

Prefacio

Cuídalos o piérdelos: la guerra por conseguir empleados con talento

El capital humano lo es todo. Como jefe que eres, lo sabes. Necesitas que tus empleados valiosos se queden contigo. Son fundamentales para tu éxito. Son el cuerpo y el alma de tu organización. ¡Y tus competidores los quieren!

¿Cómo lograrás que sigan entregados, entusiasmados por venir a trabajar y rendir al máximo? ¿Cómo conseguirás que se queden (tanto psicológica como físicamente) mientras otros tratan de seducirlos para que se vayan? *Cuídalos o piérdelos* te enseñará cómo hacerlo.

Hemos escrito este libro *por* y *para* los jefes. Unos jefes muy ocupados. Personas que hacen más con menos y saben que el tiempo es su bien más preciado. Tenía que ser breve y concreto. Pero también debía ofrecer una argumentación sólida, respaldada por datos y llena de recomendaciones fáciles de llevar a la práctica.

Los mensajes fundamentales que se repiten en todos los capítulos son tres:

- Independientemente de los altibajos económicos, tus mejores empleados pueden elegir dónde y para quién trabajan. Es preciso que te elijan a ti.

CÚDALOS O PIÉRDELOS

- Tú, como jefe, tienes más poder e influencia que nadie en la contratación y retención de tus empleados.
- Hay unas estrategias (de la A a la Z) basadas en la investigación, baratas y fáciles de ejecutar, que puedes usar para que tus empleados valiosos sigan interesados y en tu equipo.

¿Por qué te importa?

¿Por qué estás interesado en este libro? Intuimos que es porque te enfrentas a, por lo menos, uno de los siguientes problemas. ¿Cuáles te conciernen?

- Una economía más sana y un mercado laboral más brillante significan más opciones para quienes trabajan bien.
- Tienes algunos empleados descontentos, con su currículum puesto al día y las maletas hechas.
- La mitad de tus empleados reúne todos los requisitos para jubilarse en la próxima década. No sabes dónde están sus sustitutos.
- Tu sector (o lugar geográfico o función laboral) es especialmente difícil... escasean las personas con talento.
- Estás creciendo y la escasez de personas cualificadas obstaculiza ese crecimiento.
- La fuerza laboral ha cambiado y la mayoría de los empleados (las investigaciones dicen que un 70 %) está lista para aprovechar la próxima oportunidad, aunque no esté buscando activamente otro empleo.
- Una rotación de personal no deseada te está costando una fortuna.
- (Añade otro.)

Prefacio

Cualquiera que sea tu problema, necesitas una estrategia rápida y eficaz para contratar empleados y retener a los que ya tienes. Has acudido al lugar adecuado.

Unas palabras importantes

A los lectores de nuestro libro (ésta es nuestra cuarta edición en inglés) les ha encantado el título *Cuídalos o piérdelos: Haz que los mejores trabajen contigo*. Pero no es sólo un título con gancho. Las palabras transmiten lo esencial de nuestro mensaje. Veamos cómo las utilizamos:

CUÍDALOS

Trata a tus empleados con equidad y respeto. Dales las gracias. Estimúlalos e impulsa su desarrollo. Preocúpate por ellos y los atraerás y retendrás.

PIÉRDELOS

La pérdida es igual de grave cuando un empleado valioso se inhibe sin dejar el trabajo que cuando se marcha para unirse a un competidor.

MEJORES

Ten en cuenta a tus subordinados serios y responsables, no sólo a aquellos que tienen un potencial alto. Estrellas son todas las personas, de cualquier nivel, que aportan valor a la organización.

TRABAJEN CONTIGO

Alienta a los empleados valiosos a permanecer en la empresa (aunque no sea en

tu propio departamento). El capital humano será el factor diferenciador clave en la lucha competitiva que se avecina.

Base de la investigación

Nuestro punto de vista se apoya en datos recogidos en numerosos sectores y organizaciones. Utilizamos la información extraída de las entrevistas realizadas cuando alguien se marcha, de los grupos de trabajo e Internet. Junto con docenas de colaboradores, analizamos, continuamente, periódicos, revistas y libros.

Preguntamos «¿Qué ha hecho que te quedaras?» en todas partes.

Nuestros análisis de esos datos nos ayudaron a dar forma a las 26 estrategias y a los capítulos de la A a la Z originales. Hemos seguido ampliando esa investigación inicial. Nos hemos reunido con más de 100.000 jefes de empresas grandes y pequeñas de todo el mundo. Les hemos escuchado y consultado, les hemos proporcionado formación y hemos aprendido de ellos. Nuestra base de datos «*What Kept You*» (¿Qué ha hecho que te quedaras?) se actualiza constantemente (más de 17.000 encuestados a principios de octubre de 2007). Todo esto nos ayuda a perfeccionar y ampliar nuestras estrategias para contratar y retener a los empleados.

Hemos procesado lo que hemos averiguado para convertirlo en estrategias de retención que os darán una ventaja competitiva crucial.

Prefacio

¿Qué hay en este libro? ¿Y qué es nuevo?

Nuestra intención es que *Cúidalos o piérdelos* sea, a la vez, intemporal y puntual. Intemporal porque las propuestas que presentamos deberían funcionar tan bien en 1999 (primera edición en inglés) como en 2020 (¡Pensamos seguir por aquí!). Y puntual porque ponemos al día, regularmente, las noticias, estadísticas y opiniones relativas al trabajo y las proyectamos para que sean pertinentes para ti como jefe *ahora*.

En la cuarta edición en inglés hemos *actualizado* componentes clave del libro que los lectores encuentran especialmente útiles, entre ellos:

- Listas prácticas de «qué hacer».
- Múltiples ejemplos empresariales de qué funcionó para contratar y retener a personas valiosas.
- El relato de A. J., un empleado (¿o será empleada?) y sus razones para marcharse de la empresa en la que trabajaba.
- Relatos de la vida real en los que se lamenta el «pez que escapó».

Hemos añadido dos *nuevos* apartados:

- Las diez objeciones principales de los jefes que han probado el planteamiento de *Cúidalos o piérdelos*.
- ¿Hay más? Estadísticas, historias y citas para los lectores que querían profundizar más.

Hemos *conservado* los enlaces que los lectores encuentran útiles.

- Llamadas «Véase...» que enlazan con otras ideas sobre lo que más te interesa.

CÚDALOS O PIÉRDELOS

- Un índice de retención/contratación (IRC), en el capítulo titulado Zenit, para orientar tu aprendizaje.

Hazlo tuyo

Hemos escrito *Cúdalos o piérdelos* para hacer que tu vida sea más fácil. Para ayudarte en el momento actual y en el día a día. Lo hemos escrito porque tiene un efecto muy importante en la vida de tus empleados. Es una enorme responsabilidad que se merece toda la ayuda y todo el apoyo disponibles.

- ✓ Úsalo como guía, como harías con el manual de mantenimiento de un vehículo.
- ✓ Répasalo una y otra vez.
- ✓ Dobra las esquinas de las páginas para marcar lo que te interesa.
- ✓ Utiliza un rotulador para señalar lo que más te importa.
- ✓ Señala con un punto los capítulos clave y deja el libro en la mesa de tu jefe.
- ✓ Comprométete a llevar a la práctica el contenido de un capítulo.

Recuerda: es fundamental que prestes atención al hecho de retener a tus empleados. Sabes quiénes son tus estrellas, ésas que no puedes perder. Son tus empleados valiosos y entregados, tanto los que tienen un «alto potencial» como los subordinados serios y responsables. *Cúdalos o piérdelos* te ayudará a que sigan comprometidos y en tu equipo.

Agradecimientos

Con la publicación de esta cuarta edición en inglés, nuestros agradecimientos a los colegas, clientes, familia y amigos que nos han apoyado se cuadruplica. Continuamos abiertas a aprender de todos ellos y creemos que éste es el camino para seguir al día.

A lo largo de los años, hemos crecido con el equipo editorial maravillosamente estratégico y estimulante de Berrett-Koehler. Su presidente, Steve Piersanti, lo ve todo, lo sabe todo y no se le pasa nada por alto. Es fabuloso reconociendo precisamente lo que hemos hecho bien y señalando (con la misma precisión) lo que tenemos que mejorar. Jeevan, Kristen, Mike, Rick, Marina y Tiffany aportaron su buen «ojo», claro y único, haciendo que éste fuera un auténtico trabajo en equipo.


Nancy Breuer ha sido, de nuevo, nuestra «voz» editora. Sabía instintivamente cómo fundir nuestros estilos de escritura para que los lectores pudieran disfrutar de unas transiciones sin sobresaltos. Así como nos ha animado, también nos ha criticado sin tapujos en los momentos adecuados. Tracy Rocca, que está con nosotras desde el principio, ha utilizado su maestría para hacer que cada edición en inglés fuera sutilmente diferente. Gracias, también, a Lorianne y Bree Speaks

por su ayuda informática, paciente y diligente, y por su dominio de ese condenado Control de Cambios.

Este libro no podría haber logrado el público que consiguió sin la organización Career Systems International. Fred Gladney y Patti Hillman guiaron al equipo de ventas para que llegara a ser un auténtico socio de los clientes a los que servía. Audrey Sloofman, Michelle Zionkowski y Louise Gray respaldaron a nuestros intermediarios para que el trabajo hecho dentro de cada organización fuera siempre a medida y ajustado a cada caso. Nanci Hendrickson alentó a nuestro equipo de operaciones para que se superara y mejorara constantemente los servicios que ofrecía.

Ann Jordan y Tony Martínez dirigieron nuestra campaña de *marketing*, ayudándonos a descubrir nuevos medios para compartir nuestros conocimientos. Stacey Cunningham elaboró la estrategia para nuestros consultores y los ayudó a ir siempre más allá. Rosalind Sago, Jeff Apfelberg y Lindy Williams dirigieron los trabajos de desarrollo de nuestro producto y los mantuvieron prácticos y únicos. Ray Halagera, Barry Levitt y Al Hazan conservaron los engranajes bien engrasados desde sus estratégicas posiciones de liderazgo. Sí, se necesita todo un regimiento.

Como con todas las ediciones, nuestras familias permanecieron a nuestro lado y nos animaron a continuar. Sabían (cuando nosotras lo ignorábamos) que acabaríamos poniendo este libro en vuestras manos. Bev le agradece a Barry que no se quejara cuando ella tecleaba en el coche durante los viajes por carretera, y da las gracias a Lindsey por ser su mentora en el sector de la generación Y. Sharon agradece a Mike su apoyo inagotable y que sea una caja de resonancia fabulosa para todo, desde el diseño de la cubierta hasta los detalles de cada



Agradecimientos

capítulo, y da las gracias a su hermana Diana por arrimar el hombro y a sus nietos por ayudarla a apartarse (deliciosamente) de todo ello.

Continuamos respetando el punto de vista de cada una en el mundo del trabajo. Siempre valoramos nuestras diferencias y apreciamos nuestro deseo común de crear el resultado final: un libro que ayude de verdad a los jefes ocupados a atraer y retener a un valioso capital humano.



Introducción

La marcha de A. J.

Me voy.

Les presento mi renuncia.

He encontrado otra oportunidad.

He aceptado otra oferta.

¿Podemos hablar?

Si, al oír alguna de las frases anteriores, se te encoge el corazón o se te hace un nudo en el estómago, no eres el único. Cualquiera que dirija o supervise a otros, sea un rascacielos, una cafetería o un grupo de voluntarios, reacciona con consternación ante este tipo de declaraciones; en particular cuando quien las pronuncia es alguien fundamental para su equipo.

Con «fundamental» no nos referimos sólo a los mejores ni a los que tienen un «potencial alto». Hablamos también de los «subordinados serios y responsables», esos que se presentan día tras día para hacer su trabajo como es debido. Son necesarios para el éxito de tu unidad y para tu paz mental. Son los empleados firmes y fiables que, sencillamente, no te puedes permitir perder. Son tus estrellas.

Como A. J., un empleado con buen rendimiento, firme y fundamental, que gana un salario competitivo y trabaja para

CUÍDALOS O PIÉRDELOS

una organización que tiene un buen futuro. A continuación, encontrarás la nota de dimisión de A. J. al jefe del departamento y a la jefa de éste, donde explica las razones de su marcha.

Léela. Subraya los puntos que te resultan familiares. ¿Podría pasarte a ti?

NOTA INTERNA

Para: Carlos y Madeleine

De: A. J.

Re: Dimisión

Hoy he recibido de Recursos Humanos el formulario de la entrevista de salida. Lo he dejado de lado. No me hacía las preguntas oportunas, así que he decidido escribir esta carta. Sigo sintiéndome mal por dejar nuestra compañía. Me gustaba trabajar con vosotros y vuestro equipo. Quizá mi carta os ayudará a impedir que esto vuelva a suceder.

Carlos, creo que eres un jefe eficaz. Completas los proyectos, alcanzas los objetivos y lo consigues todo por medio de un grupo de empleados con talento. Todo esto era gratificante mientras todavía estaba aprendiendo sobre nuestro negocio. Por desgracia, al final estabas demasiado ocupado para prestar atención a las pequeñas cosas, como decir buenos días o tratar de delegar tareas para que pudiéramos aprender algo nuevo. Por el contrario, cuando estabas bajo presión, siempre tomabas el camino más corto y dabas el trabajo a las personas que tenían experiencia. ¿Cómo podemos crecer, si no tenemos la ocasión de aprender? Hablamos unas cuantas veces sobre la posibilidad de que yo asistiera a clases de formación o preparara y presentara nuestro plan a los ejecutivos,

Introducción

pero estas posibilidades nunca se materializaron. Un año más tarde, empecé a comprender que nunca lo harían.

Madeleine, siempre te he admirado. Ofreces un gran liderazgo y dirección a Carlos, a nuestro equipo y a los compañeros de la división. Cuando entré en la compañía, hace cuatro años, me quedé impresionado por nuestra declaración de objetivos y propósitos, y por los valores corporativos. Esperaba tener una carrera larga y feliz aquí.

Tengo que decir que, con el tiempo, me fui desilusionando y desinteresando. En realidad, decidí marcharme hace dos meses. Trabajamos muchísimo en el último proyecto. Cambié las fechas de mis vacaciones. Todo el equipo hizo horas extra. Produjimos un trabajo de calidad, puntualmente, cumpliendo todos los objetivos. Luego, la compañía decidió no llevarlo a la práctica. Incluso podría llegar a comprender esta decisión, sabiendo lo rápido que cambian las cosas, aquí y en cualquier empresa. Pero nadie se tomó la molestia de informarnos. Continuamos con la puesta en práctica tres semanas, antes de oír los rumores de que el proyecto se había cancelado. Lo hubiésemos comprendido, si hubierais venido a nuestra sección y nos lo hubierais dicho. Al no hacerlo, nos sentimos furiosos y decepcionados.

Es cierto que en mi nuevo puesto tendré un salario más alto, pero no me marcho por el dinero. Necesito trabajar en un sitio donde pueda aportar algo y donde nos tratemos con respeto unos a otros. Lamentablemente, mi trabajo aquí no parecía tener importancia.

Gracias por todo lo que me habéis enseñado. Por favor, recordad que una planificación considerada, una comunicación sincera y

continuada y el respeto humano básico tienen un gran valor para vuestros empleados.

Os deseo que tengáis mucho éxito.

*Impide la pérdida de empleados valiosos.
En este libro encontrarás «cómo hacerlo»*

¿Has tenido alguna vez un empleado como A. J.? ¿Un trabajador serio y responsable, alguien que no te podías permitir perder, pero que se fue igualmente? ¿Cuántas veces has dicho?:

«Si lo hubiera sabido.»

«¿Por qué no me lo dijeron?»

«¿Cómo es que no lo vi venir?»

«La respuesta era fácil. Podía haberlo arreglado.»

«¿Por qué no pregunté?»

Algunos empleados decepcionados y frustrados podrían hacer algo peor que marcharse; podrían quedarse e inhibirse.

Los jefes nos preguntan cómo pueden evitar ambos tipos de pérdida. Las respuestas están en este libro. Después de una década de pruebas, ahora sabemos que dan resultado. La cuestión es que la manera de pensar de los jefes que tienen éxito (los que contratan y retienen buenos empleados) gira en torno al talento. Y conservan esa actitud en los buenos y en los malos momentos económicos.

Cultiva una mentalidad centrada en el talento

El capital humano lo es todo. Lo has oído antes. ¿Lo crees? ¿Es verdad en tu campo? ¿En tu lugar de trabajo?

Introducción

Hoy (25 de enero de 2006), Disney ha pagado 7.000 millones de dólares por Pixar. Ya somos propietarios de los derechos de varios de sus personajes. Básicamente, pagamos 7.000 millones de dólares por las 400 personas brillantes y creativas que trabajan allí. El caso es que, todos (nuestros competidores y nosotros) tenemos acceso a la misma tecnología. Todos tenemos acceso al dinero. El único elemento diferenciador son las personas. Hemos pagado 7.000 millones de dólares por las personas y por lo que esperamos que serán capaces de crear para nosotros y con nosotros en el futuro.

Ejecutivo de Disney

Entonces, dando por supuesto que estamos de acuerdo en que todo tiene que ver con las personas, la pregunta es: «¿Cómo es que algunos jefes y algunas empresas conservan a sus empleados más valiosos, mientras que a otras se les marchan?».

En la última década hemos visto cómo los jefes aplicaban el planteamiento de *cuidarlos* para construir equipos leales, entregados y productivos. Todo esto en una época en la que había quien decía (erróneamente) que la lealtad había muerto. Los empleados no se sienten tentados por un 10 % de aumento, por un gimnasio ni por un masaje los viernes. *Aman* su trabajo, su equipo, a sus jefes y, sí, sus empresas. Y debido a esto, estas empresas ganan.

Por el contrario, hemos visto cómo otros pierden a sus empleados con talento en cuanto la economía se recupera de nuevo. Estos jefes con menos éxito emparejaron sus actividades de contratación y retención a los altibajos económicos. En los buenos tiempos, cuando había abundancia de empleos y las

personas con más talento podían elegir, los jefes ofrecían pluses, elogios y promociones.

En los malos tiempos, estos líderes adoptaban una actitud arrogante respecto a sus empleados. Muchos pensaban —y algunos incluso lo decían—: «Deja de gimotear; alégrate de tener un trabajo». Acumulaban trabajo sobre sus subordinados, eliminaban los elogios y congelaban la paga. Los mejores de estos empleados ponían a punto su currículum, entraban en Monster.com y esperaban la primera oportunidad para abandonar el barco. Y los jefes se quedaban atónitos cuando lo hacían.

El doctor Phil, el popular psicólogo de la televisión, les decía: «¿Y cómo les fue?». No demasiado bien.

CONCLUSIÓN

- ✓ El enfoque de *Cúdalos o piérdelos* para contratar y retener a personas valiosas no es algo que se pueda conectar y desconectar, en sintonía con el último cambio económico y la correspondiente preocupación por conservarlas.
 - ✓ Este enfoque rinde los mejores resultados cuando es auténtico y constante, cuando creemos sinceramente en él y lo demostramos diario en nuestros actos para con las personas que queremos en nuestro equipo.
-



1

A. Preguntar

¿Qué te lo impide?

Nunca me preguntaron.

A. J.

¿Por qué planteamos preguntas fabulosas en la entrevista cuando alguien se va, pero olvidamos hacerlas cuando aún hay tiempo de cambiar las cosas? Lo que sí hacemos son sesiones creativas. Los especialistas de Recursos Humanos y los líderes de nivel sénior ponderan la cuestión. Consultores y grupos de trabajo creados al efecto realizan investigaciones. Buscan puntos de referencia en otras organizaciones de sectores relacionados, todo en busca de la respuesta. Finalmente, crean *la* estrategia, *el* plan maestro. ¿Qué tratan de lograr? Contratar y conservar a personas con conocimientos clave: los empleados, trabajadores del saber, auxiliares y especialistas técnicos o funcionales que hacen el trabajo y logran que la compañía siga teniendo éxito.

Es posible que todo este esfuerzo, tiempo y dinero esté bien gastado. Pero hemos observado que, con frecuencia, se pasa por alto lo evidente. ¿*Tú* has preguntado alguna vez a tus empleados por qué siguen en tu empresa o qué podría tentarlos a dejarla? Si no lo has hecho, ¿por qué?



Pregunta, así no tendrás que adivinarlo

Cuando proponemos que se pregunte a los empleados por qué se quedan o qué haría que se quedarán, nos dicen: «Debes de estar bromeando», «¿Eso no es ilegal?» o «¿Y si me dan una respuesta que no quiero oír?». En general, damos vueltas y más vueltas en torno a este tema fundamental por una de estas tres razones:

- ✓ Algunos jefes temen poner a alguien en un aprieto o darle ideas (como si ellos mismos nunca hubieran pensado en marcharse).
- ✓ Algunos jefes temen que, en cualquier caso, no van a poder hacer nada, así que ¿para qué preguntar? Temen que la pregunta desate una tormenta que no puedan controlar y quizás haga que los empleados esperen respuestas y soluciones que no están en la mano del jefe.
- ✓ Algunos jefes dicen que no tienen tiempo para estas conversaciones individuales fundamentales con sus empleados. Es apremiante producir y queda poco tiempo para escuchar y mucho menos para preguntar. Si no tienes tiempo para hablar con las personas que contribuyen a tu éxito, ¿de dónde lo sacarás para entrevistar, seleccionar, orientar y formar a quienes las sustituyan?

El peligro de adivinar

¿Qué pasa si no preguntas? ¿Qué pasa si sigues tratando de adivinar lo que Tara, Mike o Marilyn quieren realmente? A veces, acertarás. La prima de fin de año puede complacerlos a todos.

Preguntar

Lástima

Un jefe senior nos habló de una empleada que se marchaba de la compañía. En su último día, el jefe, a quien disgustaba la pérdida, expresó su decepción por que se fuera. Le deseó suerte pero le dijo: «Ojalá hubiera algo que pudiéramos haber hecho por ti», dando por sentado que su supervisor directo le había preguntado qué haría que se quedara. Pero el supervisor no se lo había preguntado y sí que se podría haber hecho algo. La empleada dijo que se habría quedado si hubiera podido participar más en algunos de los nuevos grupos de trabajo, ya que esa participación era vital para su meta de mejorar profesionalmente. Era una petición que habría sido fácil de complacer... si él la hubiera conocido.

El dinero puede inspirar lealtad y entrega a corto plazo. Pero si la clave para retener a Tara es darle la oportunidad de aprender algo nuevo, mientras que lo que Mike quiere es trabajar desde su casa, ¿cómo vas a adivinarlo? Preguntas... para no tener que andar con conjeturas.

Preguntar tiene efectos colaterales positivos. La persona a la que preguntas siente que te interesa, que la valoras, que es importante para ti. Muchas veces, esto forja una lealtad y una entrega más firmes hacia ti y hacia la organización. En otras palabras, sólo hacer la pregunta ya es una estrategia de retención.

Cómo preguntar

¿Cómo y cuándo sacar a colación este tema? ¿Cómo puedes aumentar las probabilidades de conseguir una información

CÚDALOS O PIÉRDELOS

sincera de tus empleados? No hay una única manera ni un único momento para preguntar. Podría suceder durante una conversación en la que hables de desarrollo o de trayectoria profesional con tus empleados. (Las sostienes, ¿no?) También podrías programar una reunión con los empleados que valoras, con el propósito expreso de averiguar qué hará que se queden. Un jefe envió la siguiente invitación, a fin de dar a sus empleados clave un poco de tiempo para pensar y prepararse para la conversación:

ESTÁS INVITADO A ASISTIR

El siguiente paso en tu desarrollo continuado.

Importas y valoro tus aportaciones.

Hablemos de algunas cosas que son importantes para ti y para mí:

¿Qué hará que te quedes aquí?

¿Qué podría tentarte a marcharte?

¿Qué es lo más estimulante en tu trabajo?

¿Estás utilizando plenamente tus conocimientos?

¿Qué inhibe tu éxito?

¿Qué puedo hacer de otra manera para ayudarte mejor?

Por favor, programa una reunión conmigo en las próximas dos semanas para hablar de esto y de cualquier otra cosa que desees.

Independientemente de cuándo se inicie el diálogo, recuerda que es preciso establecer el contexto diciendo a tus empleados lo fundamentales que son para ti y para tu equipo, y lo

Preguntar

importante que es para ti que permanezcan en la empresa. Luego averigua qué hará que se queden. Escucha atentamente sus respuestas.

Se atrevió a preguntar

Charlie organizó una reunión con su jefe de planta, Ken, para el lunes por la mañana. Después de una breve charla sobre las actividades del fin de semana, Charlie dijo: «Ken, eres fundamental para mí y para esta organización. No estoy seguro de habértelo dicho directamente ni con la suficiente frecuencia. Pero lo eres. No puedo ni pensar en perderte. Así que me gustaría saber qué hará que sigas aquí. Y si hay algo que podría tentarte a dejarnos».

Ken se quedó un poco desconcertado, pero se sintió halagado. Lo pensó un momento y luego dijo: «Sabes, aspiro a ascender en la organización en algún momento y me encantaría estar en contacto con el equipo sénior. Me gustaría ver cómo actúan y, francamente, también me gustaría que me conocieran». Charlie respondió: «Podría llevarte conmigo a algunas reuniones del personal sénior. ¿Te parece que sería un principio?». Ken repuso: «Sería estupendo».

Charlie satisfizo la petición de Ken una semana después.

¿Y si...?

¿Y si no les puedes dar lo que quieren?

La mayoría de los jefes no preguntan porque temen que les pidan una de estas dos cosas: un aumento o un ascenso. Quizá no puedan satisfacer ese tipo de peticiones. Y entonces ¿qué?

CUÍDALOS O PIÉRDELOS

La próxima vez que uno de tus empleados te pida algo que crees que quizá no le puedas conceder, responde utilizando estos cuatro pasos:

1. Insiste en lo mucho que lo valoras.
2. Di la verdad sobre los obstáculos a los que te enfrentas para concederle lo que te pide.
3. Demuestra que te importa lo suficiente como para estudiar sus peticiones y defenderlas.
4. Pregunta: «¿Qué más?».

Veamos cómo habría sido la conversación entre Charlie y Ken, si éste hubiera pedido un aumento.

A la pregunta de Charlie sobre qué haría que se quedara, Ken contestó de inmediato: «¡Un aumento del 20%!». Bien, algunos jefes dirán cosas como: «¿Bromeas? Ya has alcanzado el tope de tu nivel salarial». Esta respuesta cierra el diálogo y hace que un empleado clave sienta que no lo es. Charlie, sin embargo, estaba preparado para esta posibilidad. Veamos cómo reaccionó a la petición de aumento de sueldo de Ken, aplicando los cuatro pasos.

1. «Vales eso y más para mí.»
2. «Me encantaría decirte que sí, pero tendré que estudiarlo. Sinceramente, no estoy seguro de qué puedo hacer de inmediato, dados los recientes recortes del presupuesto.»
3. «Pero entiendo tu petición. La transmitiré a los de arriba y volveré a hablar contigo el viernes que viene, con algunas respuestas y un posible plazo para el aumento.»
4. «Entre tanto, Ken, ¿qué otras cosas te importan? ¿Qué más esperas conseguir?»

Preguntar

Ken respondió explicando su interés por conocer al equipo *senior*, y Charlie estaba dispuesto a actuar de inmediato en este sentido.

Las investigaciones demuestran claramente que la gente desea algo más del trabajo que sólo un salario. Cuando preguntes: «¿Qué más?», te garantizamos que habrá por lo menos una cosa que el empleado quiere y que tú puedes darle. Recuerda que debes escuchar atentamente cuando te hablen de lo que hará que sigan en tu equipo o en tu organización.

Véase COMPRENDER

¿Qué pasa si preguntas qué quieren y te dicen «No lo sé»?

Recuerda que no se trata de un interrogatorio ni de un examen. No pasa nada si no lo saben. A algunas personas les sorprenderán tus preguntas y necesitarán algo de tiempo para pensarlo. Déjales que lo hagan, programa otra reunión y prepara el escenario para un diálogo continuado sobre los deseos, las necesidades y las metas profesionales de tus empleados. Contratar y conservar empleados valiosos es un proceso, no un suceso único.

¿Y si no confían en ti lo suficiente como para darte una respuesta franca?

Este tipo de conversaciones forjan confianza. Lo irónico es que también *requieren* confianza. Si tus empleados temen contestar a tus preguntas por cualquier razón, quizá sea necesario que, antes de poder esperar unas respuestas honradas y sinceras, tengas que tejer una relación de confianza con ellos. Procura averiguar por qué la confianza está ausente de la relación y actúa decididamente para fomentar esta confianza. Busca ayuda entre tus compañeros, los profesionales de Recursos Humanos o los *coaches*.

**¿Qué pasa si dudan de tus motivos o sonrían y dicen:
«¿Qué libro has estado leyendo últimamente?»**

Sé sincero. Si no tienes la costumbre de sostener diálogos como estos, te resultará extraño, tanto para ti como, quizá, para ellos. Diles que *sí* que has leído un libro o asistido a un curso sobre cómo retener a las personas con talento y que lo has hecho porque ellos te importan. Exponles que deseas, sinceramente, oír sus respuestas y que quieres trabajar con ellos para ayudarles a conseguir lo que necesitan y quieren.

A estas conversaciones cruciales con empleados valiosos las llamamos «entrevistas de intención de permanencia». Si no dedicas tiempo a este tipo de entrevista, será mejor que lo reserves para las entrevistas de salida.

QUÉ HACER

- ✓ Pregunta a cada empleado qué hará que se quede en tu empresa o en tu departamento.
- ✓ Toma nota en el ordenador de la respuesta que te dé cada uno.
- ✓ Cada mes, revisa las fichas o notas y pregúntate qué has hecho por ese empleado en relación con sus necesidades.

Por qué la mayoría dice que se queda

Hemos preguntado a más de 17.000 personas por qué se quedaban en una organización «durante un tiempo» (sí, es un término relativo). Lo que hemos averiguado confirma lo que muchos otros han descubierto sobre las razones más comunes de que los

Preguntar

empleados permanezcan en una compañía (y lo que ayuda a retenerlos). Estos puntos aparecen una y otra vez en todos los sectores y en todos los niveles. Las diferencias entre funciones, niveles, géneros y edades son menores. A continuación recogemos las 20 respuestas principales recogidas hasta octubre de 2007, anotadas por orden de frecuencia. (Observa que un 91 % de los encuestados anotó por lo menos uno de los dos primeros puntos entre las primeras razones para quedarse, y un 98 % anotó por lo menos uno de los tres primeros.)

1. Estímulo y trabajo apasionante.
2. Crecimiento, aprendizaje y desarrollo profesionales.
3. Trabajar con gente estupenda.
4. Una retribución justa.
5. Una dirección que presta apoyo/un buen jefe.
6. Ser reconocido, valorado y respetado.
7. Prestaciones.
8. Un trabajo valioso y que representa una diferencia.
9. Sentirse orgulloso de la organización, su misión y su producto.
10. Una cultura y un ambiente de trabajo estupendos.
11. Autonomía, creatividad y control.
12. Flexibilidad: horario de trabajo, ropa, etc.
13. Ubicación.
14. Seguridad y estabilidad en el trabajo.
15. Tareas diversas y cambiantes.
16. Diversión en el trabajo.
17. Ser parte de un equipo.
18. Responsabilidad.
19. Lealtad, entrega a la organización o a los compañeros.
20. Un liderazgo inspirador.

¿Las respuestas de tus empleados se parecen a las de la lista? Pregúntales, para averiguar qué les importa realmente. Luego crea planteamientos innovadores, y a medida, para retener a tus empleados valiosos.

Por cierto, si quieres ver todos los datos de la encuesta «*What Kept You?*» (¿Qué ha hecho que te quedes?), incluyendo múltiples desgloses demográficos, ve a nuestro sitio web, www.keepem.com. También encontrarás los últimos resultados de nuestra encuesta «*Engagement Edge*» (Ventajas para contratar), una herramienta que mide la contratación y la retención dentro de las organizaciones.

Unas palabras sobre el sueldo

Algunos de vosotros habéis visto enseguida que una retribución justa ocupa el cuarto lugar de la lista. Veamos lo que sabemos sobre la retribución económica. Si se considera no competitiva, injusta o sencillamente insuficiente para vivir, será un gran motivo de insatisfacción. Los empleados más valiosos serán vulnerables al robo de talentos o empezarán a buscar algo mejor, en especial si el mercado es favorable. Pero la cuestión es que, aunque puede ser un gran motivo de insatisfacción si es inadecuada, si es correcta no conseguirá, por sí sola, retener a las personas que no están contentas en otros aspectos.

Es decir, que si no se estimula, se ayuda a crecer o se cuida a los empleados con talento, una retribución alta no será suficiente para que se queden mucho tiempo. A lo largo de los años, los investigadores han averiguado que era así. Un tal Herzberg descubrió en la década de 1950 que la retribución es un «factor de higiene»: ¡Asegúrate de que está ahí; de lo con-

trario, se notará!¹ Así pues, haz todo lo que puedas como jefe para influir en los programas de compensación económica de tu organización. Asegúrate de que sea competitiva y justa y, a continuación, concéntrate en *qué otras cosas* puedes hacer para retener a tus empleados valiosos.

QUÉ HACER

- ✓ Vuelve a mirar la lista con las razones de que los empleados se queden, y pregúntate en cuáles puedes influir.
- ✓ Comprueba todas las que creas que están, en gran medida, bajo tu control. Si nuestra hipótesis es correcta, descubrirás que puedes influir en muchas más de lo que quizás habías pensado.

Más allá de «¿Por qué te has quedado?»

La mayor parte de este capítulo gira en torno a las preguntas «¿Qué hace que te quedes?» y «¿Qué podría tentarte a marcharte?». Pero hay muchas otras preguntas que podrías plantear. Hace ya una década que vamos recogiendo las preguntas favoritas de los jefes en las entrevistas de intención de permanencia. Aquí están las 13 principales.

Preguntas de las entrevistas de intención de permanencia

1. ¿Qué aspecto de tu trabajo hace que te levantes de la cama todas las mañanas?
2. ¿Qué te hace apretar el botón de repetición del despertador?
3. Si ganaras la lotería y dimitieras, ¿qué es lo que más añorarías de tu trabajo?

CÚDALOS O PIÉRDELOS

4. ¿Qué sería lo que, en caso de cambiar en tu actual cometido, te haría considerar la posibilidad de marcharte?
5. Si tuvieras una varita mágica y pudieras cambiar una única cosa en este departamento, equipo, organización, ¿cuál sería?
6. Si yo fuera tu jefe, ¿qué podría hacer un poco más o un poco menos?
7. Si tuvieras que volver a un puesto que desempeñaste en el pasado y quedarte durante un largo periodo de tiempo, ¿cuál sería ese puesto y por qué?
8. ¿Qué necesitas aprender para trabajar de forma óptima?
9. ¿Qué hace que un día sea fantástico?
10. ¿Qué podemos hacer para que tu trabajo te resulte más satisfactorio?
11. ¿Qué podemos hacer para favorecer tus metas profesionales?
12. ¿Recibes suficiente reconocimiento? ¿Cómo te gusta que te reconozcan?
13. ¿Qué quieres aprender este año?

Deja que estas ideas sirvan como catalizadores de tu propia manera de pensar. Elabora una lista con tus preguntas favoritas. Házselas a tus empleados. Y vuelve a plantearlas, escucha atentamente y personaliza lo que haces para retenerlos.

Muchos de nuestros lectores nos han dicho que aplicaron nuestras ideas para las entrevistas de intención de permanencia en momentos y lugares únicos. Aquí tienes algunas de ellas:

Orientación

Un gran centro médico decidió que todos los jefes llevaran a cabo entrevistas de intención de permanencia inmediatamente

Preguntar

después de contratar a un nuevo empleado. Las instrucciones que les dieron incluían estos puntos: averigua qué motiva a los nuevos empleados y que hará que permanezcan en el puesto. Empieza a conocerlos como personas. Pregunta qué es importante para ellos y por qué han aceptado el puesto. Muestra respeto por sus anteriores experiencias y alienta a ofrecer información y propuestas desde su nueva perspectiva.

Valoraciones de rendimiento

El consejero delegado de un importante centro médico decidió complementar el sistema de valoración del rendimiento con una serie de preguntas de la entrevista de intención de permanencia. Hizo llegar las preguntas a todos los que dependían directamente de él y les pidió que rellenaran el cuestionario antes de la reunión de valoración. Uno de los empleados clave nos dijo: «Fue la mejor conversación que he tenido en veinte años».

Principio de cada trimestre

Una organización de ingeniería ha inventado su propia manera de preguntar sin herir susceptibilidades. Algunos jefes plantean la pregunta así:

«Estoy recogiendo datos para saber qué sería necesario para que te quedaras con nosotros durante mucho tiempo. ¿Me puedes proporcionar algunos puntos que sean importantes para ti y decirme qué significarían en términos económicos?»

Los jefes de esta compañía elaboraron hojas de cálculo con los requisitos de cada uno de los empleados que dependían directamente de ellos, computaron el costo global y las entregaron para su aprobación a través de su propia cadena de mando. Se aprobó alrededor del 75 % de cada hoja de cálculo.

Entrevistas individuales mensuales

Los líderes de una gran organización financiera pidieron a todos los jefes que llevaran a cabo entrevistas de intención de permanencia con todos los miembros de su equipo. Recomendaron una duración de 20 minutos y propusieron que las entrevistas formaran parte de las reuniones individuales mensuales.

Conversaciones sobre desarrollo

Los jefes de una organización separan la discusión del rendimiento de la del desarrollo. Encuentran que la charla sobre los deseos de crecimiento y aprendizaje ofrece el contexto perfecto para hacer las preguntas de la entrevista de intención de permanencia.

Café o almuerzo

Los llevas a tomar café, ¿verdad? Un jefe invita a tomar café o a almorzar a cada empleado, por lo menos dos veces al año, con el propósito expreso de irlos conociendo y hacer que ellos lo conozcan un poco mejor a él. Acude a estas reuniones con algunas de sus preguntas favoritas para la entrevista de intención de permanencia en mente.

Retener a un empleado es, esencialmente, una actividad individual, no una actividad de grupo.

Nuestro trabajo, nuestras relaciones y nuestras vidas triunfan o fracasan en cada conversación. Aunque no está garantizado que ninguna conversación única transforme una empresa, una relación o una vida, cualquiera de ellas puede hacerlo.

SUSAN SCOTT, autora de *Fierce Conversations: Achieving Success at Work and in Life, One Conversation at a Time*

Preguntaron

Miles de jefes han hecho entrevistas de intención de permanencia y muchos nos han enviado los resultados. He aquí una muestra:

- «Un empleado que llevaba 23 años en nuestra compañía actualizó su currículum y se dispuso a distribuirlo. La conversación para «preguntar», junto con mi seguimiento de sus peticiones, rescató a este empleado para mi equipo y la organización.»
- «Averigüé que un empleado estaba insatisfecho y dispuesto a marcharse. Le molestaba la ubicación del puesto de trabajo. Durante la entrevista de intención de permanencia, conseguí negociar un compromiso de dos años por su parte, a cambio de que yo aceptara transferirlo a su destino preferido.»
- «Averigüé que un empleado valoraba realmente la información, que lo mantuvieran enterado y que le pidieran su opinión. Me alegré de saberlo y me comprometí con este valioso empleado a ofrecerle esas cosas sin problemas a partir de entonces.»
- «Transferí el componente de TI (tecnología de la información) del puesto de un empleado al de otro, después de descubrir en nuestras conversaciones para «preguntar» con ambos que a uno no le gustaba nada la TI y el otro quería un cometido con más TI.»
- «Observé que una valiosa empleada parecía estresada y no realizaba bien su trabajo. Durante la conversación para «preguntar» afirmó que no estaba interesada en conseguir un ascenso. Le encargué un cometido con menos tensión. Estuvo encantada y ahora trabaja muy bien.»
- «Una empleada que llevaba con nosotros siete años se sentía ignorada. La conversación para «preguntar» desveló sus in-

tereses y reestructuré su puesto para darle más de lo que quería. Comprendí que, de forma totalmente involuntaria, no la teníamos en cuenta ni le dábamos importancia. Ahora que hace más de lo que le gusta, mi opinión ha cambiado completamente y veo sus aptitudes como un enorme activo para nuestro equipo.»

- «Supe que un comercial deseaba cambiar de sección y pasar a RRHH. Ahora estoy ayudando a este valioso empleado a elaborar una hoja de ruta para conseguirlo. Incluido en la hoja de ruta está el trabajo en la sombra, la relación con los responsables de RRHH y, posiblemente, un futuro traslado dentro de la organización.»

¿Qué habría pasado si estos jefes no hubieran preguntado?

CONCLUSIÓN

Deja de hacer suposiciones sobre lo que hace que tus estrellas se queden contigo y sean felices. Haz acopio de valor y realiza entrevistas con los empleados que quieres conservar. Reserva tiempo para empezar el diálogo. No conjetures y no des por sentado que todos quieren lo mismo (sueldo o ascenso). Programa otra reunión si necesitan pensárselo un poco.

Ésta puede ser la estrategia más importante de este libro. Preguntar no sólo hará que tus empleados se sientan valorados, sino que, además, sus respuestas te proporcionarán la información que necesitas para personalizar tus estrategias a fin de conservarlos a todos.

No importa mucho dónde, cuándo o cómo preguntas... sólo
¡PREGUNTA!
