



# Libro El empleado invisible

## El uso de los incentivos para descubrir el potencial oculto de todo el mundo

Adrian Gostick y Chester Elton  
Wiley, 2009  
También disponible en: Inglés

## Reseña

Cuando los empleados se sienten “invisibles”, es decir, cuando sus superiores no reconocen su trabajo, pierden la motivación y son menos productivos. De hecho, los empleados que no se comprometen cuestan a las empresas miles de millones de dólares anuales en pérdida de productividad, errores, rotación, recapacitación y demás. Adrian Gostick y Chester Elton proponen que los empleados que se sienten valorados y apreciados se desempeñan mejor. Mediante una fábula, y apoyados en numerosos estudios, ofrecen técnicas sencillas y concretas para recompensar el trabajo sobresaliente. Usted podría preguntarse por qué necesita leer este libro, ya que muchos de estos consejos también aparecen en los anteriores best sellers de ambos autores, pero *BooksInShort* cree que los gerentes y supervisores que adopten sus valiosos consejos podrán llevar a cabo una transformación: ¡Abracadabra! Los empleados desmotivados y no comprometidos repentinamente se harán visibles, como por arte de magia.

## Ideas fundamentales

- A medida que la economía lucha por salir adelante, aumentan las presiones en el lugar de trabajo.
- Los empleados subestimados se vuelven ansiosos e inseguros, y temen correr riesgos.
- Los gerentes deben hacer que los empleados se sientan valorados.
- Los empleados no comprometidos cuestan miles de millones de dólares anuales a las empresas estadounidenses por el ausentismo y, también, por el “presentismo” que ocurre cuando los empleados asisten al trabajo pero son improductivos.
- Los grandes líderes fijan metas bien definidas, fomentan una conducta positiva y celebran el éxito.
- La gente usualmente renuncia porque no se entiende con su superior inmediato.
- Los elogios hechos sincera y oportunamente son significativos para los empleados.
- Los estudios muestran que las compañías que reconocen el trabajo de sus empleados obtienen un rendimiento de capital que triplica el de las empresas que no lo hacen.
- La entrega de premios y las recompensas personalizadas hacen saber a los empleados que usted valora sus contribuciones.
- Atraer y retener talento es un reto constante para la dirección en toda organización.

## Resumen

### “El nuevo panorama empresarial”

En el sombrío entorno económico actual, en el que los despidos, los rescates financieros y las ejecuciones hipotecarias son comunes, los empleados temen perder el empleo. A medida que aumenta su ansiedad, son menos productivos y más reacios a correr riesgos. A la vez, el lugar de trabajo ejerce más presión y los apoya menos. Un estudio publicado en *The New York Times* informa que:

- El 25% de los entrevistados se quejó de que “lo presionan hasta el extremo”.
- El 50% confiesa que el entorno de trabajo incluye “abuso verbal y gritos”.
- Al 30% usualmente le imponen plazos de entrega del trabajo imposibles de cumplir.

- Poco más del 50% necesita trabajar 12 horas al día para cumplir con sus metas.

“La mayoría de los líderes no tiene idea de las condiciones poco sanas que hay en su lugar de trabajo”.

Las estadísticas también muestran las consecuencias esenciales de tener empleados no comprometidos y frustrados. El “presentismo” ocurre cuando los empleados asisten al trabajo, pero no lo desempeñan especialmente bien; eso cuesta a las empresas de EE.UU. alrededor de US\$150 mil millones al año. Los estudios concluyen que el “presentismo” podría resultar en una pérdida de productividad de entre 16 y 31 días anuales por empleado. Además, el ausentismo representa una pérdida promedio de cuatro días por empleado. El ausentismo y el “presentismo” son tan predominantes porque el personal siente que su arduo trabajo es “invisible” para sus empleadores.

## Una fábula sobre el trabajo, parte I

La tribu wurc-ur vivía en una remota isla del mar de Mediokre. Aunque había coexistido durante generaciones con la tribu Serrana, los serranos raramente veían a los wurc-urs, a los que se referían como “pueblo invisible”. Los serranos sabían que los wurc-urs existían porque éstos habitualmente recogían abundantes piedras preciosas de las cimas de las montañas y se las dejaban a los serranos. A cambio, los serranos dejaban a los wurc-urs canastos llenos de “frutos del labrador”, pero nunca agradecían el trabajo de los “invisibles”. Con el tiempo, los wurc-urs se desvanecieron en las sombras, y trataron de no hacerse notar por temor a que los criticaran o, peor aún, que los eliminaran.

## El desvanecimiento

Allison trabajaba arduamente en una oficina corporativa de relaciones públicas y se sentía orgullosa de sus esfuerzos. Una de sus tareas era hacer informes mensuales del costo de la vida con el economista de la compañía. Se reunía frecuentemente con él e invertía muchas horas en el proyecto. Un día caminaba por un pasillo y oyó que el economista se refería a ella como “la chica”. Habían trabajado juntos más de un año y ni siquiera se había molestado en aprenderse su nombre. Se sintió apocada, inapreciada e invisible. Allison pasó a formar parte del 80% de empleados entrevistados que respondieron que no sentían que se les reconocía su trabajo. Cuando ellos se sienten ignorados o desvalorados, dejan de esforzarse. Con el tiempo, se desconectan y se vuelven indiferentes. Contribuir al éxito del empleador deja de ser una prioridad, y eso cuesta dinero a la compañía. Los líderes pueden contrarrestar la apatía “al establecer una visión orientadora”, reconocer públicamente los logros de los empleados que acercan a la compañía al cumplimiento de sus metas y celebrar esos logros. Los gerentes deben supervisar muchas tareas, pero ninguna es más crucial que hacer que los empleados sean notorios y se sientan valorados. Aunque ofrecer un paquete competitivo de salarios y beneficios es importante, hacer que la gente sepa que usted la aprecia la hará comprometerse y avivará su pasión. Un estudio de Gallup muestra que los empleados que se sienten valorados son más productivos, interactúan mejor con sus colegas, tratan mejor a los clientes y generan un mejor historial de seguridad en la empresa. Además es menos probable que se vayan de la compañía.

## Una fábula sobre el trabajo, parte II

Una mujer wurc-ur, Estrella, trepaba a la cima de las montañas en busca de piedras preciosas con otro miembro de la tribu llamado Jon. Mientras descendían, iban arrojando los sacos llenos montaña abajo para no tener que cargarlos. Algunas de las gemas se rompieron, pero, dado que los serranos nunca se molestaban en supervisar o mencionar sus esfuerzos, no les importó. Al ver que los serranos dejaban el acostumbrado obsequio de frutas y vegetales, Jon dijo: “Realmente no les importa de dónde vienen las piedras preciosas, siempre y cuando estén aquí”. Repentinamente, Jon “se desvaneció”.

## La “desaparición”

Cuando los empleados sienten que no se los aprecia mucho, se quejan entre sí, toman atajos costosos, dejan las cosas para más tarde, hacen un trabajo mediocre y, finalmente, “desaparecen” o abandonan la empresa. Varios estudios concluyen que la gente rara vez deja el empleo sólo por dinero, sino porque no se lleva bien con su supervisor inmediato. De hecho, un empleado realmente insatisfecho aceptará incluso un salario inferior con tal de salir de una situación desagradable. Si su mejor gente empieza a buscar empleo en otras empresas, es un claro indicador de que la dirección no reconoce sus esfuerzos. ¿Cuáles son los costos de las desapariciones? La empresa consultora Bliss & Associates descubrió que las compañías acumulan US\$75.000 de gastos y pérdidas (en publicidad, reacomodos, pérdida de productividad y capacitación, además de otros gastos más intangibles) para reemplazar a un empleado que gana US\$50.000 anuales. El ex director general de General Electric, Jack Welch, afirmaba: “Debemos querer, cultivar y recompensar al mejor 20% de los empleados en el alma y la cartera, porque ellos son los que hacen que se dé la magia”. No obstante, la mayoría de la gente concuerda con el empleado que dijo: “Cuando cometo un error, se me reconoce el 100% de las veces; cuando hago algo excelente, el 99% de las veces no se me reconoce”. Los elogios deben superar a las críticas.

## Una fábula sobre el trabajo, parte III

La desaparición de Jon conmocionó tanto a Estrella que bajó la guardia un momento. Ian, un serrano, alcanzó a verla ocultándose entre los árboles. Ella se dio cuenta de que la veía y pensó en las advertencias de los ancianos: “Si no quieres sentir el fracaso, la crítica y el agotamiento, debes perfeccionar el arte del silencio, el arte de la invisibilidad”. Estrella se escabulló mientras Ian se preguntaba por qué los serranos nunca habían intentado comunicarse con los wurc-urs.

## Preste atención

Las investigaciones confirman que la opinión y la retroalimentación de un supervisor significan mucho para sus empleados. Desgraciadamente, muchos gerentes se centran tanto en el trabajo por hacer o en impresionar a sus propios superiores que pierden contacto con sus subordinados. Creen que su deber es señalar errores y castigarlos. En los peores casos, los gerentes más fuertes dicen a los nuevos líderes que no alienten a los empleados porque son manipuladores, perezosos o hipócritas. Aunque algunos gerentes ejemplares invierten su propio dinero en invitar a sus empleados a comer o en darles una recompensa, muchas compañías no tienen sistemas ni presupuestos para reconocer y recompensar esfuerzos y resultados sobresalientes. Para que los empleados den lo mejor de sí, establezca metas claras y específicas, y describa las prácticas y conductas que deben adoptar para alcanzarlas. Después, elogie y reconozca a quienes ayuden al departamento a lograr sus metas. Por ejemplo, en el vigésimo aniversario de Bárbara en el Departamento de Seguridad Económica, su supervisor reunió a sus colegas y, enfrente de ellos, enumeró los

muchos logros de Bárbara durante su tiempo en la empresa, y se los agradeció sinceramente. Ella se sintió honrada, renovada y transformada por ese acto público de reconocimiento, tanto que se ofreció como voluntaria a encabezar el programa de reconocimientos de la empresa.

## Una fábula sobre el trabajo, parte IV

Un día, cuando Ian recogía las gemas dejadas por los wurc-urs y reabastecía las frutas y vegetales, tuvo una idea. Dejó una nota con el obsequio de comida que decía: “Noté que hoy agregaron 40 piedras preciosas intactas al cofre y, ¡son maravillosas! Sé que cuesta mucho trabajo manejarlas con cuidado y protegerlas de daños. Gracias por su esfuerzo”. Más tarde, buscó a Estrella y, al darle las gracias, ésta pareció hacerse menos invisible frente a él. Durante su breve conversación, Ian aprendió más sobre el transporte de piedras preciosas que en toda su vida. Estrella se esforzó más por encontrar gemas y descubrió una veta de esmeraldas poco comunes. Ian lo celebró con los otros wurc-urs y obsequió a Estrella una esmeralda que colgaba de un cordón de piel.

## Dé un paso más

Aunque dar unas palmaditas a la gente en la espalda y decir “bien hecho” está muy bien, no es una forma eficaz de otorgar un reconocimiento. Los elogios específicos hechos con sinceridad y oportunidad son mucho más significativos. Pase diez minutos investigando y preparando su homenaje; por ejemplo, Brian trabaja para Westfield, un grupo de seguros de Ohio. Cuando su supervisor le entregó un premio, dijo: “Este premio es por algo que Brian hizo en su tiempo propio. Íbamos a una conferencia en Florida y él quiso hacer la demostración de nuestro producto WestComm. Buscó el tipo de software que nos ayudaría a demostrar el sistema, aprendió a usarlo y preparó todo él solo. Marcó una enorme diferencia en nuestra capacidad de mostrar ese producto”. Los colegas de Brian lo aclamaron y él se sintió valorado y reconocido. Como gerente, usted puede hacer muchas cosas para reconocer el trabajo de un individuo o un equipo, incluyendo las siguientes:

- Invite a un empleado a comer con usted y su propio jefe.
- Proporcione un nuevo equipo de cómputo o una silla de oficina más cómoda.
- Alquile una limusina para transportar al empleado de su casa al trabajo, y viceversa.
- Cuando un empleado vaya a otro lugar en un viaje de negocios, permítale que pase ahí un día extra de esparcimiento – y “usted paga”.
- Cuando un empleado esté agotado, déle un “pase para dormir”.
- Organice un torneo de fútbol de mesa o ping-pong, o una “fiesta de pizzas”.
- Planee una salida en equipo, como ir a patinar o jugar algo.
- Pida al grupo sugerencias sobre cómo hacer que el lugar de trabajo sea más cómodo.
- Reconozca a los empleados que tienen un desempeño sobresaliente en actos públicos.

## Una fábula sobre el trabajo, parte V

Los wurc-urs empezaron a llamar a Ian “el vee-dor”, porque veía y reconocía sus logros. Trabajaron más arduamente y mejoraron la calidad y cantidad de piedras preciosas que traían de la montaña. Cuando otros serranos inquirían sobre su éxito, Ian les presentaba a los wurc-urs y decía: “Los wurc-urs han padecido nuestra indiferencia; pero necesitan ser reconocidos ... si todos queremos tener éxito. Sin ellos, todos desapareceremos”. Así, los serranos y los wurc-urs empezaron a colaborar. Los wurc-urs ya no eran invisibles, la vida en la isla mejoró y la gente estaba contenta.

## Visibilidad y resultados

Los estudios de HealthStream Research muestran que las utilidades del capital de las compañías que reconocen los logros de sus empleados triplican las de las empresas que no lo hacen. Eso se debe a que los empleados comprometidos se preocupan por la calidad de su trabajo y el bienestar de su empresa; por ejemplo, Jeff creía que había encontrado el empleo de sus sueños. Cuando se presentó a trabajar el primer día, la empresa no le tenía un escritorio listo. Nadie le dio la bienvenida ni supo qué hacer con él. Finalmente, recibió órdenes por escrito, que su gerente dejó sobre su escritorio. En la junta mensual del personal, la gerente de Jeff por fin le dio la bienvenida a la compañía, pero era demasiado tarde. Jeff le entregó su renuncia. Atraer y retener talento es un reto constante en toda organización y es un aspecto vital de mantener muchos talentos. Esa responsabilidad corresponde en última instancia a la dirección. Después de que Jeff renunció, su supervisora tomó medidas concretas. Identificó sus inquietudes e hizo cambios inmediatos. La reacción de Jeff fue quedarse. “[Pensé que una jefa que] realmente estaba dispuesta a mejorar continuamente, que escuchaba y hacía algo con respecto a lo que dije, y me daba el reconocimiento que necesitaba ... era poco común. Significó mucho para mí”.

## Sobre los autores

**Adrian Gostick** y **Chester Elton** escribieron los best sellers *The Carrot Principle* y *The 24-Carrot Manager*. Los dos son vicepresidentes de la empresa consultora The Carrot Culture Group.

---