



# Libro La conexión con el cliente

## Cómo prosperan las compañías cuando demuestran empatía

Dev Patnaik  
FT Press, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

A menudo, los ejecutivos saben poco sobre las personas que compran los productos y servicios de sus compañías. Esto no es sorpresa. Para estudiar a las personas, uno tiene que preocuparse por ellas. Sin embargo, la mayoría de las empresas no sabe lo que es la empatía. En esencia, actúa como si tuviera cerebro calculador, orientado a la supervivencia como los reptiles. Las ganancias lo mueven todo. Es una desconexión curiosa, pues el sustento corporativo depende de la gente – no de las lagartijas – y el cerebro de la gente está programado para mostrar empatía. Dev Patnaik (que escribe con Peter Mortensen) muestra cómo las empresas que se conectan con empatía con sus clientes tienen mejores resultados financieros. Él insiste que, en el mundo actual de los negocios de sangre fría, hay lugar para compañías magnánimas, y señala a IBM, Nike y Harley-Davidson como ejemplos. El hecho de que la empatía es también una gran estrategia de negocios la convierte en la cereza del pastel. *BooksInShort* recomienda este excelente libro a los directores ejecutivos, especialistas en mercadotecnia y otros ejecutivos que deseen construir su negocio mostrando respeto a sus clientes.

### Ideas fundamentales

- Las personas son naturalmente empáticas. Esta tendencia está programada en el cerebro humano.
- Debido a sus “neuronas espejo”, los seres humanos reaccionan de manera simultánea y comprensiva ante el placer o dolor de otras personas.
- Aunque la gente que muestra empatía crea empresas, muchos negocios operan sin empatía.
- Es como si tuvieran cerebro reptil, con sangre fría, en vez de cerebro de mamíferos, con empatía natural.
- Los líderes corporativos sin empatía sólo se preocupan de las ganancias, no de sus clientes.
- Como consecuencia, estos individuos no intentan conocer nada significativo sobre sus consumidores.
- En muchas ocasiones, esto da como resultado el desarrollo de productos que no son atractivos para los clientes.
- Los líderes de negocios con empatía se preocupan de sus clientes y los estudian.
- Por eso entienden de manera intuitiva lo que es más atractivo para ellos.
- Como lo demuestran IBM, Nike y Harley-Davidson, este tipo de empatía obtiene su recompensa en el mercado.

### Resumen

#### Los seres humanos están programados para la empatía

Cuando Lawrence Taylor jugaba como *linebacker* para los Gigantes de Nueva York en la década de 1980 y a principios de la de 1990, era un temible competidor con una impresionante presencia física en el campo. Jugaba como un hombre rodeado de niños, golpeando *quarterbacks* con gusto. Taylor disfrutaba derribar a otros jugadores. El 18 de noviembre de 1985, los Gigantes jugaron contra los Redskins de Washington, sus rivales de división, en un destacado partido de fútbol televisado un lunes por la noche. Como de costumbre, Taylor estaba encima de los jugadores contrarios. No podían detenerlo. En el segundo cuarto, Taylor le propinó un despiadado golpe al *quarterback* de los Redskins, Joe Theismann, quien cayó al suelo como muñeco de trapo, con la pierna derecha abierta en un ángulo horrible, poco natural; tenía 12 fracturas en la pierna. Nunca más volvería a jugar fútbol. Generalmente, después de un gran golpe, Taylor se hubiera burlado del jugador tirado en el pasto, apuntando el dedo a la cara del hombre. No en esta ocasión. Taylor hizo señas como loco a la banca de los Redskins en busca de ayuda. Agitado, “agarró angustiado la cubierta facial de su casco” y caminó en círculos, regresando constantemente a ver a Theismann, y se quedó con él hasta que los médicos se lo llevaron

en una camilla. ¿Qué provocó ese drástico cambio de comportamiento cuando brutalmente derribó a Theismann? La respuesta: las neuronas espejo.

## Las neuronas espejo y el sistema límbico

Las neuronas espejo del sistema nervioso humano permiten a los seres humanos reproducir las acciones de otros en su propia mente, como si el cerebro interpretara las emociones de alguien más como si fueran internas. Las neuronas espejo son vitales para el aprendizaje. Por ejemplo, ver a alguien llevar a cabo una hazaña física – digamos, pegarle a una bola de béisbol – provoca que las mismas neuronas que se conectan instantáneamente del jugador de béisbol, se conecten simultáneamente en el cerebro de usted. Por lo tanto, a nivel subconsciente, usted puede aprender sólo con mirar. Las neuronas espejo permiten a la gente experimentar las vidas de otros de manera emocional, a través de la empatía. Por eso, los aficionados al boxeo se estremecen cuando un boxeador de peso completo golpea a su oponente. Los aficionados reaccionan como si fueran la persona en el suelo. Por eso Taylor entró en pánico después de derribar a Theismann en el campo de fútbol. A nivel subconsciente, Taylor emocionalmente sintió empatía por el terrible padecimiento de Theismann. Para Taylor fue como si su propia pierna se hubiera visto destruida repentinamente, y su propia carrera de fútbol se terminara.

“Aprender a conectarse con empatía con los clientes puede ayudar mucho a que los negocios prosperen a largo plazo”.

Las neuronas espejo son sólo uno de los elementos en la impresionante arquitectura neuronal humana que predispone a la gente a la empatía. El sistema límbico, la parte del cerebro que controla la memoria y la emoción, es otra. Los reptiles no tienen sistema límbico y, por lo tanto, no tienen emociones. Su cerebro primitivo tiene una misión: la supervivencia física, cueste lo que cueste. Son “literalmente incapaces de preocuparse”. Gracias al desarrollado sistema límbico de los mamíferos, los seres humanos sienten emociones. Por eso, la gente se preocupa. De hecho, la empatía por otros es intrínseca en la estructura psicológica humana.

## La mayoría de las compañías es como las lagartijas

A pesar de la programación para la empatía de los seres humanos, la mayoría de las organizaciones que crea la gente – incluso los negocios – cuidadosamente extirpa la emoción y la empatía de sus operaciones. Como los reptiles, las corporaciones se centran únicamente en la supervivencia, definida por las ganancias, el crecimiento y el valor para los accionistas. Como resultado, los negocios se convierten en “bestias éticamente neutrales”. Cuando los empleados van al trabajo, a menudo tienen que “dejar su humanidad en la entrada”. Las metas corporativas tienen precedencia sobre todo lo demás. ¿Le sorprende que muchas organizaciones pierdan el tacto con sus clientes, seres humanos llenos de empatía a quienes se supone que deben atender? No es sorprendente que dichos negocios a menudo no puedan mantener la competitividad. A la larga, los clientes dejan de comprar en empresas cuyas acciones muestran una falta de preocupación, sin importar la cantidad de anuncios publicitarios de las compañías que dicen que quieren a sus clientes.

“Todos preferimos comprar productos de negocios que muestran un verdadero conocimiento de nuestras necesidades”.

Afortunadamente, no todos los negocios son reptiles, “sin corazón”. Algunas compañías muestran empatía y se preocupan de sus clientes. Tratan de conocer todo sobre ellos: quiénes son, qué les importa, de qué se preocupan y qué los hace felices. Hacen sus investigaciones de la manera más natural posible, y pasan tiempo con sus clientes. Las personas que tratan de moldear a las compañías para que la empatía sea parte de su cultura básica encuentran la manera de conocer a profundidad, con todo detalle, qué gusta y disgusta a sus clientes. Después, diseñan y fabrican productos y crean los servicios adecuados. A los clientes casi siempre les gusta lo que producen las compañías que muestran empatía, y lo demuestran a través de una gran lealtad. Los siguientes perfiles abarcan tres compañías que muestran empatía por sus consumidores: IBM, Nike y Harley-Davidson.

## IBM

A principios de la década de 1990, el gigante de la computación IBM tuvo problemas. Su principal mercado de computadoras centrales dejó de crecer. Los costos estaban fuera de control. IBM necesitaba urgentemente un liderazgo innovador. Apareció Lou Gerstner, ex presidente de American Express y ex director ejecutivo de RJR Nabisco. Era tecnófobo, sin experiencia en empresas de tecnología, pero experto en el desarrollo de productos que atraen a los consumidores. Muchos de los analistas no creían que esta experiencia se pudiera aplicar en una empresa negocio-a-negocio como IBM. Pensaron que Gerstner debería haber dividido IBM en empresas más pequeñas y dijeron que esa enorme empresa, difícil de manejar, no podría sobrevivir en un mercado dominado por empresas de nichos específicos, como Microsoft (software), Oracle (software para datos comerciales) e Intel (microprocesadores). Gerstner no estaba de acuerdo. Creía que IBM se había convertido en una gran empresa por su enorme tamaño y formidable variedad de operaciones y no a pesar de éstas.

“Nuestros cerebros han desarrollado sutiles y sofisticadas maneras para entender lo que están pensando y sintiendo otras personas”.

¿Por qué insistió tanto Gerstner en no dividir IBM? Su empatía por los clientes de IBM lo llevó a mantener unidos todos los recursos de la compañía. Antes de convertirse en director ejecutivo de IBM, Gerstner, al frente de American Express, era uno de los principales clientes de IBM. El gigante de las tarjetas de crédito dependía de una “infraestructura de información global sólida”, una red de computadoras sumamente compleja y software sofisticado que debía conectarse perfectamente con un enorme sistema de telecomunicaciones. En Amex, Gerstner aprendió que sólo una empresa gigante y multifacética como IBM podría desarrollar y mantener un sistema como éste. Se mantuvo firme en su decisión de que podrían seguir contando con IBM.

“Las personas descubren oportunidades ocultas cuando tienen una conexión personal y de empatía con el mundo que las rodea”.

Gerstner se centró en los clientes de IBM. Presionó a los gerentes para que le dijeran exactamente lo que les decían los clientes. En 1993, Gerstner lanzó un programa de tres meses llamado “Operación abrazo de oso”. Envío a 50 directores sénior de IBM y a 200 de sus empleados a reunirse, por lo menos, con cinco de los principales clientes de IBM cada uno. Les indicó que escucharan las inquietudes y quejas de los compradores – y les prohibió vender. Gerstner leyó cada uno de los informes de esas sesiones. Se convirtió en el “jefe de explicaciones” de IBM: decía a los clientes de qué manera IBM podía satisfacer sus necesidades y dio un giro a IBM. Colocó a los clientes en un pedestal y les mostró empatía.

## Nike

No es sorpresa que Nike tenga una sensibilidad especial y afinidad con sus clientes. El entrenador de atletismo de la Universidad de Oregon Bill Bowerman y algunos de sus mejores corredores fundaron la compañía con el único propósito de diseñar y proveer el mejor calzado atlético posible para gente como ellos. La sede corporativa de Nike es un paraíso para los corredores. Muchos empleados de la oficina principal en Beaverton, Oregon, corren durante su hora de comida y a otras horas del día, alentados por Nike. Como los empleados que corren son muchos, intuitivamente entienden lo que otros corredores buscan en calzado y equipo deportivos. Tienen una sensibilidad instintiva de lo que desean los atletas. Por eso, Nike puede llevar a cabo investigaciones de mercado de manera ideal: simplemente pregunta a sus empleados qué esperan de la ropa y calzado deportivos. Los ejecutivos de Nike recopilan información constantemente y hacen todo lo que pueden por estar cerca de sus clientes y compartir sus ideas y sentimientos. Por ejemplo, el diseñador Dave Schenone dedica una gran cantidad de tiempo a los atletas de escuelas de educación secundaria en todo Estados Unidos. Atiende sus necesidades sobre carreras en pista y a campo traviesa. Compra en las tiendas que les gustan a ellos. “Se pone en sus zapatos”, y así muestra empatía. Esto se ve recompensado cuando ayuda a diseñar nuevos productos. Como escribió Dale Carnegie, “si quiere que la gente se interese en usted, muestre verdadero interés por la gente”. Esto es lo que hace a Nike tan especial. Sus líderes se preocupan por los atletas, incluyendo a los poco hábiles y a los que no son profesionales.

## Harley-Davidson

A pesar de que los fabricantes de automóviles en EE.UU. han sido tremendamente inproductivos en las últimas dos décadas, Harley-Davidson, la icónica compañía norteamericana de motocicletas, ha tenido un incremento en ventas de dos dígitos. ¿Por qué? La respuesta es básica: casi no hay nada que separe a la compañía de las personas que compran sus motocicletas. La compañía no se refiere a ellas como “clientes”; las llama “pilotos”. La mayoría de los empleados de Harley, desde ingenieros hasta contadores, es propietaria y piloto. Los automóviles, llamados “jaulas”, son artículos despreciables para la compañía. Esos vehículos sólo se pueden estacionar en la parte posterior del edificio corporativo en Milwaukee. El edificio presenta innumerables carteles, fotos, letreros e incluso tanques de gasolina de motocicletas, maravillosamente decorados con imágenes brillantes. Todo en Harley celebra el estilo de vida de los pilotos. Los miembros del Grupo de Propietarios de Harley (HOG, por sus siglas en inglés), que son todos los clientes, actúan como evangelistas para la compañía. Para cualquier negocio, esa lealtad de los consumidores no tiene precio.

## Observe la visión del mundo de los clientes

Las compañías que están cerca de sus clientes y se preocupan de ellos como individuos se conocen como “Organizaciones Abiertas a la Empatía”. Sus gerentes y empleados desarrollan una intuición especial sobre lo que desean los clientes, que supera la investigación de mercado tradicional. En empresas como Nike y Harley, no hay una distinción significativa que separe a los empleados de los clientes. Por supuesto que esto no es posible en todas las empresas, pero los líderes corporativos pueden y deben asegurarse de que su fuerza laboral ve el mundo como lo ven los clientes que dependen de sus productos y servicios. Salir a donde están los clientes y ver las cosas con los ojos de ellos es vital para los negocios. “Los negocios se hacen afuera, en el mundo real: en las tiendas, en la calle y en los hogares”. La empatía – preocupación por los clientes – da significado a los datos abstractos. Proporciona el contexto para tomar decisiones informadas sobre el desarrollo de productos y de mercadotecnia.

“La empatía puede empezar desde arriba ... pero debe llegar a todos para tener un impacto duradero”.

La empatía no es sólo una estrategia de crecimiento de negocios o mercadotecnia. También da a las compañías y a sus empleados una misión noble: hacer felices a los clientes y mejorar sus vidas. La empatía da significado al trabajo y tiene el poder de transformar ocupaciones en carreras profesionales y, de hecho, en llamados. La empatía da fuerza a los empleados. Los hace parte de algo más grande que ellos. ¿No lo cree? Si visita las oficinas centrales de Nike, IBM o Harley-Davidson, encontrará pruebas tangibles del increíble valor de una fuerza laboral con empatía. La empatía en los negocios – como en la vida – marca la diferencia.

## Sobre el autor

**Dev Patnaik** es fundador y director de una empresa de estrategias de crecimiento en San Francisco. **Peter Mortensen** es responsable de las actividades de comunicación en la empresa de Patnaik.

---