

"The Dream Manager will forever change how companies think about their employees, and how managers define what it means to do their job."  
—Patrick Lencioni, author of *The Five Dysfunctions of a Team*

# the dream manager



MATTHEW KELLY  
With a Foreword by Patrick Lencioni

## Libro El gerente de sueños

Matthew Kelly  
Hyperion, 2007  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Hoy en día, son muy pocos los trabajadores calificados que están disponibles para ocupar los puestos más exigentes. ¿Qué pueden hacer las empresas al respecto? Matthew Kelly sostiene que los empleadores deben involucrarse en el “negocio de los sueños.” Para convertirse en una empresa más atractiva desde el punto de vista del empleado, las empresas deberían comenzar a ayudar formalmente a sus empleados a hacer realidad sus sueños ofreciendo *coaching* con el objetivo de ayudarlos a alcanzar sus metas, paso a paso. Estos sueños pueden incluir desde la compra de una casa o la cancelación de una deuda hasta un viaje a París o poder pagar la universidad de los hijos. Sea cual fuere el sueño de los empleados, las empresas pueden ganar su gratitud eterna, una lealtad permanente, concentrándose en aquello que sus empleados desean concretar para su vida. *BooksInShort* recomienda este libro a gerentes interesados en agilizar la selección de personal, en potenciar la retención de empleados, en reducir la inversión en volver a capacitar a sus empleados y en contar con empleados leales, comprometidos y entusiastas. Este libro propone una solución original para un problema ya conocido y enseña cómo crear un “programa de sueños” para sus empleados.

### Ideas fundamentales

- Para motivar a sus empleados, desarrolle un programa que los ayude a materilizar sus sueños.
- Comience por contratar a un “gerente de sueños,” una persona que los asesore tanto sobre asuntos personales como sobre temas financieros para que trabaje con sus empleados y dirija el programa.
- Este gerente trabajará con sus empleados para ayudarlos a que puedan concretar sus sueños con el correr del tiempo.
- Esto lo ayudará a retener y motivar a sus empleados.
- Su empresa progresará si sus empleados progresan.
- Dentro de 10 años, los empleados con un desempeño superior serán más valiosos que el oro y serán difíciles de conseguir. Prevea una oferta escasa de empleados en el futuro.
- Muchos empleados pierden el interés. La rotación de personal representa entre un 25% y un 150% de los costos del personal.
- Para los empleados, la satisfacción, la sensación de pertenecer y de sentirse valorados, son tan importantes como el dinero.
- Los sueños dejan de ser tales cuando las personas comienzan a planificar para hacerlos realidad; se convierten en metas que pueden alcanzarse.
- Primero concéntrese en las personas motivadas cuyo éxito sirva de inspiración para otros.

### Resumen

#### Búsqueda de personal

Simon, el gerente general de Admiral Janitorial Company, llegó a la conclusión de que la monotonía diaria del trabajo de sus empleados los estaba desmoralizando. Y la empresa estaba teniendo muchos gastos debido a una tasa de rotación de personal del 400%, ya que los trabajadores descontentos se iban a otras empresas. Le propuso al propietario, Greg, una idea no convencional: tal vez las personas se quedarían en la empresa si ésta se interesara en ellos y en los sueños de toda su vida. Esto dio origen a un concepto completamente revolucionario en cuanto a la retención de empleados: descubrir aquello que los empleados verdaderamente desean conseguir en la vida y ayudarlos personalmente a cada uno a alcanzar sus metas.

“Desde que las organizaciones existen, los líderes han estado buscando formas de motivar a los trabajadores y de evitar que se vayan a otras empresas más prometedoras.”

Hoy en día, muchas empresas se enfrentan a una grave crisis de empleo. A medida que se jubilan los *baby boomers* (personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial), el mercado laboral no tiene suficientes trabajadores calificados con un desempeño superior para reemplazarlos. Según *BusinessWeek*, el 20% de los puestos ejecutivos de mayor jerarquía y el 25% de los puestos gerenciales quedarán vacantes dentro de unos pocos años. Los buenos trabajadores se están volviendo cada vez más selectivos en cuanto a la empresa en la cual trabajan y en cuanto a las condiciones de empleo. Los empleados avezados, los trabajadores del conocimiento y las personas con destrezas y experiencia especializadas saben que pueden aprovechar esta escasez creciente para obtener lo que quieren. Si no están satisfechos con su trabajo, estos empleados tan solicitados rápidamente buscarán nuevos horizontes. Los trabajadores con un desempeño superior que disponen de muchas opciones están dándoles a los empleadores una dura lección: en el entorno comercial actual que es cada vez más cruel, la lealtad hacia la empresa es algo del pasado.

“Las personas no existen gracias a la empresa. La empresa existe gracias a las personas.”

Si no mantiene a sus empleados satisfechos, se enfrentará al costo adicional de seleccionarlos, volver a capacitarlos y retenerlos. La rotación de personal es costosa; los gastos oscilan entre un 25% y un 150% de la remuneración anual del empleado promedio. Por otra parte, una empresa con una alta tasa de rotación de personal tiene otro problema: las repercusiones en las relaciones con los clientes, en la moral y en la eficiencia de sus empleados. Desafortunadamente, el aumento de sueldo no siempre es la solución para retenerlos. Algunos de los empleados de hoy en día son muy pretensiosos: quieren un entorno laboral que los satisfaga y un buen salario. Si no ofrece ambas cosas, disminuirá la moral de sus empleados, se desilusionarán y tendrá problemas para retenerlos.

## La felicidad de un empleado se traslada a su trabajo

Los directores ejecutivos que se centran únicamente en los resultados y en el valor para los accionistas y que tratan a los empleados como piezas fácilmente sustituibles están percibiendo solo una parte de la realidad. En última instancia, una empresa existe gracias a sus empleados. Ninguna empresa puede pretender prosperar con trabajadores cínicos o desanimados. Por el contrario, si el personal de una empresa está satisfecho y progresa, la empresa también progresará. ¿Entonces cómo puede motivar a los empleados que no están satisfechos? ¿Cómo puede lograr que sus empleados se sientan entusiasmados y con ganas de venir a trabajar? Considere iniciar un programa de sueños que lo ayude a usted y a sus empleados a alcanzar sus deseos más profundos. Tal vez le cueste creerlo y piense que es una solución difícil de llevar a la práctica, pero se sorprendería al comprobar cuán fácil es.

## “Si tan solo tuviera un sueño...”

Considere el poder de los sueños. Para la mayoría de las personas, nada es tan importante como sus sueños. La mayoría de los trabajadores hablan acerca de sus empleos sin pasión o entusiasmo. Pero cuando hablan acerca de sus deseos y sueños, sus ojos brillan, sonríen y se sienten entusiasmados e inspirados. Por otra parte, las personas que no sueñan están desanimadas y desalentadas. Carecen de energía, propósito y convicción. Andan por la vida sin rumbo y eso incluye su trabajo. Para cualquier empresa, estos individuos son la antítesis de lo que se considera un trabajador ideal.

“Una organización sólo puede convertirse en una mejor versión de sí misma en la medida en que las personas que la componen se esfuercen por convertirse en mejores versiones de ellas mismas.”

A fin de que sus empleados se sientan a gusto consigo mismos, su empleo y su empresa, considere satisfacer los sueños de cada uno. ¿Qué podría hacer usted para ayudar a sus empleados a hacer realidad sus sueños? Desarrolle un “programa de sueños” de la empresa para los empleados.

## El “Gerente de sueños”

A fin de desarrollar un programa de sueños contundente, necesita un “gerente de sueños.” Lo ideal sería que la persona que diseñe e implemente el programa sea un profesional híbrido, preferentemente con destrezas y características propias de un asesor en materia de asuntos tanto personales como financieros. La función del gerente de sueños incluirá reunirse en forma individual con los empleados para hablar acerca de sus sueños. Luego, el gerente de sueños ayudará a las personas a crear planes realistas para materializar sus sueños. Este gerente realizará un seguimiento una vez al mes con los individuos que participen en el programa para determinar si están progresando o no hacia la concreción de sus planes, paso a paso.

“Nadie conoce la empresa tanto como aquellos que trabajan en sus instalaciones todos los días.”

El gerente de sueños aporta un aspecto clave: la rendición de cuentas. Una cosa es posponer constantemente sus sueños. Otra muy distinta es tener que rendirle cuentas a una persona todos los meses acerca de su evolución para conseguir aquello que verdaderamente desea. El gerente de sueños actúa como un facilitador. Su función no es indicarle al empleado qué debe hacer para realizar su sueño. Pero la rendición de cuentas es importante y alienta a los empleados a alcanzar sus metas. Dado que la participación de los empleados es estrictamente voluntaria, las personas que se inscriban serán aquellas que necesiten ayuda y estén dispuestas a rendir cuentas.

“Las personas son únicas en el sentido de que tienen la capacidad de imaginar un futuro más próspero, de tener esperanzas para el futuro y de dar pasos proactivos para construir ese futuro.”

Los empleados cuyos sueños implican crecer profesionalmente dentro de la empresa deberían invitar a sus supervisores a alguna de las reuniones de planificación de sueños. El gerente de sueños, el supervisor y el empleado pueden debatir acerca de las oportunidades disponibles para crecer y, si fuera viable, pueden planificar los pasos a seguir por el empleado para obtener un ascenso.

## Comience con las personalidades tipo A

Muchos empleados son cínicos, están listos para cuestionar cualquier propuesta de la gerencia y el programa de sueños no será la excepción. Por lo tanto, lance su programa dirigido a las personalidades tipo A, aquellos que sea probable que se esfuercen para alcanzar sus sueños. Cuando lo logren, o incluso cuando progresen, otros empleados se enterarán de sus logros y se sentirán intrigados. De esa manera, será más probable que participen en el programa. Para captar su atención, dé a conocer al resto de los empleados las historias de los empleados que hicieron realidad sus sueños. Desde ya, esto debe hacerse con delicadeza y únicamente con el

permiso de los empleados.

## La lista de sueños

No puede ayudar a los empleados a alcanzar sus sueños si no sabe cuáles son y si ellos mismos no lo saben. Por lo tanto, durante la primera reunión, el gerente de sueños deberá pedirle al participante que elabore una lista de sus sueños. El gerente de sueños puede aprovechar esta oportunidad para explicarles a los empleados que tienen grandes posibilidades de alcanzar sus sueños si elaboran planes orientados a sus metas con plazos para cada paso.

“Si dejamos de soñar, nos invade la desesperación y poco a poco la pasión y la energía comienzan a desaparecer de nuestras vidas.”

Durante la segunda reunión, el gerente de sueños puede ayudar a los empleados a desarrollar planes y establecer plazos firmes y realistas para uno o más objetivos cuyo cumplimiento sea factible. Por ejemplo, si un empleado sueña con ahorrar dinero suficiente para visitar París durante dos semanas, tal vez el primer paso sea empezar a ahorrar dinero todas las semanas durante un año (pues si intenta ahorrar lo suficiente en seis meses probablemente se vuelva una carga excesiva, y por lo tanto no será un plan realista).

“Dos cosas...mantenga el interés de sus empleados: la sensación de que están haciendo algo valioso y de que están progresando o avanzando.”

El dinero habitualmente forma parte de los sueños. Muchas empresas que establecen programas de sueños se sorprenden por los pocos conocimientos financieros que poseen sus empleados. A fin de abordar los problemas y dificultades económicas de los empleados, el gerente de sueños debe tener antecedentes sólidos en el área de gestión financiera. Un programa de sueños exitoso depende en gran medida de debatir, planificar y realizar un seguimiento. Aquellos que puedan expresar sus sueños y elaborar y ejecutar planes para concretarlos, lograrán lo que se proponen.

## Prevea resistencia

Es posible que sus empleados opongan resistencia cuando les proponga un programa de sueños. Muchos directores ejecutivos y funcionarios de la alta dirección rechazan las nuevas ideas. Se centran demasiado en los resultados. Además, prefieren soluciones rápidas para todo lo que hacen y es poco probable que eso sea factible cuando se trate de ayudar a las personas a crecer y progresar.

“El paradigma del dinero entre empleado y empleador quedó atrás. El empleado moderno aspira a algo más abstracto que un simple aumento de sueldo.”

Para que los ejecutivos de alta jerarquía aprueben el programa de sueños, detalle los costos en que su empresa incurre actualmente debido a la rotación de personal. Mencione que un programa de sueños mejorará la retención y la selección del personal. La pregunta no es cuánto dinero permitirá ahorrar un programa de sueños, sino cuál sería el costo de no implementarlo. Un programa de sueños le brindará a su empresa un entorno laboral mucho más atractivo, el cual podrá proponer y promocionar desde el punto de vista de los costos y la moral.

“Los sueños nos hacen sentir vivos. Los sueños nos animan y lo que los sueños generan en los individuos, también lo generan en las relaciones...y las empresas.”

Los empleados valoran claramente la esencia de un programa creado con el propósito único y altruista de ayudarlos a alcanzar sus sueños. En los negocios, la valoración es una moneda extremadamente valiosa. Sus empleados percibirán que su empresa los valora y que, de hecho, invierte dinero en ayudarlos a ellos. La mayoría demostrará su reconocimiento trabajando más esmeradamente, reduciendo los días de licencia por enfermedad y los gastos innecesarios, realizando comentarios positivos acerca de la empresa a clientes y otras personas y, lo más importante de todo, quedándose en su empresa. La premisa básica de cualquier programa corporativo de sueños es realmente clara: cuando la empresa demuestra interés por sus empleados, ellos demostrarán interés por la empresa.

## Expansión y ampliación del programa de sueños

Los programas de sueños son contagiosos. Cada empleado que alcanza un sueño genera admiración y se convierte en un defensor del programa. Este proceso se repetirá en su empresa. Muchos empleados se convertirán, de hecho, en gerentes de sueños para sus cónyuges o parejas. En última instancia, su empresa se convertirá en un semillero de soñadores, empleados entusiastas próximos a alcanzar sus principales metas en la vida.

“Si demuestra interés en sus empleados, ellos demostrarán interés en usted.”

A medida que se expanda su programa de sueños, considere disponer de un ahorro que se utilizará únicamente en caso de necesidad (no se utilizará como una gratificación) para ayudar a los empleados a alcanzar sus sueños. Permita que los gerentes y empleados elijan a quienes recibirán este beneficio.

“Diríjase con seguridad rumbo a sus sueños. Viva la vida que ha imaginado.” //[- Henry David Thoreau]

Las empresas de avanzada incluso pueden utilizar técnicas del programa de sueños que hayan perfeccionado para ayudar a sus mejores clientes a alcanzar sus sueños, lo cual generaría mucho valor agregado. De hecho, esto se percibirá como buena voluntad en su máxima expresión. Esto podría sonar como un sueño imposible de llevar a la práctica, pero cuando usted y su empresa se conviertan en expertos en programas de sueños, dichas metas pueden volverse rápidamente factibles. Para lograrlo, todo lo que tiene que hacer es soñar, soñar y soñar.

## Sobre el autor

**Matthew Kelly** es orador y presidente de una consultora de negocios. Se han vendido más de un millón de copias de sus libros y más de tres millones de personas han asistido a sus seminarios.