



Constrúyalo

El manual de los rebeldes para la contratación de empleados de clase mundial

(Build It: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement)

Glenn Elliott y Debra Corey

Wiley © 2018

272 páginas

Libro: getab.li/33986

Rating

7 8 Aplicabilidad
7 Innovación
7 Estilo

Enfoque

Liderazgo y Gestión

Estrategia

Ventas y Marketing

Finanzas

Recursos Humanos

TI, Producción y Logística

Desarrollo Profesional

PYME

Economía y Política

Industrias

Negocio Global

Conceptos y Tendencias

Ideas fundamentales

- Las empresas que logran comprometer a sus empleados son más rentables que las que no lo hacen.
- Casi tres de cada cuatro empleados no se sienten comprometidos con su trabajo.
- Las empresas hablan de la importancia del compromiso de sus empleados, pero la mayoría hacen poco para que se comprometan.
- Los empleados comprometidos apoyan las metas de su empresa; y se sienten orgullosos de que su trabajo contribuya a alcanzarlas y exitosos cuando su empresa es exitosa.
- Los empleados comprometidos toman mejores decisiones y son más innovadores.
- Aplique el modelo del puente del compromiso para comprometer a sus empleados.
- El modelo del puente del compromiso tiene 10 elementos: lugar de trabajo, bienestar, paga y beneficios, comunicación, misión y valores, liderazgo, gestión, definición de puestos, aprendizaje y reconocimiento.
- Usted controla los elementos. Lo que sus empleados obtengan depende de usted.
- Aplique su programa de puentes donde pueda actuar con rapidez y vaya a tener un impacto decisivo.
- Un empleado feliz no necesariamente se compromete, porque puede ser feliz pero no responsable; no obstante, los empleados comprometidos son felices.

Relevancia

¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Por qué es importante el compromiso del empleado; 2) Qué grado de compromiso experimenta la mayoría de los empleados y 3) Cómo aplicar el modelo del puente del compromiso de 10 pasos para mejorar el compromiso de los empleados con su empresa.

Reseña

Las empresas cuyos empleados no se comprometen tienen menos éxito que aquellas cuyos empleados sí lo hacen. ¿Qué puede hacer si su personal se desconecta? Debra Corey y Glenn Elliott, expertos en recursos humanos, ofrecen un manual que transforma el *statu quo* e incluye historias que muestran que las empresas con un gran compromiso sí conectan con sus empleados. Corey y Elliott describen el modelo del puente del compromiso de diez pasos como estrategia para cambiar las cosas. Lo instan a abordar el lugar de trabajo, el bienestar de los empleados, la remuneración, la comunicación, el significado, el liderazgo, la gestión, la definición de puestos, el aprendizaje y el reconocimiento; y le dicen cómo hacerlo. *getAbstract* cree que sus métodos pueden resultar de utilidad para todo aquel que ostente autoridad empresarial.

Resumen

“El vínculo entre el compromiso de los empleados y el resultado de los negocios ha sido (...) demostrado claramente”.

“Si usted no logra que su empresa sostenga sus valores en los actos cotidianos, se unirá a las filas de los miles de empresas que escriben una cosa en los muros y luego hacen lo contrario”.

Trate bien a sus empleados

El éxito de las empresas en el mercado bursátil cuando sus empleados son muy comprometidos es el doble que el de las empresas cuyos empleados no lo son; son mejores innovadoras, dan un mejor servicio al cliente y la rotación de personal es 50% menor. Esa ha sido la realidad del mercado durante casi 20 años. Las empresas que tratan bien a sus empleados desarrollan una cultura que apoya el compromiso: los empleados someten sus necesidades a las metas y prioridades de su empresa. Las investigaciones hechas por muchas empresas –Gallup, Great Place to Work, Best Companies y Glassdoor, entre otras– establecen la correlación entre los mejores resultados comerciales de las empresas y el compromiso de los empleados.

Marks & Spencer

Esa empresa minorista, una cadena de tiendas departamentales del Reino Unido con mil tiendas y 85 mil empleados, es un ejemplo de la fuerte relación entre el compromiso de los empleados y los resultados finales. El 25% de las empresas con empleados comprometidos tienen más probabilidades de que su servicio alcance altas calificaciones, y experimentan el 25% menos de ausencia de sus empleados que el 25% de las firmas con menos compromiso de sus empleados. Las empresas cuyos empleados son más comprometidos dan un mejor servicio al cliente y sus empleados enferman menos.

La mayoría de las empresas no hace nada para fomentar el compromiso, o hacen el mínimo. En el 2014, en una encuesta de *Harvard Business Review*, se encontró que el 71% de los dirigentes empresariales concordaba en que el compromiso de los empleados es vital para el éxito de los negocios; sin embargo, solo el 24% informó que tenía una fuerza de trabajo altamente comprometida. La diferencia entre lo que afirman los líderes empresariales sobre el compromiso y lo que hacen para que sus empleados se comprometan es lo que se conoce como la brecha del compromiso.

“Los empleados merecen tener un puesto que les guste y los haga sentirse satisfechos y toda empresa necesita que su gente esté de su lado más que nunca”.

“Para hacer una verdadera diferencia en toda una empresa, [el puente] debe estar en manos del presidente ejecutivo y del equipo de dirigentes”.

“Es mucho más probable que los empleados luchen por algo que entienden”.
(– Helen Craik, fundadora de Reward Gateway)

“No existe una industria en la que usted deba estar, ningún sector al que deba pertenecer ni edad o etapa alguna en la que deba estar su empresa: usted puede hacer que el compromiso de los empleados sea útil para usted”.

El modelo del puente del compromiso

Comprometer a los empleados se reduce a tratarlos con humanidad; por desgracia, muchas políticas de recursos humanos los irritan, enojan y desconectan. Esas políticas dependen de dos premisas básicas: 1) los empleados son desleales y 2) las empresas deben protegerse de sus empleados, lo cual sugiere algunas razones por las que los empleados no se comprometan: su empresa les miente, los trata como enemigos, los despoja de su autonomía y ahoga la emoción que sienten por su trabajo.

El modelo del puente del compromiso ofrece diez pasos que su empresa puede dar para solucionar los problemas que causan que sus empleados no se comprometan y aprovechar las oportunidades existentes para mejorar su compromiso. El modelo se enfoca en áreas específicas de la influencia del empleador. El compromiso del empleado nunca es una proposición u otra. Usted puede actuar bien, pero lograr la perfección es imposible.

El modelo del puente del compromiso es la culminación de diez años de investigación y planeación entre más de dos mil empresas y se centra en el desarrollo de condiciones que optimen el compromiso. Cuando trate de mejorar el compromiso, el ser proactivo es un aliado y la inercia, un enemigo. Empiece con alguno de los diez elementos del plan para mejorar las cosas para sus empleados.

Diez pasos para crear compromiso

Los tres primeros pasos dan una base estable para el puente, pero esas iniciativas no pueden optimar solas el compromiso del empleado; ahí es donde entran en juego los otros siete elementos. Los diez pasos para crear compromiso, junto con ejemplos de empresas rebeldes que abandonan el *statu quo* para comprometer a sus empleados, son:

1. **Lugar de trabajo** – El lugar donde se pide a las personas que trabajen facilita y destruye el compromiso de los empleados y se vuelve cada vez más importante cuando las nuevas oportunidades de empleo aumentan. Organice su lugar de trabajo físico como un café, no como un cubículo. En el 2014 GE se mudó de sus oficinas convencionales a un concepto de trabajo ágil con lugares de trabajo que ofrecen a los empleados la máxima flexibilidad y autonomía para crear.
2. **Bienestar** – Hoy es mayor el número de trabajadores que deben lidiar con la tensión. Las empresas necesitan abordar la salud personal, fiscal y mental de sus empleados y, con ese fin, el Boston Consulting Group (BCG) estableció su programa PTO, que ofrece previsibilidad (la sensación de que las tareas de los empleados son metódicas y organizadas), establece equipos que funcionan bien y genera una comunicación transparente. Como resultado, el 74% de los consultores del BCG afirman que es posible que sigan trabajando con la empresa.
3. **Paga y beneficios** – Si remunera mal a sus empleados es casi seguro que los perderá. Guy Hayward, presidente y director ejecutivo de la empresa de contratación financiera Goodman Masson, prometió tratar a sus empleados mejor que ninguna otra empresa de Gran Bretaña. Con ese fin, su empresa desarrolló el premio de un paquete de beneficios, la Boutique de Beneficios, y recibió el reconocimiento como la mejor compañía de contratación para la cual trabajar. Sus ganancias aumentaron y también la retención.
4. **Comunicación abierta y honesta** – La comunicación fomenta la confianza entre el empleado y su empresa: el mayor enemigo de la comunicación es la ilusión de que existe. Buffer, una empresa de medios sociales, comparte su información sobre los salarios de todos sus empleados como parte de sus esfuerzos por comunicarse abiertamente.
5. **Propósito, misión y valores** – A la gente le gusta sentir que es parte de algo más importante que ella. Eso es lo que la atrae a trabajar en empresas con misiones altas

“Muchas empresas (...) empiezan con un extra simple para un empleado nuevo o un beneficio que sea una rama de olivo para su fuerza de trabajo (...) Asegúrese de que los usa como punto de partida y no como un fin en sí mismo”.

“Es fácil confundir la felicidad y el compromiso y también es común creer que un buen empleador crea un buen lugar para trabajar. Nada de eso es cierto”.

“La acción implica riesgos y costos; pero, en el largo plazo, son mucho menores que los riesgos de la inacción cómoda”. (– John F. Kennedy)

“La cultura empresarial es simplemente el término que describe la manera como usted trata a sus empleados y define las condiciones en que hacen su trabajo”.

y valores ejemplares. En el 2008 Bruce Poon Tip, fundador de G Adventures, pidió a sus empleados de todo el mundo que se reunieran para documentar sus nuevos valores fundamentales: amar, dirigir, aceptar, crear y hacer. Cada año, la firma patrocina un concurso de videos creados por los empleados y basados en sus valores; los videos resultan divertidos, escandalosos e ingeniosos.

6. **Liderazgo** – Las empresas en los lugares más altos de los gráficos de compromiso de los empleados tienen directores ejecutivos que se aseguran de que su empresa cumpla sus promesas. En el 2016 VaynerMedia creó un nuevo cargo ejecutivo: Jefe de la Oficina del Corazón, que se ajusta a la filosofía de operación de la empresa. Gary Vaynerchuk, el director ejecutivo, dijo: “Queremos construir el mejor imperio humano de la historia”.
7. **Gestión** – Se refiere a los actos realistas de la empresa, a cómo procede realmente. Nadie desea trabajar en una empresa cuya cultura no es auténtica, pero eso se obtiene si la gestión no concuerda con los valores que la empresa hace públicos. Zappos, la tienda en línea de calzado y ropa, lucha por crear una cultura que comprometa a los empleados: ofrece a sus nuevos trabajadores un mes de salario en compras si deciden dejar la empresa, porque no quiere empleados infelices que no se comprometan con ella; solo dos de cada 100 empleados nuevos dejan la empresa.
8. **Definición de puestos** – Las empresas atractivas crean puestos de trabajo en los que los empleados se sienten satisfechos, autónomos y pueden lograr algo significativo. La firma de *software* Atlassian desea que sus empleados entiendan la importancia de la innovación para el éxito de la empresa y genera oportunidades especiales para que dediquen tiempo a actividades innovadoras; y, gracias a su programa del “20% del tiempo”, sus equipos pueden dedicar a esas actividades un día a la semana o una de cada cinco a siete semanas.
9. **Aprendizaje** – Desarrolle la cultura del aprendizaje. Aunque su firma puede fomentarlo y hacerlo posible para todos los empleados, el aprendizaje individual exige que cada cual haga un compromiso personal. Ofrezca oportunidades de aprendizaje que los empleados puedan aprovechar cuando les sea conveniente. La Stonegate Pub Company del RU desarrolló para sus 13 mil 500 empleados de sus 700 locales un atractivo programa de aprendizaje que incluye el famoso avatar “Albert, el infame físico teórico”, que presenta contenidos educativos e interactúa con los alumnos.
10. **Reconocimiento** – Los mejores programas de reconocimiento empresarial son continuos, oportunos, justos, pertinentes y personales. La empresa de mercadotecnia Venable Bell & Partners de San Francisco da a cada empleado una recompensa de mil dólares en su quinto aniversario con ella; pero hay una trampa: deben gastar el dinero en sus colegas, no en sí mismos; por ejemplo: pueden asignar el dinero al pago de la capacitación de los empleados o a una serie de buenas comidas para un equipo de trabajo.

Señales del compromiso de los empleados

Trabajar en los bordes no compromete a los empleados; usted tiene que abordar el meollo de sus operaciones. Puede estar seguro de que sus empleados están comprometidos cuando:

- Se sienten bien por ser parte de algo significativo y apoyan los propósitos y metas de su empresa.
- Aprecian la manera en que lo que hace cada cual ayuda a alcanzar la meta de la empresa.
- Quieren que a su empresa le vaya bien y se sienten bien cuando así ocurre.

Mejor, más fuerte y más resistente

Las empresas con empleados comprometidos son mejores, más fuertes y más resistentes de tres maneras:

“Para crear una cultura de mucha confianza, tiene que dar lugar a la disensión, el desacuerdo y la diversidad de opiniones”.

“Las grandes culturas implican mucha franqueza, honestidad, valor, relación con el cliente y grandes grupos de empleados apasionados y comprometidos”.

1. Los empleados comprometidos toman mejores decisiones porque tienen un conocimiento más profundo de su empresa.
2. Los empleados comprometidos producen más porque son felices en su puesto: no pierden tiempo, se concentran en su tarea y raramente se distraen.
3. Los empleados comprometidos son más ingeniosos e innovadores porque desean que le vaya bien a su empresa. Como resultado, exploran toda opción posible para efectuar su trabajo.

La felicidad no es compromiso

No suponga por defecto que, porque los empleados de una empresa son felices en el trabajo, se sienten comprometidos con ella: pueden no sentirse comprometidos y ser felices porque nadie los hace responsables de sus resultados; y pueden carecer de ambición y pasar el día sin aplicarse. En esas empresas mediocres, los mejores empleados tienden a buscar otro empleo que los aliente y sea un desafío y dejar que los empleados mediocres hagan el trabajo. El hecho de ir pasando no sirve en el veloz mundo de los negocios de hoy, donde la innovación avanza con más rapidez que nunca. Los ciclos de vida de los productos son muy breves; y la mejora y el cambio de los procesos ocurren rápidamente.

Con esa presión cada vez más alta, la necesidad de las empresas de tener empleados comprometidos nunca ha sido mayor. Considere las implicaciones de esta pregunta: ¿Cómo podemos hacer que nuestros clientes nos quieran si ni siquiera gustamos a nuestros empleados? Es una lucha cuesta arriba: dado que casi ninguna empresa logra que sus empleados se comprometan, toda mejora redundará en una posición más competitiva y hará que su empresa sea más atractiva para la gente más talentosa.

Durante 25 años Lei ha operado la ruleta en el hotel y casino El Cortez, de Las Vegas, y cree que es un gran lugar para trabajar y que lo tratan con consideración y respeto. Lei agrega que, si es respetuoso y acogedor con los clientes, estos vuelven al casino; y desea que vuelvan porque disfruta de su trabajo y quiere que la empresa perdure y prospere.

Los pasos siguientes

Crear una cultura que fomente un cambio significativo para lograr el compromiso exige el apoyo del presidente ejecutivo y de su equipo. El área de recursos humanos puede ser el defensor de esa cultura, fomentar el mayor compromiso de los empleados y proveer la enseñanza, el equipo y los recursos necesarios. Los ejecutivos implicados en ese importante esfuerzo pueden seguir tres pautas adicionales:

1. **Evalué su organización** – Revise los diez elementos del puente y los ejemplos de su funcionamiento. Determine los cambios que debe hacer su firma.
2. **Reúna su ejército de rebeldes** – Reclute a los miembros más influyentes de su organización para que se unan a su rebelión del compromiso.
3. **Juntos, escriban su propio manual** – Toda empresa es diferente: lo que funciona para una compañía puede no hacerlo para otra. Desarrolle un plan de compromiso de los empleados que sea ideal para su propia organización.

Sobre los autores

Glenn Elliott es fundador de Reward Gateway, empresa del Reino Unido que trabaja con una tecnología que integra el compromiso de los empleados. **Debra Corey** ha ocupado altos cargos en recursos humanos en varias empresas.