GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ayúdalos a crecer o míralos irse

Las conversaciones que los mejores empleados quieren tener

BEVERLY KAYE • JULIE WINKLE GIULIONI

EMPRESA ACTIVA

Ayúdalos a **crecer** o míralos **irse**

Ayúdalos a **crecer** o míralos **irse**

LAS **CONVERSACIONES** QUE LOS MEJORES **EMPLEADOS** QUIEREN TENER

Beverly Kaye y Julie Winkle Giulioni

EMPRESA ACTIVA
Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

Título original: *Help Them Grow or Watch Them Go – Career Conversations Employees Want*
Editor original: Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
Traducción: Javier Fernández de Castro

1.ª edición Marzo 2014

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2012 by Beverly Kaye and Julie Winkle Giulioni
All Rights Reserved
© 2014 de la traducción *by* Javier Fernández de Castro
© 2014 *by* Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-96627-90-1
E-ISBN: 978-84-9944-704-9
Depósito legal: B-2.388-2014

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.
Impreso por: Rodesa, S.A. – Polígono Industrial San Miguel
Parcelas E7-E8 – 31132 Villatuerta (Navarra)

Impreso en España – *Printed in Spain*

De Julie,

Para Peter, por saber que yo podía hacer este libro… y por asegurarse de que lo hiciera.

Para Nick y Jenna por su constante alegría y por todo lo que he aprendido viéndolos crecer.

De Beverly,

Para Barry, por ser el auténtico «viento bajo mis alas».

Para Lindsey, por enseñarme que todavía tengo mucho que aprender.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: ¿Qué debe hacer un director? ► 10

1. Ayúdeme a crecer profesionalmente o me iré ► 18

2. ¿Podemos hablar? ► 28

3. Que la retrospección ilumine el camino ► 46

4. Aliménteme ► 62

5. ¿Qué está pasando? ► 74

6. Si no es hacia arriba, ¿hacia dónde? ► 86

7. El mismo asiento, visión nueva ► 98

8. Medidas para avanzar ► 114

9. Crecer con la corriente ► 132

CONCLUSIÓN: ¡A crecer! ► 146

Agradecimientos ► 153

Acerca de las autoras ► 157

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ DEBE HACER UN DIRECTOR?

Desarrollar a sus empleados. Ayudarlos a crecer. Es como comer adecuadamente o hacer ejercicio.

Usted sabe que es bueno. Y que debería hacerlo. Pero si es como la mayor parte de los directivos actuales, no lo hará tan seriamente o con tanta frecuencia como le gustaría.

En un estudio tras otro, año tras año, los empleados manifiestan su insatisfacción acerca de la ayuda que reciben en su desarrollo profesional. Al mismo tiempo, los directivos de todas los sectores, regiones o niveles informan con regularidad de una falta de competencia, satisfacción y confianza en sí mismos entre moderada y grave respecto a esta expectativa fundamental de sus funciones.

¿Qué pasaría si...?

- **Usted pudiera dedicarse de forma más sencilla y frecuente al desarrollo profesional que los empleados reclaman, pero sin sacrificar el resto de cosas que deben hacerse.**
- **Los empleados aprendiesen a asumir mayor responsabilidad sobre sus carreras profesionales.**
- **Fuese posible que el desarrollo profesional se integrase en el trabajo que tiene que llevarse a cabo en lugar de ser una serie separada de agobiantes tareas que han de comprobarse en una lista.**

Usted podría. Ellos pueden. Y debe hacerse. Por eso hemos escrito este libro.

AYÚDELOS A CRECER

El desarrollo profesional es tan importante como lo ha sido siempre (quizá más). En el actual entorno empresarial el talento es *el* máximo diferenciador. Y desarrollar ese talento es uno de los motivadores más importantes del compromiso de los empleados, que a su vez es clave para los resultados empresariales que usted busca: ingresos, rentabilidad, innovación, productividad, lealtad del cliente, calidad y reducción del tiempo del ciclo de producción.

Pero la realidad del desarrollo profesional está cambiando en respuesta al nuevo panorama empresarial. Ya no es el terreno de juego abierto de par en par que fue antes. Los hijos del *baby boom* tardan más tiempo en jubilarse. Las continuas exigencias de apretarse el cinturón han llevado a reducciones y recortes. Cada vez se externalizan más trabajos. Todo ello produce una sensación de escasez y deja la impresión de que ya no hay tantas oportunidades como antes. Lo cual contribuye a que el desarrollo profesional sea más —no menos— importante que en el pasado.

... O MÍRELOS *IRSE*

Si ignora el imperativo del desarrollo profesional de sus empleados será por su cuenta y riesgo. Todos los días, empleados convencidos de que sus carreras profesionales no reciben la atención que merecen toman la decisión de marcharse. Algunos dimiten para buscar trabajo en una empresa que ofrezca mayores oportunidades. Otros deciden que la vida de autóno-

mo les encaja mejor, y ponen en marcha de inmediato una serie de proyectos que se convierten en una profesión.

No obstante, se produce una situación igual de peligrosa cuando los empleados se quedan, pero retiran su compromiso, motivación y entusiasmo por el trabajo.

LAS CONVERSACIONES QUE LOS MEJORES EMPLEADOS QUIEREN TENER

Entonces, ¿qué puede hacer un director? Muchas cosas. Y puede ser más sencillo de lo que usted cree. El desarrollo de una carrera profesional de calidad se reduce a mantener conversaciones de calidad.

A lo largo de este libro le vamos a desafiar a que se replantee el desarrollo profesional de tal forma que la responsabilidad recaiga directamente sobre el empleado y que el papel que usted desempeñe sea más el de aportar, guiar, reflexionar y explorar ideas, activar el entusiasmo e impulsar a la acción. Este papel se centra en hablar de desarrollo profesional, más que en *realizar* la dura tarea de cargar con él.

Vamos a ofrecer un marco para reflexionar acerca de conversaciones que pueden ayudar a crecer a otros. Ello implica tres tipos distintos de conversación: retrospectiva, previsora y perceptiva.

- Las conversaciones retrospectivas son aquellas que ayudan a otras personas a mirar hacia atrás y hacia dentro para determinar quiénes son, dónde han estado, qué aman y en qué destacan. Los capítulos 3 y 4 le ofrecen preguntas e ideas para ayudar a los demás a mirar hacia atrás como base para avanzar.
- Las conversaciones previsoras están diseñadas para hacer que los empleados miren hacia delante y hacia fuera en

busca de cambios, tendencias y el panorama general siempre en evolución. El capítulo 5 ofrece herramientas sencillas y claras que poseen un gran valor y le exigen poca inversión de tiempo.

- Los capítulos 6, 7 y 8 se centran en aprovechar las percepciones que surgen de la convergencia de la retrospección y la previsión. ¿Cómo encajan los puntos fuertes de los empleados en la dirección que están tomando la organización o el sector? ¿Dónde están las oportunidades para que el empleado tenga un espacio en el que crecer y resultar rentable a la empresa? Aparte del trabajo que debe realizarse, ¿qué actividades ofrecerán a la gente experiencias únicas que alimentarán el desarrollo?
- En el capítulo 9 aprenderá a crecer con la corriente o a introducir el desarrollo profesional en el trabajo de cada día mediante estrategias que favorezcan el fluir de las conversaciones y el aumento de la conciencia.

CÓMO LEER ESTE LIBRO

Probablemente usted ya está realizando un buen trabajo. Le ofrecemos unas cuantas reflexiones para que saque el máximo partido a su experiencia.

Este libro se ha escrito para cualquiera que sea responsable del desarrollo de otras personas. Los cargos varían de unas empresas a otras: supervisor, gerente, director, líder de equipo, vicepresidente, CEO. Hemos decidido utilizar genéricamente el término «director». Allí donde lo vea, estamos hablando de *usted*.

Este libro trata de las conversaciones que los mejores empleados quieren tener. Por eso nos vamos a apoyar mayorita-

riamente en lo que ellos dicen. Se trata de personas reales con puestos de trabajo cuyas elocuentes percepciones plantean la cuestión mucho mejor de lo que podríamos hacerlo nosotras. No se trata de simples quejicas con expectativas poco realistas. Son sus auténticos protagonistas. Aquellos con los que cuenta para producir. Aquellos que usted espera tener a su lado.

► INTENTE ESTO

Encontrará montones de preguntas y actividades que puede utilizar con sus empleados. Recurriremos a ellas sin más. ¿Tiene pendiente una conversación sobre desarrollo profesional? Ojee las páginas en busca de un ejercicio, póngase el libro bajo el brazo y ya estará listo.

¿Y USTED?

Usted también está a las órdenes de alguien, ¿no es cierto? Y si le ocurre como a muchos directores, se halla en una posición intermedia, pues hace lo que debe por sus empleados, pero no ve que se haga lo mismo por usted. Mientras lea este libro puede encontrarse pensando: todo esto está muy bien, pero ¿qué pasa conmigo? Respuesta: hágalo usted mismo.

Las herramientas y cuestionarios de este libro son muy flexibles. Cambie el **usted** por el **yo** y estará en situación de hacer un autodescubrimiento. Puede que le resulte útil repasar las respuestas en compañía de alguien en casa o en el trabajo. Un par de ojos más pueden captar claves y ofrecer una perspectiva diferente o nuevas percepciones.

Cerraremos cada capítulo con unos «¿Qué pasaría si...?» Sabemos que, en tanto que director responsable de proporcionar resultados para su empresa, usted debe mantener los pies firmemente asentados en el suelo. De manera que, desde esa posición de firmeza, tómese un momento para considerar lo que podría ser.

¿Qué pasaría si...?

► **Continuase leyendo y pusiese en práctica con sus empleados una o dos ideas.**

Que ellos ***crecerían profesionalmente.***