

**CÓMO CREAR UNA CULTURA
DE COMPROMISO PLENO**

GANE EL CORAZÓN



MARK MILLER

Autor de éxito de ventas

GANE EL CORAZÓN

**CÓMO CREAR UNA CULTURA
DE COMPROMISO PLENO**

GANE EL CORAZÓN



MARK MILLER



Tyndale House Publishers
Carol Stream, Illinois, EE. UU.

Visite Tyndale en Internet: tyndaleespanol.com y BibliaNTV.com.

TYNDALE y el logotipo de la pluma son marcas registradas de Tyndale House Ministries.

Gane el corazón: Cómo crear una cultura de compromiso pleno

© 2022 por CFA Properties, Inc. Todos los derechos reservados.

Originalmente publicado en inglés en el 2019 como *Win the Heart* por Berrett-Koehler, Inc. con ISBN 978-1-5230-9987-0.

Fotografía del corazón en la portada © Eastman Arts/Adobe Stock. Todos los derechos reservados.

Fotografía del autor © por Irene Morris. Todos los derechos reservados.

Diseño: Alberto C. Navata Jr.

Traducción al español: Virginia Powell

Edición en español: Remedios Lérica de Richard

Para información acerca de descuentos especiales para compras al por mayor, por favor contacte a Tyndale House Publishers a través de espanol@tyndale.com.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A catalog record for this book is available from the Library of Congress.

ISBN 978-1-4964-5728-8

Impreso en Estados Unidos de América
Printed in the United States of America

28 27 26 25 24 23 22
7 6 5 4 3 2 1

Otros títulos de Mark Miller

Aquí se hacen líderes

Gane cada día

Contenido

Introducción	1
Epifanía	5
Compromiso	11
Realidad	17
Reencuentro	23
La caja	31
Pistas	37
Selma	43
Lo siguiente	49
Florencia	55
Pela	63
Ocho dígitos	69
Green Bay	75
Actualización	83
Conexión	87
Entorno	91
Afirmación	97
Responsabilidad	101
Discusión grupal	107
B O B	113
Gane el corazón	119
El futuro	127
Epílogo	133
Reconocimientos	137
Acerca del autor	139

Introducción



LA VIDA DE UN LÍDER PUEDE SER AGITADA. La mayoría de los días, hay un vertiginoso despliegue de problemas que requieren nuestra atención: presiones internas tales como asuntos de personal, calidad y capacidad combinadas con nubes de tormenta externa que impulsan la guerra por los talentos, las presiones de la competencia y las reglamentaciones gubernamentales en permanente cambio, para mencionar solo algunas.

En medio de esa estridencia se va forjando una amenaza para nuestras organizaciones, una que con frecuencia pasa desapercibida entre la confusión diaria, una que se roba las ventas, los beneficios, la satisfacción de los clientes, y el orgullo de un trabajo bien hecho: el escaso compromiso de los empleados.

Los datos sobre este punto son tan consistentemente

GANE EL CORAZÓN

impactantes, que la mayoría de los líderes se han vuelto insensibles a las estadísticas anuales. Incluso algunos se han retirado a la negación y han elegido dejar de pensar y hablar sobre el compromiso. Esta no es la solución.

El compromiso importa por varios motivos.

Primero, están las personas. Su vida de trabajo importa. Como líderes, tenemos la oportunidad de ayudar a la gente a encontrar sentido y propósito en su trabajo. Podemos crear un lugar donde puedan traer lo mejor de sí para trabajar cada día. El lugar de trabajo que nosotros creamos determina, en gran medida, qué tan comprometida está la persona en su trabajo. Al final de un largo día sus empleados, ¿vuelven *revitalizados* a sus casas o *desmotivados*? Efectivamente, tenemos la responsabilidad de decidir.

Segundo, los líderes también deberían tener en cuenta profundamente el compromiso por la oportunidad que este presenta. Si podemos aprovechar el potencial sin utilizar que está enterrado en el fondo del corazón de nuestra gente, podremos convertir el compromiso de un pasivo en una verdadera ventaja sustentable y competitiva y dar lugar a mejoras en la productividad ¡desconocidas desde la revolución industrial!

Finalmente, para muchas organizaciones, el compromiso es el obstáculo final para convertirse en una organización de alta productividad. Hice un resumen de ese recorrido en mi libro *Chess Not Checkers* (Ajedrez, no damas) y he analizado profundamente las mejores prácticas en otros libros recientes. Para quienes no están familiarizados con los conceptos, aquí hay un breve resumen:

Todas las organizaciones de alto rendimiento tienen cuatro cosas en común. **Apuestan al liderazgo** (*Líderes hechos aquí*),

Actúan como tales (*Talent Magnet* [Imán de talentos]), y **Se ganan el corazón** (desarrollado en este libro). Estas tres «movidas» les permiten **Destacarse en el desempeño** (a desarrollar en un libro que se entregará en la primavera del 2021).

Les animo a mantener una mente abierta, deshacerse de sus suposiciones sobre el compromiso, y prepararse para soltar todo el potencial de su gente y de su organización.

Epifanía



LA VIDA LES SONREÍA: LOS NIÑOS ESTABAN CRECIENDO. Megan estaba feliz e involucrada en la comunidad, y sus ingresos eran mejores que nunca. Sin embargo, en el trabajo, algo no andaba bien, y a Blake se le estaba haciendo difícil descubrir qué era.

Había leído los informes, estudiado las finanzas, hablado con los clientes, y escuchado con atención lo que decían sus empleados acerca del estado de la empresa. Blake no estaba escuchando solamente la música, también intentaba escuchar los espacios entre las notas, procurando discernir la verdad oculta.

Los mejores líderes tienen la habilidad de ver lo oculto: el cambio de tendencias, las estrategias que están llegando al final de su vida productiva, el potencial sin aprovechar de la gente, e

incluso las amenazas más allá del horizonte. Esta intuición del liderazgo impulsó a Blake a buscar respuestas.

Una mañana, mientras conducía hacia el trabajo, analizó los hechos como los veía: El desempeño de la organización se había estancado. La competencia iba ganando terreno lentamente, pero nadie parecía haberlo notado. La gente se presentaba, realizaba su trabajo, y se volvía a casa.

Pensaba que su gente sencillamente seguía por inercia. Pero ahora su descontento era casi palpable; lo percibía en las sombras, y por el momento evitaba la luz brillante de las finanzas mensuales. Se podía imaginar a todos en la organización intentando llamar su atención en silenciosa desesperación, *¿En realidad no me importa!*

¡Eso es!, pensó. Ese era el problema.

Blake no sabía qué hacer con esa revelación. No obstante, una vez identificado el problema, incluso el mínimo esbozo de uno, quería buscar una solución, y rápido.

Al entrar en la playa de aparcamiento, la raíz de ese dilema ya estaba comenzando a cristalizar en su mente.

Una combinación de demasiadas ocupaciones, mercados inciertos, la competencia creciente, y las rotaciones en su equipo de liderazgo habían hecho que Blake perdiera de vista a su gente. En un instante, se le aclaró todo.

Su actual realidad y el malestar que ahora había invadido a su organización eran una consecuencia directa de sus elecciones como líder.

Antes de entrar a su oficina, se detuvo para ver a Charles, el jefe de personal.

—Buen día, Blake —dijo Charles— ¿Qué tal pasaste el fin de semana?

—Bien —comenzó a decir Blake, claramente distraído por su reciente entendimiento—. Los niños bien, Megan también. Todo está bien... y ese es el problema.

—¡Vaya! ¿Qué quieres decir?

—Estuve pensando —dijo Blake.

—¿Y?... —Charles esperó.

—Las cosas están simplemente bien... y creo que eso es un problema. Necesitamos idear un plan.

—Cálmate. Me perdí en “eso es un problema” —dijo Charles sonriendo.

—Lo sé. Suena loco. Tú y yo, y todo el equipo, hemos trabajado realmente duro los últimos años.

—Así es —confirmó Charles.

—Y hemos visto algunas mejoras —continuó Blake—, pero no estoy del todo convencido... —Su voz se fue apagando.

—¿Convencido de qué? —preguntó Charles.

—Permíteme hacerte una pregunta —dijo Blake.

—Está bien, adelante.

—¿Estás contento en el trabajo? ¿Te sientes totalmente comprometido? ¿Realmente te importa?

—¿Qué? —preguntó Charles—. Repítelo todo.

—¿Estas realmente contento en el trabajo?

—¿Qué tiene que ver eso con nada? —preguntó Charles.

—¡Todo! —dijo Blake.

—Tendrás que explicarte.

—¿Estás contento, satisfecho, entusiasmado, motivado y animado para estar trabajando hoy?

Su actual realidad, y el malestar que ahora había invadido a su organización eran una consecuencia directa de sus elecciones como líder.

GAÑE EL CORAZÓN

Charles conocía a Blake desde hacía muchos años, pero era el director ejecutivo y su jefe, de manera que hizo una pausa antes de responder. —Bueno... —volvió a hacer una pausa y luego habló lentamente—. Blake, estás estableciendo una marca muy muy elevada. Estoy agradecido de tener trabajo, aprecio todo lo que tú y tu compañía ha hecho por mí personalmente, pero no estoy seguro si lo que sugieres es realista. Es *solo* un empleo.

—¡Ahí está! —exclamó Blake—. Acabas de articular lo que vengo sintiendo. Creo que ese es nuestro problema.

—No sabía que teníamos un problema —dijo Charles.

—¡Es un gran problema! Si los líderes se sienten así, ¿qué queda para las personas que fabrican nuestros productos y atienden a nuestros clientes? ¿Cómo se sienten? ¿También ellos ven su trabajo “solo como un empleo”?

—Supongo que sí.

—Piensa en las implicancias de eso. Si la gente ve su trabajo *solo como un empleo*, ¿por qué habrían de traer todo lo mejor de sí? ¿Por qué harían un esfuerzo extra? ¿Por qué se arriesgarían? ¿Por qué desafiarían el estado de las cosas? ¿Por qué habrían de ayudar a sus compañeros de trabajo? ¿Por qué sugerirían mejoras? ¿Por qué habrían de importarles?

Blake continuó:

—Creo que esto explica muchas cosas.

—¿Como qué? —preguntó Charles.

—Desempeño pobre, falta de apremio y de energía, indiferencia hacia los clientes y la competencia. También puede explicar por qué este lugar se convierte en un pueblo fantasma a las 17:01 todas las tardes. ¿Has notado que a la gente le gusta entrar en reversa en la playa de aparcamiento?

—Sí, siempre me he preguntado por qué lo hacen.

—A lo mejor para poder escapar rápidamente —Ambos hombres sonrieron, pero era una sonrisa forzada porque sabían que la broma de Blake podía contener algo de verdad en ella.

—Entonces, ¿qué hacemos con esta hipótesis? —preguntó Blake.

—¿Sobre la playa de aparcamiento?

—¡No! Yo creo que a la gente no le importa realmente ni su trabajo, ni sus compañeros ni la organización.

Si la gente ve su trabajo solo como un empleo, ¿por qué habría de traer todo lo mejor de sí al trabajo?

—Vaya, creo que estás poniendo todo el asunto fuera de proporción —dijo Charles—. Tenemos gente muy buena.

—Si estoy en lo correcto, esta *no* es una reflexión sobre la gente. Esto es mi culpa. Y la tuya también, y de cada uno de los demás líderes de la organización. Somos los responsables.

—No estoy seguro si entiendo del todo ese “ataque de culpa”, pero podemos seguir hablando sobre eso. ¿Por qué no nos serenamos y vemos si podemos reunir algunos datos?

—¿Qué tienes en mente?

—Lo que estamos discutiendo se llama compromiso. Hay evaluaciones que podemos utilizar para saber la verdad. De modo que *si* hay un problema, entonces podemos solucionarlo.

—Entonces hagámoslo cuanto antes —dijo Blake.