



# Libro Abracelos

## La fórmula comprobada para contratar, motivar y reconocer a sus empleados y lograr resultados extraordinarios

Jack Mitchell  
Hyperion, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Algunos ejecutivos de negocio se esfuerzan en ser groseros con sus empleados. Basta con ver al magnate de los bienes raíces, Donald Trump en “El Aprendiz,” un programa de televisión en donde jóvenes empresarios hacen su mejor esfuerzo para no ser deshonrosamente despedidos por el malhumorado magnate. O bien la multimillonaria Leona Helmsley, dueña de un hotel en la ciudad de Nueva York: esta mujer era la odiada «Reina del Mal». En una ocasión le ordenó a uno de sus empleados arrodillarse y suplicar por su trabajo. En el lado contrario, tenemos al autor Jack Mitchell, CEO de una popular tienda de ropa en Connecticut. Mitchell cree en tratar a la gente con amabilidad, consideración y respeto. En este libro explica por qué este enfoque es buen negocio. Quizás el mundo corporativo debería reemplazar inmediatamente a sus desalmados cascarrabias con líderes de negocio cálidos y amables como Mitchell. *BooksInShort* recomienda este libro para aprender a dirigir un rentable negocio y tratar a sus empleados con honor y dignidad.

### Ideas fundamentales

- Haga que sus empleados o “asociados” se sientan recursos valiosos, no un lastre.
- Si así lo hace, trabajarán mucho más y serán más productivos.
- Si no lo hace, su negocio sufrirá.
- Trate bien a sus empleados, sea consistente.
- Demuestre que confía en ellos.
- Establezca un sentido de inclusión.
- Haga que se sientan orgullosos de ser parte de la organización.
- Haga un esfuerzo especial y reconózcales su buen trabajo.
- Un fuerte abrazo físico es una muy buena manera de demostrar que se preocupa por sus empleados. Los "abrazos” metafóricos también funcionan.
- Demuestre respeto hacia todos sus asociados, incluso hacia aquellos que tiene que despedir.

### Resumen

#### El negocio necesita empleados

Muchos líderes empresariales afirman que sus asociados (un término mucho mejor que “empleados”) son su recurso más valioso, aun cuando no los tratan desde esa perspectiva. La regla más importante que los líderes tienen que recordar es, “Todos quieren sentirse valorados.” Trate a su personal con respeto y consideración todos los días, no únicamente durante los excepcionales eventos de reconocimiento laboral. Esta es la actitud correcta y es el mejor negocio. Si no trata a la gente de manera adecuada, su empresa sufrirá las consecuencias: sus empleados estarán descontentos y desmotivados, por lo tanto su productividad se verá afectada. No sentirán lealtad hacia la empresa. No ponga una barrera psicológica entre usted y sus empleados. Abrácelos metafóricamente (e incluso físicamente). Convierta su compañía en una empresa “centrada en la gente.”

“La gente pasa más tiempo en la oficina que en casa y le gusta recibir una satisfacción personal y profesional en su experiencia laboral diaria.”

## Cómo ser amable

¿Cuál es su verdadera actitud hacia sus empleados? ¿Los considera un recurso o un lastre? Desafortunadamente, la segunda actitud impera en algunas compañías. Siga el ejemplo de empresas como Starbucks, la cual hace un esfuerzo extraordinario para que sus asociados se sientan valorados. Incluso ofrece beneficios médicos a los trabajadores de media jornada. Genere una “cultura de amabilidad” desarrollando tres características:

1. **Mentalidad de “por favor”** – Los modales son esenciales. “Por favor,” “gracias” y “¿te puedo ayudar?” son la norma. Todos se ayudan entre sí.
2. **Relaciones “personalizadas”** – Los empleados se relacionan entre sí como amigos, no como funcionarios. Joe no es sólo el contador y Judy no es sólo la sub-directora de relaciones públicas. Joe es un as del fútbol y Judy es la mejor boxeadora del gimnasio. Conozca a su gente.
3. **“Humildad”** – En las empresas agradables la igualdad se aplica a todos. Los altos ejecutivos no son los sábelo-todo, ni seres omnipotentes que nunca cometen errores. Olvidemos los lugares de estacionamiento asignados, los títulos y beneficios similares.

“Es muy importante que la gente sea siempre amable entre sí, no sólo en ocasiones especiales.”

En una cultura de amabilidad, los asociados, ejecutivos, directores ejecutivos y miembros del consejo se comportan como amigos. Por supuesto, dicha cultura depende de la contratación de gente amable. Intente contratar individuos agradables que tengan integridad y una actitud optimista. La gente adecuada se apasiona con lo que pueda aportar al negocio y tiene confianza en sus habilidades. Son competentes. Sonríen. Son genuinos y amistosos. Asegúrese de que la gente que pretende contratar sea perfecta para su organización. Las primeras impresiones pueden ser engañosas, así que entreviste a los candidatos varias veces, (*seis entrevistas no son demasiadas*). Descubra quiénes son y qué les gusta.

“Por supuesto que un fuerte abrazo es en muchos sentidos la mejora conexión humana.”

Cuando se incorporen nuevas personas a su empresa, no los ponga a prueba. Eso es contraproducente, pues además de que se ponen nerviosos, sienten que no se les tiene confianza. En vez de eso, desde el principio asegúrese de que los nuevos asociados se sientan aceptados y parte de la empresa. Si usted es un ejecutivo de alto nivel, apréndase los nombres y un poco de los antecedentes de por lo menos las 250 personas que trabajan más de cerca con usted. Use siempre los nombres correctos. Si alguien se llama Jon, no le mande un correo electrónico donde ponga John. Establezca conexión con sus empleados en cada oportunidad que tenga. No se olvide de felicitarlos personalmente en sus cumpleaños y aniversarios.

“El orgullo es una fuerza increíble para cultivar la lealtad.”

Los abrazos fuertes son maravillosos. Por supuesto que tal gesto de amistad no siempre es práctico. Pero los abrazos metafóricos -“¡Qué bonito vestido!” “Me gusta tu foto familiar” - son siempre oportunos. *Evite un comportamiento “anti-abrazos.”* Tenga cuidado con los “abrazos” que no funcionan, por ejemplo, regalarle dulces a un diabético. Si su primer abrazo fracasa inadvertidamente, intente rápidamente un nuevo abrazo. Trate a la gente externa, que realiza algún trabajo para su organización, como empleados propios. Interactúe a diario con sus asociados, no de manera ocasional. Haga que todos sientan que su trabajo es agradable. Establezca “retos divertidos.” Por ejemplo, prometa a sus asociados que si alcanzan sus objetivos de productividad, usted hará algo fuera de lo común e incluso totalmente tonto. Suéltese el pelo y pásela bien.

## Confianza

Está usted en graves problemas si dentro de su empresa aun no existe la confianza. De los cinco principios mencionados, la confianza es, por mucho, el más importante. No se puede tener confianza si no hay integridad, honestidad y consistencia. Sus asociados deben saber que pueden cometer errores de vez en cuando. No esté constantemente monitoreando a sus empleados. Adopte una actitud de “curioseando” en vez de “comprobando.” Sea transparente siempre que trate con ellos. Si las ventas y las ganancias están fuera de lo planeado, hágaselos saber. Sea sincero con ellos en cuanto a las evaluaciones de desempeño, pero siempre resalte las partes positivas.

“No sólo entre en una comunidad... invite a la comunidad a su negocio.”

Evite normas y reglas, en su lugar, establezca elevadas expectativas y mantenga altos estándares. Trate a sus asociados como los adultos maduros que son. Si surgen conflictos entre ellos, siéntese con ellos para limar asperezas. Una manera de ayudar a un asociado con problemas es hacer un “viaje a la luna.” Con este ejercicio mental, usted y su empleado se imaginan que van en un viaje espacial a la luna. Una vez ahí, ambos “visualizan” al otro empleado que se quedó en la tierra, realizando sus tareas de manera resuelta y confiada. Con frecuencia, esta nueva perspectiva hace que el empleado se sienta mejor. Otra manera de establecer confianza dentro de su organización es promover un “ambiente de mundo nuevo,” en vez de una cultura autoritaria. Haga que la cultura corporativa se adhiera a la filosofía “por supuesto”: por supuesto que ofreceremos a los asociados agua mineral y otras bebidas sin costo. Por supuesto que celebraremos las ocasiones especiales. Por supuesto que haremos un esfuerzo por ser considerados.

## Orgullo

Inspire a sus empleados para que se sientan orgullosos de su compañía. El orgullo va de la mano con la lealtad, lo cual genera organizaciones ganadoras en la que todos se unen. Utilice los siguientes cuatro métodos para crear un orgullo empresarial:

1. **“Una misión corporativa estimulante”** – Todos quieren sentirse parte de algo noble e importante. Su misión transmite dicho propósito tan elevado a sus asociados, así que entregue a cada uno una copia. Asegúrese de que conocen la historia de la empresa, pues las historias empresariales siempre son motivantes y estimulantes.
2. **“Un ambiente laboral limpio y atractivo”** – ¿Está su espacio laboral por debajo de los estándares? ¿Están manchadas las alfombras? ¿Están sucias las paredes? Sus empleados no pueden estar orgullosos en un ambiente mugriento. Ofrezca a sus asociados un entorno limpio y bien cuidado. Infórmeles que todos

- en la organización son responsables de mantener el lugar en orden.
3. **“Tecnología actualizada y amigable”** – A la gente le gusta saber que trabajan para empresas de vanguardia. Provéalos con las más modernas computadoras, servidores, sistemas automatizados y dispositivos de comunicación.
  4. **“Oportunidades de educación”** – Los asociados capacitados y entrenados realizarán mejor su trabajo y serán más productivos. Ofrezcales una amplia gama de actividades de desarrollo profesional.

“Pensamos en un abrazo como una acción, gesto o hecho positivo cualquiera que personaliza una relación y crea un sentimiento de ‘¡Caramba!, esta gente en realidad se preocupa por mí’.”

¿Ven sus empleados a su oficina como el “lugar de trabajo”? Deshágase de esta sensación. Anímelos a pensar en este lugar como su segundo hogar. Asegúrese que se sienten a gusto invitando parientes y amigos a su oficina. Los empleados sienten orgullo cuando su empresa tiene una participación activa en su comunidad. Los donativos para obras de beneficencia locales y organizaciones civiles son una buena manera de empezar. Informe a su personal de las cosas buenas que hace su empresa. Avíseles cuando alguien mencione a la empresa de manera especial. Organice fiestas, picnics y celebraciones para promover un fuerte sentido de orgullo grupal. Aproveche estas ocasiones para cubrir a sus empleados de elogios. Cree el hábito de aplaudir a los triunfadores. El periódico corporativo y los boletines informativos ayudan a establecer un orgulloso sentido de comunidad.

## Inclusión

¿Incluye usted a sus empleados en las actividades importantes del día a día de la empresa? ¿Les demuestra que aprecia sus opiniones e ideas? ¿Los consulta acerca de la actitud de un cliente o proveedor? ¿Qué hay del menú de la cafetería? Haga que la gente se sienta incluida usando las siguiente “Cinco I’s”:

1. **“Invitar”** – Extienda invitaciones abiertas a los asociados cuando su participación sea pertinente en asuntos que se están revisando. En vez de tener ejecutivos de alto nivel que nunca tratan con los clientes y que hacen conjeturas acerca de la actitud de los clientes, invite a alguien del piso de ventas para tener una perspectiva de primera mano. Por supuesto que no puede invitar a todos a las reuniones de planeación y estrategia, así que sea sensato. Cuando se preste la ocasión, utilice el método “cuatro más uno”: seleccione a cuatro personas que sepan del asunto -tal vez el diseño de un nuevo producto- y reúnanse a discutirlo. Después invite a un empleado que no esté involucrado en esta área y escuchen sus aportaciones. Esta es una excelente manera de obtener opiniones frescas.
2. **“Interés”** – Busque la opinión de sus asociados cuando tenga que tomar decisiones importantes. Permita que su gente ofrezca sus puntos de vista y haga preguntas. Convierta dos frases en parte esencial de su conversación diaria con su personal: “¿Qué opinas?” y “En verdad necesito tu ayuda.”
3. **“Incluir”** – Dedique tiempo a escuchar puntos de vista de sus asociados antes de tomar una decisión sobre un asunto delicado. Inclúyalos en el proceso de toma de decisiones. Este es un buen consejo en casi todas las ocasiones. Definitivamente aplicable cuando usted hace una nueva contratación. Permite que la gente que va a trabajar con un nuevo prospecto tenga la oportunidad de conocerlo antes de la contratación. Pregunte de qué manera el candidato puede integrarse al equipo.
4. **“Involucrar”** – Comuníquese con los asociados que están implementando nuevas políticas o estrategias. Asegúrese que entienden perfectamente los planes y metas de las compañías. Nunca dé información de una manera reservada, “según sea necesario”; adopte una filosofía de “querer saber.” Comparta el conocimiento entre sus empleados. Sea honesto y directo. Evite los rodeos.
5. **“Invertir”** – Cuide las primeras cuatro “I’s” y la quinta – invertir – se cuidará sola. Al mostrar a sus asociados que usted toma en cuenta sus opiniones y que valora su actitud, manteniendo una comunicación abierta, usted les está inculcando una fuerte sensación de inversión en la compañía.

## Reconocimiento

Los empleados satisfechos creen, por lo general, que están recibiendo una compensación justa. Páguele a sus empleados lo que realmente valen. No sea tacaño. De hecho, cuando se trata de pagos y bonos, sea muy generoso para asegurar que sus asociados valoran el trabajo. Utilice concursos de desempeño para mostrar a sus empleados que usted valora lo que hacen. Reconozca el desempeño estelar de un grupo con alguna cena o con beneficios poco usuales. Por supuesto, también es válido distinguir a cualquier asociado en particular celebrando su esfuerzo. Envíeles correos electrónicos con algún elogio o cartas reconociendo sus logros.

“Al final del día me pregunto, ¿hice hoy algo positivo que marcó la diferencia?”

Una vez empiece a otorgar bonos, beneficios y otros “abrazos,” no podrá dejar de hacerlo, pues resultaría contraproducente y desmotivante para sus empleados. Basta que se asegure siempre que dichas consideraciones especiales sean merecidas. Una política de remuneraciones generosas es un motivador espectacular, aunque en algunas ocasiones, sin importar lo que haga, algunos de sus empleados no serán los adecuados para su empresa. Si tiene que despedir a alguien, hágalo de manera educada y considerada. Ya sea un asociado bueno, regular o completamente malo, todos merecen consideración y respeto, tal como usted quisiera que lo trataran.

## Sobre el autor

**Jack Mitchell** es director ejecutivo de Mitchells/Richards/Marshs, una tienda de ropa de alta calidad con sede en Connecticut, con ventas anuales de US\$70 millones. Es el escritor del libro *“Abraza A Sus Clientes.”*

---

---