

#1 WALL STREET JOURNAL BESTSELLER

DE GALLUP

BASADO EN NUESTRO MAYOR ESTUDIO GLOBAL
SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

EL LÍDER

GALLUP HA DESCUBIERTO QUE LA CAPACIDAD Y
EXCELENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS LÍDERES
DE EQUIPO SON EL FACTOR MÁS IMPORTANTE
PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO
DE UNA ORGANIZACIÓN

DESCUBRE TUS FORTALEZAS

JIM CLIFTON | JIM HARTER

DE GALLUP

BASADO EN NUESTRO MAYOR ESTUDIO GLOBAL

SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

EL LÍDER

**GALLUP HA DESCUBIERTO QUE LA CAPACIDAD Y
EXCELENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS LÍDERES
DE EQUIPO SON EL FACTOR MÁS IMPORTANTE
PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO
DE UNA ORGANIZACIÓN**

DE GALLUP

BASADO EN NUESTRO MAYOR ESTUDIO GLOBAL

SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

EL LÍDER

GALLUP HA DESCUBIERTO QUE LA CAPACIDAD Y
EXCELENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS LÍDERES
DE EQUIPO SON EL FACTOR MÁS IMPORTANTE
PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO
DE UNA ORGANIZACIÓN

JIM CLIFTON | JIM HARTER

**REVERTÉ MANAGEMENT
BARCELONA/MÉXICO**

El líder It's the Manager

Copyright © 2019 Gallup, Inc
All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Gallup[®], CliftonStrengths[®], Clifton StrengthsFinder[®], Gallup Press[®], Q12[®], SRI[®], StrengthsFinder[®], The Gallup Path[®], The Gallup Poll[®] y los 34 temas de las Fortalezas de Clifton son marcas registradas de Gallup, Inc. Todas las demás marcas comerciales pertenecen a sus respectivos propietarios.

La información de los elementos Q¹² es propiedad de Gallup y están protegidos por la ley. No puede dirigir una encuesta con los elementos Q¹² o reproducirla sin el consentimiento por escrito de Gallup. Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. Todos los derechos reservados.

© Editorial Reverté, S. A., 2020

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-08-8

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9567-5 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9568-2 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Jordi Vidal Moral

Revisión de textos: M.^a Carmen G. Galott

Digitalización: Reverté-Aguilar

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

**A LOS QUE CREEN QUE MAXIMIZAR EL
POTENCIAL HUMANO ES AHORA EL
PROPÓSITO PRINCIPAL DE TODAS LAS
ORGANIZACIONES**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Cómo leer este libro

INTRODUCCIÓN: El nuevo propósito del mundo

ESTRATEGIA

Capítulo 1: ¿Qué deberían cambiar exactamente los directores generales y de recursos humanos?

Capítulo 2: ¿Por qué el cambio organizacional es tan complicado?

Capítulo 3: Dos rasgos no negociables que deben poseer los líderes

Capítulo 4: Integrar múltiples equipos

Capítulo 5: Tomar buenas decisiones

CULTURA

Capítulo 6: ¿Qué es una cultura empresarial?

Capítulo 7: ¿Por qué la cultura empresarial es importante?

Capítulo 8: Cómo transformar la cultura empresarial

MARCA EMPLEADORA

Capítulo 9: Atraer a la nueva fuerza laboral

Capítulo 10: Contratar a los mejores

Capítulo 11: Análisis estadísticos para la selección de personal: la solución

Capítulo 12: Dónde encontrar los «vídeos de partidos» de futuras estrellas

Capítulo 13: Cinco preguntas para para la inducción o incorporación de personal

Capítulo 14: El camino más corto hacia el desarrollo: conversaciones basadas en las fortalezas

Capítulo 15: La historia de CliftonStrengths

Capítulo 16: Cinco pasos para construir una cultura basada en fortalezas

Capítulo 17: Las expectativas correctas: Competencias 2.0

Capítulo 18: Hacer un plan de sucesión correcto

Capítulo 19: Gestionar la salida de trabajadores

DE JEFE A COACH

Capítulo 20: Los tres requisitos del *coaching*

Capítulo 21: Las cinco conversaciones de *coaching*

Capítulo 22: Retribución económica y promociones

Capítulo 23: Indicadores de desempeño: sesgos y prejuicios

Capítulo 24: Indicadores de desempeño: la solución

Capítulo 25: Cómo hacer que «mi desarrollo» sea el motivo por el que los trabajadores se queden en la empresa

Capítulo 26: *Moneyball* para los centros de trabajo

Capítulo 27: El hallazgo de los líderes de equipo

Capítulo 28: Por qué los programas de compromiso no funcionan

Capítulo 29: Creando una cultura de alto desarrollo

Capítulo 30: Los cinco rasgos de los grandes líderes

Capítulo 31: Cómo potenciar el desarrollo de quienes ya son líderes

EL FUTURO DEL TRABAJO

Capítulo 32: Un rápido repaso de lo que ha cambiado en los centros de trabajo

- Capítulo 33: Tres requisitos para la diversidad y la inclusión
- Capítulo 34: Diversidad e inclusión: «trátame con respeto»
- Capítulo 35: Diversidad e inclusión: «valórame por mis fortalezas»
- Capítulo 36: Diversidad e inclusión: «los líderes harán lo correcto»
- Capítulo 37: La brecha de género
- Capítulo 38: Las mujeres en el trabajo: la era del #yotambién
- Capítulo 39: Las mujeres en el trabajo: ¿por qué existe la brecha salarial?
- Capítulo 40: Las mujeres en el trabajo: conciliación entre trabajo y vida personal
- Capítulo 41: ¿Son una carga los trabajadores de la generación del *baby boom*?
- Capítulo 42: Prestaciones y flexibilidad de horario: ¿qué les importa realmente a los trabajadores?
- Capítulo 43: Cómo hacer que la flexibilidad de horarios se corresponda con un alto desempeño
- Capítulo 44: La nueva oficina
- Capítulo 45: La innovación empresarial: cómo gestionar y fomentar la creatividad
- Capítulo 46: No se puede ser «ágil» sin buenos líderes
- Capítulo 47: El trabajo por proyectos: la nueva relación empresa-colaborador
- Capítulo 48: Trabajadores eventuales: ¿desesperados o satisfechos?
- Capítulo 49: La inteligencia artificial ya ha llegado: ¿y ahora qué?

Capítulo 50: Inteligencia artificial: la adaptación de los centros de trabajo

Capítulo 51: Actualizaciones tecnológicas: sistemas gch y otras soluciones

Capítulo 52: La toma de decisiones basada en la estadística predictiva: *Moneyball* para líderes

PARA CONCLUIR: El papel de la naturaleza humana en los resultados empresariales

APÉNDICES

APÉNDICE I: Liderar gracias a tus fortalezas: una guía de los 34 temas CliftonStrengths

APÉNDICE 2: Q¹²: doce elementos imprescindibles para una gran gestión empresarial

APÉNDICE 3: La relación entre el compromiso en el trabajo y los resultados empresariales

APÉNDICE 4: La relación entre el desarrollo del personal basado en las fortalezas y los resultados empresariales

APÉNDICE 5: El metaanálisis de Gallup sobre la selección de líderes y los perfiles de desarrollo

Referencias y notas

Agradecimientos

Sobre Gallup

Sobre los autores

Cómo leer este libro

Este es un libro de referencia para directores ejecutivos, directivos de recursos humanos, así como líderes de equipo o gerentes. No pretendemos, por lo tanto, que se lea de principio a fin en un vuelo de Chicago a Los Ángeles. Lo hemos escrito para orientar sobre cualquier asunto relevante al que se enfrenten las organizaciones.

El libro incluye más de 50 ejemplos y recomendaciones agrupados en cinco secciones: Estrategia; Cultura; Marca empleadora; De jefe a *coach*; y El futuro del trabajo.

Cada empresa se halla en una etapa distinta del recorrido. Es posible que algunas ya hayan solucionado ciertas cuestiones y estén afrontando otras, así que recomendamos consultar directamente los capítulos que contengan las respuestas a los principales problemas en cada caso.

Al leer este libro, se debe tener en cuenta que las capacidades y la excelencia de directivos y líderes de equipo constituyen el principal factor de éxito para una organización.

INTRODUCCIÓN

**El nuevo propósito
del mundo**

A pesar de que en los centros de trabajo se han experimentado cambios extraordinarios en los últimos tiempos, la práctica de la gestión empresarial lleva estancada más de 30 años y ha quedado rezagada respecto a la manera en que la gente trabaja, vive y desea vivir. Y necesitamos adaptarnos a ello.

Para entender mejor esta situación, en Gallup hemos revisado la literatura existente sobre gestión empresarial y hemos analizado información y materiales de las instituciones más avanzadas, así como nuestros propios datos de seguimiento de centros de trabajo —tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo—, durante un periodo que abarca más de 30 años. Esta labor ha incluido decenas de millones de entrevistas en profundidad a empleados y directivos de 160 países.

Por ejemplo, llevamos a cabo entrevistas grupales con los directores de recursos humanos de 300 de las mayores organizaciones mundiales y entrevistamos a algunos de los economistas más preeminentes del planeta.

A raíz de todo ello, en Gallup concluimos que el mayor problema global a corto plazo (es decir, de cinco a diez años) será el declive de la dinámica económica y la productividad (PIB per cápita). Asimismo, constatamos que

estos problemas pueden reducirse en la misma medida en que el método Six Sigma logró en su momento mejorar la calidad de la producción estadounidense y mundial.

No obstante, esta vez no se trata de eliminar fallos en los procesos, sino de maximizar el potencial humano.

La clase política no va a solventar este problema; le corresponde hacerlo a los directores generales y de recursos humanos de las empresas. Así, las personas que lideran las 10.000 principales organizaciones del mundo — gubernamentales y no gubernamentales, u ONG— tienen en sus manos dar solución a uno de los mayores retos de la humanidad.

En este contexto, el tejido empresarial estadounidense debería desempeñar un papel crucial. Según la Oficina del Censo, existen unos seis millones de empresas en los Estados Unidos; de estas, cuatro millones tienen menos de cinco empleados y en su mayoría son comercios familiares y pequeños negocios. Eso nos deja con solo dos millones de pequeñas, medianas y grandes empresas, de las cuales un millón cuentan con entre cinco y nueve empleados; 600.000 tienen entre 10 y 19 y 500.000 entre 20 y 99. O sea, que solo hay 90.000 negocios en Estados Unidos con entre 100 y 499 trabajadores y otros 18.000 con 500 o más.

Esas 18.000 empresas líderes podrían, de hecho, modificar de forma radical las cifras de crecimiento del PIB y los niveles de productividad mediante la adopción de una cultura de alto desarrollo de sus trabajadores.

La clave reside en poner en sintonía la práctica de la gestión empresarial con el nuevo propósito de los

trabajadores del mundo. El gran sueño americano ha cambiado y también lo ha hecho el del resto de la población mundial. Ahora lo que quiere la gente es un buen empleo; ese es el nuevo propósito global y todo cambiará cuando las empresas respondan a él.

Tal y como sucedió con el Six Sigma y la gestión optimizada, cuando las prácticas de gestión se transforman, las personas también lo hacen y, como consecuencia, las organizaciones ahorran enormes cantidades de tiempo y dinero. Todo funciona mejor: los individuos y los equipos crecen, se desarrollan y son mucho más exitosos, porque su situación laboral se ajusta a sus deseos y aspiraciones.

El fracaso en la optimización del potencial de los miembros de un equipo es —usando la terminología de Six Sigma— un *defecto* del sistema.

Por ejemplo, una empresa global de servicios profesionales estimó que estaba gastando mil millones de dólares al año en el tiempo que sus gerentes dedicaban a llenar formularios de evaluación en lugar de invertirlo en la formación de los trabajadores y mantener conversaciones continuas con ellos. Y es que, como muchos directivos y personal de recursos humanos están descubriendo, no existe prueba alguna en todo el mundo de que tales procesos de evaluación general de los trabajadores sean efectivos.

Habitualmente, directores ejecutivos y directivos de recursos humanos de las empresas nos preguntan cómo se puede saber con exactitud —o cómo se puede auditar— si

ya se ha adoptado una cultura de alto desarrollo de su personal. La mejor manera de valorarlo, en mi empresa, consiste en que cada persona se plantee lo siguiente: «¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?»

Si el 60 % de los trabajadores de una compañía responden con un rotundo «sí» a esta pregunta, significa que ese centro de trabajo ha sido transformado y que, en cierta medida, se ha «cambiado el mundo».

Los datos y análisis de este libro muestran importantes descubrimientos que llevan a concluir que la productividad económica global se ha desacelerado en las tres últimas décadas. La causa es la ausencia de cambios significativos en la forma en que el personal directivo de las empresas ejerce su liderazgo y potencia el desarrollo de individuos y equipos.

Si bien es cierto que los resultados de Gallup lo atribuyen a las prácticas gerenciales, también se identifica que es una cuestión reparable. En este contexto, la «reparación» se entiende como la generación de un incremento en el compromiso global del empleado. Actualmente, solo el 15 % de los trabajadores de todo el mundo están comprometidos con su trabajo, esto es, consideran que tienen buenos empleos en los que se están desarrollando y cuyas funciones y objetivos les resultan enriquecedores. Si ese porcentaje aumentara hasta el 50 %, los centros de trabajo cambiarían y también lo haría el mundo.

Y el hecho es que la investigación muestra exactamente cómo lograr ese incremento en el porcentaje de empleados

comprometidos. Se han escrito volúmenes enteros sobre esta temática; por tanto, el conocimiento ya está ahí. El problema es que, a pesar de que la *ciencia* de la administración empresarial ha avanzado de forma notable en las últimas tres décadas, en la *práctica*, no se ha hecho.

Durante mucho tiempo, el principal objetivo de un negocio ha sido generar rentabilidad para sus accionistas. Eso está bien, pero no es suficiente para garantizar un buen futuro del trabajo.

Por otro lado, Peter Drucker escribió en cierta ocasión: «Solo existe una definición válida para el objetivo de los negocios: crear clientes». Estamos de acuerdo, pero eso tampoco basta para lo que han de ser los centros de trabajo del futuro.

El nuevo propósito de los negocios y la empresa —y el futuro del trabajo— debe incluir la optimización del potencial humano.

¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

Maximizar el potencial humano no solo ejerce un impacto positivo en cualquier empresa, sino también sobre la productividad de un país y del mundo entero. Es, por lo tanto, mucho lo que está en juego.

El principal parámetro de medición para economistas y académicos de la mayoría de instituciones del planeta es el PIB, que consiste básicamente en la suma de todo lo que la ciudadanía fabrica o produce, así como de lo que se compran y se venden entre sí.

El cálculo de las «ventas totales» de un país sería su PIB, esto es, la suma de todas las transacciones de sus ciudadanos y organizaciones. Casi todos los gobiernos del mundo elaboran un informe de este tipo con periodicidad trimestral.

Aun así, el PIB no constituye el principal parámetro para definir el progreso social y la salud de una nación. Por ejemplo, el PIB per cápita de China está a buen nivel y el de Rusia no, por lo que, tanto autoridades académicas e intelectuales de renombre pueden concluir que el desarrollo humano de China es mejor que el de Rusia.

En realidad, las cosas no son tan simples, pero al menos el PIB es un indicador consistente y bastante útil para comparar naciones y sociedades.

El crecimiento del PIB dividido por la población total (o per cápita) es lo que los economistas denominan «productividad» de un país.

A modo de ejemplo, pensemos en los Estados Unidos como si fueran una empresa e imaginemos que somos su Director General o de Recursos Humanos. Disponemos de unos 125 millones de empleados trabajando a tiempo completo y 27 millones trabajando a tiempo parcial, lo que genera unos 20 billones de dólares en ventas (según el PIB de 2018) y casi la misma cantidad de deuda. Así pues, el problema más serio que debe afrontar esta gigantesca empresa, América S. A., es la caída del crecimiento y la existencia de unos gastos exorbitantes.

Además, la mitad de los empleados de esta enorme compañía se quejan de tener menos trabajo que hace 35

años y, en términos generales, no han obtenido ni un solo aumento de sueldo en ese periodo; los gastos cotidianos, médico-sanitarios y educativos se han disparado, mientras que sus nóminas se han quedado congeladas o incluso han empeorado.

Así pues, los Directores Generales y de Recursos Humanos de las empresas están en mejor situación que sus respectivos gobiernos nacionales para cambiar la dinámica económica de sus países y, en definitiva, el funcionamiento de la economía mundial. A pesar de que una buena política fiscal es mejor que una mala, las armas más efectivas están en manos de los directivos empresariales, no en las de los legisladores.

POR QUÉ WALL STREET SE ESTÁ QUEDANDO VACÍO

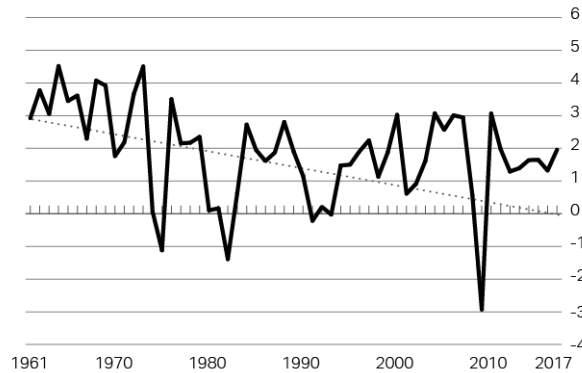
Cuando no se apuesta por el desarrollo de los trabajadores en todos los niveles, tampoco avanzan las propias organizaciones. Sin espíritu no hay ideas ni incremento de la clientela. En suma, nos encontramos con una dinámica económica decreciente. A excepción de unas 20 empresas, esto mismo es aplicable a todas las grandes compañías estadounidenses, que solo crecen mediante adquisiciones.

Cuando una empresa no consigue desarrollarse de forma orgánica, sus directores ejecutivos se rinden, vuelven a sus oficinas, adquieren a sus competidores y recortan precios; e, increíblemente, la mayoría de las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa alientan este tipo de medidas.

La siguiente gráfica muestra el aspecto de un mundo con una dinámica económica en declive.

Crecimiento económico global - Banco Mundial

Crecimiento del PIB per cápita (% anual)



Así, adquirir a la competencia es la estrategia actual de crecimiento de casi todas las empresas de la lista Fortune 1000. Como resultado de ello, el número de compañías que cotizan en bolsa de los Estados Unidos se ha reducido casi a la mitad en los últimos 20 años, de unas 7300 a 3700.

En definitiva, el rebaño se está quedando muy pequeño.

En algún momento, esta estrategia de adquisiciones chocará contra un muro. Uno se pregunta durante cuánto tiempo más necesitaremos la Bolsa de Valores de Nueva York y el índice Nasdaq.

El análisis efectuado por Gallup revela que la mayoría de las empresas podrían doblar sus ingresos simplemente vendiendo más a su actual base de clientes. Pero, por las razones que sean, no lo hacen; toman el camino más fácil: comprar clientes en lugar de crearlos gracias a equipos inspirados.

Nota para las juntas directivas: en lugar de pagar precios elevados (e irrecuperables) por las adquisiciones, Gallup recomienda implementar de forma inmediata una

estrategia de crecimiento orgánico asentada en una cultura corporativa completamente distinta, que potencie el desarrollo de los empleados y cuente con buenos líderes.

No tenemos ninguna duda: cuando aumenta la inspiración del equipo, también lo hacen el número de clientes, la rentabilidad y las ganancias.

Y hay que tener en cuenta que este tipo de desarrollo es gratuito y, además, reactiva a la gente, porque cumple con el propósito del mundo.

LO QUE TODO EL MUNDO QUIERE

Como señalamos antes, el nuevo propósito del mundo es tener un buen empleo.

Hace unos años, Gallup diseñó una metodología global — representando el 98% de la población mundial— para estimar el avance de la vida de las personas. Preguntamos a la gente... «Imagine una escalera con los escalones numerados del cero (escalón de abajo) al diez (escalón más alto). El escalón más alto representa la mejor calidad de vida posible para usted, y el más bajo, la peor. ¿En qué escalón de esa escalera siente que está en este momento?».

A continuación, les preguntamos qué factores concretos conformarían una buena vida.

Lo que descubrimos nos sorprendió: si bien la ley y el orden, la alimentación y la vivienda siguen siendo necesidades básicas para la gente de todo el mundo, comprobamos que el gran sueño global se cumple, sobre todo, cuando se tiene un «buen empleo».

De igual modo, el seguimiento que Gallup efectuó sobre el sueño americano durante más de 80 años mostró que la gente deseaba ante todo la existencia de ley y orden (es decir, seguridad), seguida de buena alimentación y vivienda, y después tener una familia, una casa propia y vivir en paz.

No obstante, en la actualidad, en Estados Unidos y en todo el mundo, el gran sueño es tener un buen trabajo, y este constituye uno de los mayores y más sorprendentes descubrimientos de Gallup en toda su historia. La familia, tener descendencia, casa propia y una vida en paz siguen siendo importantes, pero se trata de cuestiones menos prioritarias.

La «mejor vida imaginable» —especialmente para los jóvenes y para cada vez más mujeres— no es que se tenga un buen trabajo, con un salario digno y un líder de equipo que aliente tu desarrollo.

Pero ¿cuál es exactamente la diferencia entre un mal empleo, un buen empleo y un gran empleo?

Un «mal empleo» es aquel en el que se está subempleado, se recibe un salario muy bajo y se trabaja menos de 30 horas semanales cuando lo que la persona quiere es hacerlo a tiempo completo.

Por el contrario, Gallup define un «buen empleo» como aquel en el que se trabaja tiempo completo para una misma empresa (30 o más horas a la semana) y percibiendo un salario digno.

Por su parte, un «gran empleo» posee todas las cualidades de un buen empleo, pero con un gran factor diferencial: quienes ocupan esos puestos están comprometidos con un trabajo útil y enriquecedor y experimentan un crecimiento real, tanto individual como desarrollo en su centro de trabajo.

Las personas con grandes empleos llevan vidas muy diferentes a las del resto: aparte de impulsar el negocio, inspiran a los equipos, resuelven problemas en lugar de crearlos, hacen trabajos voluntarios en su comunidad, tienen mucho mejor estado de salud y bienestar, sufren menos accidentes laborales y no cometen errores, o cometen pocos.

El problema es que únicamente el 15 % de los trabajadores del mundo están comprometidos con su trabajo o parecen tener grandes empleos. Aun así, estas pocas personas son las que lideran la economía mundial, aportando un valor extraordinario a sus organizaciones y a la sociedad en la que viven.

Por tanto, según Gallup, el 85 % restante no son empleados comprometidos —se limitan a cubrir sus responsabilidades de forma rutinaria— o, lo que es peor, odian su trabajo, a sus jefes y sus empresas. Entre otras cosas, estas personas afirman que su empleo carece de sentido, lo cual, en el nuevo milenio, se traduce como que sus vidas no tienen sentido.

Así pues, los centros de trabajo en el mundo tienen una necesidad mucho mayor que la que creíamos.

Por ejemplo, si nos fijamos en Japón, un gran país que está esforzándose por hacer las cosas bien, vemos que un alarmante 94 % de sus trabajadores no están comprometidos con lo que hacen o directamente no les interesa. El problema es tan serio que el Gobierno ha intervenido dictando nuevas políticas y leyes para intentar paliar el estrés y el agotamiento en el trabajo, así como para poner coto a unas (trágicamente) elevadas tasas de suicidio.

La forma actual de llevar la administración y gerencia empresarial no solo está destruyendo el futuro laboral en Japón, sino también la propia cultura del país, ya que únicamente el 6 % de sus trabajadores dicen sentirse comprometidos con su empleo.

Hasta ahora, los líderes mundiales y los directores ejecutivos y de recursos humanos han afrontado retos mucho más difíciles que el de incrementar de forma significativa el compromiso de sus empleados. Sin embargo, es posible que nunca se hayan enfrentado a uno con una faceta tan positiva, no solo para la mejora de sus propias organizaciones, sino también para el crecimiento global de la libre empresa y para el siguiente gran paso en el desarrollo humano.

LA CLAVE ES EL LÍDER

Es probable que la mayoría de directores generales y de recursos humanos estén pensando: «Vale, estoy de acuerdo con todo esto, pero ¿qué puedo hacer para obtener mejores resultados? ¿De qué palanca debo tirar para generar cambios integrales en mi cultura empresarial, de manera

que se ajuste al nuevo propósito del mundo y al futuro del trabajo?».

De todos los códigos que se ha pedido a Gallup que descifre —remontándonos 80 años atrás, hasta la época de nuestro fundador, George Gallup—, el hallazgo más profundo, singular y clarificador de la historia seguramente sea este: el 70 % de la varianza en el compromiso de un equipo viene determinado únicamente por la persona que dirige a ese equipo.

Así pues, la clave es el líder.

Si una empresa cuenta con 50.000 trabajadores, alrededor de 5000 serán gerentes o líderes de equipo; y ahí reside todo el potencial de cambio. Los paquetes de prestaciones, los nuevos sistemas de evaluación, los vales de comida y las pistas de voleibol junto a la oficina están muy bien, pero no cambian las cifras de crecimiento de la empresa; esto solo se consigue mejorando la proporción entre líderes buenos y malos.

Así, si de los 5000 gerentes de una organización el 30 % son muy competentes, el 20 % son pésimos y el restante 50 % se limita a «calentar la silla» —estos porcentajes se corresponden aproximadamente con la media de Estados Unidos en cuanto a compromiso con el trabajo—, el objetivo será doblar ese 30 % (al 60 %) y reducir el 20 % a cifras de un solo dígito. Si esto se consigue, la cotización bursátil de la empresa subirá como la espuma. Literalmente, nada que un director ejecutivo o de recursos humanos pueda hacer cambiará el valor de una organización de forma más real, estructural y sostenible.

Así que ¿cuál es el botón que hay que pulsar? Habitualmente no existe uno solo que sirva para generar cambios, pero en este caso sí: el del líder.

Si se dispone de buenos líderes que logren maximizar el potencial de cada miembro de un equipo, se habrá cumplido el nuevo propósito global: un buen empleo y una buena vida.

Ese es el futuro del trabajo.

ESTRATEGIA

**LOS MENSAJES INSPIRADORES SON IMPORTANTES,
PERO NO TIENEN UN IMPACTO SIGNIFICATIVO A
MENOS QUE LOS LÍDERES DISEÑEN UNA ESTRATEGIA
PARA GESTIONAR MÚLTIPLES EQUIPOS Y TOMEN
BUENAS DECISIONES**

CAPÍTULO 1

¿QUÉ DEBERÍAN CAMBIAR EXACTAMENTE LOS DIRECTORES GENERALES Y DE RECURSOS HUMANOS?

La mayoría de *millennials* (las personas nacidas entre 1980 y 1996) y de miembros de la generación Z (los nacidos a partir de 1997) van al trabajo con entusiasmo. Pero las prácticas de gestión empresarial tradicionales — que implican un exceso de burocracia, la existencia de brechas de diferente tipo, un escaso tratamiento personalizado del trabajador y una evaluación del desempeño de carácter anual— convierten sus empleos (y sus vidas) en pura rutina. En otras palabras, la forma actual de dirigir las empresas, generalizada en todo el mundo, genera muy poco desarrollo.

¿Qué implica esto para la productividad de una organización? Muy sencillo: que se lleve a cabo un cambio significativo, una transformación en la cultura de la empresa.

El primer paso de ese cambio cultural consiste en modificar las creencias de los directores ejecutivos y de recursos humanos. A continuación, habrá que cambiar lo que piensan los directores de las compañías y, acto seguido, la forma en que fomentan el desarrollo de cada miembro de sus equipos.

Gallup ha descubierto que los *millennials*, en particular, han alterado la manera de trabajar en todo el mundo,