

## Tema 5. Los empleados: ¿es realmente importante tener una buena relación con ellos?

### Introducción

Desde finales de 1990, Gallup ha medido la satisfacción de los empleados a nivel internacional a través de una encuesta que ha ido perfeccionando con los años. En total ha encuestado a 25 millones de trabajadores en 189 países diferentes. La versión más reciente reunió información de 230,000 empleados de tiempo completo y a tiempo parcial en 142 países.

En general, Gallup descubrió que sólo el 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo. Eso significa que tienen un sentido de pasión por su trabajo, una profunda conexión con su empleador y pasa sus días innovando e impulsando a su empresa. La gran mayoría, alrededor de 63%, está **no comprometido**, lo que significa que no están contentos, pero no de manera drástica. En resumen, están fuera de sintonía, son sonámbulos de oficina y dirigen poca energía a su trabajo. Un total de 24% es lo que Gallup llama **activamente desconectado**, es decir que prácticamente odia a su puesto de trabajo.



Aquí hay una muestra de los resultados: la menor proporción de trabajadores felices está en el este de Asia, donde, en general, sólo 6% de los trabajadores están comprometidos. Ese número es válido para China, donde sólo el 6% de los empleados es feliz en su trabajo. Cerca del 68% está desprotegido y 26% es muy infeliz. Creo que los números para Japón son sorprendentes. Pensaba que había más trabajadores felices allí, pero sólo el 7%, sólo un punto porcentual más que China, es feliz en su trabajo, 69% no está comprometido y 24% odia su trabajo.

México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo. Con respecto al resto de Latinoamérica, la economía más grande, Brasil, tiene los trabajadores más felices: un impresionante 27%. Aun así, el 62% se siente desacoplado y a 12% realmente no les gusta su trabajo. Los números de Brasil son mejores que cualquier otro país en Europa occidental. Por ejemplo, en Francia sólo al 9% le gusta mucho su trabajo, el 65% está desconectado y el 26% es muy infeliz.

Alemania está un poco mejor, con un 15% satisfecho, un 61% fuera de foco y 24% activamente desconectado. Resulta que Estados Unidos tiene algunos de los mejores números en el mundo, con un 30% feliz en su trabajo, 52% desconectado y 18% que odia su trabajo, Adams, S., (2013).

¿Por qué es tan difícil estar feliz en el trabajo? En el presente apartado descubrirás la forma para definir de qué manera es posible cultivar la relación de trabajo con los empleados.

### Subtema 1. ¿Qué es lo que quieren los empleados?

Los empleados son el activo más importante de la organización.  
**¡No hay empresa ni organización sin las personas!**



Lamentablemente como pudiste ver en la introducción del tema, y resumiendo las cifras presentadas: el 87% de los trabajadores del mundo están desconectados emocionalmente de sus lugares de trabajo y tienen menos posibilidades de ser productivos. En otras palabras, el trabajo es más a menudo una fuente de frustración que una de satisfacciones para casi 90% de los trabajadores del mundo. Eso significa que la mayoría de los

lugares de trabajo son menos productivos y menos seguros de lo que podría ser y los empleadores tienen menos probabilidades de crear nuevos puestos de trabajo, de acuerdo a lo comentado por Adams, (2013).

### Entonces... ¿qué es lo que quieren los empleados?

Se dice que las compañías deben de poner primero al cliente, y es válido porque es a través del cliente que la empresa obtiene los recursos para continuar trabajando, sin embargo, en las organizaciones de servicios, el verdadero valor se crea en el momento de contacto entre el empleado y el cliente; es decir, que si el empleado no atiende bien al cliente entonces lo perdemos; si el empleado no está comprometido con la empresa, tampoco lo estará con el cliente. Una cosa lleva a la otra y por tanto al poner primero a los empleados, se puede provocar un cambio fundamental en el modo en que una compañía crea y trasmite un valor único para sus clientes y se diferencia de los competidores de acuerdo a Nayar, (2011).

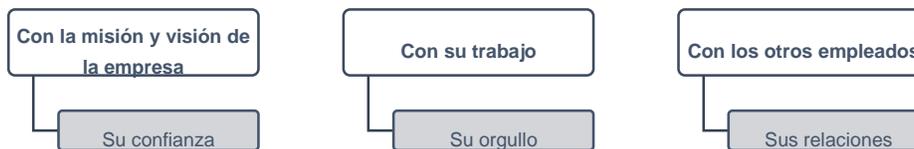
Toma en cuenta que para poner primero a los empleados es importante, primero, conocerlos; es por esto que las organizaciones ya se dieron cuenta de la importancia vital de conservar y retener a sus empleados clave. Esto se lleva a cabo a través de estudios y diagnósticos de cultura organizacional. El instituto *Great Place to Work (GPTW)* aplica una encuesta a nivel internacional que identifica los



mejores lugares para trabajar, que es una medida muy significativa que implica las razones por las que las personas son felices en dichas empresas y también las razones por las que dejan las que no lo son. Según la metodología de GPTW: un buen lugar para trabajar es definido por este instituto como aquel en el cual, sus empleados sienten orgullo y placer con sus trabajos y disfrutan de la compañía de otros empleados, (Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra, 2009). Se aplica un cuestionario de forma anónima a cada empleado, el cual tiene un peso del 75%, el 25% restante está formado por las opiniones que de los empleados tienen los directivos. Aquí es más importante la opinión del empleado, ¿por qué? Porque es a través de él que se genera el valor para el cliente.

Este método, GPTW, utiliza tres tipos de relaciones laborales de los empleados como indicadores clave:

### Relaciones laborales de los empleados



Relaciones de los empleados en el trabajo. Adaptado de Barragán, J., et al., (2009). Elaboración propia.

Estos indicadores son muy representativos de la percepción que el empleado tiene de su trabajo y de la forma en que lo vive, porque si el empleado confía en que la visión y misión son las adecuadas entonces tendrá algo que lo motive a luchar, es un reto que lo mantendrá apasionado; esto da lugar a que se sienta orgulloso de su trabajo y al mismo tiempo permite que sus relaciones con los compañeros sean saludables.

Existen muchas metodologías para **medir el nivel de satisfacción y pasión en el trabajo**. De forma global se puede decir que lo que miden es determinar si es que se está cumpliendo lo que el empleado quiere y necesita para ser feliz en la organización. Según Adams, (2013): la empresa norteamericana Gallup utiliza la siguiente lista de los **doce indicadores más importantes**:

### Doce indicadores para medir la satisfacción del empleado en el trabajo

1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
2. Tengo el material y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.
3. Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días en el trabajo.
4. Recibo reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo al menos en los últimos siete días .
5. Se preocupan por mí como persona mi supervisor, o alguien en el trabajo.
6. Estimula, alguien en el trabajo, mi desarrollo.
7. Cuentan, o parecen contar, mis opiniones en el trabajo.
8. Siento que mi trabajo es importante debido a la misión o propósito de mi compañía.
9. Se comprometen mis colegas o compañeros de trabajo a hacer un trabajo de calidad.
10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.
11. Me ha hablado acerca de mi progreso en los últimos seis meses, alguien en el trabajo .
12. He tenido en el trabajo oportunidades para aprender y crecer este último año .

Doce indicadores para medir la satisfacción del empleado en el trabajo. Adaptado de Adams, (2013).  
Elaboración propia.

Considerando los 12 puntos anteriores, es posible afirmar que **los empleados quieren**, en primer lugar, saber qué se espera de ellos para hacer bien su trabajo pero además esperan reconocimiento y la confianza de que su opinión es importante para la empresa y sus superiores; sentirse identificado con sus compañeros de trabajo y saber que están en la misma sintonía para desarrollar un trabajo de calidad;

eso le permite sentir que forma parte de un equipo que está comprometido con los logros de la organización. Por otro lado, estar seguro de que la empresa se preocupa de su desarrollo profesional y también personal, le da un sentido de pertenencia. ¡Así de fácil! No, no lo es, sin embargo, es para la empresa más costoso encontrar nuevo personal clave que conservar el que ya tiene.

De acuerdo a Barragán, J., et al., (2009), se dice que las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad y madurez emocional.

## **Subtema 2. Motivando a nuestros empleados a través de la teoría de la autodeterminación**

La motivación de los empleados es uno de las tareas más difíciles de llevar a cabo ya que en si la motivación es un fenómeno que se debe de generar de forma intrínseca y es por esto que cuando un empleado tiene un buen desempeño y de forma material se le premia, se corre el riesgo de que el resultado sea contrario a lo que se espera, esto debido a que hay estudios que demuestran que el uso de este tipo de recompensas no es eficaz.



Según Deci, Kostner & Ryan, citados por Restrepo, A. M., & Valencia, M. R., (2014): en un estudio pionero realizado por Deci, (1971) se confirmó que si una persona realiza una actividad por razones de motivación intrínseca y empieza a recibir reconocimientos externos, el grado de motivación intrínseca decrece; en una revisión de 128 estudios sobre los efectos perjudiciales de las recompensas en el comportamiento, también confirman que las recompensas tangibles tienden a generar efectos significativamente negativos en la motivación intrínseca (...) Aun cuando este tipo de recompensas se ofrecen como consecuencia de un buen desempeño, generalmente disminuyen la motivación hacia actividades que se consideran interesantes en sí mismas; sin

embargo, este tipo de recompensas, que tienen resultados positivos en el corto plazo, se siguen utilizando principalmente debido a la celeridad con que se tienen que hacer las cosas en las empresas; siempre hay pocos recursos para invertir en los empleados, poco tiempo para escucharlos; temor de permitirles tomar decisiones y en general una falta de confianza de los altos mandos en los mandos intermedios e inferiores de las organizaciones.

Existen muchas teorías motivacionales que buscan medir cuánta motivación tienen los empleados para luego incentivarlos; en este tema se te presenta la **Teoría de la Auto-Determinación** que busca medir la cantidad y calidad o tipo de motivación. Estos son sus principales planteamientos para luego presentarte tres estrategias motivacionales que surgen de esta teoría.

**La Teoría de la Auto-Determinación (en adelante TAD)**, reconoce el papel central de las relaciones interpersonales y se interesa en las dinámicas sociales que afectan las creencias, sentimientos y comportamientos de las personas... los seres humanos son considerados organismos proactivos que buscan la armonía a nivel intrapersonal (autonomía) e interpersonal (integración) de acuerdo a Restrepo, A. et al., (2014). Considerando estas características, los seres humanos necesitan ser autónomos, competentes y relacionarse con otros a través del aprendizaje que permite adaptarse a los cambios del ambiente.

#### TAD: Necesidades a satisfacer en los empleados

Necesidad	Definición y descripción	Conductas que la pueden promover
<p><b>Autonomía</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la experiencia de actuar con un sentido de decisión, elección, voluntad propia y auto-determinación.</li> <li>✓ Permite a los individuos expresar abiertamente sus deseos y sentimientos e iniciar sus propias acciones.</li> <li>✓ Pueden sentirse, las personas autónomas, dependientes de otros,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocer las perspectivas y emociones de los empleados antes de dar una sugerencia.</li> <li>✓ Dar una explicación significativa para una recomendación dada, ofrecer un menú de opciones efectivas (e. g. basadas en evidencia) para sustentar un cambio.</li> </ul>

	<p>aun y cuando siguen los requerimientos de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede cumplir, algún empleado, con una petición de su supervisor y, sin embargo, actuar de manera voluntaria al realizarla, pues el supervisor le proporcionó una explicación significativa para llevar a cabo la tarea propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimizar controles y críticas.</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la confianza que se tiene en la capacidad para realizar con éxito una tarea o actividad. Esta creencia lleva a las personas a buscar desafíos óptimos para sus capacidades y a tratar de mantener y mejorar esas capacidades.</li> <li>✓ Enfatiza que la competencia no está vinculada a una tarea o contexto específico. Es, más bien, una necesidad innata y no algo que se puede adquirir (como otras teorías afirman).</li> <li>✓ Requiere un medio propicio para que se exprese. Es decir, requiere de oportunidades para que una persona se sienta capaz y eficiente en la realización de una tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creer en sus capacidades de lograr con éxito las metas propuestas.</li> <li>✓ Dar retroalimentación descriptiva y constructiva usando lenguaje no-coercitivo.</li> <li>✓ Dar instrucciones claras y proponer actividades que sean suficientemente retadoras y que se ajusten a las destrezas de los empleados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es una relación social que se experimenta como el conocimiento, apoyo y conexión con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un ambiente libre de tensiones, escuchar activamente.</li> </ul>

<p><b>Vínculo</b></p>	<p>otros y se asocia con sentimientos de respeto, valoración y aprecio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienden a internalizar y a aceptar como propios los valores y prácticas de aquellos con quienes se sienten conectados y de los lugares donde se sienten integrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear espacios donde se puedan expresar opiniones, aceptar sentimientos negativos.</li> <li>✓ Tratar con calidez, cuidado y respeto a los empleados.</li> </ul>
-----------------------	---	--

TAD: Necesidades a satisfacer en los empleados. Adaptado de Restrepo, A. et al., (2014).

Elaboración propia.

Observando los conceptos, las conductas recomendadas para promover la autonomía, competencia y vínculo, se puede concluir que la base es la **confianza**.

Confianza generada a través de una explicación significativa del porqué hacer las cosas para generar autonomía; confianza en la capacidad a través de una explicación de cómo hacer y de lo que se espera del trabajador y al contar con un espacio en el que se pueda formar una relación entre las personas que están trabajando en la empresa. Esta confianza se debe de ejercer a través de ciertas estrategias, que promoverán la satisfacción de las tres necesidades de la TAD.

Las estrategias requeridas para promover la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y vínculo se presentan en la siguiente figura:

### Estrategias para satisfacer las necesidades de autonomía, competencia y vínculo

Estrategia	Promover la toma de decisiones e iniciativa de los empleados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de tomar decisiones aumenta el sentido de auto-regulación y, por lo tanto, la satisfacción y la productividad.</li> <li>• Las actividades y procedimientos que proporcionan un cierto margen de decisión y auto-regulación promueven de manera más natural el disfrute y la perseverancia de los empleados en dichas actividades aumentando su satisfacción, creatividad y productividad.</li> <li>• La autonomía se promueve porque un individuo, en una posición de autoridad, toma en cuenta la perspectiva del</li> </ul>

Innovación con propósito de vida.

<p><b>Descripción/ fundamento</b></p>	<p>otro, reconoce sus sentimientos aun si son negativos, le proporciona información pertinente, oportunidades para decidir y, a la vez, hace uso de un lenguaje no coercitivo. Requiere de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a los empleados, sus necesidades y fortalezas es importante para poderlos integrarlos en los procesos de toma de decisiones pertinentes.</li> <li>• Dar la oportunidad y el tiempo para que los empleados analicen y resuelvan un problema según sus creencias y experiencias.</li> </ul>
<p><b>Acciones</b></p>	<p>Las recomendaciones para fomentar la toma de decisiones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece, cuando sea oportuno, distintas posibilidades para realizar tareas y procedimientos, tratando de apuntar a intereses, habilidades y metas personales de los empleados.</li> <li>• Crea espacios para que las personas puedan expresar sus ideas y sentimientos.</li> <li>• Promueve la resolución de problemas de manera independiente antes de llegar a consensos.</li> <li>• Minimiza el uso de acciones coercitivas. Un ambiente amenazante va coartando la autonomía y puede conducir a un aparente cumplimiento de las tareas, que casi siempre es limitado y superficial.</li> <li>• Evita usar lenguaje coercitivo: por ejemplo, "usted debe", "usted tiene que". Esta manera de comunicarse es contraria a la motivación interna porque este tipo de motivación no obedece a un deber ser, sino a un querer ser.</li> </ul>
<p><b>Estrategia</b></p>	<p><b>Escucha activa</b></p>
<p><b>Descripción /fundamento</b></p>	<p>Puede definirse como la escucha con el propósito de comprender; es un acto de profundo respeto y cuidado por la otra persona. Esto implica que el oyente presta atención exclusiva, sin interrumpir, a la persona que habla, con el fin de comprender lo que esta persona dice y además, ser empático, es decir, tratar de entender, hasta donde sea posible, la perspectiva del otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar activamente no siempre es fácil porque puede existir el temor a no comprender o no poder dar una respuesta efectiva, las preocupaciones personales, la necesidad de control o por las ideas preconcebidas sobre</li> </ul>

Innovación con propósito de vida.

	<p>las personas o las presiones de tiempo, entre otras. Comunicación con el otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, el vínculo, pero, también, los sentimientos de autonomía y de confianza porque la escucha activa es la clave para desarrollar y mantener las relaciones personales y laborales, para poder tomar decisiones consensuadas y para una efectiva solución de problemas.</li> </ul>
<p><b>Acciones</b></p>	<p>Pueden promoverse mediante los siguientes comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto visual, esta es la primera señal de que se está dispuesto a escuchar.</li> <li>• Interés sincero en lo que el otro dice. Haga preguntas para indagar por las opiniones, sentimientos y deseos: "Cuéntame más acerca de tus ideas para el proyecto".</li> <li>• Aceptar los sentimientos de disgusto o desinterés de los empleados. Aceptar no necesariamente significa que se vaya a hacer lo que el empleado considera pertinente. Es más un reconocimiento de sus sentimientos y opiniones.</li> </ul> <p><b>Por ejemplo:</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Empleado: ¿Este procedimiento si es necesario? Posibles respuestas que no hacen un reconocimiento de los sentimientos o de las opiniones:</p> <p><b>Supervisor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si, ¡es necesario!</li> <li>- ¿A usted no le parece? [tono sarcástico]</li> <li>- ¿Se le ocurre algo mejor? [tono desafiante]</li> <li>- [Silencio]</li> <li>- [Mirada despectiva]</li> </ul> <p>Posibles respuestas que parten de un reconocimiento del sentimiento u opinión del empleado y que no, en todos los casos, implica estar de acuerdo:</p> <p><b>Supervisor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo podemos discutir...</li> <li>- Yo creo que sí porque [explicación]. ¿Qué opinan ustedes?</li> <li>- ¿Alguien tiene otra idea?</li> <li>- ¿A esto se le puede quitar o agregar algo?</li> </ul> <p>Otros comportamientos que refuerzan la escucha activa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parafrasear lo que escucha. Es una manera de evitar malos entendidos o malas interpretaciones. El hecho de repetir o resumir lo que ha escuchado hace que</li> </ul> </div>

	<p>quien habla tenga la oportunidad de corregir cualquier malentendido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar interrumpir o cambiar de tema abruptamente; esto hará pensar que no se estaba escuchando.</li> <li>• Estar atento al tono o sentimiento con el que se expresan las ideas. El tono de voz, las expresiones faciales pueden a veces decir más que las palabras.</li> <li>• Evitar desconectarse de su diálogo interno mientras escucha. Es imposible escuchar atentamente a otra persona y a su voz interna al mismo tiempo.</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	<b>Explicación significativa para la realización de tareas</b>
<b>Descripción/ fundamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar una explicación lógica de por qué es útil o beneficioso realizar una actividad o de por qué esforzarse vale la pena.</li> <li>• Reconocer el valor de una actividad en términos de su importancia, utilidad, interés, objetivos, consecuencias y perspectivas futuras, hace que las personas están más dispuestos a participar de manera activa y perseverar en las tareas y más en donde los empleados se ven enfrentados muchas veces a tareas que no son de interés, disfrute o que no encajan dentro de sus metas.</li> <li>• Dar la explicación en un lenguaje no coercitivo y haciendo un reconocimiento de los sentimientos y opiniones de los implicados para que se genere una internalización e identificación con la importancia o utilidad de la actividad propuesta.</li> <li>• Promueve la autonomía, competencia y también el vínculo del empleado con su superior.</li> </ul>
<b>Acciones</b>	<p>En la explicación del beneficio y utilidad de tareas es importante tener en cuenta estas recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica el valor o utilidad de la tarea.</li> <li>• Ayuda a los empleados a entender por qué vale la pena esforzarse.</li> <li>• Ayuda a los empleados a descubrir el significado personal que puede tener la tarea en cuestión.</li> <li>• Ayuda a los empleados a entender el beneficio para su futuro profesional.</li> </ul>

Estrategias para satisfacer las necesidades de autonomía, competencia y vínculo. Adaptado de Restrepo, A. et al., (2014). Elaboración propia.

Una vez que estas estrategias son aplicadas se puede esperar que los empleados hagan suyas las reglas, procedimientos, políticas y estándares de la organización, es decir, que los internalicen pues ya la motivación viene de dentro de ellos mismos. Se espera, con la evidencia de varios estudios, que los empleados autónomos presenten mejores resultados acompañados de gran satisfacción por lo que hacen y perciben a la organización como un espacio al que pertenecen.

### Subtema 3. ¿Cómo retener a nuestros empleados clave?

Los empleados son como los clientes, sin ellos la organización no tiene razón de ser. Perder a los empleados clave es muy costoso pues implica iniciar, de nuevo, el proceso de búsqueda y selección, capacitación, integración a la organización; cubrir la curva de aprendizaje, y muchas situaciones más que el empleado tiene que vivir con la organización en su camino a convertirse en parte del personal clave. Es menos costoso retener a los empleados y construir una relación de negocio saludable con ellos.



A continuación, se presentan las 17 reglas para atraer y retener al talento humano en la empresa:

#### 17 reglas para atraer y retener al talento

##### **Regla 1: Comprender por qué los empleados vienen a nosotros y por qué se quedan.**

Los empleados necesitan sentirse parte de la organización para experimentar el compromiso que implica la lealtad en los tiempos buenos y en los malos. Es necesario que los empleados encuentren sentido al trabajo que desarrollan. En la medida en que la organización comprenda las necesidades de sus empleados y la razón por la que regresan cada día a trabajar, en esa medida los retendrá y se evitará los altísimos costos de volver a empezar porque “de seguro los puedes reemplazar por otros por un período de tiempo, pero irás a la bancarrota. Tu organización estará en la ruina porque hay estudios que indican que el costo de reemplazar, entrenar y reintegrar a un

trabajador es más de 1.5 veces mayor que el salario de este trabajador”, según Russo, D., 2010.
<b>Regla 2: Jugar con los empleados el juego de ganar-ganar y permitirles ser lo mejor que ellos puedan ser para sí mismos y para la organización.</b>
La organización necesita construir un espacio en el que las personas puedan desarrollar su potencial porque perciben y saben que su trabajo es de suma importancia para el logro de los objetivos de su departamento y de la organización. El ambiente deberá ser tal que permita que los empleados puedan desarrollar su creatividad y que además sea adecuado física, emocional y organizacionalmente para que los empleados se sientan cómodos y den más de sí mismos. Google es un típico ejemplo de cómo los empleados pueden estar en un ambiente de trabajo divertido, flexible y con reconocimiento a su trabajo y sus resultados. Por ejemplo, le da sus empleados desayuno, comida y cena de forma gratuita para que de esta forma no tengan distracciones que les impidan desarrollar alguna buena idea que les haya llegado a la cabeza.
<b>Regla 3: Cultivar el liderazgo, no la administración y ver la diferencia.</b>
La administración consiste en llevar a cabo las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. No se puede esperar que las personas vean en sus superiores a un líder simplemente por el hecho de que ejerzan sus funciones administrativas. Es necesario que en cada una de estas funciones se aplique el liderazgo. El liderazgo es la capacidad de influir en los demás para que te apoyen, participen, te sigan y se comprometan. El liderazgo es una parte integral del desempeño innovador de las organizaciones, como lo menciona Denti (2012), debido a dos razones, la primera es que los líderes animan a la motivación intrínseca, facilitan la resolución de problemas, fomentan un clima positivo de equipo y establecen y mantienen relaciones de trabajo de alta calidad con los miembros del equipo... y la segunda es que la innovación es un proceso que va de arriba hacia abajo en la organización, ya que el líder orquesta el proceso dual de la prestación de apoyo a los equipos y las personas que dirigen sus esfuerzos creativos en innovaciones y de la gestión de los objetivos y actividades de la organización destinados a la innovación.
<b>Regla 4: Proporcionar recursos amplios y apropiados.</b>
Los recursos que las personas necesitan para llevar a cabo su trabajo son, además del espacio, herramientas y aspectos materiales, recursos como la posibilidad de contar con elementos de trabajo capaces y creativos para hacer equipo. Los recursos deben de ir acompañados de información, tal como la importancia de lo que se va a desarrollar y la confianza en que los resultados esperados serán obtenidos. Por ejemplo, los gastos de representación en los que los empleados vendedores clave invitan a comer a los clientes potenciales o a los mejores clientes. Estos gastos pueden ser muy elevados, sin embargo, si estos vienen acompañados con la firma de contratos entonces todo estará bien.
<b>Regla 5: Exigir la contribución.</b>

<p>Se debe exigir que los empleados contribuyan con resultados y no que se esfuercen. De nada sirve lo segundo si no se obtiene lo primero. Contribuir significa que los empleados aportan lo que se espera de ellos. Es más importante el rendimiento que el esfuerzo y las personas y líderes lo deben de tener bien claro y reflejar esto en el sistema de recompensas de la organización.</p>	
<p><b>Regla 6: Aplaudir el esfuerzo, recompensar la contribución. <i>Applaud effort; Reward contribution.</i></b></p>	
<p>Relacionada con la regla anterior, implica que solo los resultados esperados son los que se deben de recompensar. Se puede aplaudir el esfuerzo, pero solo la contribución a los objetivos de la organización, deberán ser premiados. Esto se debe de aplicar a través del sistema de recompensas de la organización.</p>	
<p><b>Regla 7: Animar. <i>Cheerlead; The “Magic” of M&amp;Ms.</i></b></p>	
<p>Los empleados necesitan que su líder les informe de qué forma su trabajo está contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la organización; decir a los empleados que lo están haciendo bien es prioritario para garantizar su satisfacción; las personas necesitan saber si van por el buen camino y si siguen alineados a la misión de su empresa. Es una forma de retener y no una forma infantil de proceder. A esto se refiere esta regla: Animar es informar y reconocer. Un ejemplo de esto es la empresa <i>Southwest Airlines</i> que de forma oportuna reconoce a sus empleados pero de forma pública ante todo el equipo.</p>	
<p><b>Regla 8: Crear un ambiente de trabajo basado en el respeto.</b></p>	
<p>El ambiente de respeto es muy importante para la productividad de los empleados. Si los compañeros se encuentran en un espacio de cordialidad, camaradería y trabajo en equipo basado en el respeto y la colaboración las actividades laborales se ejecutarán adecuadamente y sin problemas. Este ambiente debe de ser fomentado a través del liderazgo de los superiores de la organización, ya que si el líder es respetuoso a nivel individual, las personas seguidoras también lo serán. Esto se puede hacer si somos respetuosos aun y con aquellos con los que no estamos de acuerdo e interesarnos en ellos.</p>	
<p><b>Regla 9: Cultivar la dinámica de la confianza.</b></p>	
<p>La confianza es un camino de dos vías y está demostrado que las mejores empresas para trabajar en el mundo son aquellas que depositan su confianza en sus empleados a través de permitirles ser autónomos en el desarrollo de sus actividades, permitirles ejercer sus competencias y construir vínculos de confianza con sus compañeros. Por ejemplo, Google permite que sus empleados utilicen el 20% de su tiempo para desarrollar proyectos que no tienen nada que ver con sus deberes rutinarios. O el caso de <i>Procter and Gamble</i> con su valor: La <b>CONFIANZA</b> siempre ha sido un atributo más que un valor, porque creemos en las capacidades de nuestros compañeros, consumidores y colaboradores, que siempre trabajarán mejor bajo un ambiente basado en la confianza, (<i>P&amp;G Company, 2015</i>).</p>	
<p><b>Regla 10: Dejar espacio para la diversión y cultivar la relajación.</b></p>	
<p>Según la médica y pedagoga italiana María Montessori, el trabajo es divertido y debería ser divertido; el juego es divertido y debería ser divertido. Las dos actividades</p>	

<p>únicamente se diferencian en que son distintos tipos de diversión. Montessori creyó y demostró que cuando el trabajo se hace sin alegría hay menos creatividad, menos compromiso y mucha menos productividad. Un ejemplo es <i>Southwest Airlines</i> que incluye en sus entrevistas de trabajo el que el aspirante cuente un chiste a su entrevistador para asegurarse de que tiene sentido del humor y que podrá aprender de sus errores con filosofía; tomará en serio su tarea y no tanto a sí mismo.</p>	
<p><b>Regla 11: Crear oportunidades para alinear a los empleados con las metas, los valores y la misión de la empresa.</b></p>	
<p>Por un lado la empresa tiene sus metas, objetivos, necesidades y cultura organizacional; por otro lado los empleados tienen sus necesidades, preocupaciones, pasiones y motivaciones. Es importante que la organización cree un puente entre estos para que de forma contundente se pueda alinear a los empleados con las metas, valores y misión de la empresa. De otra manera será solo un esfuerzo repleto de espejismos que a la larga no darán frutos. Esto se puede hacer fomentando una cultura organizacional de confianza en la que las personas puedan expresar sus inquietudes y deseos así como considere a sus empleados como fundamentales para la obtención de sus objetivos, por ejemplo, el propósito de <i>Procter and Gamble</i>: “NUESTRO PROPÓSITO es el de proveer marcas y productos de superior calidad que generen valor para la vida de los consumidores de hoy y del mañana. Como resultado, son ellos quienes nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, llevando a que nuestra gente, nuestros clientes y comunidades prosperen”, (<a href="http://www.pg.com/es_LATAM/MX/compania-p-and-g/valores.shtml">http://www.pg.com/es_LATAM/MX/compania-p-and-g/valores.shtml</a>).</p>	
<p><b>Regla 12: Comprender el capital humano.</b></p>	
<p>“El entrenamiento formal de P&amp;G, conocido como modelo comprobado para el desarrollo de liderazgo, puede resumirse de la siguiente forma: contratación de los mejores, más brillantes y diversos talentos alrededor del mundo, enseñanza a través de trabajos prácticos y entrenamientos para que los ejecutivos impulsen el modelo a otros niveles de éxito, siempre trabajando de la mano con el propósito, valores y principios de la compañía”, es un ejemplo de la forma en que esta organización comprende y aprecia su capital humano. Invierte en sus programas de creación de líderes porque comprende que es su activo más importante para la creación de valor.</p>	
<p><b>Regla 13: Tratar a los empleados como voluntarios.</b></p>	
<p>De la misma forma en que un voluntario hace trabajo sin esperar nada a cambio, solo a partir de su motivación intrínseca y con el compromiso de lograr algún objetivo, que generalmente es altruista, así debemos ver a los empleados clave que tienen posibilidades, por su competencia, de encontrar trabajo en otra parte si es que la empresa no los aprecia y enamora. Entonces, con el mismo esmero que se trata a un voluntario, igual debemos de tratar a los empleados que generan más valor en la organización.</p>	
<p><b>Regla 14: Conocer tu cultura. Know Your Culture.</b></p>	
<p>Conocer, definir, construir, modelar y conservar una cultura organizacional requiere de un conocimiento profundo de la forma en que se hacen y se quieren hacer las cosas en la organización y esto tiene por resultado que la relación que se tiene con los</p>	

<p>públicos de la empresa sea una de salud y permanencia. Por ejemplo, es conocido que la empresa de comercio electrónico <i>Amazon</i>, tiene una obsesión por la atención al cliente y por la innovación; de hecho, la palabra obsesión aparece en la declaración de sus valores, debido a esto todo su personal está alineado a cumplir con él e innovar en la forma en que le atiende y en la búsqueda de nuevos productos.</p>
<p><b>Regla 15: Comprender la naturaleza del cambio y preparar a los empleados para abrazarlo.</b></p>
<p>La administración de los cambios a los que toda organización está expuesta siempre encontrará opositores, sin embargo, si los cambios necesarios se detectan a tiempo y se explica a las personas las razones por las que se debe de llevar a cabo, será más fácil su aplicación. Hay varias técnicas para administrar los cambios de forma que todos los involucrados se comprometan y los abracen.</p>
<p><b>Regla 16: Cultivar la ética organizacional y demandar y premiar los comportamientos éticos.</b></p>
<p>Las organizaciones deben de fomentar la ética corporativa pues esto garantizará su permanencia en el mercado. Por ejemplo, CEMEX cuenta con un código de ética muy amplio que incluye las relaciones con grupos de interés; obligaciones y actividades; salud, seguridad y administración. En él se especifica cada uno de los valores involucrados y se cuenta con una carta compromiso que todos deben firmar.</p>
<p><b>Regla 17: Decir la verdad, la más importante de todas las reglas.</b></p>
<p>Los empleados esperan que la organización sea honesta e íntegra con ellos y eso implica que siempre les digan la verdad. Si hay una crisis y la organización no confía en su personal, no se puede esperar que este apoye para solucionar los problemas. Es necesario que las personas estén enteradas de primera mano para evitar los rumores que tanto daño pueden hacer a la cultura de la organización. Un ejemplo de la aplicación de esto es <i>Procter and Gamble</i>, como lo refleja en esta declaración: Uno de los valores más importantes para nosotros es la <b>INTEGRIDAD</b>. Tratamos siempre de hacer lo correcto, siendo honestos y francos entre nosotros, operando siempre bajo el marco de la ley de cada comunidad, reconociendo los gastos y riesgos que este modo de operar supone, pero felices de mantenernos así. <i>P&amp;G, (2015)</i>.</p>

17 reglas para atraer y retener al talento. Adaptado de Russo, D., (2010). Elaboración propia.

Estas reglas son solo algunas de las sugerencias, hay muchas más de parte de expertos y empresarios, todas ellas tienen su base, de nuevo, en la confianza que es el fundamento de todas las relaciones.

La relación con los empleados puede ser compleja pues las necesidades y las percepciones de las personas son muy variadas, sin embargo es a través de una cultura organizacional basada en la confianza y apertura que es posible que las relaciones sean perdurables. Los empleados además de ser un grupo de interés son el recurso más importante de la organización, sin ellos no existiría la empresa, de ahí la importancia de brindarles la atención cercana, enfocada y siempre amable de la organización.

La relación de negocios con los empleados debe de ser una de las mayores preocupaciones y ocupaciones de los administradores. Es a través de las personas que los planes organizacionales se llevan a cabo. De nada sirve contar con la planeación, con la estructura y con todos los recursos materiales si no contamos con un recurso humano capacitado, comprometido y alineado a la misión y visión de la organización.

### **¡Quiero más!**

Para conocer más sobre lo que quieren los empleados, te recomiendo leer la información que aparece en este recurso: **El poder de la gente: las mejores empresas para trabajar en América Latina, 2015. Great Place to Work**, en: [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/LA\\_2015\\_BestWorkplacesReport\\_ES.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/LA_2015_BestWorkplacesReport_ES.pdf)

Para conocer más la ética corporativa como estrategia de retención de empleados, te recomiendo leer la información que aparece en este recurso: **Código de ética y conducta CEMEX. Ethos**, en: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>

## Mi Reflexión

Ahora que ya identificas la forma en que las organizaciones deben de conocer a su personal clave para retenerlos, ¿piensas que en la organización en que trabajas se preocupan por retener a sus empleados?, ¿tienen una cultura organizacional enfocada a un ambiente positivo y propositivo en el que los empleados tengan posibilidades de crecer?, ¿piensas que sea posible la creación de una organización que cuide a sus empleados desde sus inicios?

## Bibliografía

Adams, S. (2013). *México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam*. Forbes México. Recuperado de Internet el 16 de junio de 2015 en <http://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios* 6(1): 33 – 43. Recuperado de Internet el 11 de mayo de 2015 en [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/6.1/A3.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf) ISSN: 1665-9627

CEMEX. (s.f.) Código de ética y conducta CEMEX. Ethos. Recuperado de Internet el 16 de junio de 2015 en <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>

Denti, L & Hemlin, S. (2012). Leadership and Innovation in Organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*. 16, 3.

Nayar, V. (2011). *Primero, los empleados los clientes después*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria. ISBN eBook: 9788415735281

Procter and Gamble. (Sf). Propósito, principios y valores. Recuperado de Internet el 16 de junio de 2015 en [http://www.pg.com/es\\_LATAM/MX/compania-p-and-g/valores.shtml](http://www.pg.com/es_LATAM/MX/compania-p-and-g/valores.shtml)

Restrepo, A. M., & Valencia, M. R. (2014). La motivación de los empleados: Más allá de la "zanahoria y el garrote"1/Motivating employees: Beyond the carrot-and-stick techniques. *Ad-Minister*, (24), 143-160. ISSN: 16920279

Russo, D. (2010) 17 Rules Successful Companies Use to Attract and Keep Top Talent: Why Engaged Employees Are Your Greatest Sustainable Advantage. NJ. FT Press.

ISBN e-BOOK: 9780137038428

### Glosario

**GPTW:** Great Place to Work. Organización que anualmente aplica una encuesta a nivel internacional para detectar las mejores empresas del mundo para trabajar.

*La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.*

*El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.*

*Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.*