



Libro El poder de nosotros

Cómo alcanzar el éxito por medio de asociaciones

Jonathan M. Tisch y Karl Weber
Wiley, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

El hotelero Jonathan Tisch siente gran desdén por los desalmados líderes de negocios de los años 90. Los directores ejecutivos hoy desacreditados, como Al Dunlap de Sunbeam, Dennis Kozlowski de Tyco y Jeff Skilling de Enron, adoptaron una nueva forma de libertarismo y manejaron sus empresas para enriquecerse ellos mismos. Tisch, director de la cadena de Loews Hotels, ofrece otro tipo de capitalismo, en el que las compañías adoptan las ideas de cooperación y asociación en vez de una estrategia de ganar a toda costa. Tisch da razones convincentes de que este enfoque, más amable y delicado, es a la larga más rentable. Incluye muchos ejemplos interesantes de asociaciones en su propia compañía, aunque estas historias no parecen ser totalmente desinteresadas. *BooksInShort* recomienda este fascinante libro a aquellos gerentes interesados en tener ganancias, pero no a toda costa.

Ideas fundamentales

- En los años 90, muchos líderes de negocios adoptaron el enfoque de ganar a toda costa.
- Ignoraron las necesidades de la sociedad en general y el papel del gobierno para crear un ambiente de negocios estable.
- Ésta es una mentalidad con poca visión del futuro, común entre los directores ejecutivos que quieren enriquecerse.
- Obtenga grandes resultados al ver a sus clientes, proveedores, reguladores, empleados y hasta sus competidores como socios potenciales.
- Crear asociaciones le da acceso a los talentos y fortalezas que no tiene su compañía.
- Asociarse requiere ceder control a otros; las asociaciones no son para los controladores.
- En una verdadera asociación, todos los socios son iguales y todos salen ganando.
- Los empleados son socios especialmente importantes, ya que tienen contacto directo con los clientes.
- Convertir a los empleados en socios requiere estándares de contratación estrictos, capacitación intensa y recompensas por el buen trabajo.
- Loews Hotels usó la iniciativa de asistencia-social-para-empleos de fines de los años 90 como oportunidad de asociación.

Resumen

Un enfoque distinto al liderazgo

Piense en un titán de la industria, y la imagen que evocará es la de un negociador despiadado, un competidor feroz, un tomador de decisiones agresivo y un gerente firme. El capitán de la industria no deja que nadie dentro de su propia compañía detenga sus ambiciones, ni permite que los competidores, reguladores y otras gentes externas interfieran con las metas de su compañía. Este estereotipo, que acarrea su propia realización, se aplica a muchos directores ejecutivos superestrella que aparecen en las portadas de las revistas de negocios sólo para ser desacreditados más tarde quemados por sus habilidades, demasiado efectivas, para manipular, dominar y explotar a otros. Como descubren en última instancia estos manipuladores, el miedo es una eficiente herramienta gerencial sólo por un tiempo. Los directores ejecutivos que pasan la prueba del tiempo aprenden a atenuar sus necios instintos y prefieren buscar una asociación.

“El poder de las asociaciones no es una idea nueva. Los líderes inteligentes de negocios, política y organizaciones sin fines de lucro operan mediante asociaciones desde hace mucho tiempo”.

La asociación no es una idea nueva, pero es un concepto claramente subestimado durante el *boom* de los años 90. A medida que floreció la economía de EE.UU., muchos líderes de negocios adoptaron una forma equivocada de libertarismo que coloca al individuo por encima de todo. Esta ideología, promovida por los seguidores de la novelista Ayn Rand y del economista Milton Friedman, se mofa de la idea de que el gobierno o el resto de la sociedad desempeñe un papel en los éxitos empresariales. Desafortunadamente, esta insensata y errónea noción hizo mucho daño.

“La mayoría de los directores ejecutivos que aparece en la portada de la revista *Fortune* ... no llegaron ahí por hablar de asociaciones. Algunos de ellos se enorgullecen de su capacidad de exprimir, manipular y explotar a la gente”.

En realidad, el gobierno construye – y la sociedad paga – escuelas, caminos, puertos y alcantarillado que todo empleador da por descontado. Además, el imperio de la ley, aplicado por la policía y el sistema judicial, es un elemento indispensable para el ámbito de negocios en EE.UU. Dentro del ideal de los nobles héroes de negocios, que luchan contra la regulación equívoca, es fácil para los empresarios sentirse aislados y ver a sus competidores y reguladores como enemigos, y ello crea un ambiente de conflictos y división. Las organizaciones que crean asociaciones en vez de tratar de dominar a todos a su alrededor tienden a ser más relajadas, sanas y efectivas a largo plazo. He aquí algunas razones concretas para formar asociaciones:

- **Menos obstáculos** – Asociarse con sus antagonistas convierte a los enemigos en aliados.
- **Nuevos contactos** – Asociarse abre nuevas conexiones en mercados sin explotar.
- **Intereses más amplios** – Los socios tienen vínculos con una comunidad más grande.
- **Mayores recursos** – Usted obtiene acceso a las fortalezas y talentos de sus socios.
- **Menos tiempo perdido** – En las asociaciones, se pasa menos tiempo resolviendo conflictos y manejando estrés, y más tiempo en tareas productivas.
- **Ambiente más sano** – Las organizaciones centradas en socios tienden a ser más amables, más positivas y más éticas, y atraen a mejores empleados.
- **Espiral positiva** – Una asociación fructífera tiende a generar otra asociación fructífera, y se crea un efecto dominó positivo. Sin embargo, las relaciones negativas con otras organizaciones tienden también a multiplicarse.

Un enfoque contraintuitivo

Es probable que ya se beneficie de una asociación sin saberlo. Probablemente coopera con sus proveedores, grupos locales de negocios, escuelas, grupos comunitarios, organizaciones cívicas, organismos sociales, individuos e incluso competidores. Sin duda, podría cooperar más con socios potenciales. Por supuesto que a los empresarios que se inclinan por la ética del yo-primerio no se les facilita reemplazar la necesidad de dominar con el deseo de cooperar. Asociarse con éxito requiere adoptar estos conceptos:

- **Los socios son iguales** – Si no ve a sus socios así, no formará asociaciones efectivas.
- **El pensamiento creativo es necesario** – Encontrar razones para no cooperar con un enemigo anterior es fácil. Encontrar razones para cooperar, y luego formar asociaciones, requiere una nueva forma de pensar.
- **Es necesario transigir** – Si quiere ganar a toda costa, quizá asociarse no sea lo suyo.
- **Es necesario comprometerse** – Si es parte de una asociación, su socio dependerá de usted. Para forjar una asociación fructífera, debe cumplir sus promesas.
- **Sea flexible** – Las asociaciones requieren que usted ceda algo de autoridad a la gente que trabaja para otra organización. Este paso es crucial para maximizar los beneficios de la asociación. Tiene acceso al talento de su socio, pero también cede parte del control sobre las decisiones.
- **Sea abierto** – Debe compartir información delicada con sus socios. Esto no significa divulgar secretos comerciales, pero no aleje a los socios de la información importante.
- **Sea justo** – Una asociación debe beneficiar a todas las partes. Si una organización entra en una relación sólo para obtener una ventaja a corto plazo, la asociación fracasará.

Asociaciones en Miami Beach

Loews Hotels, como cualquier otra empresa, está orientada a las utilidades, pero ha adoptado el poder de las asociaciones. Un ejemplo es su hotel y centro de convenciones en Miami Beach. A mediados de los años 90, la municipalidad buscó un fraccionador que construyera un hotel para mejorar una zona difícil y ofrecer alojamiento en su poco rentable centro de convenciones. Loews ganó la licitación, en parte porque se aseguró de que su diseño se adaptara a la tradición Art Deco de Miami Beach. El trato incluía que Loews se asociara con la municipalidad. Como debe ocurrir con todas las asociaciones exitosas, esta operación pública-privada demostró ser rentable para ambas partes. La ciudad obtuvo un hotel nuevo y más movimiento en su centro de convenciones. Y Loews ganó una ubicación privilegiada con vista al mar para una de sus propiedades.

“Como lo están descubriendo, uno a uno, los grandes manipuladores de los años 90, la eficacia de mandar inculcando temor, a la larga, se pierde”.

Pero Loews no acabó ahí sus asociaciones. Cuando terminó la construcción del hotel, los gobiernos locales, estatales y federales tenían programas de asistencia-social-para-empleos que trataban de encontrar trabajo para madres desempleadas. El autor Jonathan Tisch, director ejecutivo de Loews, vio una oportunidad en estas iniciativas. Los hoteles contratan un gran número de empleados de nivel básico y constantemente necesitan nuevos empleados. Loews manejaba un grupo de 45 hoteles que prometió emplear alrededor de 800 beneficiarios de asistencia social. Cuando se inauguró el Hotel Loews en Miami Beach, su nómina incluía 45 beneficiarios de asistencia social, de los cuales 25 seguían trabajando en el hotel años después. Una vez más, la asociación probó ser benéfica para todos. Loews ganó empleados confiables, los beneficiarios de asistencia social consiguieron trabajo y la población norteamericana ya no tenía que pagar impuestos para cubrir la asistencia social para los desempleados.

Las asociaciones con empleados

Sus socios no están necesariamente limitados a sus competidores, reguladores, colegas industriales o municipalidades. De hecho, algunos de sus socios más importantes trabajan para usted. Por supuesto que los despiadados héroes de los años 90 no pensaban así. Veían a los empleados como gastos que había que recortar o como piezas que manipular. El botín del éxito se repartía entre un pequeño grupo de altos ejecutivos, y al resto de los empleados se le daba sólo un pequeño premio. Pero las organizaciones verdaderamente efectivas saben que los empleados son una parte importante del equipo y ése es el trato que les dan.

“El mito del héroe de negocios que logra todo por sí solo es sólo eso: un mito. ¿Dónde estaría el empresario sin la infraestructura que ofrece el gobierno y la sociedad estadounidenses?”

Cuando se asocia con su personal, una de las primeras cosas que se debe descartar es la comunicación jerárquica, de arriba hacia abajo. Recuerde, sus empleados tienen mayor contacto con los clientes del que usted jamás tendrá, así que tienen una visión del negocio muy valiosa. Escúchelos atentamente y tome en cuenta lo que dicen. Como socio de sus empleados, y no sólo su jefe, inclúyalos en la planeación estratégica y en la toma de decisiones que sea relevante. Para mostrar el compromiso con sus empleados y para entender mejor sus inquietudes, Tisch decidió pasar una semana en el nivel básico. Trabajó en el servicio de piscina, de maletero, de mesero en servicio al cuarto y en limpieza de habitaciones. Como “mesero”, Tisch se dio cuenta de que los clientes que hubieran deseado fervientemente la atención del director ejecutivo, apenas lo miraban. Pidió a otros ejecutivos de su cadena de hoteles que hicieran lo mismo.

“El movimiento de operación comunitaria es un gran ejemplo de los multifacéticos beneficios de las asociaciones públicas-privadas. Con una pequeña ayuda del gobierno, los fondos de la operación comunitaria pueden ayudar a los negocios que, de otra manera, tendrían que cerrar o dejarían de crecer”.

Los empleados de nivel básico de un hotel no parecerían ser los socios ideales. A menudo carecen de estudios y de habilidades. Muchos son inmigrantes recientes, como bosnios en Nashville, y cubanos, dominicanos y haitianos en Miami Beach, y tienden a permanecer poco tiempo con el mismo empleador, pero los hoteles dependen del servicio, y los empleados de primera línea determinan el nivel de servicio que recibe el cliente. Loews sigue estos tres pasos:

1. **Contratación inteligente** – En la entrevista inicial, los reclutadores hacen preguntas básicas sobre la historia laboral de los solicitantes, sus metas y expectativas. Unos dan respuestas que los sacan inmediatamente de la jugada. En otros casos, la personalidad que surge es mucho más importante que sus respuestas específicas a las preguntas. A Loews no le importa tanto la historia laboral del solicitante, sino que tenga una actitud positiva y que esté dispuesto a saludar al cliente con calidez. Cuando hace contrataciones en masa, Loews se asegura de buscar beneficiarios de asistencia social o adictos en rehabilitación, es decir, gente que necesita el empleo y que apreciará que se le dé una oportunidad.
2. **Capacitación cuidadosa** – En esta área Loews también va contra la corriente. ¿Por qué capacitar a los empleados de nivel básico que muy probablemente lleven sus recién aprendidas habilidades a su rival? Porque el hotel necesita empleados que ofrezcan un gran servicio al cliente. Lo que es más, los empleados que han recibido capacitación probablemente sientan un mayor grado de lealtad a su empleador. Loews les ofrece programas de capacitación de hasta 30 días. Entre los temas de enseñanza está el “10 y 5, primero y último”: cuando un huésped llega a la “zona de hospitalidad”, a 10 pies de un empleado, éste debe hacer contacto visual y sonreír. Cuando el huésped está a 5 pies, el empleado debe decir algo cálido, y es éste quien debe iniciar y terminar la conversación. La capacitación se hace en aulas de clase y en escenarios del mundo real.
3. **Recompensas y reconocimiento** – El pago es la motivación principal de los empleados, pero hay otras cosas que pueden ayudarlo a retener a los mejores. Loews brinda un plan 401(k) [plan de retiro en EE.UU. – nota del traductor] a los empleados de nivel básico y bajos ingresos. En algunas ciudades, la cadena les paga los pasajes de autobús y ofrece cursos de inglés para los inmigrantes. Hay maneras menos costosas de recompensar a los empleados. Por ejemplo, los gerentes entregan “tarjetas de estrellas” a los empleados que sobresalen en servicio al cliente. Estas tarjetas se canjean por comidas en el restaurante del hotel o incluso por una noche gratis de alojamiento. La cadena de hoteles también rinde homenaje a las “Leyendas Loews”, empleados sobresalientes que también han contribuido a su comunidad. La compañía paga el vuelo del empleado a una ceremonia de reconocimiento y le da dinero para viáticos, más una recompensa en efectivo. El personal de limpieza de habitaciones de los hoteles Loews tiene una breve reunión diaria de muestras de apoyo, y la compañía da un pequeño premio a quien haya hecho un buen trabajo. Recompensar constantemente a los empleados puede hacer que las tareas mundanas, como limpiar baños, sean más amenas.

“El socio de negocios más efectivo no es la persona cuya única motivación es maximizar los beneficios para sí misma o para su organización, ni el mejor negociador es la persona que se asegura de arrebatar cada billete”.

“Consejos prácticos de Tisch”

- **“Nunca empiece un párrafo con ‘yo’”** – No suponga que usted es importante.
- **“Escuche con atención”** – Para aprender, deje de hablar. Muestre respeto escuchando atentamente.
- **“Haga que la situación sea ganar-ganar”** – Haga sus asociaciones o negociaciones de manera que todos salgan ganando.
- **“Haga su tarea”** – Haga el esfuerzo de conocerse a sí mismo, a su empresa y a su industria.
- **“Conozca bien los medios de comunicación”** – Cuando sea exitoso, será más visible. Prepárese a maximizar sus oportunidades.
- **“Sea creativo”** – Vaya más allá de la competencia; use lluvias de ideas y ármese de creatividad.

“No se puede tener todo. ¿Dónde lo pondría?”

Otros consejos de Tisch incluyen apoderar a otros, reforzar la leyenda de la marca, estar dispuesto a empezar desde abajo y forjarse el camino hacia arriba, atender los pequeños detalles, participar en redes electrónicas y esforzarse por mejorar el mundo mediante el trato amable a los demás.

Sobre los autores

Jonathan M. Tisch es presidente y director ejecutivo de Loews Hotels, una lujosa cadena de hoteles. Es líder en la industria turística y dirigió a Travel Business Roundtable, American Hotel and Lodging Association y NYC & Co., el grupo oficial de mercadotecnia turística de la ciudad de Nueva York. **Karl Weber** es escritor independiente sobre negocios y temas de actualidad. Es coautor de *How to Grow When Markets Don't* y de *How Digital Is Your Business?*