

La Empresa Sensual

Introducción

Confieso que su recuerdo todavía me acompaña. Aún me envuelve, dejando tan sólo el aroma de los buenos momentos; los malos momentos, que también fueron muchos, se han suavizado en una nube tenue que ya no genera dolor. Sólo queda la memoria del placer y de lo que de ella aprendí.

Fue, no me cabe duda, una relación apasionada. Me fascinaba su personalidad, su forma de hacer las cosas, la intensidad que manifestaba en todos sus actos. Me cautivó desde que la conocí. No podía dejar de pensar en ella. Me absorbía la energía y el pensamiento. Sin embargo, a veces me exasperaba pensar que, prácticamente, mi mundo se reducía a ella.

Han pasado varios años y no he vuelto a sentir lo mismo por otra, a pesar de que lo deseo tanto... Empezó siendo una relación más, pero al poco tiempo consiguió que me olvidara de las otras y que sólo pensara en ella.

No éramos felices siempre, pero cada minuto que pasé con ella era una sensación única, plena de sensaciones. A veces no dormía bien por su culpa y otras me sentía tan frustrado como un niño pequeño. Dejaba una vibrante estela cuando me alejaba de ella y un golpe de emoción me sacudía cuando estaba con ella.

Su ambición era mi ambición, y aunque ella nunca se sentía satisfecha del todo conmigo, yo tampoco con ella, porque siempre había algo que deseaba de ella y no llegaba a obtener del todo.

Nunca. Nunca he vuelto a dar más de mí mismo. Nunca me importó si la recompensa era suficiente porque ella lo llenaba todo. Fue una época plena de estímulos, de ilusiones, de pasión. En los malos momentos había gente que me decía que la dejase, que podía ser pernicioso para mí. Pero yo era incapaz de escuchar y, en cambio, hacía todo lo posible para que ella estuviese satisfecha conmigo.

Así, en resumidas cuentas, era mi relación con "ella". Pero no quiero mantenerles en el equívoco: "ella" era una empresa para la que trabajé. Una empresa, como hay algunas otras, en las que se experimentan sensaciones muy parecidas a las de una intensa relación amorosa. Son empresas dotadas de cualidades que les sirven para conectar con las personas y, posteriormente, obtener de ellas los objetivos que se marcan. Empresas que han sabido entender que, por encima de todo, clientes, empleados, accionistas y proveedores son personas. Y actúan en consecuencia.

Es el tipo de empresa que acude a cualidades y técnicas tan humanas y tan poco institucionales como la sensualidad y la seducción. Voy a hablar de ella, de la Empresa Sensual, de sus características y de sus técnicas. De cómo consiguen llegar al alma de las personas y de cómo las conquistan, a veces para siempre. Para ello, les voy a identificar ejemplos concretos, que ilustrarán lo que, intuyo, será la tendencia empresarial del

siglo XXI. Les voy a proponer, si me lo permiten, técnicas que harán que sus clientes y sus empleados caigan a sus pies y que los inversionistas estén pendientes de lo que hacen.

Déjeme pedirle un favor

Permítame tutearle. Es que pretendo comunicarme contigo de tú a tú. De una persona que siente y piensa a otra persona que siente y piensa. Se trata de un libro de empresa, sí, pero escrito por alguien que cree que por encima de todo es el elemento humano el que determina el destino y el alcance de todas las acciones de sus integrantes: Cliente, empleado, proveedor, accionista... no son más que etiquetas que se ponen a personas según su función. Personas que sienten, que piensan, que se emocionan. Como tú y como yo.

Por eso te pido el favor que me dejes tutearle, ya que pretendo superar la distancia que es habitual en los sesudos ensayos teóricos que pueblan las estanterías de los libros de empresa. Este libro no pretende serlo. Más bien lo contrario: pretende llegarte al corazón y no sólo a la cabeza. Sea cual sea tu función en la empresa, edad o nacionalidad, para intentar reducir distancias me permitiré la pequeña licencia literaria de tutearle. ¿Me lo permites? Muchas gracias.

El origen de una propuesta

La Empresa Sensual. Realmente suena extraño y hasta contradictorio. Una cualidad tan humana (la sensualidad) conjugada con una institución, la empresa, tan tradicionalmente desprovista de emociones. Mi propuesta te habrá causado cierta extrañeza: es como intentar fusionar artificialmente dos mundos que se encuentran en dimensiones diferentes. Sin embargo..

Sin embargo, intuyo que has comprado este libro porque sabes de lo que te voy a hablar. Intuyo que lo sabías incluso antes de empezar a leerlo. Sensualidad y empresa, en principio, y sin todavía llegar al fondo del asunto, teóricamente pertenecen a dos esferas opuestas. Pero tienen algo en común: hay pocas cosas que nos estimulen más que el mundo de la empresa y el mundo de la sensualidad.

Repasa tu día. Revive tus veinticuatro horas. Analiza a qué se dedican tus pensamientos y tus emociones. Hay una gran variedad de temas, pero en un importante porcentaje de los casos, gran parte de tu atención se dirige a tu entorno laboral (tus responsabilidades, proyectos, frustraciones, relaciones con compañeros de trabajo, jefes o clientes). Preocupaciones, sueños y alegrías se entremezclan en un intenso cóctel que nos absorbe gran parte de nuestro tiempo y de nuestra atención.

Pero existe también una parcela importante en nuestro cerebro que es ocupada por la sensualidad, en su gama casi infinita de posibilidades: sensualidad en abstracto, relacionada con nuestra pareja, proyectada hacia los cuerpos desnudos que se nos ofrecen en la publicidad de los anuncios o de las revistas. Sensualidad explícita o subliminal. Sensualidad sexual o meramente estética.

Dos mundos. Dos focos de atención. Dos de los motores más poderosos que existen en nuestra vida cotidiana. Pero ¿realmente tienen algo en común?

Por otra parte, se podría decir que todas las empresas tienen el objetivo de seducir a las personas que trabajan en ella o a las que se les intentan vender sus productos o servicios. Quizás incluso tu mismo hayas fruncido el entrecejo y digas para tus adentros: “¿En mi empresa sí lo hacemos!”

No me atrevo a dudarlo. En absoluto. Pero permíteme hacerte una pregunta: ¿Están tus empleados y/o clientes rendidos a sus pies? ¿Sienten un vínculo emocional con la empresa? ¿Les ata más que una nómina o un contrato? Si la respuesta sigue siendo afirmativa, felicidades. Nos encantaría que nos enviases un correo electrónico para que incluyamos tu empresa en futuras ediciones de esta obra. Si tu respuesta es negativa, no te preocupes. Tu empresa es una más de las que están obsesionadas por el hecho de que no consigue atraer y fidelizar a sus empleados o a sus clientes, mientras observa, con una mezcla de incredulidad y admiración, aquellas que se distinguen no sólo por la excelencia de sus resultados, sino también por la insistencia en encontrar la piedra filosofal que las conecte con un público cada vez más exigente e infiel.

¿Por qué ellos sí y nosotros no?

Seamos honestos. Hoy por hoy muy pocas empresas, muy pocas organizaciones, pueden vanagloriarse de haber dado con esa

piedra filosofal. Apple puede hacerlo, Zara puede hacerlo, Starbucks, también. Son empresas que han sabido leer los códigos de una sociedad en profunda y rapidísima transformación y los han convertido en productos que ofrecen a sus clientes, a través de unos profesionales que están enamorados de las empresas para las que trabajan. Obteniendo en el camino una envidiable cifra de beneficios para sus accionistas. Empresas que se distinguen en campos muy variados. En términos de innovación (Apple), de dar lo que quiere el cliente cuando lo quiere el cliente (Zara), en términos de sensaciones (Starbucks no vende café, vende sentirse bien, como en casa).

Cuando se analizan las empresas de éxito, casi siempre se hace desde una perspectiva analítica intelectual, de hechos. Normalmente, desde un acercamiento bastante académico. Qué producto/servicio venden, qué estrategia de mercado, qué tipo de organización, etc. Sin embargo, muy pocas veces se analiza el "cómo" se toman esas decisiones. Cuál es el espíritu que ha alimentado a esos profesionales. Cómo se ha configurado esa cultura de empresa que los hace tan exitosos. Y, sin embargo, suele ser ese "cómo" y no el "qué" la causa de que unas empresas sean más exitosas que otras.

Al igual que sucede en los casos de Apple, Starbucks o Zara hay empresas que han construido su personalidad de tal manera que la forma en que se hacen las cosas es mucho más importante que cualquier otra circunstancia. Virgin, por ejemplo, es capaz de ofrecer sus servicios en parcelas tan diferentes como las líneas aéreas o la cosmética. En realidad, a Virgin le es indiferente qué tipo de producto ofrece al público. Porque Virgin vende emociones, por encima de la etiqueta que ponga a

sus productos. Vende emociones porque ha creado un entorno en el que las emociones de sus empleados rigen la vida de la compañía.

Es lo que sucede cuando una empresa se mira a sí misma y es capaz de enfatizar por encima de todo su esencia humana, cuando pone las bases para acercarse a lo humano que hay en sus empleados, clientes, accionistas o proveedores. Porque, a estas alturas, ¿hay alguien que dude que la sensualidad es una de las características más humana? ¿Una de las más distintivas? ¿De las más poderosas?

Los últimos reductos de la solemnidad

No obstante, nos choca ver asociados los términos "empresa" y "sensualidad". Al fin y al cabo, el mundo de la sensualidad pertenece a la esfera de lo íntimo. Algo que, acaso, es compartido con nuestra pareja o nuestros amigos más cercanos. Digamos que, en nuestro ámbito profesional, no estamos muy acostumbrados a hablar de ello, más que en términos humorísticos o anecdóticos.

Por otra parte, en la actualidad sólo dos instituciones sociales se revisten de, a mi juicio, una excesiva solemnidad: la empresa y las instituciones religiosas. Digo excesiva porque, al fin y al cabo, se trata de organizaciones humanas que deberían, por la misma esencia de su naturaleza, reflejar su humanidad. No olvidemos que en el siglo XXI las personas no somos en general tan solemnes.

Cuando se afirma que empresa y religión son los últimos reductos de la solemnidad es porque se piensa que existían otros solemnes reductos que ya no lo son tanto. La política, por ejemplo. Ámbito hasta hace muy poco de gestos serios, trajes grises y mensajes pétreos. Los políticos, como los empresarios o los religiosos (de cualquier confesión), pensaban que manifestarse humano significa necesariamente manifestar debilidad. No obstante, estamos asistiendo en los últimos tiempos a un cambio significativo en la manera en que la clase política se presenta a la sociedad.

Los políticos en la actualidad no tienen reparo en mostrar su humanidad y lo hacen mostrando los aspectos que antes estaban restringidos a su esfera privada. Exhiben sus familias, sus aficiones, sus habilidades deportivas y, los que pueden, su sentido del humor. Ello se debe en exclusiva a su deseo de conectar emocionalmente con las personas que les van a dar la posibilidad de gobernar. Porque ya no se trata únicamente de gobernar y de presentarse posteriormente ante los ciudadanos midamos medir el valor puro y objetivo de sus actos de gobierno. Se trata ahora también de seducir, atraer, conectar... No soy politólogo, pero mi intuición me dice que los políticos con mejor imagen del siglo xx fueron aquellos que, incluso por encima de su gestión, lograron sintonizar su humanidad con la de sus ciudadanos (Kennedy o Tony Blair podrían ser dos de los ejemplos más evidentes).

Tampoco es éste el lugar más adecuado para una disertación más profunda sobre religión, o la excesiva orientación a la solemnidad de la misma. Por otra parte, me siento incapaz de hacerla. Pero sí he de decir que siempre me pareció extraña la

idea de que pudieran existir guerras de religión (es más, de una forma u otra aún existen). Pero me atrevo a pensar que la representación de un Dios (por cualquiera de las religiones en cuyo nombre se sacrificaban vidas) tan solemne contribuía a ello.

Pero volvamos a la solemnidad de la empresa. Si admitimos que en el resto de los ámbitos sociales sí existe una mayor tendencia a demostrar su esencia más puramente humana, ¿cuántos empresarios podríamos destacar en este sentido? Repasa las principales empresas de tu país y recuerda también las personas que las crearon o dirigen. ¿Quiénes o cuáles manifiestan su vocación por seducirte, por enamorarte?

Habrá quien opine que sobre el dinero no caben bromas ni aproximaciones "lúdicas". Que los negocios son demasiado serios para que en ellos se reflejen otros rasgos humanos más que la ambición, la codicia, la planificación, el liderazgo, la astucia, el perfeccionismo... Que en el mundo empresarial no cabe el amor, la atracción, la generosidad, el sentido del humor, la libertad...

Pero si observamos con detenimiento algunas empresas hay, sin embargo, personas que, manifestándose a través de las empresas que crearon o dirigen, piensan y sienten de otra forma. Personas que, consciente o inconscientemente, buscan en su forma de ser aquellos ingredientes que, están seguros, pueden ayudar a satisfacer las necesidades de otros. Esas necesidades las convierten en productos y servicios, y lo hacen de forma sincera.

¿Que el objetivo de la empresa es dinero, pasta, plata, lana, parné, pelotas?, sí. No se nos escapa que el fin último de

una empresa es ganar dinero. De la misma forma, tampoco se nos escapa que el fin último de un matrimonio es... ¿la reproducción? Si cuestionamos, en todo o en parte, esta última afirmación, no veo por qué no podemos cuestionar la primera. Una empresa debe ganar dinero, por supuesto, y cuanto más mejor. Pero al mismo tiempo debe ser un vehículo de realización para las personas que trabajan en ella y una forma de producir bienes o servicios que enriquezcan la sociedad o una ocasión para generar placer a sus clientes. No son objetivos excluyentes. Como tampoco lo es obtener placer sexual en un matrimonio sin que el objetivo último sea siempre tener descendencia.

Por todo ello, siempre me pareció fascinante el interés existente en el mundo de la empresa por ocultar las emociones, todo aquello que "oliese" a humano. Mostremos números, estadísticas, informes desalmados, planes de acción concisos e impersonales. ¿Qué importa si nuestros clientes sienten? ¿A quién le interesa que nuestro personal esconda emociones detrás de su número de empleado? Ser profesional equivale a ocultar (debilidades, emociones...). De hecho, la tradicional minusvaloración de las mujeres en el ámbito laboral tenía que ver mucho con ello. Si eres capaz de mostrar emociones (y no olvidemos que a las mujeres se les otorgaba el dudoso privilegio de ser las únicas capaces de hacerlo), no puedes dirigir. No puedes asumir responsabilidades.

Sólo los vendedores podían ser "simpáticos" (siempre que no se les ocurriera tener pretensiones de escalar en la organización de la empresa). Recuerdo que en la década de 1980, recién terminada la carrera, leí un libro sobre el estilo IBM (*The IBM way*) escrito por Buck Rodgers, ex VP de Marketing de

IBM durante la década de 1970. Lo que más me sorprendió (de hecho, lo único que recuerdo) es que en su equipo el sentido del humor estaba proscrito. No confiaba en los profesionales que manifestasen un rasgo de la personalidad tan poco profesional como el sentido del humor.

A pesar del gran distanciamiento entre el mundo de la empresa y la sensibilidad, y de la actitud de la misma hacia los elementos humanos, han sido, sin embargo, las personas que movilizaban las emociones las que, en muchas ocasiones, tenían más éxito.

Son esas personas, los empresarios que están tocando las cuerdas de su propia humanidad, quienes están creando una música que les está dando el éxito empresarial. Son los grandes seductores. Nosotros ni siquiera somos conscientes de que nos están seduciendo. Por eso los admiramos, porque nos seducen sin que sepamos, todavía, cómo lo hacen.

Por eso lo sentimos mucho, señores solemnes. Su poder ha terminado. Para no volver jamás.

La alquimia de la sensualidad

Víctor Hugo decía que no hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo. Por ejemplo, el cepillo de dientes apareció en China en el siglo xv, pero no se aprovechó industrialmente hasta 1938. De igual manera, creo que la Empresa Sensual ha nacido cuando ha tenido que hacerlo: cuando las condiciones han sido numerosas, probables y oportunas.

Profundizaremos más tarde en los factores que, al producirse simultáneamente, se han convertido en el caldo de cultivo de un nuevo modelo de empresa. Un modelo más basado en el elemento humano: cálido, sensible, participativo. Un modelo que surge de la mágica confluencia de hechos que, cada uno por su cuenta o nacidos en diferente momento, provocan una nueva forma de comunicación: empresa-profesionales, empresa-clientes, clientes-profesionales.

Cambios políticos, sociológicos, tecnológicos que explican el hecho de que una empresa como Google, fundada el 7 de septiembre de 1998, supere en valor de capitalización a Ford, General Motors y Disney juntas. Empresas prestigiosas, alguna centenaria, capaces de asesorarse por parte de los mejores consultores del mundo, poseedoras de considerables recursos. Sin embargo, son un par de veinteañeros quienes han conseguido en unos pocos años alcanzar lo que ellas no han conseguido en más de cien. . Al mismo tiempo, Google ha sido nombrada la mejor empresa para trabajar en los Estados Unidos (según la revista Fortune).

Podría argumentarse que esos cambios siempre se han producido: que unas empresas crecen y otras desaparecen, que el éxito nunca fue un factor garantizado y que los vaivenes de las fortunas siempre fueron caprichosos. Es cierto. Como también lo es que esos cambios nunca fueron tan radicales y rápidos como ahora y que, por ello, las empresas nunca fueron tan vulnerables. Tan necesitadas de entender, de saber, de pensar y... de sentir.