

Haier Group

– Un caso en el que la cultura estimula la innovación de producto y de management

Por Eduardo P. Braun

Resumen: *Haier Group constituye un caso paradigmático de transformación cultural. Una pequeña empresa que fabricaba refrigeradores de baja calidad con cientos de empleados en un lugar remoto de China se transformó en una organización líder en productos de alta tecnología con procesos de producción y operaciones a escala mundial, una plantilla de más de 100.000 personas y un modelo de gestión que se ha convertido en caso de estudio en universidades prestigiosas como Harvard, Insead, la Escuela de Negocios de Londres, entre otras. Este caso de estudio se propone leer el crecimiento global de Haier en clave cultural. Dicho de otro modo, entender las particularidades de la cultura de Haier que contribuyen a su éxito local e internacional.*

Introducción

La promesa de un hogar inteligente, en el que la interconexión de dispositivos mejore la calidad de vida de sus residentes y la eficiencia energética de las edificaciones es una realidad. Termostatos que juntan datos sobre las preferencias de temperatura para ajustarla automáticamente según la hora del día, bombillas que pueden ser encendidas y reguladas en brillo y color desde el teléfono celular, refrigeradores que envían alertas sobre alimentos caducados y permiten la gestión de inventario, lavarropas que leen la etiqueta de las prendas para programar el lavado adecuado y lo inician en el horario en que la tarifa energética es más conveniente, son algunos ejemplos que hacen más fácil la vida doméstica.

Estos grandes avances en el campo de IoT (sigla en inglés de Internet of Things, o Internet de las Cosas) se deben en gran medida a las mejoras tecnológicas, pero hay otros factores que juegan un papel clave, como los cambios en los modelos de gestión, la innovación abierta y la interrelación entre jugadores de distintos sectores organizados en ecosistemas. En este nuevo mapa, Haier Group ha logrado posicionarse como pionera. De hecho, ha sido la única en la categoría de “IoT Ecosystem” del ranking de las 100 marcas globales más valiosas elaborado por Kantar BrandZ durante cinco años consecutivos.

Desde un lugar remoto, la ciudad de Qingdao en el noreste de China, Haier se ha expandido internacionalmente, adquiriendo compañías como GE Appliances en los Estados Unidos, Candy y Casarte en Italia, Fisher & Paykel en Nueva Zelanda y AQUA, de origen japonés, entre otras. Su fuerza se concentra en 10 centros de investigación y desarrollo, 71 institutos de investigación, 35 parques industriales, 143 centros de fabricación y una fuerza de venta distribuida en 230.000 nodos en todo el mundo¹. La subsidiaria Haier Smart Home está entre las marcas del Fortune Global 500 y también en el listado de las Compañías Más Admiradas del Mundo de esa publicación.

Sin embargo, hace 40 años, sólo era una pequeña fábrica estatal de refrigeradores. En menos de cuatro décadas logró dar un salto cuántico y liderar su industria a nivel local y global. ¿Cómo fue el proceso de evolución? ¿Cuáles fueron las claves de su transformación? Y, más importante: ¿cómo planea resolver los desafíos futuros?

Para contestar estas preguntas, nada mejor que nutrirse de las fuentes y observar el fenómeno de cerca. Por eso viajé a Qingdao, en la provincia de Shandong.

El origen

¹ Datos de https://www.haier.com/ve/about-haier/haier-group/?spm=ve.home_pc.header_81966_20190530.1

Ubicada en una bahía, Qingdao está bañada por el mar Amarillo que la separa de Corea del Sur, 600 km al frente. Su puerto es el cuarto más importante de China; sus rascacielos, lujosos centros comerciales, plazas y avenidas cuidadosamente adornadas dan cuenta de una ciudad próspera y moderna, con obras monumentales como el puente más largo del mundo tendido sobre el mar, 42 km que la unen a la ciudad de Haiwan. En la arquitectura y en la cerveza quedan vestigios de su pasado como colonia alemana, pero casi no hay rastros de la ocupación japonesa en las primeras décadas del siglo 20.

Recuperada definitivamente por China en 1949, fue “re-inaugurada” en 1984. Este año también marca el inicio Haier², cuando Zhang Ruimin, un joven de 35 años, toma el mando de la Qingdao General Refrigerator Factory,³ y encara una reforma tan grande que actualmente es considerado el “fundador” de la compañía.

Se acercaba el Festival de la Primavera cuando Zhang Ruimin asumió su cargo. La situación financiera era tan crítica que el flamante director tuvo que pedir un préstamo para pagar la nómina. En su cálculo fue un paso más allá e incluyó, además del total de los sueldos, un monto adicional para que cada empleado tuviera 2,5 kilos de pez espada para el festejo de la milenaria tradición.

¿Cómo era la Qingdao General Refrigerator Factory en 1984? Una buena forma de visualizarla son los 13 puntos iniciales de gestión que estableció Zhang Ruimin. Entre ellos estaban “no orinar ni defecar en el área de trabajo” y “no robar la propiedad de la compañía”. Junto con ellos se describieron las penalidades en caso de no cumplimiento. “La empresa tenía regulaciones similares, pero hasta ese momento no surtían efecto. El nuevo director cumplió con su palabra, lo cual sorprendió a los empleados y renovó su confianza en la empresa”, sintetizan los

² En febrero de 1984, con la aprobación del Departamento de Industria Ligera de la República Popular China, la Comisión de Comercio de Qingdao y la Oficina de Industria Ligera No. 2 de Qingdao, se creó la Qingdao General Refrigerator Factory a partir de la Domestic Electrical Appliances Factory.

³ Hasta 1979, las empresas chinas eran de propiedad estatal (ya fuera directamente pertenecientes al estado o de propiedad colectiva) y operaban en una economía planificada centralmente. Ese año Deng Xiaoping, líder de la República Popular China, introdujo una nueva filosofía económica, el Socialismo con Características Chinas, declarando que “el socialismo también puede implementar una economía de mercado”, lo cual permitió que las empresas integraran centros técnicos, fábricas y centros de distribución en una entidad responsable de toda la cadena de valor.

documentos de la época reunidos en la sala de exhibición histórica en la sede de Qingdao.

Además de una disciplina laboral laxa, otros puntos críticos eran la baja calidad de productos y un entorno de producción deficiente. Por ejemplo, en enero de 1983, la Tienda Departamental No. 3 de Shanghai informó que ninguno de los 22 lavarropas que le había comprado funcionaba bien. Un año después, el control de inventario registró un excedente de 6322 lavadoras. Los productos defectuosos eran tantos que constituían una categoría comercializable. De hecho, muchos fabricantes ofrecían cuatro categorías para venderlas según la calidad: productos de primera, segunda, tercera y defectuosos.

La anécdota más representativa, la que marca el punto de origen del compromiso con la calidad que se convertiría en su sello característico es la idea que pasó a llamarse “smashing refrigerators”. Ocurrió en 1985. Irritado por la baja calidad de los productos que fabricaban, Zhang Ruimin reunió a los empleados y rompió públicamente refrigeradores defectuosos con un martillo. Este acto simbólico se convirtió en un punto de inflexión para Haier y marcó el inicio de la transformación. Al mismo tiempo, Zhang Ruimin se propuso ganar la Medalla de Oro en Calidad en China e implementó reformas significativas en la gestión y la cultura corporativa, centrándose en la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Por ejemplo, en 1984, compró una línea de fabricación con licencia de la reconocida empresa alemana de refrigeradores Liebherr, una tecnología que le permitió fabricar heladeras modernas con estándar de cuatro estrellas. La instalación del equipo y la tecnología de Liebherr se acompañaron de un compromiso riguroso con la calidad. Zhang Ruimin introdujo prácticas basadas en conceptos de Six Sigma y el objetivo de cero defectos. Al mismo tiempo implementó una herramienta de gestión llamada OEC (O-Overall, E-Everyone, Everyday, Everything, C-Control Clear) que dividía cada objetivo general en subobjetivos diarios que podían ser manejados por cualquier persona con visión y capacidad de control. En 1984, los ingresos de Haier eran de 3,48 millones de yuanes; en 1987, alcanzaron 140 millones de yuanes. En 1988, Haier se convirtió en la primera empresa de refrigeradores china en ganar la Medalla de Oro Nacional de la Calidad. Zhang fue a recibir el premio a Beijing. A su regreso, los empleados lo esperaban para celebrar pero, en vez de eso, el CEO

organizó una reunión de “detección de errores” para analizar los productos defectuosos y recordarles a todos la importancia de trabajar con humildad y responsabilidad.

La expansión constante

En 1991 la Qingdao General Refrigerator Factory se fusionó con la Qingdao Air Conditioning Factory, creando Qingdao Haier Group. Fue renombrada Haier Group en 1993. Desde entonces, las fusiones y adquisiciones fueron recurrentes y contribuyeron a su expansión doméstica e internacional.

Zhang Ruimin creía que se necesitaban tres elementos para ser el principal fabricante de electrodomésticos en China: una buena práctica de gestión, la adquisición de tecnología moderna y aprovechar una industria fragmentada para consolidarse. Por eso, entre 1995 y 1998, adquirió e introdujo la cultura Haier en 18 empresas y amplió su línea de productos a otros electrodomésticos, ofreciendo desde lavarropas, cocinas y aspiradoras hasta televisores y reproductores de video. De esta manera se afirmó como una marca de productos para el hogar y logró sinergias operativas en fabricación, adquisiciones y distribución.

A finales de la década de 1990, Haier lanzó su programa de expansión internacional; en 1999 creó su primer parque industrial fuera de China, en Carolina del Norte, Estados Unidos.

En la mira estaban los principales mercados de electrodomésticos en Europa, Estados Unidos y Japón. A diferencia de muchas empresas chinas que se dirigían a mercados cercanos a China, Zhang Ruimin explicó que su estrategia consistía en apuntar a los mercados más difíciles primero, para luego entrar en los más fáciles. A principios de la década de 2000 había abierto oficinas que comercializaban los productos fabricados en China a través de una red de distribuidores locales en la mayoría de los principales países europeos.

La siguiente etapa fue abordar la estrategia global de marca. Según Zhang Ruimin, "el éxito en los mercados extranjeros se basa en una cosa: la creación de un nombre de marca localizado. Tenemos que hacer que los estadounidenses sientan que Haier es una marca estadounidense local en lugar de una marca china importada".

En paralelo implementó una estrategia de diseño localizado para asegurar que los productos se adaptaran a los mercados utilizando el mismo concepto que había aplicado en China: adaptar los productos para satisfacer las necesidades locales con productos populares. Por ejemplo, en África, en respuesta a los frecuentes cortes de energía, Haier desarrolló un congelador que no se descongelaba durante 100 horas. Y para abastecer al mercado hotelero en los Estados Unidos, creó heladeras pequeñas, que también servían a los dormitorios estudiantiles. Con sus productos localizados, Haier aumentó su presencia en Europa y Estados Unidos. En 2019 adquirió la firma italiana Candy e ingresó en la etapa de operación multimarca en el mercado europeo.

En 2016 compró General Electric Appliances (GE Appliances). Esta operación marca un hito en el crecimiento y evolución de la compañía. "Nos querían comprar a nosotros y finalmente nosotros los compramos a ellos", recuerdan, aún hoy, en Qingdao. En ese momento Haier era tres veces más grande que GE Appliances. En una reunión entre Zhang Ruimin y los directores de GE Appliances celebrada tras la adquisición, los ejecutivos le preguntaron cómo sería su liderazgo. La respuesta fue clara y contundente: "No soy su líder. Nuestro líder común es el usuario". Gracias a la implementación del método RenDanHeYi, en los siguientes cuatro años, los ingresos de GE Appliances se multiplicaron por 1.8 y sus ganancias más de tres veces.

La reforma organizacional: Rendanheyi

El cambio en los valores culturales de la organización, que empezó cuando Zhang Ruimin asumió la conducción de la compañía, se profundizó en los años siguientes

y derivó en una metodología de gestión que se convirtió en otro sello característico de Haier, el Rendanheyi.

La búsqueda de calidad y el contacto estrecho o “distancia cero” con el cliente fueron motores de esta metodología que nació en 2005 y evolucionó en los años siguientes. La estructura jerárquica fue reemplazada por unidades pequeñas llamadas microempresas (ME) y, como consecuencia de este cambio, 80.000 empleados se organizaron en más de 4,000 MEs. Las MEs comparten servicios funcionales de la Plataforma Grupal de Haier y llevan adelante las operaciones diarias gozando de tres derechos: toman sus propias decisiones, pueden contratar y despedir gente, y tienen el derecho a repartir sus ganancias. Cada ME está compuesta preferentemente por menos de 10 personas y es responsable de su desempeño.

En una evolución posterior, las MEs se empezaron a agrupar en las llamadas "comunidades microecológicas" (EMCs, Ecosystem Micro Communities por sus siglas en inglés). Zhang Ruimin explicó que: "Las EMCs son grupos de MEs a lo largo de una cadena de valor del ecosistema. Todos los MEs relacionados se organizan juntos para co-crear y compartir valor. Cuanto más valor se crea, más ganancias hay para compartir. Por supuesto, asumen cualquier pérdida en tales empresas, y cuando las pérdidas alcanzan un umbral, la comunidad se disuelve"⁴.

En la visión de Haier, no se trata de crear productos perfectos, sino “escenarios que iteran hacia la perfección” (productos interconectados en contextos específicos que resuelven una necesidad o experiencia del usuario, como la cocina, el lavado, etcétera). “Consideren el hogar inteligente. No es el resultado de una sola empresa o de una sola industria. Exige la participación de distintas empresas y de distintas industrias. Por eso, nos gusta decir que los productos serán reemplazados por escenarios, y las industrias por ecosistemas que se superponen.”⁵

⁴ Fuente:

<https://www.corporate-rebels.com/blog/next-influential-management-model-of-the-world>

⁵ Fuente:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/shattering-the-status-quo-a-conversation-with-haiers-zhang-ruimin>

En Haier suelen referirse a la reforma que llevó a cabo Zhang Running como “smashing the organization” (en alusión al martillo que aplastó a las heladeras defectuosas) y ha eliminado 12.000 puestos ejecutivos intermedios desde 2013. Esta acción drástica para dismantelar la burocracia y transformarse completamente en una plataforma abierta y en red atrajo la atención en el ámbito de la gestión global y especialistas en management como Gary Hamel se refirió a ella diciendo: "Es extremadamente difícil, casi una misión imposible"⁶.

Sin embargo, a través de la estrategia de "empresa-plataforma, empleados emprendedores y soluciones a la medida de cada usuario", Haier ha pasado a ser un “ecosistema basado en plataforma” en el cual todos se convierten en emprendedores. Su creador lo sintetiza así: “El modelo de contratación del ecosistema Rendanheyi es completamente diferente a la organización tradicional. Nuestro modelo está centrado en las personas porque todos y cada uno puede maximizar o desarrollar sus valores individuales”.

A medida que la economía se vuelve más interconectada, las grandes empresas buscan estrechar lazos y trabajar en conjunto con los ecosistemas externos de startups. Estas estrategias de innovación abierta se vuelven fundamentales en todas partes del mundo. El método RenDanHeYi es un paso más en esta dirección ya que construye ecosistemas emprendedores innovadores de adentro hacia afuera y, en paralelo, desde afuera hacia adentro. Hace más de una década que había oído hablar del RenDanHeYi pero cuando visité a Qingdao y ví de cerca su funcionamiento, descubrí que su potencia va mucho más allá y supera a otros modelos de innovación abierta en el compromiso de la gente y en la innovación centrada en el usuario.

La clave de la transformación

Haier Group constituye un caso paradigmático de transformación. Una pequeña empresa que fabricaba refrigeradores de baja calidad con cientos de empleados en un lugar remoto de China se transformó en una organización líder en productos de

⁶ Fuente: https://www.haier.com/global/press-events/news/20160505_142587.shtml

alta tecnología con procesos de producción y operaciones a escala mundial, una plantilla de más de 100.000 personas y un modelo de gestión que se ha convertido en caso de estudio en universidades prestigiosas como Harvard, Insead, la Escuela de Negocios de Londres, entre otras.

Los cambios son múltiples y notables. Pero todos ellos nacen y se deben a la cultura que Zhang Running y su sucesor Zhou Yunjie maduraron a lo largo de cuatro décadas.

Analizar la cultura implica poner el foco en tres dimensiones: la visión, los valores y los comportamientos y procesos estratégicos. Desarrollar la visión es una tarea compleja que debe estar fundamentada en un propósito claro y auténtico. Los valores, por su parte, están íntimamente conectados con los comportamientos y procesos estratégicos y son la base sobre los cuales las personas actúan y toman decisiones.

En Haier no hay listas de valores impresas ni manifiestos culturales como ocurre en la mayoría de las grandes empresas en Occidente que suelen destacar estos puntos en sus sitios web. Por el contrario, Haier pone el énfasis en sus pilares estratégicos –que incluyen la tecnología, distancia cero con los usuarios y el espíritu emprendedor– y en una frase que resume su valor central: “Human Value Comes First”.

Sin embargo, la fuerza de su visión y sus valores culturales son evidentes en los comportamientos de su gente y en los procesos creados desde el momento de su fundación y están en permanente superación. Hay comportamientos únicos y particulares, y en esto se asemeja a empresas como Pixar o Southwest Airlines, que tienen prácticas distintivas y excepcionales en su industria. A partir de estos procesos y prácticas se extraen los siguientes valores culturales principales.

Espíritu emprendedor: “Haier define a sus empleados como emprendedores”, explica Zhou Yunjie. “El grupo tiene más de 100,000 empleados en el país y en el extranjero. Esperamos que todos puedan convertirse en emprendedores. En nuestra opinión, los emprendedores están relacionados con al menos tres aspectos.

Primero, un emprendedor debe ser una persona amable y honesta. Segundo, debe tener la capacidad de cambiar el statu quo y lograr avances mediante la innovación. Tercero, un emprendedor aprende de lo que hace y sigue creciendo. Por lo tanto, el proceso de desarrollo de los empleados los impulsa a formarlos para que se conviertan en emprendedores”, explica Zhou Yunjie⁷.

El espíritu emprendedor está en el corazón del modelo de Rendanheyi. Al eliminar las jerarquías intermedias, achatar la organización y crear las microempresas, el modelo Rendanheyi faculta a los miembros de las ME a tomar decisiones, incluidas las decisiones sobre la selección de personal y la participación en los beneficios. Al mismo tiempo, las ME se agrupan en comunidades de intereses o ecosistemas (Community of Interest, COI), redes que facilitan el intercambio de ideas y el diseño de nuevas características de productos entre las distintas unidades estratégicas, usuarios y terceros (desde proveedores hasta universidades).

Según explican en Haier, fomentar el espíritu emprendedor se traduce en resultados financieros tangibles. En 2014, la compañía creó una plataforma de incubación, inversión y aceleración de emprendimientos, HCH Ventures, a través de la cual los empleados pueden proponer ideas de negocio y, si son aceptadas, conseguir financiamiento. La plataforma Haichuanghui atrajo más de 5.200 proyectos e incubó a 8 empresas públicas (cuatro de ellas pertenecen a Haier y las otras cuatro son de capital social). Al mismo tiempo, más de 300 equipos recibieron rondas de inversión Series A. La tasa de éxito en la incubación de empresas es cinco veces más alta que en las incubadoras estándar. Estos resultados demuestran, una vez más, la potencia que se obtiene cuando cultura y estrategia se entrelazan e interconectan.

Al referirse a la filosofía que impulsa el emprendedorismo en Haier, Zhang Ruimin explica que, “cuando Schumpeter, el economista, propuso la idea del espíritu emprendedor se refería al liderazgo, al CEO u otro gerente ejecutivo. Pero en la era de internet, necesitamos transformar esta filosofía para que el líder corporativo tenga la capacidad de empoderar a las personas, de modo que cada empleado pueda liberar su espíritu emprendedor. Por lo tanto, el liderazgo corporativo debe

⁷ Entrevista realizada en Prestigio Leadership Forum, septiembre 2022.

establecer una plataforma mediante la cual cada joven empleado tenga la oportunidad de convertirse en emprendedor. Si logramos eso, podemos poner en práctica la cita de Peter Drucker que dice que cada persona debería convertirse en su propio CEO".⁸

“Las oportunidades en Haier son enormes. Cada empleado es su propio CEO”, sostiene Wang Kechong, especialista en branding en la EMC Haier Hainayun, unidad que brinda servicios digitales a más de 50 ciudades del mundo.

Wang Kechong ingresó a Haier en 2019. Anteriormente se había desempeñado como periodista. En julio de 2019 pasó a formar parte de la recién creada EMC Hainayun. Según Wang, esta unidad utiliza tecnología de avanzada para detectar, monitorear y anticipar peligros potenciales en ambientes urbanos. En Qingdao implementó una plataforma para supervisar y obtener alertas tempranas en riesgos potenciales que incluyen nueve escenarios, entre ellos el sistema de gas, desagües y suministro de agua, carreteras, puentes y ascensores. Por ejemplo, en los escenarios de carreteras y caminos, Hainayun es responsable del cuidado de más de 700 puentes y 2.000 caminos. Según Wang Kechong, cada empleado puede buscar nuevas oportunidades en un sitio web interno en el que se publican las aperturas de puestos y la oferta de formación. Para cambiar de posición, el empleado debe consultarlo con el dueño de la ME de la que forma parte, pero siempre respetará su decisión.

Según Wang Kechong, cada empleado puede buscar nuevas oportunidades en un sitio web interno en el que se publican las aperturas de puestos y la oferta de formación. “Para cambiar de puesto necesitas el permiso de tu jefe, pero siempre va a respetar tu elección. Cada uno crea sus propias oportunidades. Claro que necesitas avisar para encontrar un reemplazo a tu posición actual”, concluye Kechong.

⁸ Entrevista a Zhang Ruimin realizada por Eduardo Braun durante el Drucker Forum, noviembre 2021.

Innovación y “distancia cero” con el cliente: En Haier la innovación nace del contacto estrecho con el cliente, de escucharlo con atención para detectar sus necesidades y, a partir de ellas, crear productos que las satisfagan. Uno de los primeros productos diseñados de esta manera nació cuando un granjero se quejó al centro de llamadas de Haier de que su lavadora no funcionaba después de haberla utilizado. Tras una investigación adicional, el técnico descubrió que la suciedad que obstruía la máquina no provenía de la ropa, sino de papas que habían sido enjuagadas en ella. En lugar de explicar que la lavadora estaba diseñada para la ropa, el técnico informó del incidente a la sede central. Posteriormente, Haier lanzó al mercado un lavarropas capaz de lavar tanto la ropa como las papas. Otro ejemplo es la heladera diseñada para ambientes rurales. Al detectar que muchos clientes se quejaban que los roedores entraban en la parte trasera de los refrigeradores y se cobijaban al calor que emite el compresor, Haier desarrolló un “refrigerador a prueba de roedores” con placas de metal que cubrían los agujeros en el refrigerador y un cableado más grueso y resistente a las mordeduras.

La “distancia cero” con el cliente es una de las piedras angulares del Rendanheyi. Al eliminar las gerencias intermedias, el modelo busca que todos los integrantes de las ME estén en contacto directo con las necesidades del mercado. Un ejemplo reciente de esta metodología es el sistema Washpass que desarrolló Haier Europa en colaboración con la empresa italiana Nuncas y responde a la creciente inquietud de un mayor cuidado del medio ambiente y ahorro energético. El sistema de suscripción mensual ofrece una lavadora de última tecnología (con inteligencia artificial e internet de las cosas) que selecciona automáticamente el tipo y cantidad adecuada de jabón y suavizantes necesarios para el tipo de ropa a lavar, se enciende en horarios de energía más económica y pide el reabastecimiento del jabón cuando está por acabarse, entre otras cosas. El sistema incluye la lavadora, la instalación, el mantenimiento y el reabastecimiento de detergentes.

Otros ejemplos de productos que se adaptan a las particularidades del cliente son las heladeras para “escritorios de computadoras” para los estudiantes universitarios en los Estados Unidos; los lavarropas de gran capacidad para Medio Oriente, donde las familias son numerosas y la vestimenta más utilizada, las túnicas, muy voluminosas (este producto consigue procesar 12 túnicas en el mismo ciclo de

lavado). Por su parte, las heladeras destinadas al mercado indio, donde los consumidores son en su mayoría vegetarianos, ofrecen el compartimiento para los vegetales en la parte superior en vez de tenerlo en la parte inferior como es estándar en la mayoría de los países. De este modo, las verduras están fácilmente al alcance del usuario, quien no necesita inclinarse cada vez que quiere acceder a ellas. El resultado de esta adaptación fue un éxito y convirtió a la heladera de Haier en el modelo más vendido en la India. Otro producto adaptado a las necesidades locales es la heladera de tres puertas para el consumidor ruso, acostumbrado a usar grandes heladeras de hasta 2 metros.

Calidad/superación constante: Desde que Zhang Ruimin tomó un martillo y destrozó los refrigeradores defectuosos, la calidad se convirtió en un valor central de la compañía. En una de las primeras reuniones gerenciales, celebrada con los mandos medios en septiembre de 1985, Zhang Ruimin puso un objetivo claro a la organización: "fabricar refrigeradores de alta calidad y ganar la medalla de oro de la calidad en China". Cuatro años después, había llegado a la meta. Entre las acciones que le permitieron a Haier ganar el premio anhelado estuvo la formación de la gente y la firme convicción de que la introducción de tecnología avanzada no es suficiente para hacer productos de alta calidad, es necesario tener "personas de alta calidad".

"Desde el principio, Haier centró su atención en las personas", dice uno de los manifiestos en la sala de exhibición de documentos históricos de la compañía que se encuentra en la sede de Qingdao. Por eso, además de adquirir maquinaria de Liebherr, Zhang mandó a más de 20 técnicos a especializarse en Alemania. ¿El resultado? Con la nueva maquinaria y el personal entrenado, la velocidad y eficiencia de la fábrica de Haier se triplicó entre 1984 y 1987.

En 1988, sólo cuatro años después de su establecimiento, Haier ganó la primera Medalla de Oro Nacional de Calidad en la historia de los refrigeradores chinos y Zhang Ruimin fue a recibir el premio a Beijing. A su regreso, el personal lo esperaba ansioso para festejar pero, en vez de eso, el CEO realizó una "sesión de críticas", exponiendo productos y trabajos deficientes para recordarle a todos que tuvieran un sentido de humildad y responsabilidad.

Esta anécdota quedó grabada en la memoria cultural de Haier como símbolo de la superación permanente: las metas altas guían el esfuerzo, son el norte que impulsa la acción, pero apenas logradas, no hay descanso en los laureles. Al instante surgen nuevas metas, cada vez más altas y exigentes.

“Hay una característica común en las microempresas que es alcanzar los objetivos e ir más allá de esos objetivos”, explica Wang Hongwei. Proveniente de Mongolia, ingresó a Haier en 2001 y hoy se ocupa de la contratación de talento de Investigación y Desarrollo en Smart Home, al frente de un equipo de cinco personas que atiende a 5.000 empleados (y 265 ME Owners). Además, es responsable de la contratación, entrenamiento, evaluación de desempeño y desarrollo de carreras para Aire Acondicionado, con un equipo de 12 personas que atienden a 1.650 empleados (y 120 ME Owners). Sin embargo, Wang Hongwei aclara que, en realidad, sus equipos apoyan a las ME dándoles una metodología, una base de datos y herramientas. Pero la función en sí misma de contratación, entrenamiento y evaluación de desempeño son llevadas a cabo directamente por las ME.

En mis estudios sobre cultura corporativa he comprobado que el motor de la cultura son el propósito, los valores people-first, las habilidades blandas, la alineación estratégica, la alineación marca/propuesta de valor y la participación y expectativas del talento. Los valores de Haier de espíritu emprendedor, innovación y distancia cero con el cliente y la calidad/actitud de autocrítica en Haier, impulsan la cultura orientada a la innovación y la mejora continua, factor crítico del éxito en el mundo desafiante e interconectado en que vivimos. Más importante aún es que estos valores estén grabados en los comportamientos y prácticas cotidianas, en las lecciones históricas que se recuerdan en el presente y en las metas que se proyectan a futuro.

El motor de la cultura exitosa

En el punto anterior analizamos las tres dimensiones clave de la cultura dando por sentada qué es. Podemos encontrar infinidad de definiciones; mi preferida es la que

sostiene que “cultura es todo aquello que me da un sentido de propósito, pasión, esperanza, sentido de comunidad, autoestima, confianza, orgullo, compromiso, felicidad”. En definitiva, la cultura es aquello que enciende el corazón.

Las emociones y los sentimientos juegan un papel clave en las decisiones y, en última instancia, en los resultados⁹. Cuando las personas sienten miedo, están nerviosas o infelices, se equivocan con facilidad, están a la defensiva y no confían en sus colegas. Cuando el ambiente externo es hostil y las emociones negativas, nuestra mente no consigue enfocarse. Las emociones y los sentimientos positivos, como la alegría, el entusiasmo, el orgullo y la confianza causan el efecto contrario: aumentan la cohesión de los equipos, el compromiso con la empresa, la dedicación y la energía de la gente.

Analizar las emociones y los sentimientos predominantes en la cultura de una compañía implica observar, detectar y entender los procesos informales y formales que los fomentan, tanto las anécdotas fundacionales como los rituales recurrentes. Estos procesos son variados y distintivos en cada compañía. Pixar, por ejemplo, se destaca por los procesos que estimulan la confianza, como las reuniones llamadas BrainTrust; Zappos, por su parte, pone el acento en la alegría a través de las celebraciones frecuentes.

El análisis de la cultura de Haier permite detectar tres emociones y sentimientos prevalentes: el orgullo, la confianza y el compromiso con el bienestar.

Orgullo: El orgullo cimienta el sentido de propósito y el sentido de pertenencia de las personas. Haier logra que la gente se jacte de ser miembro de la organización resaltando las cualidades que la hacen única y mostrando el reconocimiento externo que ha recibido desde el primer día de su fundación hasta el presente. Por ejemplo, en la sala de exhibición de los hitos en su historia en Qingdao, hay fotografías y recortes de los periódicos de “la calle Haier”, cerca de la fábrica de la compañía en

⁹ Las emociones son reacciones psicofisiológicas que ocurren de manera espontánea y automática. Los sentimientos son la interpretación que hacemos de esas emociones y se pueden regular mediante nuestros pensamientos

los Estados Unidos, destacando que es “la única carretera en los Estados Unidos que lleva el nombre de una marca china”. Otro ejemplo son los grandes y luminosos carteles publicitarios de Haier en los cuatro lugares más caros del mundo: París Avenue en la capital francesa, la plaza neoyorquina de Times Square, la zona de Ginza en Tokio y Victoria Harbour en Hong Kong.

Pero tal vez el punto de mayor orgullo sea haber adquirido una unidad de negocios de la corporación más emblemática de los Estados Unidos, General Electric, sobre todo porque esta empresa había tenido la intención de comprar a Haier unos años antes. En 1992, General Electric Appliances (GE Appliances) visitó varias empresas en China e hizo una propuesta de adquisición de Haier. En Qingdao, la historia se narra así: “en ese entonces, el tamaño de Haier era solo una fracción de GE Appliances. Al darse cuenta de que GE Appliances sólo quería usar a Haier como peón para su desarrollo en China, lo que no permitiría que la marca se expandiera, Haier rechazó la propuesta de adquisición”. En 2016, Haier completó la adquisición. “En ese momento, el tamaño de Haier era tres veces el de GE Appliances.”.

La anécdota deja en evidencia el orgullo frente a la adquisición pero concluye con una lección de humildad. En la reunión ejecutiva después de la compra, los ejecutivos de GE Appliances le preguntaron al presidente Zhang Ruimin: “¿Cómo nos liderará Haier después de que nos anexen?” Su respuesta fue: “No soy su líder. Nuestro líder común es el usuario”. Y para finalizar, citó el fragmento de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos que dice “todos nacen iguales” destacando que, al igual que ella, RenDanHeYi permite que todos desarrollen su propio valor.

Otra práctica destinada a fomentar el sentimiento de pertenencia es la de bautizar a las nuevas herramientas con el nombre del empleado que la creó, como “la pistola para soldar Qiming”, “la llave inglesa “Xiaoling”, entre otras.

Es fácil comprobar el orgullo que sienten los empleados durante entrevistas y en el contacto cotidiano con ellos. Un ejemplo que habla fuerte de este sentimiento fue la frase de SunJiaze, un joven de 27 años que estudió negocios y economía en la Universidad McMaster University in Canada y hoy es investigador de Haier en

Qingdao. Al recorrer el amplio hall de recepción de la oficina central de Haier donde hay enormes pantallas led de dos metros de altura con los rostros de personalidades destacadas de la compañía, Sun exclamó: “Mi sueño es estar ahí algún día.”

Confianza: La comunicación tiene un gran impacto en el trabajo en equipo. Debe ser transparente y franca para generar confianza. Una práctica en Haier que alienta el intercambio de ideas es la “batalla del ejército Azul versus el ejército Rojo”. Cada seis meses, la empresa elige 20 temas relacionados con los “dolores de cabeza” en la organización en ese momento. Luego arman equipos de cinco personas que argumentan a favor y cinco personas que argumentan en contra de alguno de esos dolores de cabeza, y eligen 40 personas espectadores de la discusión. La ronda de debates dura dos meses y en cada encuentro, los participantes aprenden a considerar distintos puntos de vista y resolver problemas.

Como ejemplo de un debate y su resultado, Wang Hongwei explica que el objetivo era convertir la incertidumbre en una estrategia y resolver un problema persistente de EMC dado un contexto VUCA. “En este caso, el problema persistente o dolor de cabeza era la competitividad insuficiente del producto y su causa estaba en los problemas de costos y calidad que impedían su posicionamiento en el mercado”, explica Whang Hongwei.

El primer paso consistió en establecer los temas (mejorar la competitividad del producto en torno al costo/calidad) y delinear las tareas (el ejército rojo representará las soluciones del EMC y el ejército azul representará al usuario y al mercado). Para esto, fue necesario darle elementos al grupo azul que los ayudaran a construir un pensamiento crítico y capacidades prácticas.

La segunda fase fue el debate o la confrontación de ambos grupos. El foco fue cómo evitar y reducir errores en las decisiones importantes (específicamente en las soluciones de producto, marketing y estrategias competitivas). Por ejemplo, un aspecto del debate fue cómo achicar los altos costos que impiden que los pedidos sean aceptados en el exterior de China. Para eso se analizaron modelos de costo

cero, se hicieron benchmarks de competidores (se compararon nueve modelos principales de ventas regionales, que permitieron observar una diferencia de hasta el 14.3% con la competencia) y se buscaron soluciones a la reducción de precios (como cambios en los materiales y una mayor colaboración con los proveedores para innovar).

“Como resultado de esta práctica hemos logrado unificar los objetivos a lo largo de todo el proceso y redujimos los costos entre agosto y octubre del 2023, alcanzando el objetivo de ventas al exterior en esos meses. Además de estos resultados a corto plazo, hemos despejado el camino para cumplir con objetivos de producto, mercado y cadena de abastecimiento a mediano y largo plazo”, concluye Wang Hongwei.

Compromiso con el bienestar: Para que las iniciativas que fomentan el bienestar y la felicidad de la gente tengan éxito deben estar respaldadas por la dirección. En Haier, el puntapié inicial lo dio Zhang Ruimin, con aquel célebre acto de pedir un préstamo mayor que le permitiera comprar 2,5 kg de pescado por empleado para la celebración del Festival de la Primavera. Y continuó cuando definió al modelo Rendanheyi como “centrado en el valor de las personas”.

La postura actual de la compañía en este tema queda sintetizada por el CEO Zhou Yunjie cuando dice: “Haier se preocupa por el bienestar y la felicidad de los empleados. El sentido de bienestar y felicidad cambia con el tiempo. En este contexto, ¿qué hemos hecho? En primer lugar, desarrollamos algunas herramientas científicas para medir y comprender el sentido de logro y felicidad de las personas. Con base en estos datos, hemos formulado muchos modelos para describir el índice de felicidad. Además, la felicidad de los empleados proviene de sus sentimientos, por lo tanto, los hemos invitado a participar en el programa de creación y medición del índice de felicidad y les pedimos que propongan ideas para aumentar su sensación de felicidad. Por último, pero no menos importante, hemos incluido al ecosistema EMC formado por nuestro departamento de RH y por el departamento de cultura en el desarrollo de este programa. El proceso es dinámico. La felicidad de los empleados no es un resultado, es un proceso que se perfecciona constantemente según sus necesidades cambiantes de los empleados”.

La participación de Haier en la creación e implementación del People First Index le permite detectar científicamente los sentimientos predominantes en la cultura en cada momento. De esta manera, puede dirigir los esfuerzos a reforzar los comportamientos más deseables, basados en factores que surgen de la psicología positiva y que promueven emociones positivas. El índice presupone que es un proceso dinámico, que requiere de constante atención.¹⁰

A medida que avanzamos en la era de los ecosistemas, la colaboración entre los equipos se volverá cada vez más importante. Esto incluye equipos que trabajan a distancia, en distintas unidades de negocios o con diferentes especializaciones. Por otra parte, la retención del talento es cada vez más difícil y debe tener en cuenta el cambio en los hábitos y preferencias de las nuevas generaciones, por ejemplo, la mayor prioridad que le dan al bienestar, al cuidado del planeta y a tener una vida feliz. En este contexto, incentivar el sentimiento de pertenencia es crítico y la mejor emoción para lograrlo es el orgullo. Me sorprendió la manera en que Haier estimula el orgullo, incentivándolo en cada detalle, mensaje y acción. Este sentimiento queda reforzado con las acciones de los líderes y los miembros de los equipos. Claro que el bienestar y la felicidad no son fáciles de medir; crear un ambiente en el que haya un fuerte compromiso con la felicidad de los empleados es un proceso desafiante y continuo que debe seguir siendo moldeado y estoy ansioso por ver cómo esto sigue evolucionando en el futuro.

Próximos pasos

El futuro es cada vez más incierto. Algunas tendencias, sin embargo, están claras. Estamos al inicio de la era de Internet de las cosas y todavía falta mucho camino por recorrer. Cada día surgen nuevos desafíos y tecnologías, como la IA, que promete revolucionar todas las áreas y cambiar para siempre muchas industrias.

¹⁰ The People First Index is based on the premise that we are at a crucial moment of shifting values and behaviors, to the extent that it represents a change of era, not just an era of change. Its purpose is to measure whether a culture prioritizes people and to what extent it does so. To achieve this, it relies on a methodology that scientifically correlates well-being and happiness indicators through a questionnaire covering five dimensions (vision, communication, decision-making, people, and culture).

En este contexto, ¿cómo hará Haier para seguir en la vanguardia tecnológica? ¿Cómo mantendrá el compromiso, el orgullo, la confianza y el bienestar de una fuerza laboral interrelacionada en ecosistemas cada vez más complejos y dispersos? Las preguntas son muchas y nada garantiza que las soluciones del pasado sigan funcionando en el futuro.

Las empresas mejor posicionadas para enfrentarse a los desafíos en el horizonte son las que tienen una cultura sólida. Crearla exige tiempo. No alcanza con diseñar procesos y metodologías de trabajo; hay que llevarlos al día a día, encontrar puntos de dolor y resolverlos para seguir creciendo. Quienes lo consiguen, pueden navegar con calma en los mares turbulentos. Hacen ajustes, se adaptan, incorporan nuevos modelos, siguen su marcha. Están en estado de permanente observación y cambio. Haier lo sabe. La respaldan 40 años de superación constante.

Anexo: Recuadro sobre la interrelación entre estrategia y cultura

Dimensión estratégica	Dimensión Cultural
1985. Zhang Ruimin pide un crédito para pagar sueldos	Incluye en el monto pedido dinero para que cada empleado pueda comprar 2,5 kg de pescado para el festival de la Primavera
<p>Crisis de Calidad: En enero de 1983, la Tienda Departamental No. 3 de Shanghai reportó que ninguna de las 22 lavadoras que le había comprado funcionaba correctamente. Un año después, el control de inventario registró un excedente de 6322 lavadoras. Muchos fabricantes ofrecían cuatro categorías para venderlas según la calidad: productos de primera, segunda, tercera y defectuosos.</p> <p>En 1987 Zhang introdujo prácticas basadas en conceptos de Six Sigma y el objetivo de cero defectos.</p>	<p>En una de las primeras reuniones gerenciales, celebrada con los mandos medios en septiembre de 1985, Zhang Ruimin puso un objetivo claro a la organización: "fabricar refrigeradores de alta calidad y ganar la medalla de oro de la calidad".</p> <p>En 1985, Zhang Ruimin destrozó públicamente heladeras defectuosas con un martillo.</p>
Para hacer productos de alta calidad era necesario tener "personas de alta calidad". Por eso, además de adquirir maquinaria de Liebherr, Zhang mandó a más de 20 técnicos y personal especializado a Alemania para formarse en la compañía.	En 1988, Haier ganó la primera Medalla de Oro Nacional de Calidad en la historia de los refrigeradores chinos y Zhang fue a recibir el premio a Beijing. A su regreso, el personal lo esperaba ansioso para festejar pero, en vez de eso, el CEO realizó una

	<p>"sesión de críticas", exponiendo productos y trabajos deficientes para recordarle a todos que tuvieran un sentido de humildad, responsabilidad y el valor de la superación permanente</p>
<p>En 1991 la Fábrica de Refrigeradores de Qingdao se fusionó con la Fábrica de Aire Acondicionado de Qingdao y fue renombrada como Grupo Haier.</p> <p>Inicia una etapa de expansión internacional, comprando marcas extranjeras. A diferencia de muchas empresas chinas que se dirigían a mercados cercanos a China, Zhang explicó que su estrategia consistía en apuntar primero a los mercados más difíciles, para luego entrar en los más fáciles. Entre 1995 y 1998, adquirió 18 empresas y amplió su línea de productos a otros electrodomésticos, ofreciendo desde lavarropas, cocinas y aspiradoras hasta televisores y reproductores de video.</p>	<p>Lanzamiento de campañas para posicionar la marca en los lugares más caros del mundo para promocionar anuncios (París en Francia, Times Square en Estados Unidos, Ginza en Tokio, Japón, y el Victoria Harbour en Hong Kong).</p> <p>Publica y promociona los logros internacionales, fomentando el sentimiento de orgullo de los trabajadores.</p>
<p>En 1992, GE formuló una propuesta de adquisición de Haier.</p>	<p>Al darse cuenta de que GE solo quería usar a Haier como peón para su desarrollo en China, lo que no permitiría que la marca Haier se expandiera, Haier rechazó la propuesta de adquisición. GE dijo que su primer objetivo al entrar en el mercado chino era derrotar a Haier.</p>
<p>Con inicio en 2005 y su continua evolución en los años siguientes, Zhang Ruimin diseña e implementa el sistema de gestión RenDanHeYi. Reemplaza la estructura jerárquica por unidades pequeñas llamadas microempresas (ME) y, como consecuencia, 80.000 empleados se convirtieron en más de 4,000 MEs</p> <p>El modelo RenDanHeYi fomenta el espíritu emprendedor. Cada empleado puede proponer una idea de negocio y, si es aceptada, conseguir financiamiento para llevarla a cabo. De hecho, la plataforma de incubación, inversión y aceleración de Haier, HCH Ventures, ha incubado cinco unicornios y acelerado más de 350 proyectos en 12</p>	<p>Inicia y lleva adelante el proceso de reestructuración conocido como "smashing the organization" (en alusión al martillo que aplastó a las heladeras defectuosas). Elimina 12.000 puestos ejecutivos intermedios.</p> <p>Promueve el mensaje de que "cada empleado es su propio CEO". Todos pueden buscar nuevas oportunidades en un sitio web interno en el que se publica la oferta de puestos y de formación.</p>

<p>países, con una valuación de más de US\$ 31.000 millones desde su creación en 2014¹¹.</p> <p>Pone el foco en la innovación y la distancia “cero” con el cliente.</p>	<p>Instala prácticas para el intercambio de ideas y el debate. Una de ellas es la “batallas del ejército Azul versus el ejército Rojo”. Cada 6 meses, la empresa elige 20 temas relacionados con los “dolores de cabeza” en la organización en ese momento. Luego arman equipos de 5 personas que argumentan a favor o en contra de un tópico, con 40 personas que son espectadores de ese debate.</p> <p>Fomenta el sentido de orgullo y pertenencia. Bautiza con el nombre de los empleados a las herramientas e innovaciones que ellos crean, como la pistola para soldar Qiming”, “la llave inglesa “Xiaoling”, entre otras.</p>
<p>2016. Adquiere General Electric Appliances (GE Appliances)</p> <p>2019. Adquiere Candy en Europa y entra en una etapa multimarca de operación en el mercado europeo.</p>	<p>Difunde y promociona la adquisición de GE Appliances diciendo “ellos nos querían comprar a nosotros... nosotros los compramos a ellos”. “Cuando nos quisieron comprar éramos más chicos que GE Appliances; ahora, al adquirirlos, el tamaño de Haier es tres veces el de GE Appliances.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - “¿Cómo nos liderará Haier después de que nos anexen?” - “No soy su líder. Nuestro líder común es el usuario”. - GE Appliances más de un año comprendiendo e implementando RenDanHeYi - De 2016 a 2020, los ingresos y las ganancias de GE Appliances se duplicaron

¹¹ Fuente: <https://www.linkedin.com/company/hch-ventures/>