



Resumen del libro

¿Eres imprescindible? por Seth Godin

Por qué los empleados imprescindibles son el eje que mueve a las empresas hacia el éxito

Introducción

Desde la Revolución Industrial se ha seducido, manipulado y lavado el cerebro de la población para que se adapte, siga instrucciones y trabaje a cambio de un jornal. Si aprendíamos a ser trabajadores de fábricas, si estábamos atentos en el colegio, seguíamos instrucciones, éramos puntuales y nos esforzábamos, entonces cuidarían de nosotros. No hacía falta ser brillante, ni

creativo, ni correr ningún riesgo. Era un trato bastante tentador que seducía a la mayoría y que durante mucho tiempo ha funcionado.

Pero a causa la competencia y la tecnología, el modelo ha entrado en crisis. El crecimiento del empleo se encuentra estancado. Los salarios han entrado en un ciclo negativo en muchos sectores. La clase media está más agobiada que nunca, y el futuro se presenta desalentador.

La causa del sufrimiento es el deseo de las organizaciones de convertir a sus empleados en piezas sustituibles de su enorme maquinaria. Cuanto más fáciles de sustituir son las personas, menos hay que pagarlas.

Contrariamente a lo que podemos pensar, esta situación brinda una magnífica oportunidad de disfrutar de lo que hacemos, de significar un cambio para los compañeros y clientes, y de desatar el genio que llevamos encerrado en nuestro interior. Es la hora de convertirnos en imprescindibles.

El empleado imprescindible aporta humanidad, conexión y arte a su organización. Es el jugador clave, una persona muy buscada y que tiene un perfil único. El empleado imprescindible, el "eje", es alguien a quien merece la pena encontrar y conservar.

El autor Seth Godin, experto en marketing y una de las plumas más leídas de la red, nos explica en este libro la mejor manera de vendernos a nosotros mismos. Nos da las herramientas necesarias para convertirnos en "ejes", es decir, para desarrollar los atributos que nos convierten en imprescindibles.

El nuevo universo laboral

En su libro *La riqueza de las naciones*, Adam Smith deja claro que la prosperidad de las empresas está condicionada por su capacidad de dividir la producción de bienes en pequeñas tareas, que pueden llevarse a cabo por gente mal pagada y capaz de seguir instrucciones sencillas. Smith habla de lo eficiente que puede llegar a ser una fábrica de alfileres comparada con una serie de artesanos que hacen los alfileres a mano. No hay necesidad de contratar a un artesano de alfileres de gran talento cuando diez obreros de la fábrica apenas formados, con una máquina y trabajando de forma sincronizada, pueden producir mil veces más alfileres y mucho más rápido de lo que puede hacerlo una sola persona con talento.

Durante casi trescientos años, esta era la forma dominante de trabajar. Lo que querían los propietarios de las fábricas eran piezas dóciles, infrapagadas y sustituibles que hicieran funcionar sus eficientes engranajes. Las fábricas creaban productividad y la productividad generaba beneficios. Pero nuestra sociedad está en conflicto porque, en los momentos de cambio, lo último que se necesita en un equipo son burócratas, anotadores, literalistas, lectores de manuales, empleados obsesionados con que llegue el fin de semana, seguidores de mapas y empleados asustados, todos ellos bien pagados. Las masas obedientes no son de mucha ayuda cuando el porvenir es incierto.

Lo que queremos, lo que necesitamos, lo que debemos tener son personas imprescindibles. Necesitamos a gente con ideas originales, a provocadores y a gente implicada. Necesitamos profesionales de marketing capaces de liderar, a vendedores capaces de arriesgarse al contacto humano, a apasionados del cambio dispuestos a ser rechazados si es preciso para defender sus ideas. Toda organización necesita a personas que jueguen el papel de ejes, capaces de hacer cuadrar las cosas y de darles un nuevo rumbo. Aunque haya organizaciones que todavía no se han dado cuenta, lo que se necesita ahora son artistas.

Los artistas son personas con el genio para encontrar una nueva respuesta, una nueva asociación o una manera nueva de hacer las cosas. Esos artistas podríamos ser cualquiera de nosotros.

El mito del trabajo de oficina. Muchos oficinistas llevan traje y corbata, pero siguen en la fábrica: usan bolígrafo o procesan solicitudes o teclean cosas en un ordenador. Es trabajo de fábrica porque está planificado, controlado y medido, y porque se puede optimizar para ser más productivo.

Se suponía que el trabajo de oficina tenía que salvar a la clase media, porque no era algo que pudieran hacer las máquinas. Pero, hoy en día, las máquinas ya han reemplazado a los empleados de oficina. Peor todavía: las presiones de la competitividad han animado a la mayoría de organizaciones a convertir a sus trabajadores en máquinas. Un trabajo, si se puede medir, se puede hacer más rápido. Si se puede poner en un manual, lo podemos externalizar. Si lo podemos externalizar, lo podemos obtener más barato.

El resultado final son hordas de empleados frustrados, todos ellos desperdiciados, trabajando como autómatas, luchando contra el reloj para conseguir otra póliza, completar otra interacción, ver a otro paciente, etc.

La media ya no vale. Nuestro mundo ya no compensa con justicia a las personas que hacen de piezas de un enorme engranaje. Hay estrés porque, para muchos de nosotros, esto es lo único que sabemos hacer. Las escuelas y la sociedad han reforzado esa actitud durante generaciones. No obstante, lo que necesitamos son dones, conexiones, humanidad... y los artistas que los crean.

A los líderes no les dan un mapa o un conjunto de normas. Vivir sin un mapa requiere una actitud diferente: requiere que seamos un eje. Los ejes son las piezas esenciales de las organizaciones de calidad del futuro. No aportan capital ni maquinaria cara, ni siguen ciegamente instrucciones. Los ejes son imprescindibles y el motor de nuestro futuro.

Gente excepcional. A lo largo de muchas décadas, las empresas hacían productos normales para gente normal a la que llamaban la atención con la publicidad, hasta que, finalmente, esta última dejó de ser efectiva. En la actualidad, la única forma de crecer es destacar, crear algo de lo que realmente merezca la pena hablar, tratar a la gente con respeto y provocar que esta se encargue de pasar el mensaje.

Lo que vale para las corporaciones es igualmente válido para las personas: la única manera de triunfar es destacar, conseguir que hablen de nosotros, ejercer un trabajo emocional, ser considerado imprescindible y producir interacciones que resulten muy importantes para las organizaciones y las personas.

Pensar en nuestra opción

¿Podemos hacernos imprescindibles? Sí, podemos. Lo primero que hay que saber es que otras personas lo han hecho antes que nosotros y eso significa que no es imposible.

Lo segundo, es que la gente que ha dado ese paso en absoluto es mejor que nosotros. En todos los casos, los ejes de nuestro entorno no han nacido con un talento mágico, sino que es gente que ha tomado la decisión de que es importante hacer un nuevo tipo de trabajo y se han formado para ello.

Ser alto nos ayuda a destacar en baloncesto, pero no por eso todos tendremos la oportunidad de jugar en la NBA. La cuestión no son nuestros talentos naturales, sino lo que hacemos.

Enseñar a destacar. Pocos de los grandes artistas han salido de una escuela diseñada. Una experiencia académica excepcional no nos impedirá destacar, pero, por lo general, no basta para garantizarnos que lo hagamos. En este sentido, hay algo más en juego.

Las escuelas excelentes pueden funcionar; las malas, por supuesto, no juegan a nuestro favor. A menudo, la sociedad se esfuerza muchísimo por eliminar a quienes han nacido con un don natural para ser artistas. Cuando intentamos machacar a alguien para que sea sumiso y obediente, estamos aplastando al artista que lleva dentro.

A veces, nosotros mismos nos esforzamos en enterrar nuestros instintos innatos. La mayoría llevamos arte dentro, aunque a veces está oculto. El arte es lo que los mercados están pidiendo a gritos. Necesitamos dar un paso al frente y destacar. Ser humanos, contribuir, interactuar. Correr el riesgo de que alguien se moleste por nuestra iniciativa, innovación y conocimiento.

Los consumidores afirman que lo único que quieren son productos baratos, pero, cuando tienen alternativa, la mayoría de ellos, casi siempre, elige arte. Buscan experiencias y productos que ofrecen más valor, más contacto y más experiencia, y que los cambian a mejor. Podemos aprender a hacerlo si queremos.

¿Limitado o ilimitado? Podemos ver el mercado como algo limitado, un juego de suma cero en el que para que uno gane, otro tiene que perder. O también podemos verlo como ilimitado, un lugar en

el que el talento crea crecimiento y el mercado aumenta de tamaño.

La Programmers Guild, una organización de programadores informáticos de EE. UU. sin ánimo de lucro, presiona al Congreso estadounidense para que limite o prohíba los visados a los programadores de la India o China, porque cree que estos quitan los puestos de trabajo a los programadores nativos. Con este punto de vista, resulta muy difícil mostrarse generoso. Es un juego de resultado cero: los generosos son los tontos, de los que los otros se aprovechan. En cambio, si creemos que los grandes talentos aportan más innovación y mayor productividad, lo que, a su vez, contribuye a una mayor demanda, la generosidad es la mejor estrategia. Si un país amplía el pastel atrayendo a los mejores programadores de todo el mundo, resultará inevitable que se creen asimismo muchísimos trabajos para el talento local.

El eje ve el mundo de una manera distinta. Una visión, una productividad y una generosidad excepcionales hacen que los mercados se amplíen y se vuelvan más eficientes. Esta situación atrae más oportunidades y, finalmente, compensa a todos los implicados. Cuanto más aporta, más le devuelve el mercado.

El nuevo sueño americano. Todos hemos oído del viejo sueño americano. Su mensaje tocó la fibra sensible a millones de personas, dentro y fuera de EE. UU. Podríamos resumirlo más o menos como sigue:

- Mantén la cabeza agachada,
- sigue las instrucciones,
- sé puntual,
- trabaja duro,
- sé pelota...

... y se te recompensará por ello. Este sueño hace tiempo que ya ha terminado.

Hay, sin embargo, un nuevo sueño americano, el que los mercados de todo el mundo están abrazando lo más rápidamente posible:

- Destaca,
- sé generoso,
- crea arte,
- toma decisiones según tu conciencia,
- conecta personas con ideas...

... y no nos quedará más remedio que recompensarte.

“No es mi trabajo”. Estas palabras pueden cargarse toda una organización. A medida que el mundo avanza cada vez más rápido y los compromisos se vuelven más fluidos, la categoría “no es mi trabajo” crece cada vez más.

Un viernes, debido a un error no intencionado, miles de libros de contenido homosexual quedaron

fuera del catálogo de Amazon. Durante todo el fin de semana, decenas de miles de personas comentaron en sus blogs y en Twitter la "censura" que ejercía Amazon. La empresa no respondió hasta la última hora del domingo: probablemente tardó tanto porque controlar Internet y responder con autoridad por parte de Amazon no era el trabajo de nadie. Si somos un eje, hacer un trabajo que nadie está haciendo resulta esencial.

El adoctrinamiento: cómo hemos llegado hasta aquí

La obediencia mediocre. Nos han enseñado a ser piezas reemplazables de una maquinaria gigante. Nos han enseñado a consumir como atajo hacia la felicidad. Nos han enseñado a que no nos importen ni nuestro trabajo ni nuestros clientes. Y nos han enseñado a adaptarnos. Pero nada de esto nos ayuda a obtener lo que merecemos.

Parece natural vivir de la manera en que muchos de nosotros vivimos, pero, de hecho, es bastante reciente y totalmente pensado por el hombre. Existimos dentro de un marco de producción corporativa, tan total que cualquiera que esté fuera de él aparece como una rareza. Pero, desde hace algunos años, cada vez está más claro que las personas que rechazan lo peor del sistema actual tienen, de hecho, más posibilidades de triunfar.

El biólogo evolucionista Stephen Jay Gould escribió: "La violencia, el sexismo y la maldad general son biológicos, puesto que presentan un subconjunto de una gama posible de comportamientos. Pero la tranquilidad, la igualdad y la bondad son igual de biológicas... y puede que veamos crecer su influencia si somos capaces de crear estructuras sociales que las permiten florecer".

La obediencia mediocre es también algo de lo que somos capaces, pero si tomamos la iniciativa y le añadimos un poco de valentía, el liderazgo artístico es algo tan o más posible y productivo. Nos han enseñado a creer que la obediencia mediocre es un hecho genético incorporado a la mayoría de la población, pero es curioso que este rasgo no aparezca hasta *después* de varios años de escolarización.

El diminuto margen de maniobra. El autor y director de orquesta Roger Niernberg, cuando impartía una lección, usaba una orquesta sinfónica como ejemplo. Primero le pedía al grupo que tocara la obra de la manera mejor sincronizada posible. Luego les pedía que volvieran a tocarla, pero con el matiz de que cada persona debía hacerlo a la manera que quisiera, sin adaptarse a la del grupo.

Para los oídos especializados ahí presentes, las dos versiones resultaban difíciles de diferenciar. Eso era porque enseñamos a la gente a mantenerse dentro de un margen muy estrecho: no queremos que los mínimos sean demasiado bajos, de modo que también limitamos los máximos. Los integrantes de la orquesta no podían ni siquiera imaginarse a sí mismos actuando fuera de los límites que se les habían establecido.

Lo vemos en organizaciones de todo tipo: le pedimos a alguien que haga algo original y solo cambia algún pequeño detalle, en vez de hallar la raíz de una solución creativa. No es casualidad. Es lo que se les ha enseñado a hacer. La oportunidad reside en cambiar el juego, cambiar la interacción o incluso cambiar la pregunta.

Lo que deberían enseñar en el colegio. Solo se deberían enseñar dos cosas:

1. A resolver problemas interesantes. Responder a preguntas como "¿Cuándo ocurrió la guerra

de 1812?" es una habilidad inútil en un mundo en que siempre tenemos la Wikipedia a mano. Resulta mucho más útil saber responder a las preguntas para las que Google no sirve de nada como "¿Qué debo hacer a continuación?".

2. A liderar. Los colegios pueden enseñar liderazgo con la misma facilidad con la que enseñan a conformarse. Nos pueden enseñar a ser socialmente listos, a estar abiertos al contacto, a entender los elementos que constituyen una tribu.

Convertirse en el eje

No podemos llegar muy lejos sin uno. Un eje es una pieza de ferretería sin pretensiones, algo que podemos adquirir por unos céntimos en la tienda de la esquina. No es algo que tenga glamour, pero resulta esencial. Sujeta la rueda al vagón, el chisme a la cosa.

Toda organización próspera tiene al menos un eje; otras tienen docenas, incluso miles. El eje es el elemento esencial, la persona que mantiene unida a una parte de la operación: sin el eje, la cosa se desmonta.

Tal vez nadie sea insustituible en una organización, pero la gente más esencial resulta tan difícil de reemplazar, tan arriesgada de perder y tan valiosa, que casi lo es. Hay corporaciones enteras construidas alrededor de un eje o un ramillete de ejes, es decir, alrededor de individuos esenciales a los que merece la pena retener.

Nuestra empresa necesita más ejes. Da miedo apoyarse en un empleado en particular, pero en una economía posindustrial, no hay más remedio.

Nosotros somos capaces de convertirnos en un eje. Y si lo hacemos, descubriremos que el esfuerzo valió la pena.

Los ejemplos más claros de ejes son los directores ejecutivos y los empresarios, porque son ellos quienes se llevan toda la atención. Steve Jobs en Apple, Jeff Bezos en Amazon, Ben Zander en la Filarmónica de Boston o Anne Jackson en Flowerdust.net. Vemos a estos líderes y decimos: "Claro que son el eje. Esta organización no sería la misma sin ellos".

¿Y cómo nos sentimos cuando entramos en una tienda de ropa y zapatos de mujer como Anthropologie o abrimos una tableta de chocolate Lake Champlain o mandamos un paquete a través de la página web de FedEx? La experiencia podría ser meramente normal, una simple dosis más de algo aceptable. Pero no lo es. Es mágica. La ha creado alguien que la ha cuidado, que ha aportado su toque, que ha hecho más de lo que le pedían: en definitiva, detrás de ella estaba un eje.

Anthropologie tiene un encargado de compras, Keith Johnson, que se pasa seis meses al año viajando por el mundo, visitando ferias y mercadillos, y buscando objetos extraordinarios para decorar las tiendas. No es fácil contratar a un Keith Johnson, y eso es precisamente el motivo por el cual su trabajo resulta tan esencial para el éxito de la empresa.

Si nuestra organización dejara de ponernos trabas y nos diera la oportunidad de subir al escenario, se crearía la oportunidad.

Marissa Mayer. Marissa ha creado valor equivalente a miles de millones de dólares en el tiempo

que lleva en Google. Sin embargo, ella no es el cerebro del departamento de programación, ni tampoco es responsable de finanzas, ni de relaciones públicas...

Marissa es un eje. Aplica criterio artístico combinado con trabajo emocional. Hace que las interfaces funcionen (la del usuario y la interfaz entre los ingenieros y el resto del mundo) y dirige a la gente que hace el trabajo.

Google funciona porque la forma en que su página acepta nuestra consulta y nos responde contiene una disciplina y una claridad de visión que la gente prefiere incluso aunque los resultados de sus búsquedas no sean mejores que los que ofrecen Yahoo! o Microsoft. La tan adorada interfaz de usuario de Google es ahora, de hecho, más valiosa que su propia tecnología de búsqueda. Google también funciona porque la interfaz entre los ingenieros y lo que el público quiere y necesita es muy cercana. Marissa lideró el camino obligando a que la página de inicio de Google fuera tan sobria como es. Ella resuelve problemas que la gente no ha previsto, ve cosas que la gente no ha visto y conecta a gente que necesita estar en contacto.

¿Es posible hacer un trabajo difícil en un cubículo?

Trabajo significa 'dificultad'. Un tipo de esfuerzo que importa de verdad en el trabajo es el esfuerzo emocional. Gracias a él, un trabajo se hace importante, incluso cuando no resulta fácil.

El esfuerzo emocional es difícil de afrontar, pero fácil de evitar. Cuando lo evitamos, hacemos que no valga la pena buscarnos. Presentarnos y no estar dispuestos a poner esfuerzo emocional es una estrategia a corto plazo, porque, con el tiempo, las organizaciones no pagarán más a alguien que se limita a hacer las cosas fáciles.

Ahondar en la difícil tarea del trabajo emocional es exactamente lo que se espera (y se necesita) que hagamos. El trabajo no es más que una plataforma para el arte, al que el esfuerzo emocional va asociado.

El don del trabajo emocional. Cuando hacemos un esfuerzo emocional, salimos ganando. El acto de sonreír a alguien, de conectar con otro ser humano, de tomar la iniciativa, de resultar sorprendente, de ser creativo, de hacer el número, etc., son cosas que hacemos gratis toda la vida. Pero luego llegamos al trabajo y esperamos hacer únicamente lo que nos piden y que nos paguen a cambio.

Esta brecha crea tensión. Si nos reservamos nuestro esfuerzo emocional para cuando estamos fuera de servicio, pero trabajamos todo el tiempo, nos quedamos sin la alegría que obtenemos al hacer este esfuerzo. Ahora no estamos regalando nada cuando estamos de servicio, pero tampoco estamos mucho tiempo fuera de servicio. Si pasamos ocho, diez o doce horas al día en el trabajo, no nos queda mucho tiempo para las acciones humanas que nos convierten en la persona que somos y que deseamos ser. Así que conviene que regalemos nuestro don al trabajo.

¿Qué obtendremos a cambio? Hay empresas como JetBlue que valoran este tipo de esfuerzo y lo estimulan. Cada vez más organizaciones acogen esta idea y contratan y recompensan esta actitud.

Pero en la mayoría de casos, se recompensa poco. Al menos, poco en forma de informes en nuestra ficha personal o de bonificaciones en nuestra paga extra. Pero sí nos beneficia. Primero, nos beneficiamos al hacer y al dar. El acto de dar es, en sí mismo, una recompensa. Y, segundo, nos

beneficiamos de la respuesta de nuestro entorno: cuando desarrollamos el hábito de aportar este don, nuestros compañeros de trabajo se vuelven más abiertos, nuestros jefes más flexibles y nuestros clientes más fieles.

Una razón práctica para hacerse artista. El motivo por el que ahora podemos elegir acoger al artista que llevamos dentro es que será el camino hacia nuestra seguridad económica. Cuando es época de despidos, el trabajo más seguro es el del artista, el eje, aquel que no puede ser externalizado ni sustituido fácilmente.

En la actualidad, ninguno de los trucos de marketing predecible, reduccionista e industrial (cupones de descuento, publicidad machacona, política agresiva de precios, etc.) funciona ya. Ahora es más fácil fijarse en el éxito de una marca como Jones Soda no porque su fundador, Peter van Stolk, siguiera las normas, sino porque es un artista. Él rompió todas las normas del reglamento. Puso fotos de sus clientes en las botellas. Lanzó un sabor de puré de patatas. Abrió la puerta de su planta embotelladora a la gente que quería visitarla. Y muchos iban a visitarla.

Tal vez el motivo por el que no somos capaces de recordar una marca de tofu es que ningún artista se ha tomado todavía la molestia de vendérsola bien.

La poderosa cultura del regalo

Dar, recibir, dar. Hay tres motivos por los que ahora urge comprender cómo funciona la cultura del regalo. Primero, Internet (así como los bienes digitales) ha rebajado el coste marginal de la generosidad. Segundo, es imposible ser artista si no entendemos el poder que genera dar un regalo. Y tercero, la dinámica de dar regalos puede hacer disminuir la resistencia y permitirnos llevar a cabo nuestro trabajo de una manera mejor.

Al principio existía la cultura de la aportación comunitaria y los regalos. La cultura cavernícola tiene una larga tradición de reciprocidad y esta fue utilizada para establecer relaciones y poder. En el Pacífico noroccidental, los jefes de las tribus indígenas americanas establecían su poder dándolo todo. Podían permitirse darle a cada uno un regalo porque eran muy poderosos, y los regalos eran un símbolo de ese poder. Cualquier líder que se guardara los tesoros veía como su poder disminuía rápidamente.

Sin embargo, y de manera bastante repentina, esta tradición antigua cambió. El dinero y la sociedad estructurada dieron la vuelta al sistema y ahora obtenemos, no damos. En nuestra sociedad, el ganador es la persona que más regalos recibe. Pero en la economía del eje, los ganadores vuelven a ser los artistas que dan regalos. Regalar nos convierte en alguien imprescindible. Inventar un regalo, crear arte... eso es lo que busca el mercado, y los que dan son los que se ganan nuestro respeto y atención.

Parte del motivo de este cambio es la naturaleza digital de nuestro nuevo sistema de regalos. Si creamos una idea, Internet permite que esta idea llegue a todas partes, con bastante rapidez y sin que a nosotros nos cueste nada. Los regalos digitales y las ideas que se divulgan permiten a los artistas ser mucho más generosos de lo que podrían ser en un mundo analógico.

Thomas Hawk es el fotógrafo más conocido del mundo. Ha tomado decenas de miles de fotografías para alcanzar su meta de llegar a hacer un millón durante su vida. Lo notable del éxito de Hawk es

que sus fotos están registradas como *Creative Commons* y todo el mundo las puede compartir de manera gratuita, sin que se necesite permiso para su utilización. Thomas es artista y también una persona que regala. El resultado es que encabeza una tribu, tiene un montón de trabajo remunerado y es conocido por sus talentos: en definitiva, es alguien imprescindible.

Cuando los usuarios de la página web de críticas Yelp asaltaron una pizzería de San Francisco, la dirección no los denunció. En vez de hacerlo, la pizzería Delfina vistió a sus camareros con unas camisetas que llevaban estampada la crítica más ridícula de una estrella que el establecimiento había recibido. La idea circuló y sus camisetas han aparecido *online* por todo el mundo. Casi no costaron nada, pero arrancaron una sonrisa a millones de personas. Delfina hizo un regalo a sus clientes fieles riéndose de sí misma.

No hay ningún mapa

Visión, criterio y ‘prajna’. La mejor manera de convertirnos en alguien imprescindible es ser notable, perspicaz, un artista, alguien que aporta: en definitiva, liderar. Las peores, conformarse y convertirse en una pieza más del enorme engranaje.

¿Qué hay que tener para liderar? La distinción clave es la capacidad de forjar nuestro propio camino, de descubrir un camino todavía no pavimentado, medido y cuantificado. Hay tantas ocasiones en que deseamos que alguien nos diga lo que tenemos que hacer, y tantas veces nos equivocamos con ello...

Los talladores de diamantes tienen en sus manos una percepción intrínseca del mineral. Pueden tocarlo y ver exactamente cuáles son las mejores líneas, lo *saben*. Los mayores artistas hacen exactamente lo mismo: miran y entienden los retos que tienen delante, sin llenar la mochila de expectativas o compromisos. El tallador de diamantes no se imagina el diamante que quiere, sino que ve el diamante que es posible.

No podemos trazar un mapa a menos que seamos capaces de ver el mundo tal y como es. Hemos de saber dónde estamos y adónde iremos antes de averiguar cómo lo haremos. No obstante, nadie tiene una visión totalmente transparente. De hecho, todos cargamos con nuestra visión personal, los sesgos, las experiencias y las expectativas que tiñen nuestra manera de percibir el mundo.

El capitalista que arriesga su capital tiene una visión del mundo modelada por sus años de fundar docenas de empresas. Recuerda las burbujas por las que ha pasado, y tiene sus cicatrices para demostrarlo. Así, cuando le presentamos nuestro plan de negocio, no solo ve ese plan, sino también los recuerdos de los planes pasados, que tiñen su percepción.

El empleado fiel también tiene su propia visión del mundo. Desea un lugar estable en el que trabajar y confía en nosotros. Así, cuando le enseñamos nuestro plan, su visión del mundo cambia sus sentimientos y su análisis de nuestro plan.

Y el abogado y el escéptico y el competidor y la suegra, todos tienen sus propios puntos de vista, sus propios sesgos y sus propias expectativas. Nadie conoce la verdad absoluta, por supuesto, pero el objetivo es enfocar una situación con el menor sesgo posible.

Así el jefe y el inversor buscan a un empleado con criterio, con capacidad de ver las cosas tal y como realmente son. En el budismo esto se llama *prajna*. Una vida sin compromisos y sin estrés puede aportar la libertad para ver las cosas tal y como son y para llamarlas por su nombre. Si tuviéramos

esa capacidad, seríamos un gran activo para nuestra organización.

Elegir

Buscar algo que haga reaccionar o responder. En la fábrica de la vieja escuela, el manual nos decía lo que teníamos que hacer mientras que la cadena de montaje aseguraba el progreso del trabajo. Nuestro trabajo no era decidir.

Ahora buscamos algo que nos distraiga: es la cultura de Internet, combinada con la del trabajador de cubículo vestido con traje y corbata, combinada con el miedo. No queremos tomar la iniciativa ni asumir la responsabilidad, así que consultamos nuestro correo electrónico, Twitter y los comentarios a nuestro blog. Y este proceso se puede repetir siempre. No acaba nunca. La alternativa es dibujar el mapa y ponerse al frente. Podemos adaptarnos o subir al escenario, no las dos cosas a la vez. O bien cuestionamos el statu quo, o bien lo defendemos. Jugar a la defensiva e intentar que todo esté bien, o liderar, provocar y esforzarse para que todo vaya mucho mejor. O nos entregamos al drama de nuestra vida cotidiana, o miramos al mundo tal como es. Esta es la elección, las dos opciones no son posibles.

Destacar un poco es una estrategia perdedora. El más soso entre los sosos puede hacerlo, y lo ha hecho. El eje imprescindible funciona y es el futuro, pero los espacios intermedios son arriesgados.

Jefe, tú ganas. Tal vez el mayor cambio que ha traído la nueva economía es la autodeterminación. El acceso al capital y los contactos adecuados ya no son tan necesarios como lo eran antes: los ejes se hacen, no nacen.

No hay duda de que el entorno sigue desempeñando un papel muy importante. Un profesor adecuado o una familia que nos apoya, o peculiaridades como la raza o el lugar donde hemos nacido, siguen siendo factores significativos. Pero las nuevas normas significan que, aunque tengamos el historial adecuado, no triunfaremos a menos queelijamos hacerlo.

Se trata de opciones internas, no de factores externos. Cómo respondemos ahora a las oportunidades y a los retos del mundo externo determina hasta qué punto el mundo externo nos valora.

¿Cómo funciona un eje? En un mundo en el que solo hay unas pocas personas imprescindibles, al eje le quedan dos opciones elegantes que elegir:

1. Contratar a un montón de operarios. Recortar gastos como un loco. Aprovecharse del hecho de que la gente quiere un mapa: casi todo el mundo está dispuesto a trabajar cobrando poco, a trabajar en la fábrica. Él gana porque extrae valor de su trabajo, que los demás hacen a cambio de poco.
2. Encontrar un jefe incapaz de vivir sin un eje, que valore su contribución y el hecho de que haya pocos como él, y que le recompense con libertad y respeto. Al eje le queda hacer su obra y marcar la diferencia.

Si actualmente no nos encontramos ante una de estas dos opciones, neguémonos a conformarnos. Nos merecemos algo mejor.

La cultura de la conexión

Los cinco elementos de la personalidad. La mayoría de los psicólogos está de acuerdo en que hay cinco características esenciales en la manera en que la gente nos mira: mentalidad abierta, escrupulosidad, extroversión, disposición positiva y estabilidad emocional.

Lo curioso es que estas son también las características del eje. Si esperamos tener éxito porque somos capaces de conectar y trabajar con otras personas, eso nos exigirá mejorar nuestra personalidad en cada uno de estos cinco elementos.

Crear una cultura de la conexión. Pensemos en las ventas de una empresa a otra. El elemento clave que diferencia a los vendedores que visitan otra empresa raramente es el precio, sino el vínculo que se percibe entre el cliente potencial y la organización.

En cuanto a la satisfacción laboral, el punto clave de distinción entre lugares de trabajo no es el trabajo que pediremos al empleado que desempeñe, sino la conexión percibida entre el empleado y la gente con la que trabaja.

Así, el individuo de la organización que recoge, conecta y cuida las relaciones resulta imprescindible. Únicamente un ser humano puede cuidar las relaciones. Hay que hacerlo con estilo y transparencia, no puede hacerse de acuerdo con un guion. Los recuerdos y las conexiones de la persona que está en el centro de esta cultura son difíciles de reducir y cuesta sustituirlas. Y eso convierte a esa persona en imprescindible.

El secreto de Frank en Comcast. Frank Eliason ha salido en la portada de *The New York Times*, por televisión y en Internet un montón de veces. Frank es la cara online de Comcast Cable, el dinosaurio de la televisión por cable tantas veces odiado y algunas veces amado. Frank se dio cuenta de que los clientes enfadados usaban a menudo Twitter para airear su rabia contra Comcast y su servicio (o contra su ausencia). Un día, decidió dar la cara y responder. No porque estaba en el manual hacerlo o porque alguien se lo hubiera dicho, sino porque deseaba ayudar. Estaban honestamente deseosos de conectar y su generosidad llegó a sus receptores. Los tuiteros se quedaron encantados. Estaban asombrados de que una persona de verdad, con nombre, los escuchara. En menos de un minuto, pasaron de sus enemigos a admiradores incondicionales.

Así de desesperadamente anhelamos el contacto humano. Eso es lo que el regalo de la atención de otra persona significa para nosotros.

Las siete habilidades del eje

Los ejes hacen dos cosas por su organización. Ejercen un trabajo emocional y trazan un mapa. Estas contribuciones adoptan muchas formas. He aquí una manera de pensar en la lista de lo que nos hace imprescindibles:

1. **Ofrecer una interfaz única entre miembros de la organización.** En las grandes organizaciones existe un sentido de la misión. La tribu acumula logros, se dirige hacia algún lugar. La misión no ocurre por accidente. Un eje ayuda a dirigir y conecta a la gente de la organización de manera activa y diplomática. Eso implica y conlleva una labor emocional y no

puede hacerse siguiendo las instrucciones de un manual.

2. **Aportar una creatividad única.** La creatividad es algo personal, único, inesperado y útil. Una creatividad única requiere conocimiento del terreno, una postura de confianza y la generosidad de contribuir realmente.
3. **Gestionar una situación u organización de gran complejidad.** Cuando la situación empieza a complicarse demasiado, resulta imposible seguir el manual, porque no existe. Los ejes trazan sus propios mapas y así permiten a las organizaciones navegar más rápido de lo que jamás serían capaces si tuvieran que esperar a la masa paralizada a la espera de saber cómo hay que actuar.
4. **Dirigir a los clientes.** El modelo tradicional de comercio se basa en un pequeño grupo que define un producto o marca y en un equipo que lo vende. El nuevo modelo es interactivo, fluido y descentralizado. Esto significa que cualquier persona que interactúa con un consumidor está ejerciendo el marketing como liderazgo.
5. **Inspirar a la plantilla.** La mayoría de las organizaciones modernas son amorfas, la responsabilidad no es tan clara, los servicios no son tan mensurables y las metas no están tan claramente definidas. De manera que las cosas se ralentizan. El eje cambia este panorama. Entender que nuestro trabajo consiste en hacer que las cosas ocurran cambia lo que hacemos durante el día.
6. **Aportar un conocimiento en profundidad del terreno.** Tener un conocimiento profundo del terreno por nosotros mismos raramente basta para convertirnos en alguien imprescindible. Pero combinar este conocimiento con la toma de decisiones inteligentes y con una disposición generosa a colaborar lo cambia todo.
7. **Poseer un talento único.** Si queremos ser un eje, el poder que aportamos al conjunto ha de ser muy difícil de reemplazar. Hay que ser más valiente y aspirar a más. No dejar que nada nos detenga. Si no somos los mejores del mundo en nuestro talento único, este deja de serlo y a nosotros nos quedan solamente dos opciones: (1) desarrollar los otros atributos que nos convierten en eje, o (2) mejorar mucho en nuestro talento único.

Conclusión

No podemos llegar a ser más corrientes y beneficiarnos. No podemos llegar a ser más homogéneos, más obedientes o más baratos y beneficiarnos. Si todos los empleados no son más que un CV y los CV se pueden escanear, entonces no debe extrañarnos que nuestros ordenadores acaben encontrando a gente media y anónima para cubrir nuestros puestos de trabajo medios y anónimos.

Deseamos que nos traten como a personas. Nuestra pasión por contribuir y por las posibilidades, la pasión que hemos sofocado en el colegio y en el mundo corporativo, es la única salida que tenemos.

Toda organización próspera está construida en torno a las personas: seres humanos que hacen arte; personas que interactúan con otras personas; hombres y mujeres que no se limitan a intercambiar dinero, sino que interactúan, regalan y conectan.

El verdadero arte ha de contener un elemento que sea un regalo, algo que acerque al artista al

espectador, no algo que los aisle el uno del otro; de modo que debemos recordar cómo se es artista.

Los mejores artistas ven el mundo con mayor claridad que la mayoría de nosotros. Tienen *prajna*, un sentido de lo que realmente es, no tan solo su punto de vista. Esta visión honesta les permite ver el futuro más allá del horizonte nuboso.

Lo único que nos impide ser uno de esos artistas es la resistencia, aquello dentro de nosotros que nos dice que no lo podemos hacer de ninguna manera, que no nos lo merecemos, que la gente se reirá de nosotros. No tenemos escasez de talento, tenemos escasez de entrega. Cualquiera que elija superar la resistencia y tenga la perspicacia de trazar el mapa correcto puede convertirse en un eje de éxito.

fin del resumen

Seth Godin es uno de los mayores gurús del marketing surgidos en los últimos tiempos. Autor de *bestsellers*, emprendedor y agente del cambio, sus polémicos e innovadores libros, como *La vaca púrpura*, *The dip* o *Los profesionales del marketing mienten*, han vendido millones de copias en todo el mundo y se han posicionado en los primeros puestos de las listas de los más vendidos de Amazon, *Business Week* o *New York Times*. Es asimismo autor del blog sobre empresa más famoso del mundo: www.sethgodin.com. Además de su prolífica carrera como escritor, es también un reconocido conferenciante.



Ficha técnica

Editorial: Gestión 2000
Fecha de publicación: 06/04/2010
ISBN: 9788498750614

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Conocimiento concentrado para tu éxito
personal y profesional