



La cultura de la amabilidad puede encumbrar tu empresa

Las compañías de éxito comparten tres principios: abundancia, relaciones a largo plazo y aprecio por los demás. Esto significa que alientan el desarrollo y crecimiento de los empleados, y celebran sus éxitos. ¿Hasta qué punto lo hace tu empresa?

Por William F. Baker



En Alemania tienen una palabra para todo. La nostalgia de lugares lejanos es *fernweh*. El sentimiento *geborgenheit* es la mezcla perfecta de calidez, confort y seguridad. ¿Sabes ese comentario o réplica que se te ocurre cuando ya es demasiado tarde? Los alemanes lo llaman *treppenwitz*. Una de mis favoritas es *vergönnen*. Significa literalmente no envidiar algo o a alguien. Es decir, alegrarse de los éxitos de los demás. Hay pocos placeres tan profundos y gratificantes como el que sentimos cuando alguien cercano a nosotros tiene éxito.

El ritmo y las exigencias de la empresa moderna pueden impedir que los empleados celebren el crecimiento y los logros de sus compañeros. Es una pena. Aunque hay lugar para la competitividad sana, la verdadera oportunidad para la innovación reside en la colaboración, y nada la estimula más que la cultura de *vergönnen*.

Pero crear un entorno de este tipo no es fácil. No se trata solo de hacer felices a tus empleados, sino de cultivar un ambiente de seguridad, responsabilidad compartida y respeto mutuo.

A lo largo de mi carrera he estudiado cientos de empresas, algunas de las cuales aparecen en mi nuevo libro *Organizations for People: Caring Cultures, Basic Needs and Better Lives*, escrito junto con el psicólogo industrial Michael O'Malley. En él, sostenemos que la apuesta por una cultura organizacional basada en la amabilidad se traduce en empleados satisfechos e incluso en una cuenta de resultados positiva.

He comprobado que las empresas donde reina el sentimiento de *vergönnen* comparten el compromiso con tres principios: abundancia, relaciones a largo plazo y aprecio por los demás. Si una compañía se centra en ellos, puede lograr que sus empleados encuentren inspiradores los éxitos de sus compañeros. Una cultura así permitirá a la empresa llegar hasta donde quiera.

Abundancia

Este principio se entiende mejor si lo comparamos con su opuesto, la escasez. En una empresa dominada por una mentalidad de escasez, ya se trate de puestos de trabajo, proyectos o tiempo a solas con el jefe, los empleados pueden sentirse atrapados en un juego de suma cero que genera una competitividad malsana. En cambio, una mentalidad de abundancia garantiza que el éxito de los compañeros no se perciba como una amenaza. Esto, a su vez, hace que el lugar de trabajo sea más colaborativo y productivo.

Es cierto que los recursos son finitos pero ello no debería implicar que los empleados teman la incertidumbre o dejen de tener acceso a lo que necesitan. La clave está en prepararlos de forma activa para la siguiente oportunidad, ya sea una gran cuenta o un ascenso.



Una manera de hacerlo es invertir en el desarrollo de los empleados. Las empresas que los empoderan para mejorar sus competencias, en su trayectoria profesional tradicional pero también en departamentos diferentes al suyo, amplían el espectro de posibilidades a las que el empleado percibe que tiene acceso. Cuando los empleados se sienten empoderados por la adquisición de nuevas habilidades, no solo son más útiles para cualquier empresa con necesidades cambiantes, también son menos propensos a establecer relaciones basadas en el miedo con sus compañeros. Y cuanto más conocimiento fluya en la organización, mayor será la sensación de abundancia.

Existe otra forma asequible de promover la abundancia: contratar talento interno. Aunque pueda parecer obvio, te sorprendería lo poco que se practica. Solo un tercio de las empresas publican ofertas de trabajo internamente antes de buscar candidatos fuera. Si das preferencia a tus empleados, les das a entender que quieres ofrecerles gran cantidad de oportunidades. Y al ayudarlos a ver que sus compañeros crecen y progresan, envías el mensaje de que realmente hay abundancia de oportunidades en la empresa.



Relaciones a largo plazo

Cuando los empleados sienten que hay abundancia en su empresa, pueden imaginarse un futuro en ella. Por ello, es crucial para retener el talento. Pero el cultivo de relaciones a largo plazo va más allá. Las compañías han de comprometerse también con lo que podemos denominar 'redención'. Si los empleados tienen miedo de cometer errores apenas correrán riesgos y les resultará complicado desarrollarse y crecer. Pero si ven que pueden redimirse de un error o un riesgo fallido, sentirán que tienen permiso para innovar y crecer en el seno –y para beneficio– de la empresa.

Hay muchas maneras de fomentar la redención en el lugar de trabajo: mentoría, evaluaciones de rendimiento frecuente... incluso un canal Slack. BambooHR tiene una práctica que me gusta especialmente: una bandeja de correo electrónico 'Uy' en la que empleados de todos los niveles comparten errores que han cometido y de los que han aprendido.

Además, las empresas que forjan relaciones a largo plazo con sus empleados casi siempre crean cierto sentido de comunión: una misión o valores compartidos que todos pueden respaldar. Cuan-

Las empresas que forjan relaciones a largo plazo con sus empleados casi siempre crean cierto sentido de comunión: una misión o valores compartidos que todos pueden respaldar

do una marca enfatiza sus valores, los empleados pueden identificarse con ellos y sentir que forman parte de un equipo. Las empresas que actúan así suelen despertar una gran lealtad entre sus empleados y, por ende, entre sus clientes.



Es el caso de Patagonia: sus empleados sienten una profunda afección por el compromiso de la empresa con la justicia ambiental. Pero también pueden encontrarse grandes ejemplos en las *startups*. El fundamento de muchas de ellas es el firme compromiso de sus empleados con la causa de la empresa. Cuando todo el mundo comparte la misma misión, es más fácil compartir también el éxito.

Aprecio por los demás

No solo por nuestros compañeros de trabajo, también por personas ajenas a la empresa. Cuando pensamos en responsabilidad social corporativa, solemos hacerlo al más alto nivel, en términos de la imagen pública de la compañía respecto a cuestiones globales. Pero no deberíamos ignorar la enorme influencia positiva que cada uno de nosotros podemos ejercer en el día a día. Debemos esforzarnos por tener un impacto real a través del servicio a la comunidad local o actividades benéficas.

Los datos son claros: el voluntariado mejora la salud mental y la satisfacción de los empleados. En concreto, y según un estudio reciente consistente con otros, las oportunidades de voluntariado patrocinadas por la empresa reducen la rotación de los empleados en un 57%.

Salesforce ha sido un líder importante en este aspecto. Ofrece a sus empleados siete días al año de permiso retribuido para voluntariado “para hacer del mundo un lugar mejor en cualquier actividad



El autor



William F. Baker es profesor distinguido de Medios y entretenimiento en IESE y director del Bernard L. Schwartz Center for Media, Public Policy & Education de la Universidad de Fordham. También es presidente emérito de WNET-Thirteen, la cadena de televisión pública de Nueva York. Impartió clase de negocios en The Juilliard School durante diez años.

que elijan”. Si se toman los siete días, la compañía dona mil dólares a la ONG que elijan. No es casual que Salesforce haya aparecido durante once años seguidos en la lista que Fortune elabora con las 100 mejores empresas para trabajar.

Sorprende, por tanto, que en una encuesta de Deloitte de 2017 sobre el voluntariado en el lugar de trabajo tan solo el 38% de los participantes afirmasen que sus empresas ofrecían programas de voluntariado patrocinados o coordinados por la compañía. Dado lo fácil que es fomentar la cohesión interna con el servicio a la comunidad, los líderes empresariales harían bien en incorporarlo a la experiencia de los empleados.

A medida que nos adentremos en la próxima década, estos principios de abundancia, relaciones a largo plazo y aprecio por los demás probablemente cobrarán aún más relevancia. La razón es que la nueva generación de trabajadores prioriza la cultura y los valores como ninguna otra lo ha hecho hasta ahora. No solo quieren un trabajo estable, sino también ver un compromiso serio con aquello que consideran importante, ya sea una meta personal o una causa social. Si fomentan una cultura organizacional basada en *vergönnen*, las empresas pueden ofrecerles eso y mucho más a sus empleados. Ese es el secreto para contratar y retener a los líderes del mañana. ■

PARA SABER MÁS: *Organizations for People: Caring Cultures, Basic Needs and Better Lives*, de William F. Baker y Michael O'Malley (Stanford University Press, 2019).