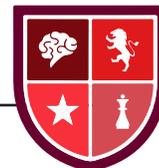


Resumen

START WITH WHY

Simón Sinek

El Círculo dorado: Comience con Por qué –Cómo los grandes líderes inspiran a todos a tomar acción.



ICSA

Hay líderes y hay quienes lideran. 'Start With Why' trata sobre un patrón natural, una forma de pensar, actuar y comunicar que les da a algunos líderes la capacidad de inspirar a quienes los rodean.

Cuanto más organizaciones y personas aprendan a empezar también con POR QUÉ, habrá más personas que se despierten sintiéndose cumplidos por el trabajo que hacen.

A principios de 1900, dos equipos, desconocidos entre sí, se embarcaron en la misma búsqueda: la búsqueda de volar. Samuel Langley era un profesor muy conocido, con amigos poderosos como Andrew Carnegie y Alexander Graham Bell. Con una subvención de 50.000 dólares y un equipo compuesto por algunos de los mejores cerebros de la época, Langley se puso en marcha. Al mismo tiempo en Dayton, Ohio, los hermanos Wright armaron un prototipo en su humilde tienda de bicicletas, sin ningún tipo de financiación y sin ningún equipo de primer nivel. El 17 de diciembre de 1903, los hermanos Wright se convirtieron en los primeros hombres en volar. ¿Por qué un equipo bien financiado y mejor calificado falla frente a humildes dueños de talleres de bicicletas? ¿Conocemos el verdadero razón detrás del por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras no? Siga leyendo para averiguarlo.

Manipulación e Inspiración

1. *El comportamiento humano está influenciado por la manipulación o la inspiración.*

La manipulación no es tan mala como parece. Todos nosotros hemos utilizado la manipulación para influir en las acciones de los demás. Las manipulaciones incluyen "Seré tu mejor amigo si me das tu cómic", la súplica de un niño. Un mensaje de "descuento inaugural: 50 % de descuento" que grita desde la tienda pasillo de la tienda. Las manipulaciones son efectivas para aumentar las transacciones a corto plazo, pero nunca ayudan a generar lealtad.

Algunas tácticas de manipulación importantes incluyen:

A. Precio: las manipulaciones con precios son extremadamente efectivas, pero pronto pueden entrar



START WITH WHY – Simón Sinek – [Resumen]

en una espiral de autodestrucción. Clientes que están acostumbrados a los descuentos en los precios a menudo retrasan sus decisiones de compra y esperan los descuentos, lo que obliga a la empresa para ofrecer más descuentos que conducen a márgenes más reducidos. El ciclo se repite una y otra vez hasta que la empresa desaparece.

B. Promociones: “dos por uno”, “regalo dentro” son el tipo de promociones que son tan benignas que a menudo ni siquiera nos damos cuenta de que estamos siendo manipulados. Entre 1990 y 2007, la participación de Toyota en el mercado de automóviles de EE. UU. fue más que duplicada. En respuesta, GM ofreció incentivos de devolución de efectivo a quienes compraron autos y camiones GM. Las ventas de GM se dispararon pero sus márgenes de ganancia bajaron. Cuando GM declaró que estaba reduciendo la oferta de devolución de efectivo, las ventas se derrumbaron nuevamente.

C. Miedo: Debido a que el miedo está conectado a nuestro instinto de supervivencia desde los días del hombre de las cavernas, es la más poderosa de todas las manipulaciones. Toda la industria de seguros hace negocios vendiendo el miedo de “antes de que sea demasiado tarde”.

D. Aspiración: La aspiración es una manipulación de marketing popular que va desde “hacerse rico en seis semanas” hasta “perder peso en 7 días.” La aspiración se basa en nuestra debilidad interna de tratar de obtener el resultado deseado con el mínimo esfuerzo posible.

E. Presión de grupo: La presión de grupo nos manipula haciéndonos creer que la mayoría (o unos pocos influyentes) sabe mejor que nosotros. El respaldo de celebridades es una herramienta de manipulación de marketing que aprovecha tanto aspiración y presión de grupo.

F. Novedad (no Innovación): Novedad es agregar características a un producto para diferenciarlo de los demás. En la década de 1970, Colgate tenía dos tipos de pasta de dientes. Hoy, Colgate tiene 32 variantes en los EE. UU. Estas variantes se introdujeron en respuesta a la competencia o al estancamiento de las ventas. MotoRazr de Motorola se lanzó como una innovación

y se hizo muy popular. Sin embargo, la competencia pronto se puso al día y las ventas de MotoRazr disminuyeron. La categoría no cambió mucho más allá de que los teléfonos se volvieran más delgados. ¿Fue MotoRazr una innovación o una novedad? ¿Es el iPhone una innovación o una novedad?

2. Todas las manipulaciones tienen las siguientes características en común:

A. Están orientadas a transacciones y cuestan dinero

B. Son efectivas

C. Entregan solo a corto plazo.

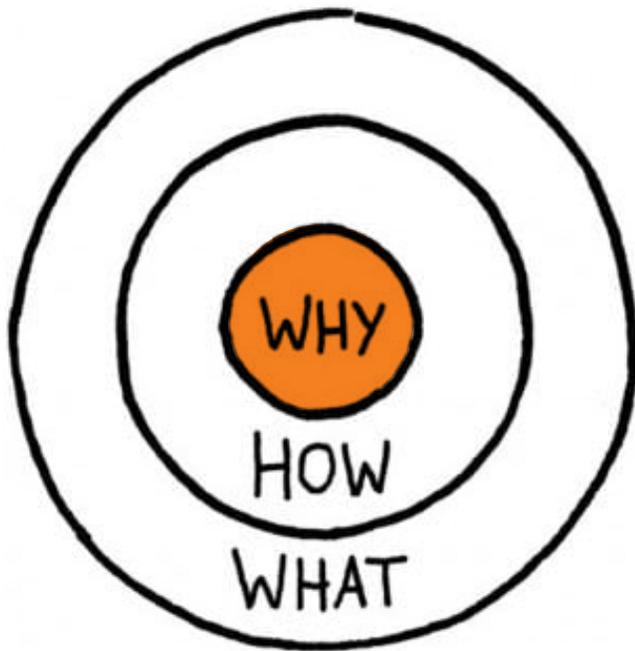
La inspiración como alternativa a la manipulación.

3. La proporción áurea es una proporción matemática simple de 1,61.

La proporción áurea se encuentra en la naturaleza en la simetría de hojas y copos de nieve. Los arquitectos también han incorporado la proporción áurea en muchas de sus creaciones. El equivalente de la proporción áurea en el comportamiento humano es el Círculo Dorado. El Círculo Dorado nos ayuda a entender por qué hacemos lo que hacemos. El Círculo Dorado explica la capacidad de Apple para innovar continuamente en diversas industrias.

El Círculo Dorado también muestra cómo líderes como el Dr. Martin Luther King Jr fueron capaces de inspirar acción en lugar de manipular a la gente (para actuar). Y todo comienza con POR QUÉ.





4. El Círculo Dorado consta de tres círculos concéntricos

A. El círculo más externo y más grande es QUÉ: Cada individuo u organización puede explicar fácilmente cuál es su producto o cuál es su trabajo.

B. El círculo central es CÓMO: CÓMO no es una respuesta tan obvia como el QUÉ. Pero cuando las organizaciones saben CÓMO hacen LO QUE hacen, tienen claridad en el factor diferenciador de su producto o servicio. Esto también es conocido como Propuesta de Venta Única o “propuesta de valor diferenciadora”.

C. El círculo más interno y más pequeño es POR QUÉ: Es muy difícil para las organizaciones o personas explicar POR QUÉ hacen lo que hacen. El POR QUÉ necesita ser respondido en términos de propósito, causa o creencia.

5. Si manipular a las personas para que compren productos a través del precio, las promociones o el miedo es una herramienta a corto plazo, ¿cuál es la equivalente de “inspiración” para hacer que la gente compre?

La respuesta está en esta afirmación “La gente no compra LO QUE hacen, compran POR QUÉ lo haces tú”.

Más allá de en QUÉ hacen, reparan en POR QUÉ lo hacen. iPod no fue el primer reproductor de mp3 en el mercado (Creative Technologies en Singapur fue el pionero). Sin embargo, iPod pronto se convirtió en el líder de la categoría. Creative vendió sus reproductores de mp3 con “5 GB de capacidad” (QUÉ), mientras que Apple vendió su iPod con “100 canciones en tu bolsillo” (POR QUÉ). Apple integró su iPod con iTunes y permitió a los usuarios descargar una sola pista en lugar de un álbum completo, dando así más “POR QUÉ” razones para comprar.

6. El QUÉ y CÓMO también generan éxito, como vimos con MotoRazr.

Sin embargo, este éxito suele ser de corta duración y tiende a moverse hacia la mercantilización (comoditización). Responder claramente al POR QUÉ generará un éxito sostenible, basada en la innovación y la flexibilidad. El Círculo Dorado de POR QUÉ-CÓMO-QUÉ no es solo una hipótesis, también se basa sobre ciencias biológicas.

7. Los 3 círculos concéntricos del Círculo Dorado en realidad corresponden con la vista superior de la sección transversal del cerebro humano.

Correspondiendo al círculo exterior QUÉ está el neocórtex de nuestro cerebro. El neocórtex es responsable para el pensamiento y el lenguaje racional y analítico. La zona correspondiente a los círculos CÓMO y POR QUÉ es el área del cerebro límbico. El cerebro límbico es responsable de nuestros sentimientos y toma de decisiones (por lo tanto, de nuestro comportamiento). pero no tiene capacidad del lenguaje, a diferencia de neocórtex.

8. ¿Alguna vez se preguntó por qué es tan difícil poner nuestros sentimientos en palabras?

Es así porque el cerebro límbico que controla los sentimientos y el comportamiento no procesa el lenguaje. Del mismo modo, las “decisiones viscerales” que siempre se sienten correctas son difíciles de tomar. explicar porque la explicación la hace el neocórtex mientras que la toma de decisiones la hace el cerebro límbico o cerebro emocional. Los neurocientíficos explican que las decisiones viscerales son decisiones más rápidas y de mayor calidad, mientras que las decisiones racionales por lo general conducen a pensar demasiado, toman más tiempo y, a menudo, pueden ser de calidad relativamente inferior.

9. Las marcas que no tienen un PORQUÉ claro hacen que las decisiones de compra sean más difíciles para los consumidores.

Se ven obligados a basarse únicamente en el QUÉ (hechos racionales). Las organizaciones necesitan

ganar corazones (POR QUÉ) antes de ganar mentes (QUÉ). Tomemos un ejemplo de categoría simple, detergentes para ropa. Las empresas preguntaron a los consumidores QUÉ quieren de los detergentes y la respuesta fue lograr blancos más blancos. Entonces, las marcas de detergente se enfocaron en CÓMO blanquear blancos y añadía diferentes aditivos y potenciadores para diferenciar sus productos. Hasta que alguien se dio cuenta que la gente olía su ropa cuando salía de la secadora.

La respuesta a POR QUÉ los consumidores usaban detergentes era tanto en la necesidad de sentirse limpio (olor fresco) como en el beneficio funcional de los blancos más blancos. Productos como el iPhone, con un POR QUÉ claro explicado, ayudan a los consumidores a expresar (comprando el producto) quiénes son y qué representan.

10. El Círculo Dorado debe estar en un orden particular.

Cuando se sigue el orden y los tres siguientes principios adheridos, el Círculo Dorado está en equilibrio, lo que significa que su producto o servicio es auténtico. Estos tres principios son:

A. La claridad de POR QUÉ inspirará a las personas y lo llevará más allá de la simple manipulación.

B. La disciplina de CÓMO se trata de identificar y adherirse a qué valores y principios usará como banderillas para dar vida al PORQUÉ

C. La consistencia de QUÉ es la consistencia de los resultados de las acciones definidas en CÓMO.

11. Sabemos que las decisiones viscerales son mejores que las decisiones de pensamiento impulsadas por el neocórtex

Las decisiones viscerales son decisiones individuales: usted toma una decisión basándose en su instinto,



no en otros. Entonces, ¿cómo las organizaciones, que tienen miles de empleados toman decisiones viscerales? Ahí es donde la claridad de POR QUÉ juega un papel importante. En un círculo dorado equilibrado el “Creo que es una decisión correcta” pasa rápidamente a convertirse en “Sé que es una decisión correcta”, por la claridad del propósito. Por qué es la clave del éxito sostenible.

12. POR QUÉ, desafortunadamente, no se responde mediante estudios de mercado o encuestas de consumidores.

Encontrar el POR QUÉ es un proceso de descubrimiento más que de invención.

Construyendo confianza con el por qué

13. Confiar en una persona o producto es una decisión de “yo siento” y la confianza se construye cuando una persona siente que la otra persona u organización está impulsada por algo más allá de su beneficio propio.

Cuando un grupo de personas, impulsadas por el mismo sentimiento de “Algo más allá que el beneficio propio”, se reúnen, se siembran las semillas de la cultura.

Compartir valores comunes y las creencias conducen a la confianza. El hombre de las cavernas no era más fuerte o más rápido que otros animales, pero el hombre de las cavernas podía formar un grupo con una creencia común. Este grupo se mantendría unido, cazando juntos y protegiéndose unos a otros, construyendo una cultura de confianza. Esta habilidad única hizo posible la evolución del Homo sapiens al hombre moderno.

14. Construir una cultura requiere contratar personas (o ser amigo de) personas que creen en la misma creencia o valor, en lugar del mismo conjunto de habilidades.

Comenzar con POR QUÉ durante la contratación asegura que el equipo se construya con personas que comparten los mismos valores y cultura, por lo tanto, resonando el círculo dorado equilibrado.

15. Volviendo a nuestro ejemplo anterior de Langley vs Los hermanos Wright, Langley vio su primer vuelo como una ruta hacia la fama.

Él Quería ser el primer hombre en volar. Fue un QUÉ para la fama de Langley. Los hermanos Wright, sin embargo, no se preocuparon por el QUÉ. El CÓMO consistía en montar prototipos en un taller de bicicletas. Sin embargo, su POR QUÉ era claro. Creían que volar cambiaría el mundo.

En lugar de su propio beneficio, se centraron en lo que beneficiaría a la humanidad si la máquina voladora despegara. Una vez que los hermanos Wright volaron su máquina, Langley renunció a los pocos días. Si hubiera estado motivado por un POR QUÉ, habría usado sus recursos para refinar aún más el concepto de los Wright. Pero fue impulsado por QUÉ: ser el primer hombre en volar.

16. Para cualquier negocio, la venta es la razón de ser.

Sin embargo, el negocio no debería venderle a nadie y en su lugar, buscar consumidores potenciales que crean en su POR QUÉ. Vender a este conjunto de consumidores crea la motivación y el entusiasmo que luego ayuda



al resto de la mayoría a comprar el producto, creando así una aceptación masiva. El libro de Geoffrey Moore “Crossing the Chasm” (Cruzando el abismo) se refiere a este abismo entre los primeros en adoptar su proceso de innovación (creyentes en su PORQUÉ) y la mayoría temprana

Por qué necesita Cómo

17. El modelo 3D de los 3 círculos concéntricos, visto desde arriba es un cono cuya punta es el PORQUÉ, el medio es el CÓMO y la base más amplia es el QUÉ.

Esta representación cónica del Círculo Dorado es la organización. En la parte superior está el CEO con su claridad sobre PORQUÉ, en el medio está la alta gerencia con su CÓMO y en la base está el QUÉ está haciendo la mayoría de los empleados. El CÓMO es el conector para el PORQUÉ (CEO) y el QUÉ (resto de la organización).

El líder necesita enfocarse en su capa inmediata, la capa CÓMO y asegurar su CÓMO. El equipo cree en el PORQUÉ. El equipo CÓMO necesita comprender el PORQUÉ e incorporar sistemas y equipos que dar vida al PORQUÉ.

18. Walt Disney era el hombre PORQUÉ.

Walt Disney escaló a la organización masiva que es hoy porque había un tipo de CÓMO muy fuerte que trabaja con Walt, su hermano Roy. Roy creó la distribución de Buena Vista, construyó el negocio de mercancías y escalado la visión de Walt en un éxito sostenido. Es irónico que el tipo de CÓMO no siempre necesita el tipo del PORQUÉ para tener éxito, pero el tipo PORQUÉ normalmente falla sin un tipo fuerte de CÓMO con él. Steve Wozniak era el tipo de CÓMO para Steve Jobs cuando comenzaron Apple en la década de 1970.

19. Ron Bruder, el aclamado empresario estadounidense, tiene una historia interesante.

Estuvo de pie con sus hijas en un paso de peatones un día esperando que el semáforo cambiara para los peatones de rojo a verde. La luz roja tenía “No camines” escrito en él. Le preguntó a sus hijas qué significaba y dijeron: “Significa que tenemos que pararnos aquí”. Bruder respondió: “¿Estás segura? ¿Cómo sabes que no te está diciendo que corras? Un sentido claro de PORQUÉ cambia el perspectiva por completo.

20. El cono 3D del Círculo dorado en realidad es una metáfora de un megáfono que el CEO necesita usar para transmitir su PORQUÉ en toda la organización.

Cuando el PORQUÉ está claro para la organización, cualquier empleado puede tomar una decisión tan precisa como lo que el propio fundador hubiera tomado.

A medida que las organizaciones crecen, también crece el megáfono y aumenta el riesgo de dilución de la comunicación PORQUÉ. Las organizaciones deben ser capaces de pasar la “prueba del autobús escolar”, es decir, si el fundador fuera atropellado por un autobús escolar, ¿seguiría creciendo la organización? al mismo ritmo con la misma claridad de PORQUÉ?

21. Cuando murió Sam Walton, Walmart se había transformado de tener sólo una sola tienda en Bentonville a un negocio gigante de \$44 mil millones.

Con Walton fuera de escena, Walmart arruinó su PORQUÉ (servir a la gente, según lo declarado por Walton) con su CÓMO (ofrecer precios más bajos). CÓMO se



convirtió en la filosofía de la organización y Walmart, que alguna vez fue reconocido por su excelente servicio, tanto a los clientes como a los empleados, ahora tiene una reputación de mano de obra injusta y malas practicas.

Bill Gates, Michael Dell, Howard Schultz son todos fundadores que tuvieron que regresar y liderar la organización después de su “entrega” inicial a los líderes de la siguiente generación. El POR QUÉ en sus organizaciones, cuidadosamente construido por ellos, había comenzado a diluirse después de que se retiraron. Tuvieron suerte, a diferencia de Sam Walton, de que el autobús escolar no los había atropellado. Así que regresaron.

22. En nuestro negocio o carrera, el éxito se trata de buscar nuestro POR QUÉ (lo hacemos) mejorando en CÓMO (lo hacemos) y medido por el QUÉ (hacemos).

Al igual que Walmart, cuando nuestro CÓMO y QUÉ pierden su conexión con el POR QUÉ, comenzamos a sentirnos insatisfechos con lo que hacemos. La pasión por sí sola no puede compensar la falta de una base estructurada.

Así como la pasión necesita estructura para sobrevivir, la estructura también necesita pasión para crecer.

Comenzando con por qué

Poco después de que Roald Amundsen llegara al Polo Sur a principios del siglo XX, Ernest Shackleton se dispuso a explorar Antártico. En 1914, Shackleton y su tripulación de 27 hombres partieron para su expedición.

Su barco Endurance se hundió en 1915 y la tripulación quedó varada en una pequeña isla. Shackleton y parte de su tripulación se embarcaron entonces en un viaje de 800 millas de viaje peligroso en mares agitados para encontrar ayuda. Pudieron salvar a toda la tripulación.

¿Cómo pudieron algunos de los tripulantes sobrevivir 800 millas en mares agitados y los demás sobrevivieron a estar varados en una isla congelada durante diez meses? La respuesta está en el anuncio de contratación que Shackleton puso en el Times de Londres, cuando empezó a planear la expedición.

El anuncio decía: “Se buscan hombres para viaje peligroso. Pequeños salarios, frío intenso, largos meses de completa oscuridad, constante peligro, retorno seguro dudoso.

Honor y reconocimiento en caso de éxito.” Shackleton puso su POR QUÉ muy claramente en el anuncio. Los 27 hombres que finalmente se unieron a él pensaron que el anuncio era genial y ¡el trabajo estaba hecho a medida para ellos! Perteneían a la expedición y cuando fracasó, tenían dentro de ellos lo que necesitaban para sobrevivir diez meses de lucha y salvar sus vidas.

Shackleton había comenzado con POR QUÉ.

