



Harvard Business Review

América Latina

Qué significa trabajar aquí

por Tamara J. Erickson y Lynda Gratton

Marzo 2007

Reimpresión R0703G-E

Toda empresa necesita una “experiencia distintiva” que la diferencie del resto. Al comunicar explícitamente qué es lo que hace única a su empresa, usted puede mejorar drásticamente el desempeño y el compromiso de sus empleados.

Qué significa trabajar aquí

por Tamara J. Erickson y Lynda Gratton

Es el equivalente en recursos humanos de copiar todo lo que hace el vecino: en sus esfuerzos por encontrar y retener a los mejores talentos, las empresas a menudo tratan de igualar las ofertas de sus competidores, asegurando que sus esquemas de compensación, beneficios de salud, programas de capacitación y otras prácticas de gestión del talento estén en línea con el resto de la industria. Aunque esta estrategia puede ser útil para atraer candidatos hasta la puerta, no es necesariamente la manera más eficaz de conseguir que quienes crucen el umbral sean las personas correctas: los empleados excelentes que serán entusiastas en sus trabajos y férreamente leales a la organización y a su misión.

Marchar al unísono con los estándares de la industria tampoco impulsa a las empresas a considerar qué tienen de único sus historias y valores, o cuáles serán las actitudes de sus empleados potenciales frente al trabajo. Ciertamente, un salario razonable y una amplitud de beneficios de salud son importantes para los candidatos a un puesto, así como las tareas que deberán desempeñar. Pero las personas también eligen sus trabajos –y, más importante, se comprometen con sus trabajos– sobre la base de cuán bien se ajustan sus preferencias y aspiraciones con las de la organización.

Imagine que la suya es una de tres ofertas de trabajo que está evaluando una talentosa candidata. Ella sabe algo acerca

del programa de orientación en cada firma. En su empresa, los primeros tres meses son a prueba: como recién contratada, la candidata trabajará muy de cerca con el equipo que le ha sido asignado, y al transcurrir los 90 días los miembros del equipo votarán si ella se queda o se va. La dirección no tendrá la última palabra. En la segunda empresa, la candidata trabajará durante los primeros tres meses en una serie de proyectos creativos de ritmo acelerado, bajo la atenta mirada de la alta dirección. Al final de ese período, se esperará que encuentre un proyecto que se ajuste a sus habilidades. En la tercera empresa, la nueva empleada se someterá a una capacitación intensiva durante los primeros tres meses, aprendiendo las formas definidas de hacer negocios en la organización; después de eso, permanecerá durante un período prolongado como aprendiz de uno de los empleados de mejor desempeño de la empresa.

Ninguna de estas tres experiencias de orientación es intrínsecamente mejor que las demás; la candidata escogerá aquella empresa cuyo programa de inducción refleje más fielmente sus valores y preferencias. Si gusta del riesgo y es capaz de lidiar con la ambigüedad, podría disfrutar con los desafíos y el ritmo acelerado de la segunda empresa, pero probablemente se sentiría miserable con las restricciones de la tercera. Si disfruta con el trabajo en colaboración, podría inclinarse por su empresa.

Estos ejemplos subrayan la importancia de las preferencias

de los empleados en la guerra por el talento. Desafortunadamente, tales preferencias suelen ser pasadas por alto. Lo que realmente distingue a las mejores empresas es su capacidad para atraer y retener a las personas correctas: empleados que se entusiasman con lo que hacen y con el entorno en el que operan. Es más probable que esas personas se comprometan profundamente con su trabajo, y es menos probable que se marchen en busca de salarios o beneficios ligeramente superiores. Encontrarán maneras de satisfacer sus propias preferencias y aspiraciones al tiempo que satisfarán la necesidad de la organización por encontrar soluciones creativas y productivas a sus problemas de negocios. Su compromiso se vuelve contagioso, “infectando” a los clientes y a otros empleados potenciales. De hecho, los empleados comprometidos son la antítesis de los mercenarios que entran y salen de roles cruciales: son productivos en el largo plazo.

Sin embargo, usted no encontrará ni retendrá a esos individuos simplemente imitando las mejores prácticas o las iniciativas de gestión del talento de otras empresas. Usted debe ser capaz de comunicar a sus empleados nuevos y potenciales cómo es trabajar en su empresa, articulando los valores y atributos que hacen que trabajar en ella sea una experiencia única. Necesita brindar una “experiencia distintiva” que relate la historia correcta acerca de su empresa. En el proceso, usted facultará a las personas que comparten sus valores y entusiasmo por el trabajo para elegir ellas mismas ser parte de su empresa, sentando así las bases para relaciones altamente productivas entre empleador y empleado.

Dar vida a la distintividad

Una experiencia distintiva es un elemento visible y diferenciador de la experiencia integral que tienen los empleados en una organización. De por sí crea valor para la empresa, pero también sirve como símbolo constante y poderoso de la cultura y los valores de la organización. La experiencia es creada por un conjunto de rutinas cotidianas, o procesos distintivos, que para los competidores son difíciles de imitar precisamente porque han evolucionado internamente y porque reflejan el legado de la empresa y el espíritu del equipo de liderazgo.

El concepto de experiencia distintiva surgió de una investigación organizacional que hemos realizado durante los últimos cinco años. Inicialmente, observamos de cerca a empresas con empleados altamente comprometidos (identificados mediante encuestas en el lugar de trabajo y otras herramientas) y nos propusimos compilar una lista de las prácticas comunes que utilizaban esas empresas para incentivar el entusiasmo, compromiso y orientación a la misión de sus empleados en todos los niveles. Sorprendentemente, sus enfoques de gestión del talento variaban enormemente. Por ejemplo, algunas empre-

sas pagaban salarios muy superiores a la media mientras que otras pagaban por debajo de la media. Algunas poseían grupos de trabajo sumamente flexibles y autoorganizados; otras exhibían ambientes más estructurados donde todos trabajaban del mismo modo. Las filosofías subyacentes de las compañías acerca de la relación empleador-empleado también variaban, desde el paternalismo hasta la no intervención.

Cuanto más observábamos, más nos dábamos cuenta de que las variaciones en las prácticas no era sólo ruido en el sistema; eran, de hecho, un elemento crucial de la capacidad de las empresas para alcanzar altos niveles de compromiso de los empleados. Estas organizaciones se destacaban en expresar aquello que las hace únicas. Saben lo que son, y saben que no pueden ser todo para todo el mundo. Entienden a sus empleados actuales y futuros tan bien como la mayoría de las empresas entiende a sus clientes actuales y futuros. Reconocen que los individuos trabajan por razones diferentes y realizan sus tareas de diferentes maneras. Y demuestran lo que son vívidamente, con relatos de prácticas y acontecimientos reales, no mediante máximas en la pared o tarjetas laminadas en cada escritorio. Como consecuencia, estas empresas contratan a personas que se adaptan con facilidad y entusiasmo, y de ese modo cultivan una fuerza de trabajo más comprometida. Para entender cómo esas empresas atraen, involucran y retienen al talento correcto, examinemos más de cerca las tres experiencias distintivas de orientación que describimos anteriormente.

Whole Foods Market. La primera experiencia distintiva –contratación basada en equipos– se asemeja a la experiencia de orientación en Whole Foods Market, minorista con oficinas centrales en Austin, Texas. La empresa informa a los empleados potenciales que cada departamento en cada tienda (carnicería, verdulería, panadería, y así) consta de un equipo pequeño, descentralizado y emprendedor cuyos miembros tienen completo control sobre quién se une al grupo. Tras un período de prueba de cuatro semanas, los miembros del equipo votan si el candidato se queda o se va; éste necesita el voto favorable de dos tercios del equipo para convertirse en miembro permanente. Esta experiencia distintiva está en línea con el programa de repartición de utilidades de Whole Foods. Trece veces al año, la empresa calcula el desempeño de cada equipo. Los miembros de los equipos que han tenido un buen desempeño reciben hasta US\$ 2 adicionales por hora en sus remuneraciones. Este bono está vinculado explícitamente al desempeño del grupo más que al desempeño individual, por lo que los equipos escogen a sus nuevos integrantes cuidadosamente; quieren trabajadores, no amigotes. Esta forma de ingresar a la empresa indudablemente elimina a los lobos solitarios y entrega un fuerte mensaje acerca de los valores de colaboración y descentralización, centrales para la empresa. Esta experiencia distintiva parece estar funcionando: Whole Foods ha aparecido por nueve años

Tamara J. Erickson (tjerrickson@concoursegroup.com) es la presidenta de Concourse Institute, el brazo de investigación y educación de la firma de servicios profesionales The Concourse Group. Reside en Boston y ha escrito varios artículos para HBR, incluyendo el ganador del premio McKinsey “Es tiempo de jubilar la jubilación” (Marzo 2004). Lynda Gratton (lgratton@london.edu) es profesora de prácticas de gestión en London Business School y autora de *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy – and Others Don't* (Berrett-Koehler, 2007).

consecutivos en la lista de *Fortune* de las 100 Mejores Empresas para Trabajar.

Trilogy Software. La segunda experiencia de orientación descrita anteriormente –la prueba bajo fuego– toma como modelo la experiencia distintiva en Trilogy Software, un proveedor de software y servicios de rápido crecimiento, también con sede en Austin, Texas. Los nuevos empleados pasan por un extenuante proceso de inmersión de tres meses, una especie de campo de entrenamiento organizacional en el cual la alta dirección, incluido el CEO, supervisa cada uno de sus pasos. En el primer mes, los nuevos reclutas participan en proyectos creativos de ritmo acelerado, en equipos de unas 20 personas, bajo la guía de colegas más experimentados llamados líderes de sección. En el segundo mes, los equipos de proyecto son mezclados y divididos en “equipos de innovación” más pequeños, encargados de concebir ideas de productos y servicios, crear modelos de negocios, fabricar prototipos y desarrollar planes de marketing; todo esto de manera hiperacelerada. En el tercer mes, los reclutas deben demostrar su iniciativa personal. Algunos siguen trabajando en sus equipos de innovación; otros encuentran patrocinadores en otras áreas de la empresa y trabajan en sus proyectos. Al terminar el programa, los candidatos son sometidos a una rigurosa evaluación y reciben un feedback detallado acerca de su desempeño por parte de colegas, líderes de sección y altos ejecutivos. Los recién contratados son enviados a diferentes partes de la organización, pero los lazos que desarrollan durante este período de orientación extrema permanecen fuertes a lo largo de sus carreras.

La experiencia distintiva de orientación de Trilogy funciona como el motor primario de I&D de la empresa: los proyectos de los reclutas han generado más de US\$ 25 millones en ingresos directos y han formado la base para más de US\$ 100 millones en nuevos negocios. La experiencia también sirve como un terreno de prueba para la próxima generación de líderes de Trilogy: los mentores y coaches que guían a los equipos de innovación y a los recién contratados. Más importante aún, la experiencia de orientación de Trilogy ilustra convincentemente la vida dentro de la firma. Un candidato que prefiera un entorno de trabajo claro y bien definido casi de seguro desistirá tras oír los detalles del proceso de inmersión. Pero un candidato al que le gusten los desafíos intensos y pueda tolerar cierta ambigüedad al principio, probablemente se lanzará tras la oportunidad.

The Container Store. La tercera experiencia de orientación –una extensa capacitación y el adoctrinamiento en un enfoque probado– proviene de The Container Store, un minorista de soluciones de almacenamiento que van desde lo básico (Tupperware) hasta lo sofisticado (sistemas de estantes personalizados), con sede en Dallas. Algunos de sus productos son bastante caros –un solo sistema de armario con diseño personalizado, por ejemplo, puede costar varios miles de dólares–, por lo que la habilidad del personal en las tiendas para satisfacer las expectativas de los clientes puede tener enormes consecuencias financieras. Debido a que la empresa depende de que sus empleados sean capaces de sugerir opciones de

almacenamiento que se ajusten a los requerimientos de los clientes, su proceso de inducción consiste en un entrenamiento inmediato e intenso. Todos los empleados recién contratados en las tiendas, centros de distribución y oficinas centrales (de tiempo completo o por temporada) pasan por la llamada Foundation Week: cinco días dedicados a absorber información sobre los productos, procesos y valores de Container Store, además de lecturas y trámites extracurriculares de recursos humanos. Los empleados nuevos asumen programas regulares de trabajo sólo después de haber completado los cinco días de capacitación, y aun entonces siguen durante un tiempo como aprendices de algunos de los empleados estrella de la empresa. La educación de los empleados no termina ahí: en su primer año en The Container Store, todo el personal recibe al menos 235 horas de capacitación formal, que contrastan con el promedio de siete horas del sector minorista en su conjunto. Los empleados pasan algún tiempo en distintas funciones y unidades para obtener una perspectiva más amplia y aprender sobre los desafíos estratégicos de la empresa.

La experiencia distintiva de The Container Store envía los mensajes correctos acerca de la adaptación de los empleados y las oportunidades de largo plazo: más de 40% de los empleados nuevos son recomendados por amigos que trabajan en la empresa. Las encuestas de empleados revelan que, en promedio, 97% de ellos está de acuerdo con la afirmación: “Aquí las personas se preocupan unas de otras”. Y la rotación de empleados es inferior a 30%, significativamente más baja que el promedio del sector. Obviamente, algunos postulantes quedarán impresionados con la claridad y el rigor del compromiso de Container Store con la capacitación; otros no. Pero la descripción que un ejecutivo de contratación hace de esta intensa experiencia de orientación ciertamente envía una clara señal al empleado potencial acerca de lo que se requiere para tener éxito en la empresa.

Al definir y comunicar sus valores centrales y atributos distintivos de una forma única y memorable, Whole Foods Market, Trilogy Software y The Container Store facultan a sus empleados potenciales para tomar decisiones informadas sobre dónde trabajar. Al mismo tiempo, están aumentando la probabilidad de reclutar a trabajadores sumamente comprometidos y altamente motivados.

Encuentre aquello que lo distingue

Las empresas que crean y comunican exitosamente una experiencia distintiva comprenden que distintos tipos de personas descolarán en diferentes empresas, y que no todos los trabajadores quieren las mismas cosas. En una serie de estudios realizados en conjunto con los investigadores Ken Dychtwald y Bob Morison, Tamara Erickson categorizó a los trabajadores en seis segmentos sobre la base de por qué y cómo les gusta trabajar. Por ejemplo, algunos se preocupan profundamente de las conexiones sociales y amistades que se forman en el lugar de trabajo. Otros sólo quieren tanto dinero como sea posible con la mayor flexibilidad y el menor compromiso. Algunos tienen

un apetito por el riesgo. Otros anhelan la solidez de un ascenso bien estructurado y a largo plazo por la escalera profesional (vea la tabla “Un trabajo para cada cual”).

Las firmas que hemos estudiado que han generado fuerzas de trabajo altamente productivas y comprometidas reconocen y abordan estas diferencias más eficazmente que sus competidores. Específicamente, siguen algunos principios generales para crear, apoyar y preservar las experiencias únicas que ofrecen a sus empleados:

Identificar un segmento de empleados potenciales.

La mayoría de los ejecutivos puede decirle qué consumidores comprarán sus productos o servicios. Pocos tienen la misma claridad respecto de qué candidatos a un cargo adherirán a la cultura de la empresa y se adaptarán a su flujo de trabajo. Las empresas que identifican a sus empleados potenciales tan metódicamente como a sus clientes potenciales pueden obtener una ventaja sostenible en el mercado. Éste ha sido el caso de JetBlue. Desde su lanzamiento en 1999, la aerolínea ha desafiado muchas prácticas habituales en el sector, incluyendo el enfoque tradicional de reservas de vuelos. Cuando la mayoría de las aerolíneas usaba centros de llamados estándar, JetBlue diseñó un sistema operado completamente desde los hogares de los empleados. Esto se ha convertido en una de las experiencias distintivas de la aerolínea y en parte de su tradición organizacional, atrayendo a una sólida y productiva base de empleados que consideran más valiosos los horarios flexibles que las remuneraciones por sobre la media.

Según el fundador y CEO David Neeleman, no sólo fue el ahorro de costos lo que impulsó a la empresa a crear esta experiencia distintiva. Al igual que las tripulaciones de vuelo, los

agentes de reservas son la cara de JetBlue, responsables de asegurar altos niveles de satisfacción del cliente que se traducirán en mayores ingresos. Sin embargo, la empresa no podía pagar los enormes salarios de los agentes, por lo que la alta dirección decidió atraerlos de otra forma: permitiéndoles trabajar desde sus casas. “Los entrenamos, los enviamos a casa y son felices”, dice Neeleman.

JetBlue intenta acomodar los variados requerimientos de horario de los agentes de sus centros de llamados –por ejemplo, algunos podrían trabajar sólo 20 horas a la semana, o podrían necesitar un cambio de turno a última hora–, pero la aerolínea equilibra esas preferencias con sus objetivos de negocios. Los empleados tienen privilegios ilimitados para cambiar turnos, los que pueden negociar mediante un foro comunitario online. Este proceso de autoorganización mantiene a los empleados motivados y satisfechos, lo que hace más probable que entreguen una mejor atención a los clientes. Por su parte, JetBlue ha disfrutado de un salto de 30% en la productividad de los agentes, un aumento de 38% en los niveles de servicio al cliente y una disminución de 50% en el trabajo de gestionar a esos agentes, en comparación con los parámetros del sector.

Bright Horizons, un proveedor líder de cuidado infantil patrocinado por empleadores, ha desarrollado una experiencia distintiva que también comienza con la reconceptualización de un rol organizacional crucial: el de los maestros en sus centros. A estas personas nunca se les llama por los términos habituales como “trabajadores de cuidado infantil” o “niñeros”. En lugar de eso, Bright Horizons contrata “educadores de la primera infancia” para sus salas de clases, atrayendo así a individuos que se ven a sí mismos como profesionales de carrera en un campo

Un trabajo para cada cual

A medida que muchas sociedades se vuelven crecientemente prósperas, más y más personas tienen el lujo de permitir que el trabajo cumpla una variedad de roles en sus vidas. Los estudios realizados por Tamara Erickson y los investigadores Ken Dychtwald y Bob Morison sugieren que el trabajo juega seis roles generales, que corresponden a seis tipos de empleados, con base en características psicodemográficas. Cada segmento de trabajadores se preocupa fuertemente de algunos aspectos de la relación empleador-empleado y muy poco de otros.

Tipo de empleado	Legado expresivo	Progreso seguro
El rol del trabajo	<i>El trabajo consiste en crear algo con un valor duradero.</i>	<i>El trabajo consiste en mejorar la propia posición en la vida y encontrar un camino predecible.</i>
Qué atrae y genera compromiso	Autonomía Oportunidades de emprender Oportunidades creativas Tareas estimulantes que permiten un aprendizaje y crecimiento continuos	Recompensas justas y predecibles Compensación concreta, sólidos beneficios y paquete de jubilación Estabilidad Estructura y rutina Capacitación de carrera

repleto de trabajadores temporales. Este importante cambio fija el escenario para una experiencia del empleado que está en línea con la declaración de misión de la empresa, la cual, entre otras cosas, promete “desarrollar el potencial y las cualidades únicas de cada niño” y “crear un ambiente de trabajo que fomente el profesionalismo”. Para reforzar esta experiencia distintiva, la empresa adopta un enfoque de contratación basado en equipos; un programa de bienvenida que deja en claro a los nuevos empleados (y a sus familias) que se han unido a una organización que toma en serio la excelencia y el profesionalismo; y una sólida capacitación basada en habilidades y en oportunidades de ascenso. En un sector conocido por su alta rotación –el promedio es cercano a 50%– la rotación en Bright Horizons está entre 20% y 22%.

Abordar necesidades específicas de negocios. Las experiencias distintivas de algunas empresas provienen de necesidades cruciales de negocios. Por ejemplo, hace varios años Lord John Browne, el CEO de BP, enfrentó la abrumadora tarea de unir cinco empresas petroleras que BP había adquirido recientemente. El desafío consistía en crear una cultura de aprendizaje en las 120 unidades de negocios de la empresa; sin esa integración, no se materializaría ninguna de las sinergias previstas de costo-beneficio. En ese tiempo, muchos de los líderes de las unidades de negocios eran expertos en competir, pero muy pocos lo eran en colaborar. Para cerrar esta brecha, Browne y sus colegas desarrollaron una experiencia distintiva llamada “peer assist” (“asistencia entre pares”). Los líderes de las unidades de negocios fueron asignados a grupos de pares que representaban hasta 13 unidades, y se pedía a sus miembros intercambiar ideas e información acerca de qué funcionaba y qué

no en sus respectivos negocios (para fomentar el intercambio de conocimiento, buena parte de la bonificación de los líderes de las unidades de negocios dependía del desempeño de todo el grupo de pares). Los empleados están aprendiendo unos de otros. Gracias en parte a estos grupos interplataformas, BP ha cumplido sus objetivos financieros y sus criterios de gestión del talento. La belleza de esta experiencia distintiva es que demuestra claramente la filosofía operacional básica de Browne: los colegas que trabajan juntos serán la base del éxito de BP. Los ejecutivos que no adhieren a la experiencia distintiva no perderán su tiempo ni el de la organización.

Identificar y preservar su historia. La semilla de una experiencia distintiva ya existe en muchas empresas. El desafío es encontrarla, extenderla o ajustarla a las necesidades de los negocios actuales, y protegerla. Considere el caso de Royal Bank of Scotland, que puede atribuir el mérito de su crecimiento, desde un pequeño banco nacional a una de las instituciones financieras más grandes del mundo, a un ambiente de trabajo que valora la acción y la velocidad. Quienes mejor se desempeñan en el banco entregan resultados de alta calidad rápidamente y bajo una intensa presión, razón por la cual los candidatos potenciales necesitan conocer acerca de la experiencia distintiva histórica de RBS.

En el siglo 18, cuando se fundó esta institución financiera, la banca era una actividad de caballeros. Los negocios del día se completaban normalmente antes de la hora de almuerzo, de manera que los hombres de negocios pudieran dedicarse a asuntos más importantes durante la tarde: cazar, pescar y otros por el estilo. Ese horario era posible gracias a la reunión matutina. Desde luego, en la actualidad la banca es un negocio

Experticia individual y éxito del equipo	Riesgo y recompensa	Apoyo flexible	Pocas obligaciones e ingresos fáciles
<i>El trabajo consiste en ser una parte valiosa de un equipo ganador.</i>	<i>El trabajo es una de múltiples oportunidades para vivir una vida llena de cambios y emociones.</i>	<i>El trabajo es una fuente de sustento pero no es aún (o no es actualmente) una prioridad.</i>	<i>El trabajo es una fuente de ganancia económica inmediata.</i>
Colaboración Diversión Estabilidad y estructura Oportunidad para desarrollar competencias Oportunidad para aprovechar las fortalezas personales	Oportunidad para mejorar las finanzas personales Flexibilidad Oportunidad para escoger tareas y posiciones entre una amplia gama de opciones Tareas y enfoques abiertos para hacer el trabajo	Flexibilidad Vacaciones y beneficios familiares bien definidos Rutinas de trabajo bien definidas; la capacidad de asumir y dejar tareas y misiones con facilidad Tareas y misiones virtuales y asincrónicas Diversión	Trabajos que son relativamente fáciles de conseguir Rutinas de trabajo bien definidas Paquetes lucrativos de compensación y beneficios Estabilidad y seguridad Reconocimiento

Fuente: Una encuesta estadística de la fuerza laboral estadounidense realizada conjuntamente por Concours Institute y Age Wave, una empresa de investigación y comunicaciones, y financiada por 24 importantes corporaciones.

de 24 horas, y hay mucho menos tiempo para excursiones vespertinas por las colinas de Escocia. Pero la reunión matutina todavía se realiza. Los sucesivos CEO de RBS han adoptado esta práctica y la han hecho propia. El equipo ejecutivo actual se reúne con el CEO, Sir Fred Goodwin, cada mañana entre 8 y 9 para hablar sobre los sucesos del día anterior, repasar la agenda del día y planificar el futuro. Las sesiones obligan a los empleados a pensar en la velocidad de salida al mercado; RBS habla de completar proyectos en 30, 60 ó 90 días; no existe mención de semanas o meses. Las reuniones matutinas refuerzan la responsabilización colectiva del equipo de altos ejecutivos.

RBS sabe que las reuniones a primera hora y los proyectos rápidos a corto plazo no atraen a todos. Por ello, su experiencia distintiva envía un mensaje explícito a sus contrataciones potenciales: existen muchos trabajos allá afuera para quienes necesitan una dosis de cafeína y unos cuantos minutos con el *Times* antes de tomar una decisión; pero no en RBS.

Otra firma con una experiencia distintiva arraigada en su historia es W.L. Gore & Associates, una firma privada con oficinas centrales en Delaware. El producto más conocido de la empresa, Gore-Tex, se utiliza en las prendas usadas por aventureros de todo el mundo. W.L. Gore atribuye su sólido crecimiento a una experiencia de los empleados construida en torno al sistema de gestión conocido como “entramado”: sin jerarquías, sin canales de comunicación predeterminados y sin cargos definidos que restrinjan a los asociados (nunca los llaman empleados) en tareas específicas. Este enfoque, que el fundador Bill Gore introdujo hace más de 40 años, ha sido protegido y reforzado desde entonces. Los asociados tienen patrocinadores, no jefes. No tienen cargos; realizan promesas voluntarias de cumplir las expectativas generales en áreas funcionales, como por ejemplo operar una máquina determinada o hacer cálculos. Por su parte, los patrocinadores se comprometen a ayudar a los nuevos asociados a obtener “victorias rápidas”, es decir, proyectos que ponen a los reclutas en la vía rápida hacia el éxito mientras se aclimatan a la organización.

El proceso general de W.L. Gore sostiene esta experiencia distintiva. Por ejemplo, los asociados son remunerados sobre la base de la calidad, cantidad y resultados financieros de su trabajo. El desempeño es revisado dos veces cada año, y los pares y patrocinadores evalúan el trabajo de sus colegas. Comparten su feedback con un comité de compensación –existen unos 15 de estos comités dentro de la empresa, uno por cada área funcional del negocio–, que luego hace un ranking de las personas que cumplen una misma función desde el mejor colaborador al peor (el lugar de cada asociado en la lista se determina según su contribución al éxito de la empresa, no sólo por sus logros personales). Usando pautas basadas en información externa sobre salarios, la empresa paga más a los asociados al tope de la lista que a los que están al final. El objetivo es ser justo internamente y competitivo externamente.

Los empleados que quieren una definición clara de su trabajo probablemente odiarían el énfasis de W.L. Gore en el compromiso y la disciplina personal; quienes se sientan cómo-

dos en un entorno algo incierto pero con altas recompensas probablemente prosperarán allí.

Compartir sus historias. Una de las leyendas que todo estudiante de MBA probablemente ha escuchado es la experiencia distintiva de reclutamiento de Goldman Sachs. A legiones sucesivas de estudiantes de negocios de todo el mundo les han contado el cuento del estudiante de MBA que pasó por 60 entrevistas antes de ser contratado. Esa historia no es un mito urbano. El proceso de selección en verdad es una prueba de resistencia, una que requiere de enormes recursos. En un año cualquiera, cerca de 5.000 postulantes conversan con 10 miembros de la firma, y los 2.500 que pasan hablan con más de 30. Cada año, Goldman Sachs invierte más de 100.000 horas-hombre en conversaciones con empleados potenciales.

Las entrevistas aparentemente interminables no están diseñadas para descubrir las capacidades intelectuales o las experiencias laborales previas de los candidatos, para eso están los puntajes de la prueba GMAT y los formularios de postulación. El proceso es un reflejo del profundo compromiso de la empresa con la colaboración interna y la formación de redes, y sirve como una pequeña muestra de lo que es la vida en la empresa. En Goldman Sachs no hay lugar para las estrellas individuales. Los candidatos que escuchan las historias y disfruten conociendo socios en las muchas sesiones de entrevistas son exactamente aquellos que, según la empresa, serán capaces de construir redes y relaciones fuertes de colaboración.

Los empleados de Starbucks tienen sus propias historias que contar. Cuando recluta baristas (las personas que preparan y sirven el café en sus tiendas), la empresa busca personas con personalidades extrovertidas y con fuertes habilidades sociales. Para atraer esos atributos e impulsar a esos individuos diestros con los clientes para que elijan postular a la empresa, Starbucks les cuenta sobre su proceso de inmersión en los locales mismos a todas sus contrataciones potenciales. Cada empleado nuevo de Starbucks –incluso al nivel corporativo– pasa por un módulo de entrenamiento pagado llamado First Impressions. El currículum estandarizado se concentra en aprender sobre el café y en crear una experiencia positiva de cliente. Esto es seguido por un entrenamiento en los locales, en que los empleados pasan un tiempo preparando las bebidas, conversando con los clientes y aprendiendo el negocio en terreno. Los empleados de todos los niveles dicen que esta experiencia práctica es una preparación esencial para cualquier rol en la empresa. E intercambian historias sobre candidatos que abandonaron el proceso muy tempranamente, sólo porque no querían pasar semanas enteras trabajando en los locales. De hecho, el satisfecho grupo que siguió adelante y sirvió café lattes por un tiempo cuenta esos cuentos con gran orgullo.

Procurar una consistencia. Una experiencia distintiva debe ser apoyada por procesos que envían mensajes consistentes a los empleados. Nuestra investigación muestra que una de las causas más comunes del bajo compromiso en una organización es la percepción entre los empleados de que algunos elementos de la experiencia de trabajo no son exactamente como fueron anunciados. Cuántas veces hemos escuchado que

Los elementos del compromiso

Para fomentar un profundo compromiso entre sus empleados, usted necesita lo siguiente:

- > Una comprensión cabal de los tipos de personas que serán productivas en su organización en el largo plazo. ¿Qué tipo de habilidades deberían tener? ¿Cuáles deberían ser sus actitudes frente al trabajo?
- > Una experiencia distintiva bien definida y bien comunicada, que transmita a los empleados potenciales y refuerce para los empleados actuales los atributos y valores de la organización.
- > Una experiencia coherente para los empleados, donde ninguno de los elementos ambientales de su empresa dé una idea errónea de cómo es realmente trabajar en ella.

después de seis meses en un trabajo las personas digan, “es justo lo que yo no quería ni esperaba”.

Hace varios años, una importante empresa industrial nos pidió que le ayudáramos a rediseñar su proceso de orientación, el que según sus ejecutivos desmotivaba a las personas y las hacía irse de la empresa. Cuando miramos más de cerca, concluimos que el proceso de orientación no era el problema; sólo reflejaba la naturaleza de la organización, altamente estructurada y rígidamente gestionada. El problema estaba ocurriendo mucho antes, durante el reclutamiento, instancia en que la empresa prometía a los potenciales empleados un ambiente de trabajo flexible lleno de emoción e innovación. Esta empresa no era un mal lugar para trabajar, pero estaba haciendo mal las cosas al escoger y atraer a las personas que progresarían ahí. Necesitaba cambiar lo que prometía a los candidatos a empleados o cambiar la experiencia de trabajar en la empresa.

Whole Foods respalda su proceso de inducción basado en equipo con prácticas de compensación, recompensas y reconocimiento para los empleados y criterios de promoción que también están basados en el equipo. Todos los elementos de la experiencia general del empleado están alineados. De un modo similar, el compromiso de Goldman Sachs con las redes cooperativas y su mentalidad de “una empresa” son reforzados de múltiples maneras, incluso mediante sus prácticas de ascensos. No se le brinda atención sólo a la perspicacia comercial de un individuo sino también al grado en que él o ella encarnan la cultura en la empresa. Representantes de toda la empresa, no sólo de divisiones o líneas de productos específicas, participan en la evaluación y selección de los socios.

Tener la valentía de actuar según sus convicciones. Las empresas—incluso aquellas muy grandes—no necesitan ser todo para todas las personas. De hecho, no deberían tratar de serlo.

No importa el contenido de su experiencia distintiva, usted puede atraer personas que se ajustan a la cultura de la empresa y que están interesadas en promover sus objetivos. En consecuencia, usted debe estar dispuesto a aceptar que su proposición de trabajo no atraerá a todos. Exxon Mobil, por ejemplo, es rápida en reconocer que su entorno altamente estructurado no es para todos, y que no pocos empleados deciden irse apenas comienza el ejercicio de sus funciones. Las exigencias de la empresa son férreas; se espera de los empleados que sigan protocolos claros de comunicación y estrictas regulaciones de seguridad, como se podría esperar en un sector en el que la seguridad tiene alta prioridad. Sin embargo, es interesante constatar que el desgaste entre los empleados que llevan más de cinco años en la empresa es casi nulo y que el nivel de compromiso entre ellos es muy alto. Tal vez hay una forma más efectiva para que la empresa comunique la naturaleza estructurada de su trabajo a los empleados potenciales, pero la experiencia distintiva de Exxon Mobil es suficientemente fuerte y cohesiva para retener a aquellos que podrían ser comprometidos y productivos para la empresa en un largo plazo.

Los ejecutivos de la empresa reconocen calmadamente su difícil condición. “El traje es demasiado rígido”, dicen al describir a los que partieron apenas empezaron. Esa afirmación funciona como un gentil pero poderoso recordatorio de que la experiencia de empleado de Exxon Mobil es poco probable que cambie según las preferencias de un individuo y que dejar la empresa es una opción aceptable. La administración entiende que la experiencia distintiva de la empresa no entrega necesariamente un mapa para cada etapa del ciclo de vida del empleado. Y la administración protege—con cuidado y delicadeza—los procesos que contribuyen a su experiencia segura y estructurada. Por ejemplo, la empresa recientemente consideró cambiar de un plan de beneficios definidos a un plan de contribuciones definidas, el preferido por la mayoría de las empresas para sus empleados. Finalmente, concluyó que la seguridad entregada por el plan de beneficios definidos era más afín con los valores de los empleados que la empresa espera retener.

...

Las personas se convertirán en empleados profundamente comprometidos y de largo plazo en su empresa sólo si su experiencia de trabajo es la que ellos esperan que sea y si los valores y atributos de su compañía se ajustan a los de ellos. Usted hará un flaco servicio a su organización—y a los empleados potenciales—si intenta ser todo para todo el mundo. La mejor estrategia para salir victorioso en la guerra por el talento no es atraer a todo aquel que esté al alcance, a menos que quiera lidiar con las consecuencias: alta rotación, altos costos de reclutamiento y capacitación, y empleados improductivos y no comprometidos. Por el contrario, usted necesita convencer a las personas correctas—aquellas que se sienten intrigadas y entusiasmadas con el ambiente laboral que usted puede realísimamente ofrecer y que lo premiarán con su lealtad—de que lo escojan a usted. 