 1988, heredó un equipo con algunos de los jugadores más talentosos y espectaculares de la liga, pero que nunca había ganado un campeonato. Desde el comienzo, uno de los objetivos centrales de Jackson fue hacer que las estrellas del equipo se unieran en un propósito grupal, adoptaran una actitud desprendida y que aceptaran que el éxito del equipo era más importante que sus logros individuales.

En las reuniones de equipo, Jackson empezaba a contar historias de sus propias lecciones de vida, relatos de su práctica de la meditación zen o de las nociones de desprendimiento que adquirió tras pasar un tiempo con la tribu Lakota Sioux. A medida que los jugadores empezaban a escuchar a su nuevo entrenador y al adoptar su nuevo enfoque, se desarrolló una nueva filosofía del desprendimiento dentro del equipo y los títulos de la NBA no tardaron en llegar.

En el libro *Canastas sagradas: lecciones espirituales de un guerrero de los tableros* (Paidotribo, 2003), donde narra estos eventos, Jackson cita las historias personales que compartió con su equipo como uno de los elementos cruciales que permitieron la transformación de la cultura de equipo de los Bulls y su forma de ver el juego.

La personalización de las historias de marca: Si bien entendemos la forma en que la pasión y las historias personales pueden mejorar la eficacia del discurso de un líder, ¿cómo podemos aplicar esta idea a una marca?

En la era del marketing digital, el mundo se está volviendo cada vez más personal. Las marcas tienen oportunidades de comunicarse con nosotros a través de diversos puntos de contacto y de usar varios puntos para difundir historias personales. Por ejemplo, una empresa podría recopilar historias de usuarios vía email o Facebook y después hacer circular las más interesantes a través de sus newsletters. Como clientes, ansiamos más personalización.

Preferimos escuchar historias personales de gente como nosotros, otros usuarios de un producto o miembros de una comunidad, en vez de una publicidad corporativa.

Los ejecutivos de marketing inteligentes están encontrando formas innovadoras de hacer que sus usuarios aporten sus relatos personales en beneficio de la comunidad. Bike Friday, un fabricante estadounidense de bicicletas plegables, pide a los usuarios que manden historias y fotos que respondan a la pregunta "¿Qué hiciste tú en una Friday?". Hoy tienen una colección bastante impresionante de historias, fotos y videos generados por los usuarios. Estos testimonios personales no le cuestan casi nada a la empresa y de seguro son el canal publicitario más creíble de la firma.

### CONCEPTO 6: PROYECTAR

*"Las grandes personas nos hacen sentir que podemos llegar a ser grandes"*: Mark Twain, escritor y humorista estadounidense (1835-1910)

Cuando pienso en esta cita de Mark Twain sobre las grandes personas, me hace reflexionar sobre la idea que he llegado a llamar "proyección". En parte, los grandes líderes nos hacen sentir que podemos llegar a la grandeza porque nos permiten soñar en un futuro más desafiante y significativo. Ellos nos "proyectan" hacia una historia más grande, hacia un escenario mayor.

Los líderes más eficaces continuamente están elaborando y viviendo historias más grandes, para ellos y para sus seguidores. Esos líderes a menudo inspiran historias heroicas que dan a otros un sentido de pertenencia a un grupo único y excepcional. A menudo, las historias más influyentes de un líder son las visiones claras y simples que le ofrece a sus seguidores, retratos tan vívidos y convincentes que transportan al oyente a una nueva realidad.

**ANHELAMOS HISTORIAS DE LIDERAZGO QUE RETRATEN UN FUTURO SIGNIFICATIVO.**



## CONCEPTO 7: UNA TRAVESÍA PARA TODA LA VIDA

*“No puedo contar mi historia sin remontarme hacia mucho tiempo atrás”:* Hermann Hesse, Demian (1919)

El aprendizaje de por vida sobre uno mismo es el elemento basal de un liderazgo exitoso. Los líderes eficaces están remontándose constantemente hacia atrás para recordar lo que son, sus orígenes y qué es lo que defienden.

Su autenticidad surge de un proceso de autodescubrimiento y autodesarrollo que se convierte en una tarea permanente.

Para los individuos más vibrantes y energéticos, la travesía hacia el autoconocimiento es un proceso que nunca termina. Son personas que recuerdan y reconstruyen activamente su pasado. Revisitan sus historias constantemente para reinventarse a sí mismos.

La travesía de por vida del líder hacia su autodesarrollo también involucra la búsqueda y procesamiento de nuevas experiencias. Como tienen una mentalidad de aprendices eternos, actualizan su cosmovisión al reflexionar frecuentemente sobre los hechos de sus vidas. Es este examen y comprensión de sus vidas lo que les permite ser coherentes y convincentes al expresar lo que son a los demás.

Un buen ejemplo del líder autor-reflexivo en una travesía de por vida es Jeffrey Immelt, el CEO de General Electric. *“El libro de jugadas sensato para el liderazgo”* de Immelt se enfoca en la educación continua del líder, incluyendo la autor-reflexión. No sólo el CEO adopta la reflexión continua como un elemento crucial en el desarrollo de un líder, él encarna esta idea en su conducta cotidiana. Por ejemplo, él es un lector voraz que trata de dejar 20 por ciento de su tiempo para pensar y re-conceptualizar. Los buenos líderes, dice, *“son muy curiosos, y dedican mucho tiempo al aprendizaje de cosas nuevas”*.

**Las marcas y la travesía de por vida:** Si los líderes ganadores examinan constantemente su vida y su propio ser, luchando por un auto-mejoramiento continuo, el concepto de la travesía de aprendizaje para toda la vida también se aplica para una marca. Para las marcas exitosas, la reinención continua la creación, modelación y remodelación de sus narraciones más importantes es una tarea permanente y constante.

Harley-Davidson tiene una larga y rica tradición de excelencia de diseño que se remonta a los primeros años del siglo 20 y se enorgullece de tener algunos de los clientes más entusiastas y leales del mundo. Muchos dirían que Harley ostenta el estatus raro y envidiable de *“marca de culto”*.

Uno de los maestros de este discurso motivacional, de esta proyección a un escenario mayor, es Steve Jobs. Cuando era el campeón de su producto a comienzos de los 80, el equipo Macintosh se convirtió en una fuerza de ataque que desafiaba al mundo, los héroes por antonomasia que llevaba todas las de perder, que vencerían no sólo a los competidores sino también a los incrédulos en Apple. Eran un grupo de revolucionarios, insurgentes, amotinados, iconoclastas. Jobs, su líder espiritual, izó la bandera pirata fuera del edificio de Macintosh y ordenó al equipo Macintosh no sólo que inventara el futuro de la computación, sino que “dejara su marca en el universo”. El discurso de Jobs fue extremadamente eficaz, dado que comprometer a sus seguidores no sólo significa definir una identidad compartida que resuene en ellos, sino también proyectarlos hacia un futuro más grande y más trascendente del que habían visualizado.

Al igual que los grandes líderes, las grandes marcas nos hacen sentir que podemos llegar a la grandeza. De hecho, buscamos historias heroicas de nuestras marcas al igual que de nuestros líderes. Al igual que Steve Jobs lo hizo con el equipo Macintosh, las mejores marcas hacen sentir a sus participantes como héroes.

Ansiamos aquellas historias que nos lleven más allá de lo mundano. Las marcas más memorables nos llevan a una travesía; nos hacen soñar con agregar más significado a nuestras vidas. Patagonia nos incita a entrar en el reino del desafío y la aventura. Nike nos dice que actuemos valerosamente con su “Just Do It”. Starbucks nos invita a explorar el vasto y excitante mundo del café. IKEA nos dice que podemos crear cosas nuevas y hacernos cargo de nuestra vida. Todas estas marcas nos proyectan hacia historias de vida más grandes.

Las grandes marcas trascienden los límites de una estrecha categoría de producto y se convierten en protagonistas de una causa mayor. Nike, por ejemplo, va mucho más allá de fabricar zapatillas y ropa deportiva. Hablan por los atletas y apoyan todos los deportes. Como protagonista de los deportes y de una vida activa, da sus opiniones sobre temas como el futuro del deporte, cómo piensan los atletas y cómo deberíamos pensar y entrenar para lograr nuestro máximo rendimiento.

Las marcas como Nike reconocen que los consumidores viven en un mundo emocional. La mayoría de las personas disfruta hablando de la fabricación o de los méritos técnicos de una zapatilla para competir. Se emocionan con el gol decisivo de un partido o por sus propias aspiraciones de logro personal. Nike usa esas emociones para proyectar a su comunidad de aficionados y de atletas hacia un mundo de sueños.



**deporte & negocios**

EDICIÓN 36 AÑO 2011

Las historias de identidad de la empresa giran en torno a los conceptos de ser un ícono estadounidense, un símbolo de libertad y de la carretera. Mediante los cientos de agrupaciones de Harley Owners Group (los HOGs, grupos de dueños de Harleys), la empresa ha involucrado a sus más fieles clientes y embajadores de la marca en un movimiento de base, no sólo en torno al producto sino al estilo de vida Harley.

En el sitio web de la empresa, el eslogan “*Construye tu moto. Construye tu libertad*” vende un concepto que va más allá de un producto. Su objetivo es comunicar la sensación de poder y aventura que uno obtiene al vestirse de cuero y manejar una moto en la carretera.

En la sección “comunidad” del sitio web, Harley-Davidson constantemente está recopilando historias y actualizando su identidad. Por ejemplo, desde 2009, han estado renovando y modernizando sus historias de identidad al involucrar a una audiencia que antes le era ajena: *las mujeres*. Al pedir a las motociclistas que contaran sus relatos “*tomando la vida por el manubrio*”, generan nuevas historias para recordar a la comunidad que “el camino tiene posibilidades infinitas”. Las mujeres responden con diversos relatos de “*por qué manejo mi Harley*”.

## LIDERAZGO Y MARCA, SÓLIDA CONEXIÓN PERSUASIVA

La sección comienza con una inspiradora cita de Karen Davidson, bisnieta del cofundador William Davidson y actual empleada de Harley: “*Cada viaje es un escape con una sensación de libertad que no se encuentra en ningún otro lugar. Cada viaje por la carretera es una aventura que nos deja recuerdos indelebles*”. Entonces, junto con las nuevas historias de las usuarias, la empresa publica fotos de archivo de mujeres aventureras, incluso de 1910, las que demuestran “*la orgullosa tradición de mujeres lanzándose a la aventura*”.

Uno puede ver fácilmente que Harley se remonta hacia atrás y hacia adelante, respetando sus valores centrales y al mismo tiempo renovando sus historias de identidad. *¡Para las grandes marcas, como para los grandes líderes, la travesía nunca termina!*

### **SOBRE EL AUTOR:**

**JOHN SADOWSKY** es Distinguished Professor de Gestión en Grenoble Graduate School of Business y coach en liderazgo. Es autor, junto con Loick Roche, de *Les sept règles du Storytelling*. En el segundo semestre de 2011 publicó *Email, social marketing and the art of storytelling*, del que salieron algunas ideas de este artículo.

DISTRIBUIDO POR NEW YORK TIMES SYNDICATE