

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ DEBE HACER UN DIRECTOR?

Desarrollar a sus empleados. Ayudarlos a crecer. Es como comer adecuadamente o hacer ejercicio.

Usted sabe que es bueno. Y que debería hacerlo. Pero si es como la mayor parte de los directivos actuales, no lo hará tan seriamente o con tanta frecuencia como le gustaría.

En un estudio tras otro, año tras año, los empleados manifiestan su insatisfacción acerca de la ayuda que reciben en su desarrollo profesional. Al mismo tiempo, los directivos de todas las regiones, sectores, niveles o regiones informan con regularidad de una falta de competencia, satisfacción y confianza en sí mismos entre moderada y grave respecto a esta expectativa fundamental de sus funciones.

¿Qué pasaría si...?

- ▶ Usted pudiera dedicarse de forma más sencilla y frecuente al desarrollo profesional que los empleados reclaman, pero sin sacrificar el resto de cosas que deben hacerse.
- ▶ Los empleados aprendiesen a asumir mayor responsabilidad sobre sus carreras profesionales.
- ▶ Fuese posible que el desarrollo profesional se integrase en el trabajo que tiene que llevarse a cabo en lugar de ser una serie separada de agobiantes tareas que han de comprobarse en una lista.

.....

Usted podría. Ellos pueden. Y debe hacerse. Por eso hemos escrito este libro.

AYÚDELOS A **CRECER**

El desarrollo profesional es tan importante como lo ha sido siempre (quizá más). En el actual entorno empresarial el talento es *el* máximo diferenciador. Y desarrollar ese talento es uno de los motivadores más importantes del compromiso de los empleados, que a su vez es clave para los resultados empresariales que usted busca: ingresos, rentabilidad, innovación, productividad, lealtad del cliente, calidad y reducción del tiempo del ciclo de producción.

Pero la realidad del desarrollo profesional está cambiando en respuesta al nuevo panorama empresarial. Ya no es el terreno de juego abierto de par en par que fue antes. Los hijos del *baby boom* tardan más tiempo en jubilarse. Las continuas exigencias de apretarse el cinturón han llevado a reducciones y recortes. Cada vez se externalizan más trabajos. Todo ello produce una sensación de escasez y deja la impresión de que ya no hay tantas oportunidades como antes. Lo cual contribuye a que el desarrollo profesional sea más —no menos— importante que en el pasado.

... O MÍRELOS **IRSE**

Si ignora el imperativo del desarrollo profesional de sus empleados será por su cuenta y riesgo. Todos los días, empleados convencidos de que sus carreras profesionales no reciben la atención que merecen toman la decisión de marcharse. Algunos dimiten para buscar trabajo en una empresa que ofrezca mayores oportunidades. Otros deciden que la vida de autóno-

mo les encaja mejor, y ponen en marcha de inmediato una serie de proyectos que se convierten en una profesión.

No obstante, se produce una situación igual de peligrosa cuando los empleados se quedan, pero retiran su compromiso, motivación y entusiasmo por el trabajo.

LAS CONVERSACIONES QUE LOS MEJORES EMPLEADOS QUIEREN TENER

Entonces, ¿qué puede hacer un director? Muchas cosas. Y puede ser más sencillo de lo que usted cree. El desarrollo de una carrera profesional de calidad se reduce a mantener conversaciones de calidad.

A lo largo de este libro le vamos a desafiar a que se replantee el desarrollo profesional de tal forma que la responsabilidad recaiga directamente sobre el empleado y que el papel que usted desempeñe sea más el de aportar, guiar, reflexionar y explorar ideas, activar el entusiasmo e impulsar a la acción. Este papel se centra en hablar de desarrollo profesional, más que en *realizar* la dura tarea de cargar con él.

Vamos a ofrecer un marco para reflexionar acerca de conversaciones que pueden ayudar a crecer a otros. Ello implica tres tipos distintos de conversación: retrospectiva, previsoras y perceptiva.

- ▶ Las conversaciones retrospectivas son aquellas que ayudan a otras personas a mirar hacia atrás y hacia dentro para determinar quiénes son, dónde han estado, qué aman y en qué destacan. Los capítulos 3 y 4 le ofrecen preguntas e ideas para ayudar a los demás a mirar hacia atrás como base para avanzar.
- ▶ Las conversaciones previsoras están diseñadas para hacer que los empleados miren hacia delante y hacia fuera en

busca de cambios, tendencias y el panorama general siempre en evolución. El capítulo 5 ofrece herramientas sencillas y claras que poseen un gran valor y le exigen poca inversión de tiempo.

- ▶ Los capítulos 6, 7 y 8 se centran en aprovechar las percepciones que surgen de la convergencia de la retrospección y la previsión. ¿Cómo encajan los puntos fuertes de los empleados en la dirección que están tomando la organización o el sector? ¿Dónde están las oportunidades para que el empleado tenga un espacio en el que crecer y resultar rentable a la empresa? Aparte del trabajo que debe realizarse, ¿qué actividades ofrecerán a la gente experiencias únicas que alimentarán el desarrollo?
- ▶ En el capítulo 9 aprenderá a crecer con la corriente o a introducir el desarrollo profesional en el trabajo de cada día mediante estrategias que favorezcan el *fluir* de las conversaciones y el aumento de la conciencia.

CÓMO LEER ESTE LIBRO

Probablemente usted ya está realizando un buen trabajo. Le ofrecemos unas cuantas reflexiones para que saque el máximo partido a su experiencia.

Este libro se ha escrito para cualquiera que sea responsable del desarrollo de otras personas. Los cargos varían de unas empresas a otras: supervisor, gerente, director, líder de equipo, vicepresidente, CEO. Hemos decidido utilizar genéricamente el término «director». Allí donde lo vea, estamos hablando de *usted*.

Este libro trata de las conversaciones que los mejores empleados quieren tener. Por eso nos vamos a apoyar mayorita-

riamente en lo que ellos dicen. Se trata de personas reales con puestos de trabajo cuyas elocuentes percepciones plantean la cuestión mucho mejor de lo que podríamos hacerlo nosotras. No se trata de simples quejicas con expectativas poco realistas. Son sus auténticos protagonistas. Aquellos con los que cuenta para producir. Aquellos que usted espera tener a su lado.

► INTENTE ESTO

Encontrará montones de preguntas y actividades que puede utilizar con sus empleados. Recurriremos a ellas sin más. ¿Tiene pendiente una conversación sobre desarrollo profesional? Ojee las páginas en busca de un ejercicio, póngase el libro bajo el brazo y ya estará listo.

¿Y USTED?

Usted también está a las órdenes de alguien, ¿no es cierto? Y si le ocurre como a muchos directores, se halla en una posición intermedia, pues hace lo que debe por sus empleados, pero no ve que se haga lo mismo por usted. Mientras lea este libro puede encontrarse pensando: todo esto está muy bien, pero ¿qué pasa conmigo? Respuesta: hágalo usted mismo.

Las herramientas y cuestionarios de este libro son muy flexibles. Cambie el **usted** por el **yo** y estará en situación de hacer un autodescubrimiento. Puede que le resulte útil repasar las respuestas en compañía de alguien en casa o en el trabajo. Un par de ojos más pueden captar claves y ofrecer una perspectiva diferente o nuevas percepciones.

Cerraremos cada capítulo con unos «¿Qué pasaría si...?» Sabemos que, en tanto que director responsable de proporcionar resultados para su empresa, usted debe mantener los pies firmemente asentados en el suelo. De manera que, desde esa posición de firmeza, tómese un momento para considerar lo que podría ser.

¿Qué pasaría si...?

- ▶ Continuase leyendo y pusiese en práctica con sus empleados una o dos ideas.

.....

Que ellos *crecerían profesionalmente.*

1

Ayúdeme
a crecer
profesionalmente
o me Iré



Dedicar 40-60-80 horas a la semana en un lugar...

quiero que sirva para algo. Quiero tener la sensación de estar avanzando. Si aquí no puedo progresar profesionalmente, tendré que buscar otro sitio.

Un empleado (quizá suyo)

La decisión de asumir hoy en día un papel de gestor en el lugar de trabajo implica tener que acometer algunos de los mayores retos empresariales de nuestra época. Un día tras otro usted debe:

Hacer más con menos. Ha pasado a ser un cliché que afecta a toda la vida laboral. Es probable que usted se haya convertido en un maestro en encontrar la forma de reducir costes, tiempo y otros recursos por debajo de niveles que nunca hubiese imaginado posibles.

Cumplir con expectativas siempre crecientes. Cada trimestre se le pide que haga un poco (o mucho) más. Más ventas. Mayor número de interacciones de servicio. Más proyectos. Mayores resultados.

Mejorar continuamente la calidad. No basta lo bueno. Dada la competencia en el mercado global de hoy en día, el estándar es la perfección... hasta que se consigue y usted debe hacerlo todavía mejor.

Aportar el próximo éxito. Muchas empresas creen que, si no avanzan, retroceden. La innovación conquista las portadas de las revistas porque representa la promesa de un éxito mayor.

Y por más tiempo, esfuerzo o inteligencia que le ponga al trabajo, usted solo no puede hacerlo todo. El éxito depende de lograr lo mejor que cada empleado puede ofrecer y en posibilitar el nivel de compromiso más elevado posible.

El desarrollo profesional
suele ser la
herramienta
más olvidada
a la hora de
mejorar los resultados
y sin embargo
cae por entero bajo
el **área de influencia**
de un **director.**

Estudios sucesivos confirman que los mejores directores —aquellos que desarrollan de manera coherente los equipos más capaces, flexibles y comprometidos— comparten todos una cualidad: consideran prioritario el desarrollo profesional.

UN VIAJE DE «IDA»

Incluso en épocas de dificultades económicas, los mejores y más brillantes de sus empleados pueden optar a otros trabajos. No ayudarlos a desarrollarse puede forzarlos a llevarse su talento a otra parte. Emprenden un viaje de «ida». Pero los empleados que se quedan y dejan de interesarse por su trabajo pueden ser igualmente un peligro tan dañino como esa fuga de talento. Sus cuerpos se quedan, pero su entrega ha desaparecido. De esta forma se desarrolla la película, repitiéndose una y otra vez en demasiadas organizaciones.

De manera que si el desarrollo profesional es una herramienta que puede producir un aumento de productividad, reducción de gastos, incremento de la calidad, innovación y resultados en el balance, ¿por qué no está todo el mundo utilizándola?

DEFINIR TÉRMINOS

Quizá se olvida muchas veces porque el término «desarrollo profesional» causa miedo a los directivos.

¿Y USTED?

Tómese un momento para pensar acerca de lo que significa para usted el desarrollo profesional. ¿Qué implica? ¿Cuál es su papel?

Sea cual sea su respuesta apostamos a que la nuestra es más sencilla. Debe saber que muchos directores están intimidados o evitan el desarrollo profesional porque poseen definiciones de ese término equivocadas, enrevesadas o abrumadoras.

Pruebe esta definición:

El desarrollo **profesional** no es más que ayudar a otros a **crecer**. Y nada **más**.

Ayudar a los demás a desarrollarse se puede hacer de un número casi ilimitado de maneras. En un extremo del espectro usted ayuda a los empleados de manera obvia y visible a prepararse para asumir papeles nuevos o ampliados. Sin embargo, con mucha mayor frecuencia, el crecimiento asoma en el extremo opuesto del espectro mediante formas pequeñas y sutiles que, con discreción, generan un reto, interés y satisfacción mayores en un puesto de trabajo.

El problema es que, con demasiada frecuencia, el desarrollo profesional evoca imágenes de cuestionarios, listas de control y fechas límite. Y, seamos sinceros, usted tiene que lidiar con ellos para ayudar a la empresa. Pero las tareas administrativas no son desarrollo profesional.

Lejos de ello, el auténtico y positivo desarrollo profesional se produce a través de un acto tan humano como la conversación.

Ya se trate de una reunión oficial de planificación del desarrollo individual (IDP), ya de un encuentro ocasional, lo que

de verdad importa a los empleados es la calidad de la conversación. Así es como ellos juzgan la forma de comportarse de su jefe y su propio desarrollo profesional. Y también es así como toman la decisión de irse o quedarse, o de quedarse sin comprometerse con el trabajo.

De manera que, si realmente es algo tan sencillo como hablar con la gente, ¿por qué el desarrollo profesional no es un rasgo más habitual en el panorama empresarial?

MITOS PARALIZANTES

Durante años, los directores —cuando relatan sus historias personales y comparten la sabiduría popular— han creado y continúan propagando algunos mitos. Y dichos mitos (léase «razones» o «excusas») les impiden mantener las conversaciones que sus mejores empleados desean tener. ¿Cuáles de ellos le resultan familiares?

Mito 1. Sencillamente, no tengo tiempo.

Nadie discutirá que el tiempo es uno de los recursos más escasos a disposición de los directivos actuales. Pero seamos realistas. Usted ya está manteniendo conversaciones, es probable que durante todo el día. ¿Qué le pasaría si pudiera reencaminar una parte de ese tiempo y algunas de esas conversaciones para centrarse en el desarrollo profesional?

Mito 2. Si no abro la boca, puede que dejen de pensar en ello y así las cosas seguirán como están.

¿Para qué crearse problemas? Desarrollar a las personas puede incitarlas a irse y romper el equilibrio de su bien organizado departamento, ¿verdad? Mentira. Los empleados piensan en el desarrollo, hable usted de ello o no. Esca-

motear esas conversaciones es un peligro mayor para el statu quo que mantenerlas.

Mito 3. Puesto que los empleados son responsables de sus propias carreras, el asunto no me concierne.

Nadie sostendrá que los directores son los responsables del desarrollo profesional de sus empleados. Los responsables son los empleados. Sin embargo, eso no quiere decir que los directores estén totalmente al margen. Usted juega un papel esencial a la hora de ayudar y apoyar a otros para que asuman su responsabilidad. Y en gran parte ese papel se desempeña durante las conversaciones.

Mito 4. Todo el mundo quiere más, mayor o mejor: promoción, ascensos, prestigio o poder.

Si usted cree esto, sus empleados van a parecer polluelos, con el pico muy abierto esperando que los alimenten. Es probable que esta imagen pierda con rapidez su atractivo incluso para los padres pájaro más devotos, o sea que imágínesse para los directores. No obstante, según nuestras investigaciones, la imagen es de todo punto inadecuada. Cuando se les pregunta qué esperan obtener de una conversación profesional con sus jefes, la respuesta número uno de los empleados es: «Formas de utilizar mi talento más creativamente».

Mito 5. Lo mejor es concentrar las tareas de desarrollo en quienes tienen mayor potencial, pero puede que ellos ya tengan sus propios planes.

Ésta es una forma de escabullirse. Es verdad que se puede percibir un importante rendimiento en el desarrollo invertido en quienes poseen el mayor potencial. Pero éstos son

Las carreras
profesionales
se desarrollan,
de **conversación**
en **conversación**
a lo largo del
tiempo...



sólo el 10% de su gente. Probablemente tenga otro 10% de empleados marginales que se encuentren en otro plano muy diferente. ¿Y qué hacer con el otro 80% que queda en medio, el muy poblado centro responsable de llevar a cabo el grueso del trabajo? Imagine lo que rendiría incluso una pequeña inversión en su desarrollo.

Si es usted como la mayoría de directores, puede que esté de acuerdo con algunos de estos mitos. Doble la punta o señale estas páginas y vuelva sobre ellas cuando haya terminado el libro. Le pronosticamos que, una vez empiece a valorar de forma diferente su papel, es probable que considere también de manera algo distinta esos mitos y el desarrollo profesional.

Pero, mientras tanto, recuerde: hacer crecer la empresa implica desarrollar a las personas. Si lo olvida... adiós, muy buenas.

¿Qué pasaría si...?

- ▶ Revisase su opinión sobre el desarrollo profesional.
- ▶ Crecer fuese tan sencillo como conversar con sus empleados.
- ▶ Los directores pudieran romper los mitos que socavan su éxito y el desarrollo de sus empleados.

.....