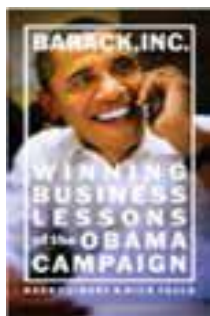


Con un estilo más que atractivo, la utilización de técnicas sociales basadas en Internet y su mensaje esencial de "cambio", Barack Obama ha demostrado que los empresarios y ejecutivos tienen mucho que aprender de su saber hacer político.

Ahora, tras el triunfo de su campaña electoral, es el momento de recordar los obstáculos iniciales que como candidato padeció, todos ellos con signos que los hacían parecer insalvables: un nombre de resonancias musulmanas, un padre africano, una infancia hawaiana y un escueto currículum político.

**BIBLIOGRAFÍA**  
**Barry Libert**  
**Y**  
**Rick Faulk**

Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos  
de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la  
República de Guatemala



## **BARACK, INC.** **Un éxito para crecer y emular**

**Autores: Barry Libert y Rick Faulk**

### **Introducción**

Gracias a todo tipo de tácticas eficaces y novedosas estrategias, la candidatura de Obama ha pasado de ser improbable a ser inevitable. El candidato demócrata reunió al mejor equipo para conducir una campaña impecable; atrajo a decenas de miles de voluntarios (muchos de ellos tan entregados que dejaban sus trabajos o universidades para dedicarse a ella) y reunió una cantidad de dinero sin precedentes, tanto de los pequeños como de los grandes donantes de toda la vida.

Sin embargo, la prodigiosa utilización de las redes sociales es lo más llamativo de toda su campaña: esta se convirtió en una enorme comunidad online con millones de miembros repartidos por todos los EEUU que invirtieron sus habilidades, tiempo y dinero para conseguir la victoria de su candidato favorito.

La envergadura de la campaña de Obama trasciende la política y alcanza también a los negocios: cualquier empresa con ansias de triunfar encontrará en ella unos estándares de excelencia a los cuales emular. Este libro es una combinación de las investigaciones de sus autores con las de diversos medios de comunicación que han seguido esta larga y emocionante carrera, junto a entrevistas a diferentes seguidores de Obama y un análisis de la información aparecida en los blogs de muy diversas personas.

### **Un éxito para creer y emular**

Hubo un tiempo en el que el gobierno de EEUU buscaba ayuda entre la comunidad empresarial.

A lo largo de la primera mitad del siglo XX y durante la guerra de Vietnam, la opinión pública tenía por cierta la opinión de que los políticos de Washington no daban la talla a la hora de solucionar las emergencias nacionales y que, para lograrlo, necesitaban contar en sus equipos con la presencia de los genios de los negocios.

Tal vez el más famoso de ellos fue Robert McNamara, presidente de la Ford Motor Company y Secretario de Defensa en la década de los 60. Como consecuencia de ello, los políticos empezaron utilizar la máscara del ejecutivo.

Afirmaban cada vez con más frecuencia poseer experiencia empresarial y prometían solemnemente llevar el gobierno americano "como si fuera un negocio", algo que sus seguidores saludaban con entusiasmo. Hoy la situación ha llegado a ser la inversa: los empresarios pueden aprender de los políticos y la campaña de Barack Obama es la mejor prueba de ello.

Su extraordinario manejo de las ideas, las personas y la tecnología a una escala tan masiva es un fenómeno a cuyas lecciones todo ejecutivo debería aplicarse.

Un buen número de estas enseñanzas son tan innovadoras que los cautos no se atreven a aplicarlas y otras son tan conocidas que muchos se sentirán tentados a ignorarlas, pero tanto unas como otras se pueden aprender.

He aquí las fundamentales:

1. Mantenerse tranquilo. Obama se reveló inmune a todos los ataques e ignoró toda distracción permaneciendo fiel a su mensaje durante los dos años que duró la campaña. Supo corregir desajustes sin culpar a los demás de ellos. Jugó duro cuando era necesario y no se dejó llevar por sus emociones cuando ello podría haber puesto en peligro el éxito de la campaña. Y, tal vez lo mejor de todo, aprendió de Abraham Lincoln cómo liderar sin perder la humildad.
2. Utilizar el poder de las nuevas tecnologías sociales. Obama ganó las elecciones presidenciales de 2008 por siete puntos gracias, en gran medida, al empleo de las nuevas tecnologías sociales de nuestro tiempo para conectar con su electorado: blogs, paneles de discusión, vídeos virales y SMS a través de la telefonía móvil. Con larguísimas listas de votantes registrados, votantes indecisos y donantes potenciales, Obama creó una comunidad perfecta de partidarios, voluntarios y donantes conversos a la causa. Las empresas que obvian estas nuevas tecnologías se hacen un flaco favor.
3. Adoptar y encarnar el cambio. Los líderes empresariales deben posibilitar el cambio y no defender el statu quo. No es una casualidad que con su mensaje de cambio,

Obama derrotara a sus dos principales contrincantes, Hillary Clinton y John McCain. Ante el hartazgo que experimentaba la sociedad norteamericana con la clase política y ante su sed de nuevas ideas, estos dos candidatos estaban condenados a quedarse atrás en la carrera por la Casa Blanca, al no comprender que trabajaban contra ellos mismos con su énfasis en su experiencia y disponibilidad para gobernar. Mahatma Gandhi dijo: "Tenéis que ser el cambio que queréis ver en el mundo", y eso fue lo que Obama representó para sus seguidores durante la campaña. De igual modo, cualquier empresa o líder empresarial debe creer en el cambio y trabajar sobre él si quiere ser "de la gente

## Ser tranquilo

Barack Obama es conocido por ser un hombre imperturbable, impasible y sosegado. El redactor de sus discursos, Jon Favreau, recuerda que su reacción al ganar las primarias en Iowa no fue en nada diferente a la que mostró tras perder en New Hampshire.

Esta actitud distante provoca rechazo en muchos votantes, que desean ver personajes públicos más accesibles. Sin embargo, en el transcurso de la larga campaña de Obama, su fuerza confiada y serena fue tal vez su principal activo. El candidato demócrata supo mantenerse por encima de distracciones y ataques personales para seguir apegado a su mensaje principal de cambio, lo cual hizo que todo pareciera muy presidencial.

Ello constituye toda una lección para los líderes empresariales y los ejecutivos. Cuando se está capitaneando una gran operación conviene ser amable, informal y accesible. Sin embargo, la cualidad indispensable de un líder cuyas

decisiones tienen el poder de cambiar la vida de la gente es su tranquila racionalidad y el control de las emociones, su firmeza ante las presiones y la capacidad de permanecer fiel al mensaje.

Ser tranquilo: arreglar el problema y olvidar la culpa. El equipo de Obama invirtió en las primarias de Texas más de 20 millones de dólares para a continuación perderlas en favor de Hillary Clinton.

Tras conocer el resultado, Obama se reunió con sus principales consejeros para hacer una reflexión.

Se mostró sosegado y profesional. No recriminó nada a nadie, sino que discutió tranquilamente sobre los fallos cometidos y la manera de evitarlos en el futuro.

Al terminar el encuentro, Obama se levantó y se dirigió hacia la puerta, girándose para decirles a los miembros de su equipo: "Chicos, no os estoy gritando". Tras varios pasos más, se volvió de nuevo y añadió: "Por supuesto, tras haber fundido 20 millones en tan sólo unas cuantas semanas podría gritaros. Pero... no lo hago". Y al decir esto, se echó a reír y abandonó la sala.

El mundo de los negocios está lleno de resultados como el que cosecharon Obama y su equipo en Texas. Si una empresa no falla es porque no se arriesga. Mucho más decisivo que no cometer errores (desde un nuevo producto abortado a un insospechado movimiento de la competencia que ataca por la espalda) es saber cómo gestionarlos.

Los auténticos líderes, tanto en la política como en los negocios, saben que hay momentos para la recriminación y momentos para seguir adelante. Si el tropiezo de Texas hubiese sido provocado por la pereza,

el descuido o la mala organización, Obama probablemente se hubiera mostrado implacable con los responsables.

Sin embargo, si todo se debió a errores de cálculo pero de buena fe, a un desarrollo imprevisto o a simple mala suerte, el candidato supo que era preferible no culpar a nadie y centrarse en la resolución del contratiempo.

Ninguno de los asesores fue señalado como culpable, así que probablemente todos sintieron que compartían la responsabilidad y todos pondrían más ahínco la próxima vez.

Ser tranquilo: jugar duro cuando sea necesario. Lecciones de una vida dedicada a la política.

Obama debe una gran parte de su éxito político a su capacidad de ser duro cuando resulta necesario. Y jugar ofensivamente contra McCain fue la táctica preferida de Obama durante la campaña presidencial.

Cuando se hizo evidente que su máquina virtual de conseguir donativos era capaz de atraer cantidades insólitas, el senador de Illinois fue rápido en renunciar a su compromiso de mantenerse dentro de los límites que le otorgaba la financiación pública.

Ello le valió las críticas acérrimas de McCain, pero mereció la pena a juzgar por la cantidad de dinero recaudada (unos 639 millones de dólares, el doble que su contrincante) y la victoria incluso en aquellos estados de firme tradición republicana. Desde entonces, no dio a McCain ni un momento de respiro.

Las lecciones que los líderes empresariales extraerán de aquí son obvias y confirmadas por la experiencia: todos conocemos casos de algún que otro gigante de

determinado sector, autocomplaciente y próspero, que, descuidándose, permitió que la competencia aprovechara la ocasión y le tomase la delantera. Así, hubo un tiempo en el que AOL ejercía un dominio casi absoluto en el mercado de correos electrónicos, pero a fuerza de ignorar a los advenedizos como Google, Yahoo y muchos otros, se ha convertido en un jugador de segunda.

Los líderes sabios son conscientes de que no deben perder la calma, pero que tampoco pueden dejar que sus rivales levanten la cabeza, especialmente cuando su empresa cuenta con una ventaja evidente. No olvidan que su base de clientes puede esfumarse en un tiempo muy corto si la competencia encuentra un nuevo enfoque o toca una cuerda oculta que resuena en el consumidor.

Ser tranquilo: adaptarse al momento. Las lecciones de la metedura de pata en Carolina del Sur y la recuperación de Iowa.

Barack Obama es sosegado, calmado y cerebral, pero al mismo tiempo se le considera el mejor y más vibrante orador del momento. No obstante, y hasta los primeros tiempos de la campaña de 2008, las habilidades de Obama no eran las que se requieren de un político: parecía introvertido, reservado y distante. No era capaz de encandilar a su público, de aprovechar su emoción y responder a ella, o de entablar un diálogo con la multitud y de entusiasmarla por él como político y por su causa. Era el talento que le faltaba y que estaba dispuesto a adquirir.

Es conocido, por ejemplo, un acto electoral en Carolina del Sur al comienzo de la campaña en el que, ante un público de afroamericanos, trató sin mucho éxito de emular la cadencia de llamada y respuesta de los predicadores negros del sur y

convencerles de que alguno de ellos podría llegar a ser presidente. Obama, sin embargo, es capaz de aprender con rapidez de sus errores. Tan sólo una semana después, ante los delegados de Iowa, pronunció un elocuente discurso en el cual contó lo que le había sucedido en el mencionado acto de Carolina del Sur y cómo, en el último momento, le había salvado una anciana que despertó al público gritando "Pongámonos las pilas" y "Estamos listos".

Ambas expresiones, junto con la frase final "Cambiemos el mundo" que Obama siempre utilizaba, se convirtieron en los ingredientes obligados de todos sus discursos y nunca dejaron de funcionar.

Los líderes empresariales tal vez tengan pocas oportunidades de dirigirse a una multitud en un estadio, pero deben estar vigilantes y tratar de descubrir a aquellos individuos (entre su personal y clientela) capaces de encender la mecha y canalizar la energía así liberada en beneficio de todos.

## **Ser tranquilo: liderar con humildad.**

Las lecciones de la noche electoral. Terminada ya la campaña, y ante unos 125.000 seguidores, en lugar de mostrarse triunfante, Obama se mantuvo sereno. Su discurso de la victoria fue moderado y conciliador: llamó a cerrar las heridas en un tiempo turbulento.

Emanaba humildad, que es la muestra de un líder lo suficientemente confiado en sí mismo como para no tener necesidad de vanagloriarse ni dominar a la gente que le rodea.

He aquí una importante lección: un líder verdaderamente efectivo no presume de sus victorias, no exige

deferencias ni obediencia ciega, ni extiende la discordia o la deslealtad.

Un auténtico líder intenta alcanzar a las personas inteligentes y tenaces en sus opiniones, aprende de sus argumentos y cambia su táctica sin avergonzarse de ello si ve que sus ideas son más valiosas que las suyas propias.

## **Ser social**

Uno de los secretos de la victoria de Obama fue sin duda su ágil utilización de redes sociales virtuales como Facebook, Flickr, Twitter o YouTube, que empujó a millones de jóvenes norteamericanos no sólo a registrarse por primera vez como votantes, sino que además sirvió para asegurarse de que todos ellos fueran a las urnas.

Obama aprovechó las nuevas tecnologías que proporcionaba Internet a una escala casi inimaginable en las anteriores elecciones presidenciales: blogs, SMS, teléfonos móviles y una comunidad de simpatizantes concentrada alrededor de la página web My.BarackObama.com. Tales herramientas le permitieron la comunicación instantánea con sus seguidores elevando el número tanto de donantes como de votantes en los estados disputados.

Las ventajas que ofrece el uso de todas estas tecnologías para las empresas son obvias: menores costes, más clientes, mayor eficacia y mayores beneficios. Al seguir las directrices de Obama en este campo, los directivos beneficiarán a sus empresas, a condición de que a la vez se esfuercen por superar el síndrome de la disfuncionalidad social corporativa (DSC), cuyos síntomas primarios son el egoísmo y la reticencia a ceder el control a sus "comunidades", sean estas clientes, empleados o socios. La DSC infecta a sus víctimas con la falsa impresión de

que los negocios son algo impersonal. Tal y como demuestra el caso de Obama, los negocios – no menos que la política – son muy personales.

El desempeño en el trabajo, el bienestar y el malestar, dependen en muchos sentidos de las emociones. Las personas que son despedidas de sus puestos lo viven como un agravio personal y las apoyadas por su empresa sienten agradecimiento hacia la organización. Los clientes son más leales cuando pueden compartir las metas de la compañía y cuando experimentan que con el uso de determinados productos están cambiando el mundo.

Cuanto más personal resulte un negocio, más valioso, duradero y beneficioso.

Ser social: cultivar las comunidades virtuales. Desde el principio, Obama decidió que su campaña debía hacerse desde abajo arriba y no al revés. Esta estrategia fue prácticamente su única opción, dado que su contrincante demócrata, Hillary Clinton, contaba desde el comienzo con los grandes donantes y el apoyo de los principales líderes del partido. Sin embargo, no se trataba de llevar a cabo una campaña a la antigua, yendo de puerta en puerta, sino de aprovechar las infinitas posibilidades que ofrecían las comunidades virtuales en Internet y, con ayuda de ellas, movilizar a millones de votantes y voluntarios entregados a la causa.

Esta misma necesidad es también la que experimentan hoy en día los negocios. Hace tiempo que el marketing tradicional no funciona como solía: el público desconfía cuando escucha a las empresas hablando de sus productos, no ve los anuncios ni lee la publicidad recibida por correo o impresa en los periódicos.



El lugar preferido hoy en día para intercambiar opiniones, hablar de lugares adonde ir y decidir qué comprar es, sin duda alguna, Internet.

Las funciones que antes desempeñaban los profesionales del marketing han sido usurpadas por los internautas.

Ellos se encargan de investigar las marcas competidoras y de encontrar las mejores ofertas. También ofrecen ayuda técnica respondiendo a las preguntas sobre el funcionamiento de los productos y resolviendo problemas relacionados con los mismos.

Hasta qué punto los programas de marketing por Internet realizados por los usuarios han cambiado el paisaje comercial se aprecia en el caso de Evolution, un provocador spot rodado para Dove, la marca de productos de higiene de la compañía Unilever. El spot, que dura tan sólo un minuto y 14 segundos, se convirtió en viral en 2007 y obtuvo casi 5,5 millones de visitas en YouTube. La secuencia muestra cómo una modelo escasamente atractiva se transforma en un rostro sexy de película, gracias a un ejército de maquilladores y al uso de Photoshop.

El spot termina con esta frase: "No es de extrañar que nuestra percepción de la belleza esté distorsionada". Este vídeo no fue creado solamente para vender jabones, sino como "un elemento más en la campaña que lleva a cabo Dove sobre la belleza real", según la directora de marketing de la marca Kathy O'Brien.

Además del spot, la campaña incluía otra publicidad, páginas web, carteles, eventos y un Fondo Humanitario de Autoestima. Su éxito fue arrollador.

Más de 4,5 millones de personas han visitado la página Campaignforrealbeauty.com y han compartido palabras de ánimo para

ampliar la estrecha definición de belleza en el mundo actual. Al identificarse con una causa noble y luego inspirar a una multitud de personas para hablar de ello en todas partes, Dove plantó las semillas de la aprobación entre sus clientes, lo que seguramente le reportará unas más que notables ventas.

## **Ser social: alimentar nuestras listas.**

Las lecciones de Change.gov. Una vez celebradas las elecciones presidenciales en EEUU, con Obama proclamado como ganador, la medida de su triunfo virtual quedaba reflejada en las cifras: el sitio My.BarackObama.com contaba con un millón y medio de miembros, divididos en 35.000 grupos de acuerdo con la geografía, profesión o intereses compartidos (por ejemplo, "mi grupo de música favorito").

Terminadas las elecciones, la pregunta que Obama y su equipo se planteaban era: ¿qué hacer con toda esa gente? En vez de simplemente agradecerles su apoyo y olvidarse de ellos, como otros muchos políticos, Obama quiso permanecer en contacto con todos y para ese fin se creó el sitio Change.gov. Su objetivo principal consistiría en mantener informados a los simpatizantes sobre los actos e iniciativas de Obama durante el período de transición, pero a la vez debería servir para mantener viva la participación.

En la pestaña América serves ("América sirve"), por ejemplo, se puede encontrar una breve lista de nuevas organizaciones de servicios sociales que Obama pretende crear, incluido un grupo de ayuda a colegios con escaso equipamiento y un cuerpo para el trabajo en clínicas y hospitales.

Los voluntarios interesados tienen a su disposición un formulario. También es

posible leer los comentarios escritos por un gran número de usuarios sobre las reformas que, a su juicio, necesita el sistema sanitario estadounidense, y que el futuro Secretario de Sanidad, Tom Daschle, prometió tomar en consideración, además de mantener informada a la ciudadanía sobre el avance de las mismas vía vídeos, blogs y alertas de correo electrónico.

Aunque es obvio que pocas compañías serían capaces de provocar el mismo fervor despertado por Obama en tantas comunidades virtuales, Nike se ha aproximado bastante a ello con su sitio Nikeplus.com. La tecnología que se encuentra detrás de esta web es una aplicación llamada Nike+, que recopila toda la información relevante sobre un corredor mientras éste lleva una correa Nike+ o un iPod Nano.

Los sensores de la correa o del iPod se extraen se insertan en las zapatillas especiales de Nike, y además miden la velocidad, la distancia recorrida y las calorías quemadas con cada zancada.

Cuando el usuario saca el dispositivo de la zapatilla lo conecta a su ordenador y sube todos los datos y resultados obtenidos, que se guardan en la página web y permanecen accesibles en cualquier momento.

Los corredores pueden así fijarse objetivos personales de superación o retar a sus amigos a competir con ellos. Según datos de Business Week, tras el lanzamiento de Nikeplus.com en 2006 la cuota de mercado mundial de zapatillas deportivas de Nike subió del 48% al 61%, lo cual prueba el enorme potencial que encierran iniciativas como esta.

Ser social: armarse bien contra el adversario y no dar golpes bajos. Se sabe que Obama, cuando uno de los miembros de su equipo fue demasiado lejos y en una nota de prensa describió a Hillary Clinton como demócrata del

Punjab en vez de demócrata de Nueva York (en referencia al apoyo que la senadora otorgaba a la India), decidió que este tipo de golpes bajos debía desaparecer para siempre de la campaña que lideraba.

En los negocios, al igual que en la política, hace tiempo que el marketing negativo está en alza.

La llamada "publicidad comparativa" prolifera en tiempos de crisis, cuando "todo vale" para atraer a los clientes. Uno de los inconvenientes de este tipo de campañas es que invitan al ofendido a responder. Esto fue lo que le sucedió a Campbell's cuando lanzó una nueva variedad, Select Harvest, mediante un anuncio en el que atacaba a otro fabricante, Progresso, por utilizar ingredientes como glutamato de monosodio.

Progresso contraatacó con dos series de anuncios: en la primera prometía eliminar este ingrediente de sus sopas y en la segunda se realizaba una cata de dos marcas rivales en la que salía claramente como ganador.

Tras esta experiencia, el portavoz de Campbell's, John Faulkner, declaró al New York Times que la compañía estaba "contenta" con la reacción de los consumidores a sus anuncios, pero albergaba dudas sobre los resultados a largo plazo.

Según él, cuando la competencia responde con sus propios anuncios negativos, no parece que ninguna de las dos organizaciones vaya a salir beneficiada. De modo que los líderes empresariales con sentido de la moderación deberían seguir el ejemplo de Obama y frenar los golpes bajos, estableciendo unas directrices claras para su personal y proveedores donde se defina lo que se tolerará y lo que no y las consecuencias del incumplimiento.

## Ser el cambio

El "cambio" que prometen los políticos es tal vez el menos convincente y el más denostado de los clichés. El mérito de Obama fue precisamente persuadir a sus votantes de que traería una forma completamente nueva de gobernar y hacer política.

Su mensaje apelaba al deseo humano universal de un futuro de crecimiento y progreso. Su triunfo se debió en gran parte a su imagen presidencial y sosegada y a su dominio de las técnicas sociales, pero no habría resultado elegido si no se hubiese producido una percepción fundamental: Barack Obama llegó a encarnar el cambio que prometía.

El electorado creyó que, con él, ese cambio podría hacerse realidad.

La campaña presidencial de Obama, inspirada en el cambio, nos recuerda que el statu quo es un espacio peligroso que los líderes empresariales deben evitar a toda costa, especialmente en momentos de crisis como los que vivimos. Lo cierto es que el universo está gobernado por el cambio y los que se resisten a él, se resisten a la propia realidad y a la vida y entran en contradicciones capaces de destruirlos.

El cambio, por el contrario, ofrece oportunidades que garantizan una renovación constante y que hacen que la vida sea viable y los negocios emocionantes. Los líderes empresariales no pueden permitirse el permanecer inmóviles y anclados en el pasado ni en el presente. Tienen que aprender a nadar o hundirse.

Ser el cambio: enfrentarse a la realidad y contextualizar los problemas. Las lecciones de Jeremiah Wright y el discurso sobre la raza. La campaña presidencial de Barack Obama alcanzó sus momentos más

tensos con la crisis provocada por los sermones incendiarios de su anterior pastor, el reverendo Jeremiah Wright Jr. Sin embargo, la manera en que Obama se deshizo de la bomba de relojería que Wright representaba, y el modo de afrontar y reformular el antiguo problema racial en EEUU, no sólo supusieron un nuevo impulso a su candidatura, sino que lo consolidaron definitivamente como el candidato del cambio.

A mediados de marzo de 2008, y en un momento incierto de la campaña de las primarias, los enemigos de Obama habían descubierto y publicado los comprometedores vídeos del reverendo Wright en los que este denunciaba la matanza de japoneses inocentes con la bomba atómica, acusaba a los EEUU de haber provocado los ataques del 11-S con su propio "terrorismo" y condenaba la aplicación draconiana de las leyes antidroga sobre una población afroamericana de la que se esperaba que cantara "God Bless America".

Las cosas se complicaron aún más cuando se supo que Wright había sido el pastor de Obama durante más de 20 años, había celebrado su matrimonio y bautizado a sus dos hijas, además de inspirar el título de su libro la Audacia de la esperanza.

Los asesores del candidato quedaron sobrecogidos ante lo que se les venía encima: el efecto más que negativo sobre los racialmente inflamables votantes blancos y el desánimo de los votantes negros. El propio Obama reconoció que proseguir sin hacer comentario alguno era, tal vez, lo más seguro desde el punto de vista político.

No obstante, estaba convencido de que un líder no podía ignorar tal desafío a algo tan personal y comprendió que debía responder o arriesgarse a perder tanto el respeto como la autenticidad.



Ya dispuesto a hacerlo, una de las posibilidades hubiera sido limitarse a hablar sobre su relación con Wright y, tal y como ya había hecho en el pasado, distanciarse del extremismo del pastor. Sin embargo, en lugar de eso, Obama decidió llegar hasta la raíz del problema.

Como primer candidato negro con posibilidades de llegar a la presidencia, creía que no debía ni podía pretender que su raza no fuera propensa a comportarse como un elefante en una cacharrería. Apostaría fuerte por su creencia en que las actitudes de los estadounidenses habían cambiado lo suficiente como para estar listos para juzgar a sus líderes según su inteligencia, experiencia e ideas en lugar de su identidad racial.

La forma de hacerlo iba a ser un discurso sobre la raza pronunciado en el museo dedicado a la Constitución de los Estados Unidos en Filadelfia.

El alegato reflejaba la aspiración histórica de la Constitución de crear una Unión más perfecta. En él, Obama recordó el consejo de su madre de buscar el bien en todas las personas y compartir sus esperanzas y miedos. Reconoció el progreso racial conseguido en Estados Unidos hasta el momento presente, pero también describió con detalle la realidad de las tensiones entre millones de negros y blancos sin mostrar ni rastro de ira ni miedo.

Por el contrario, manifestó comprensión tanto por el descontento de los negros ante el trato recibido, como por el miedo que sentía su abuela blanca cuando se cruzaba en la calle con hombres de raza negra. Pese a estar atrapado en el "callejón sin salida racial", Obama subrayó que el país podía elegir: "Podemos poner los sermones del reverendo Wright en cada canal todos los días y hablar de ellos hasta el día de la votación,

podemos abalanzarnos sobre la metedura de pata de algún simpatizante de Hillary como prueba de que ella está jugando la carta racial o podemos especular sobre si todos los blancos correrán hacia John McCain. Podemos hacerlo. Pero si lo hacemos, os puedo decir que en las próximas elecciones estaremos hablando sobre alguna otra distracción, y luego sobre otra, y otra, y entonces nada cambiará".

La oportunidad que brindaba Obama era diferente: votar por él y aprovechar la posibilidad de que negros y blancos se unieran en el intento por resolver los problemas del país, desde la sanidad y los colegios conflictivos hasta las guerras que no parecen tener fin. Así logró transformar el asunto de Wright de elemento de discordia a nexo de unión. Aprovechó la ocasión para sacar el racismo del armario de la campaña y hacer un llamamiento a los estadounidenses como un pueblo de muchos colores que debe buscar "una unión más perfecta". El discurso provocó lágrimas en mucha gente y fue muy elogiado. Algunos vieron en él el punto de inflexión de su campaña.

La decisión de Obama de enfrentarse a este asunto brinda un ejemplo para cualquier líder empresarial que afronte desafíos serios para el bienestar de su organización. Por un lado, Obama demostró que no se gana nada ocultando la cabeza como un avestruz y pretendiendo que el problema no existe. Por el otro, su decisión es una lección para aquellas empresas que se resisten a cualquier cambio en el statu quo.

En los últimos años hemos sido testigos de la existencia de muchos de estos fugitivos de la realidad (los líderes de City Group, Lehman Brothers, Tyco, United Way, etc.), que no asumen su responsabilidad por lo ocurrido o se comportan como si no

hubiesen estado presentes cuando las cosas comenzaron a ir mal. Existen otros que detectan las señales de peligro mucho antes de que sobrevenga el desastre, pero no ejecutan ningún movimiento o simplemente tratan de ganar tiempo.

Cuando en el horizonte se adivina un gran cambio, hay que plantearse si supondrá una mejor manera de hacer negocios y, en el caso de que sea así, salir entonces a su encuentro con la mayor rapidez posible.

### **Ser el cambio: obtener información sin filtrar.**

Las lecciones de la estrategia de comunicación interna de Obama. Muy exigente a la hora de mantener la confidencialidad de la información sobre la campaña, Barack Obama trataba de facilitar a su círculo interno de colaboradores el intercambio de ideas, preocupaciones y opiniones.

Estos sabían que lo que decía no iba a ser filtrado a ningún periodista ni utilizado en provecho del equipo rival.

Las ideas desinhibidas se hallan en el centro de cualquier proceso creativo.

En HTC, fabricante taiwanés de teléfonos móviles, las conversaciones informales son una rutina en su centro de innovación llamado "Magic Labs".

Sus sesenta empleados representan un universo de talento, desde ingenieros electrónicos y mecánicos hasta diseñadores gráficos y programadores de software. Su misión es encontrar de una manera rápida y barata nuevas ideas. Aunque muchas de ellas carezcan de valor práctico, los líderes de HTC no critican ni penalizan a sus autores, sino que aplauden el esfuerzo; escuchan con respeto y consideración cada propuesta por muy extraña que parezca.

La unidad está organizada en torno a sesiones de lluvia de ideas, en las que los miembros realizan cientos de sugerencias para nuevos productos o para mejoras de los antiguos, todo en un lapso de tiempo no superior a una hora. A lo largo del día, se llevan a cabo numerosas sesiones de este tipo y se experimenta con prototipos. A veces, es necesario plantear hasta mil ideas para encontrar una o dos que supongan un verdadero acierto comercial, como el recién creado HTC Dream, la respuesta de Google al iPhone de Apple. Sin embargo, lo más llamativo es la manera en la que se desarrollan las sesiones de lluvia de ideas.

Para posibilitar que el pensamiento de sus miembros sea lo más original posible, "Magic Labs" recurre a lo que dentro de la empresa se conoce como "cero aprendizaje": los creadores dejan de lado todo lo que hayan aprendido sobre el tema objeto del debate e intentan retrotraerse a su infancia más temprana, reaccionando ante un problema de manera intuitiva. Se trata de pensar como un bebé que todavía no sabe mucho.

En el diseño de los teléfonos, las palabras clave en HTC son "simplicidad" y "usabilidad", atributos que cada vez se pierden más en los nuevos terminales que salen al mercado. Cierta serie de sesiones de "Magic Labs" estuvo dedicada a la tarea de encontrar un teléfono móvil más sencillo de usar. Al contemplar una página de un libro infantil, los participantes en la sesión debían olvidar todos los detalles mecánicos y pensar en cómo los niños interactúan de manera intuitiva con un objeto.

Evidentemente, no leen los manuales, sino que su instinto les lleva a alcanzar y tocar el objeto. Esta idea fue el origen del modelo HTC Dream y su cubo tridimensional, al que se puede

dar la vuelta con el dedo para moverse entre distintas aplicaciones.

## **Epílogo**

La elección de Barack Hussein Obama como presidente de los Estados Unidos es seguramente una de las historias menos creíbles de nuestro tiempo, y su significado y consecuencias darán probablemente que hablar durante las próximas décadas.

En cualquier caso, todo el mundo en general y los líderes empresariales en particular tienen mucho que aprender de la manera en que Obama alcanzó su victoria.

No todos poseemos el temperamento extraordinariamente sosegado y racional que le permitió a Obama mantener la calma e insistir incansablemente sobre su mensaje a lo largo de la campaña presidencial.

No obstante, los psicólogos han demostrado que podemos aprender a controlar nuestras emociones más intensas, ignorar distracciones irrelevantes y permanecer centrados en los asuntos que verdaderamente importan.

Para algunos, esto aparentará ser extremadamente difícil, pero ahí está la victoria de Obama como prueba de que es posible.

Del mismo modo que él se concentró en los asuntos que realmente importaban, cualquier empresario, líder empresarial o aspirante a serlo puede crear un negocio centrado en lo esencial y en la comunidad de sus usuarios. Así la empresa será de la gente, por la gente y para la gente.