



Libro La cima

Cómo hacen las grandes empresas para generar magnetismo siguiendo los conceptos de Maslow

Chip Conley
Jossey-Bass, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

La filosofía empresarial de Chip Conley es también una guía práctica para el éxito. Le muestra cómo hallar la autorrealización ayudando a los demás, en este caso, ofreciendo a sus empleados, clientes e inversionistas lo que él denomina experiencias sublimes. Utiliza un marco poco habitual para sus recomendaciones sobre la cultura en el ámbito de trabajo: la famosa “jerarquía de las necesidades” del psicólogo Abraham Maslow, en la que la autorrealización ocupa el más alto nivel. El libro está bien organizado, con “recetas para llegar a experiencias sublimes” y listas de lecturas recomendadas. *BooksInShort* lo recomienda a gerentes y empleados que estén necesitando un impulso.

Ideas fundamentales

- La “jerarquía de las necesidades” del psicólogo Abraham Maslow son de aplicación tanto a los negocios como a la vida personal.
- Si aplica los principios comerciales adecuados, podrá afianzarse y crecer, incluso en épocas difíciles.
- Forjar una cultura en la que se valora una buena labor trae aparejadas enormes recompensas en términos de lealtad del empleado.
- Todo trabajo, incluso las tareas de limpieza, puede resultar inspirador si usted logra demostrar que forma parte de un proyecto más importante.
- Para ganar clientes leales, escúcheles y ocúpese de afianzar la relación que tiene con éstos.
- Satisfaga las necesidades de sus clientes antes de que éstos siquiera se den cuenta de que las tienen.
- Trabaje únicamente con inversionistas que comprendan su visión y su cultura.
- Demuestre a sus inversionistas que éstos pueden forjar sus legados, sumándose a usted en la tarea de concretar su visión de hacer del mundo un lugar mejor.
- Encuentre el núcleo de su empresa y transfórmelo en la motivación para todo lo.
- Cuando encuentre su vocación, toda su vida laboral se transformará en una experiencia sublime.

Resumen

Chip Conley conoce a Abraham Maslow

El psicólogo Abraham Maslow se centraba en la salud psicológica, más que en la patología. Estaba convencido de que las personas debían satisfacer una serie de necesidades graduales para poder alcanzar su máximo potencial. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas básicas, empiezan a tener deseos de un nivel más elevado. Según Maslow, “El ser humano es un animal de deseo...Una vez que satisface un deseo, surge otro que ocupa su lugar.” Maslow concibió las necesidades humanas como una pirámide con cinco niveles: “nivel psicológico, seguridad, nivel social/pertenencia, estima y autorrealización.”

“Este libro se trata acerca de empleados que despliegan su máximo potencial en el lugar de trabajo, de clientes que sienten la dicha que genera la satisfacción de sus necesidades no reconocidas, y de inversionistas que se sienten realizados al ver que se aprovecha el potencial de sus capitales.”

La pirámide de Maslow ha ayudado a individuos y a organizaciones a descubrir sus respectivos propósitos y a tomar mejores decisiones. Cuando Chip Conley se enteró de la pirámide, tomó la decisión de que su empresa, Joie de Vivre Hospitality, una cadena de hoteles boutique del área de San Francisco, debía conocer cuáles eran las máximas necesidades de sus clientes, empleados e inversionistas, no tan solo las básicas. Quería que estos alcanzaran las experiencias sublimes que

proporciona la autorrealización.

“Al dirigir mi empresa a la sombra del icónico edificio Pirámide Transamérica, es natural que me haya obsesionado tanto con la pirámide.”

Conley es graduado de la Escuela de Negocios de Stanford y, desde un comienzo, creyó que su empresa era una expresión de él mismo y de sus convicciones. Su primer emprendimiento fue el Phoenix, un hotel que hospedaba a estrellas de rock. Mientras manejaba el hotel, formuló una idea a la que denominó “capitalismo kármico,” un enfoque para medir el éxito que trasciende el concepto de rentabilidad financiera. El capitalismo kármico se rige por cuatro principios:

1. Todas las organizaciones hacen supuestos sobre la naturaleza humana.
2. La mayor parte de éstas no está al tanto de tales supuestos.
3. Las empresas tienen una “tendencia hacia lo tangible.” Prestan más atención a medidas cuantificables como las utilidades que a las intangibles, como las relaciones.
4. Los eruditos y consultores están empezando a reconocer la importancia de los intangibles para el éxito empresarial.

“Las experiencias sublimes, que pueden compararse con estar en un estado de éxtasis, son momentos trascendentales en los que todo parece estar en perfecta armonía.”

El colapso de las empresas puntocom azotó el área de San Francisco a fines de los noventa y la industria hotelera y gastronómica resultó particularmente perjudicada, con casos de quiebra, reorganizaciones y cierre de hoteles y restaurantes y de las empresas proveedoras de estas industrias. Luego ocurrió el 11 de septiembre de 2001. La empresa de Conley luchó por sobrevivir durante los tres años siguientes a los atentados terroristas.

“Muchos empleados ya no consideran a los beneficios “adicionales” como “adicionales,” sino que los ven como una parte fundamental del paquete de remuneración.”

Fue entonces cuando Conley decidió aplicar la pirámide de Maslow a su empresa. La simplificó en tres niveles - supervivencia, éxito y transformación – y la denominó “pirámide de la transformación.” Constituyó la base de su trabajo con empleados, clientes e inversionistas. Con la adopción del estilo de dirección de Maslow, ya en el año 2004 Joie de Vivre había incrementado su participación de mercado en un 20% y había duplicado sus ingresos.

“Cuando los empleados creen en el trabajo de la empresa, se satisface la jerarquía de necesidades en su totalidad.”

La pirámide de transformación, cuya base es la supervivencia, seguida del éxito para culminar con la transformación, funciona de tres formas distintas para empleados, clientes e inversionistas.

Realización del empleado

Para los empleados, el nivel de supervivencia de la pirámide es el dinero. Para asegurarse de estar satisfaciendo las necesidades de supervivencia de sus empleados, siga estos seis pasos:

1. Realice sondeos frecuentes entre los empleados para seguir de cerca sus percepciones acerca del “clima de trabajo” en su organización, incluso el paquete de remuneración.
2. Pregunte a los empleados: “¿Qué podemos hacer como empleadores para mejorar el paquete de beneficios?” Adapte los beneficios tanto como le sea posible a las necesidades de cada empleado.
3. Compare los salarios que usted ofrece con los de otras empresas de su misma industria y con las de su competencia que están dentro de la publicación anual de las “100 mejores empresas” de *Fortune*. Emular a las “mejores empresas” puede mejorar su rentabilidad.
4. Dé a conocer los salarios que ofrece a sus empleados. Puede suceder que sus empleados no se den cuenta de que son mejores que los de la competencia.
5. Utilice “bienes perecederos” para ofrecer obsequios a los empleados. Por ejemplo, si tiene localidades disponibles para su estadio, concédaselas a sus empleados.
6. Forme un equipo de ejecutivos de jerarquía, que incluya al gerente de recursos humanos más experimentado, para evaluar el desempeño de la organización en el nivel “financiero” de la pirámide. Conviértase en un “líder de mejores prácticas.”

“Posiblemente, darle sentido al trabajo cotidiano no se trate tanto de mejorar las condiciones de trabajo específicas (suponiendo que son adecuadas), sino de modificar la perspectiva de sus empleados.”

Ofrecer salarios y beneficios decentes genera lealtad, especialmente, entre los empleados que cobran por hora. Costco tiene una rotación de personal mucho más baja que Wal-Mart y una décima parte de los robos de empleados que se registran en toda la industria. Esto se debe a que paga bien a sus empleados y ofrece un buen seguro médico.

“El crecimiento de la gran mayoría de las empresas se ve impedido por la tendencia natural de éstas hacia lo tangible: la explícita necesidad de ver mejoras evolutivas trimestrales, en lugar de cambios revolucionarios a largo plazo.”

Muchos empleadores creen que el dinero es lo único que motiva a sus empleados. No obstante, una vez que las personas satisfacen sus necesidades básicas, el dinero pierde importancia como factor de motivación. Maslow decía “los seres humanos siempre se quejarán” y creía que se podía aprender mucho de esas “quejas y muestras de descontento.” Por ejemplo, si los empleados se quejan por la fiesta de fin de año, en lugar de quejarse por los altos costos del seguro médico, es una señal de que usted avanzó a un nivel superior de la pirámide.

“Ser normal ya no tiene el mismo peso que tenía antes. Todos queremos sentirnos especiales, diferenciarnos un poco, y las empresas que satisfacen este anhelo recibirán generosas recompensas.”

El profesor de Harvard, Rosabeth Moss Kanter, escribió: “la remuneración es un derecho, el reconocimiento es un obsequio.” El segundo paso de la pirámide de

transformación para el empleado es el reconocimiento. La “cultura del reconocimiento” comienza en las más altas esferas. Los ejecutivos deben inculcar la motivación con el ejemplo y deben capacitar a los gerentes para que lo hagan. En Joie de Vivre, los ejecutivos llaman a los empleados para saludarlos por sus cumpleaños o en la fecha de aniversario como empleado de la empresa. Al finalizar cada reunión del comité ejecutivo, un miembro comenta un caso de desempeño excepcional de un empleado.

“Mucha gente cree que los empresarios o los CEO disfrutan de la vida sin tener un jefe. Esta creencia es ilusoria. Prácticamente todo el mundo debe responder a alguien en el lugar de trabajo. Los empresarios o líderes de empresas deben rendir cuentas a sus inversionistas o fuentes de capital.”

Las encuestas demuestran que los empleados valoran más que nada los “elogios en persona.” No escatime en ellos, no cuestan nada. No siempre es necesario ofrecer una recompensa. Cuando lo haga, asegúrese de que se ajuste a los “gustos o necesidades” del empleado y de anunciarla públicamente, de forma tal que los demás también puedan sumarse a la felicitación.

“El inversionista que está en camino hacia la autorrealización se da cuenta de que, en el mundo de las inversiones, lo que escasea no son necesariamente los buenos negocios, sino las buenas relaciones entre socios.”

Su relación con el trabajo puede ser un deber, una carrera profesional o una vocación. Estas relaciones se corresponden con los tres niveles de la pirámide: usted trabaja por el dinero, se desarrolla en una carrera por el reconocimiento y sigue una vocación porque es inspiradora y transformadora. La mayoría de los empleados de Joie de Vivre realizan tareas domésticas. ¿Cómo pueden las tareas de este tipo satisfacer las necesidades más elevadas de las personas? El autor y sacerdote episcopal Matthew Fox dijo: “todos los trabajos tienen algo de monotonía, pese a ello, la diferencia entre un trabajo y el próximo depende de que los empleados le encuentren sentido a lo que hacen.” Por lo tanto, los lugares de trabajo deben generar un sentido de comunidad y hacer sentir a cada miembro de la organización que está participando de una iniciativa importante, de utilidad social.

Realización del cliente

Los tres niveles de la pirámide de transformación para el cliente son “cumplir con las expectativas,” “satisfacer los deseos” y “satisfacer las necesidades no reconocidas.” Cumplir con las expectativas de los clientes genera “satisfacción.” No hablarán mal de usted con sus amigos, pero si otro producto satisface la misma necesidad y es más barato, los perderá. Satisfacer los deseos es lo que genera clientes leales. Si puede ofrecer a los clientes algo que siquiera habían imaginado pedirle, no lo abandonarán y, además, se pararán frente a la puerta y atraerán a otros clientes.

“Los grandes líderes de empresas generan transformaciones, en ellos mismos, en sus empresas y en su gente.”

Puede suceder que la satisfacción del cliente no sea suficiente, pero si no lo hace, no llegará a ningún lado. Aunque muchas de las encuestas de satisfacción al cliente no son adecuadas, aprovéchelas al máximo haciendo un seguimiento por correo electrónico o por teléfono. Pregúntese qué beneficios les está ofreciendo a los clientes, si se los está ofreciendo a todos equitativamente, y si los competidores ofrecen los mismos beneficios que usted. Utilice estas técnicas para anticiparse a los deseos del cliente:

- **“Memoria”:** cree perfiles de clientes recurrentes, de modo de que pueda anticiparse a sus pedidos. Adquiera software para gestión de la relación con el cliente, tan pronto como su negocio exceda la memoria de sus empleados.
- **“Inferencias basadas en la experiencia”:** conocer algunos aspectos relacionados con los hábitos de compra de un cliente puede permitirle identificar algunos otros. Una persona que adquiere discos compactos posiblemente desee también una solución para limpiarlos.
- **“Comparaciones”:** categorice a sus clientes. Cuando compra un libro en Amazon.com, el software de la compañía le sugiere otros libros que posiblemente sean de su agrado, según las preferencias de otros consumidores que han adquirido ese mismo libro.

El contacto personal con los clientes está cobrando más importancia que la tecnología de punta, por ende, los empleados de línea que interactúan directamente con el cliente son el factor más decisivo para generar lealtad. Por esta razón, los ejecutivos de Federal Express afirman que los empleados más valiosos son los mensajeros que recogen y entregan paquetes.

Henry Ford dijo, “Si le hubiera preguntado a mis clientes qué era lo que deseaban, hubieran respondido: ‘un caballo más rápido’.” Su objetivo más ambicioso es crear cosas que los consumidores siquiera sabían que necesitaban, transformando a su producto o servicio en una parte integral de sus respectivas identidades.

Realización del inversionista

Muchos empresarios consideran que sus inversionistas son “autómatas del ROI,” a quienes sólo les interesa la rentabilidad de sus inversiones. No obstante, la pirámide de transformación también se aplica a inversionistas. La necesidad de supervivencia en la base de la pirámide es la “alineación de las transacciones,” o la confianza entre el inversionista y la compañía. Los inversionistas se preguntan: “¿Qué probabilidades existen de que esta persona [o empresa] atienda mis intereses?” Sus inversionistas deben comprender cabalmente cuál es su realidad financiera, las rentabilidades que probablemente recibirán y su flujo de efectivo. Realice sondeos frecuentes de los inversionistas para entender qué piensan acerca de su empresa y de la inversión que efectuaron en ella. Comuníquese con ellos con frecuencia y honestidad para informarles buenas y malas noticias.

El próximo nivel de la pirámide del inversionista es el “alineamiento de relaciones.” Si sus inversionistas tan sólo están interesados en la rentabilidad de la inversión, o ROI, es probable que la relación que entable con ellos sea de corto plazo. Los especuladores lo abandonarán tan pronto como las cosas se pongan difíciles. Cultive la relación con los inversionistas para que asciendan al próximo nivel de la pirámide. Las decisiones de inversión son sin duda racionales y se “basan en el desempeño,” pero también son de índole social y emocional. Siga estos tres pasos para generar el alineamiento de la relación:

1. Elija inversionistas que manifiesten un interés en la relación a largo plazo con su empresa y averigüe cuáles son sus motivaciones.
2. Reúnase con ellos e invítelos a las reuniones anuales y a otros eventos de la compañía.
3. Ofrezca beneficios, como descuentos, entradas para eventos deportivos e información interna sobre nuevos productos.

No olvide que la pirámide de transformación es una pirámide. Apenas un porcentaje mínimo de inversionistas alcanza el nivel más elevado, es decir, el del “legado.” Estos inversionistas desean profundizar la relación con su empresa. Pretenden que se los aprecie y reconozca por su contribución al éxito de la empresa. Comparta su visión con inversionistas que desean dejar un legado. Inspírelos para que hagan del mundo un lugar mejor participando en los objetivos de su empresa.

Sobre el autor

Chip Conley tiene un M.B.A. por Stanford, es escritor de otros dos libros y es fundador del consorcio de hoteles boutique más importante de California, Joie de Vivre Hospitality.
