

El Gurú

Empresas que se hacen querer



JORGE MEDINA MÉNDEZ
Inversionista ángel y director de empresas

Los vertiginosos cambios demográficos y tecnológicos están reconfigurando los mercados, lo que obliga a las empresas a replantear sus estrategias y hasta sus propios modelos de negocio. Uno de estos cambios tiene que ver con el comportamiento de los consumidores, quienes cada vez más buscan llenar sus vidas con sentido y no solo con cosas materiales. La identidad y conexión que sienten con las empresas: ver cómo son éstas, qué representan y cómo interactúan con las comunidades en las que operan suelen tener más relevancia en sus decisiones de compra que los propios bienes y servicios que adquieren.

Pero esta búsqueda de sentido no solo ocurre en el consumo, pasa también en el mundo laboral. Hoy, los trabajadores desean identificarse con un propósito y buscan que las tareas que realizan dentro de la empresa contribuyan a marcar una diferencia. Investigaciones y estudios muestran que esta realidad ha cambiado por completo las expectativas de la oferta y demanda laboral. De hecho, no son pocos los talentos que optan por salirse de sus empleos para iniciar sus propios emprendimientos, movidos por un sentido de propósito que no encuentran en las empresas donde trabajan.

Estas tendencias indican cómo la sociedad en su conjunto está desarrollando, de manera creciente, un vínculo emocional con las empresas, al extremo que dan su preferencia a “las que ponen corazón en lo que hacen”. Esto explica por qué cada vez más directorios incluyen este tema en sus agendas y se interesan en cómo la empresa combina esta dimensión emotiva con sus estrategias de negocios. Aciertan los directorios cuando cuestionan a las gerencias por concentrarse solo en métricas tradicionales—como la calidad de los bienes y servicios, la participación en el mercado y el rendimiento financiero—, en lugar de medir también las relaciones de la empresa con sus trabajadores, clientes y comunidades, así como cuantificar el impacto que generan en la sociedad.

En otras palabras, los directorios que hacen esto buscan que los modelos de negocios produzcan resultados que muestren a los mercados, inversores, consumidores y a la sociedad en general que son “empresas con alma”, un término muy apropiado usado por R. Sisodia, D. Wolfe y J. Sheth en su libro “Firms of endearment” (“Empresas que se hacen querer”), en donde explican cómo son cada vez más las compañías exitosas que han introducido en sus estrategias la optimización de su valor, no solo para sus partes interesadas, sino para la sociedad en su conjunto. Las empresas que “se hacen



ILUSTRACIÓN: GIOVANNI TAZZA

querer”, más que ofrecer bienes o servicios, buscan producir experiencias, pues además de transparencia y autenticidad, han introducido en sus modelos de negocio la práctica de la empatía, la alegría, el afecto y la compasión, creando valor no solo económico, sino social y humano.

Algunos ejemplos: Southwest Airlines, cuyo propósito es “conectar a las personas con lo que es importante en sus vidas a través de viajes aéreos amistosos, confiables y de bajo costo”, ha logrado que la rotación de sus empleados sea considerablemente

inferior a la media en su sector. Trader Joe, cuya cultura empresarial señala “Estructuramos todo nuestro negocio para apoyar a nuestros trabajadores, para que puedan hacer las delicias de nuestros clientes”, ha logrado que los niveles de remuneración de sus empleados—y los propios beneficios de la compañía—estén por encima del promedio. The Container Store, uno de cuyos siete principios fundacionales sostiene: “Una gran persona es igual a tres buenas en términos de productividad; somos fanáticos cuando se trata de contratar a personas grandiosas”, dedica mucho más tiempo que su competencia a la formación de su personal. Whole Foods, empresa dirigida por John Mackey—uno de los fundadores del movimiento Capitalismo Consciente, y que sostiene que la “Calidad es un estado de ánimo” en ellos y que su propósito elevado es que las personas se alimenten sanamente—, ha conseguido combinar acciones aparentemente contradictorias, tales como pagar salarios altos, ofrecer precios razonables y obtener sustanciosos beneficios.

Todos estos ejemplos, a los que se suman otros casos como los de Honda con su “política de puertas abiertas” que permite que cualquier empleado tenga acceso a los máximos responsables de la empresa; o Patagonia, que realiza un esfuerzo consciente para contratar a personas entusiasmadas con la empresa y sus productos; o Ikea, que honra más el espíritu que la letra de la ley y que aplica estándares de independencia más altos que la legislación, constituyen casos de empresas que han obtenido la lealtad de sus consumidores y el agradecimiento de la sociedad, asegurando así su sostenibilidad, aun en tiempos de profundas crisis.

El tema en cuestión no es un asunto de branding dirigido a mostrar un altruismo figurado. No. Atraer y retener a los mejores talentos, lograr la preferencia del mercado y la lealtad de los clientes, tener la atención de los inversionistas, proteger la reputación de la empresa y ganarse el respeto de la sociedad—nada de lo cual es tarea fácil—requiere de las empresas exitosas una mirada distinta que incorpore—además de las tendencias tecnológicas y demográficas—las perspectivas y opiniones, no solo de sus clientes, empleados y comunidades, sino también las de los reguladores y hacedores de políticas públicas, ante quienes la empresa debe mostrar un enfoque más allá de su acostumbrado “go-to-market”, mediante la construcción de relaciones positivas.

Ciertamente, nada de lo anterior es un desafío menor para los líderes empresariales. Sin embargo, garantizar las perspectivas de éxito requerirá aprender a combinar la dimensión emotiva de una sociedad—que cada vez espera más de las empresas—con la estrategia y la eficiencia operativa de estas. En otras palabras, habrán de demostrar que son “empresas que se hacen querer”.

“Aciertan los directorios cuando cuestionan a las gerencias por concentrarse solo en métricas tradicionales”.

“Las empresas que se hacen querer, más que ofrecer bienes o servicios, buscan producir experiencias”.