Cómo tener a los grupos de interés de su parte

3 de noviembre de 2010

Nuevos estudios indican que los emprendedores podrían mejorar los resultados de sus empresas si su comportamiento impactara emocionalmente en los demás.

Cuando Christine intentó abrir una nueva cervecera en Reino Unido, se topó con las reticencias de un inversor privado. En lugar de suplicarle, le alabó por su instinto empresarial y estableció paralelismos entre su experiencia y la del inversor, que había fundado un negocio unos años antes.

"Eso es lo que nos hizo conectar", comenta Christine. "A la mañana siguiente, el inversor propuso comprar mi empresa, incluidos mi equipo y yo. ¡Fue un cambio muy rápido! Pasó de preguntar 'Y tú, ¿quién eres?' a '¿Estás en venta?'".

Los estudios sobre la persuasión social muestran que la táctica de Christine suele dar resultado: si elogias los logros de alguien al tiempo que estableces paralelismos entre su situación y la tuya es casi seguro que inspirarás respeto y empatía en esa persona.

La experiencia de Christine ilustra el tipo de cualidades y actos que, según los profesores Quy Huy y Christoph Zott, pueden hacer despegar un negocio o hundirlo.

Los autores estudiaron la relación entre los fundadores y los grupos de interés de seis start-up de Londres durante cuatro años. Su investigación traza un cuadro realista de las cualidades y actos que transmiten la visión propia y generan confianza de una manera más eficaz entre los grupos de interés, incluidos empleados, inversores y proveedores.

Algo más que pasión

Durante sus inicios, el éxito de una empresa depende en gran medida de la competencia y personalidad de sus fundadores. Por ejemplo, se ha comprobado que quienes toman las decisiones en la industria cinematográfica se dejan persuadir más por los guionistas que

©IESE Business School

muestran pasión por sus proyectos.

Pero la pasión, por sí sola, no basta para convencer a los posibles grupos de interés de que inviertan su preciado tiempo, energía o dinero.

Los autores han identificado tres grupos de cualidades y actos que transmiten la visión propia y que, en su opinión, son decisivos para influir en los demás.

El primero comprende las cualidades emprendedoras valoradas socialmente, entre las que se incluye la capacidad para identificarse con los posibles grupos de interés y ganar su confianza, tal y como hizo Christine. Otras cualidades son un compromiso total y un gran entusiasmo, energía personal y seguridad en uno mismo. En el caso de Christine, un experto del sector también destacó su capacidad para mantener la cabeza fría. Comentó que Christine era como un pato nadando, tranquila por fuera pero de una actividad frenética por dentro.

El segundo grupo aglutina los actos que transmiten un interés genuino por los grupos de interés. Sam, fundador de una consultora, se dio cuenta de que los eventos sociales, como llevar a los clientes a un partido de fútbol o los empleados a cenar, suelen tener un efecto muy positivo. "Les hace sentir que forman parte de la empresa. Se nos acercan y nos preguntan cómo van las cosas realmente interesados".

De un modo parecido, James, fundador de una compañía hotelera, hizo todo lo posible para visitar regularmente a todos los directores de los hoteles de la empresa. Gracias a ello, pudo conocer de primera mano sus problemas y ayudarles a resolverlos. "Simplemente por el hecho de estar ahí y hablar con ellos empiezan a tratarte como a una persona y no como al tipo que dirige el negocio".

Una vez formada, la creencia de que una empresa joven y/o sus fundadores valorarán y protegerán a todos los grupos de interés hace que los empleados se sientan más seguros en sus puestos de trabajo, y ello a pesar de la incertidumbre que supone trabajar en una empresa de nuevo cuño.

Hablar con franqueza

La tercera táctica eficaz para lograr el compromiso y apoyo de los grupos de interés es ser sincero con ellos, hablar con franqueza de los riesgos del negocio, no disimularlos.

Para su sorpresa, los autores vieron que cuanto más sinceros eran los fundadores respecto a los riesgos, más querían implicarse los posibles empleados e inversores. En lugar de espantarles, la franqueza de los fundadores les tranquilizó. De ese modo, pudieron empezar a crear relaciones basadas en la confianza.

©IESE Business School

Algunos fueron aún más lejos y fomentaron un ambiente integrador entre los trabajadores. Incluyeron a los nuevos empleados en proyectos que les brindaron la oportunidad de labrar su propio futuro.

James, el fundador de una empresa hotelera, advirtió que cuando los empleados ven que no se les va a vapulear por cometer errores, se relajan, empiezan a abrirse y pierden el miedo a expresar sus ideas.

Un ambiente de trabajo tan transparente e integrador crea la percepción entre los grupos de interés de que el fundador y, por asociación, la empresa son íntegros. Esto, a su vez, hace que los grupos de interés se muestren más dispuestos a confiar en los fundadores y a comprometerse a largo plazo.

Estos hallazgos indican que los emprendedores que transmiten la visión propia en un plano afectivo son más eficaces a la hora de movilizar recursos para sus empresas, sobre todo en tiempos de incertidumbre o inestabilidad económica. Se trata de una buena noticia para los emprendedores que no disponen de muchos recursos, ya que aun así podrían levantar una empresa prácticamente de la nada mediante su capital más valioso: sus grupos de interés, tanto actuales como futuros.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School