

#1 WALL STREET JOURNAL BESTSELLER

**DE GALLUP**

**BASADO EN NUESTRO MAYOR ESTUDIO GLOBAL  
SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO**

**EL  
LÍDER**

**GALLUP HA DESCUBIERTO QUE LA CAPACIDAD Y  
EXCELENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS LÍDERES  
DE EQUIPO SON EL FACTOR MÁS IMPORTANTE  
PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO  
DE UNA ORGANIZACIÓN**

**DESCUBRE TUS FORTALEZAS**

---

**JIM CLIFTON | JIM HARTER**

# **DE GALLUP**

**BASADO EN NUESTRO MAYOR ESTUDIO GLOBAL  
SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO**



# **EL LÍDER**

**GALLUP HA DESCUBIERTO QUE LA CAPACIDAD Y  
EXCELENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS LÍDERES  
DE EQUIPO SON EL FACTOR MÁS IMPORTANTE  
PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO  
DE UNA ORGANIZACIÓN**



# DE GALLUP

BASADO EN NUESTRO MAYOR ESTUDIO GLOBAL  
SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

## EL LÍDER

GALLUP HA DESCUBIERTO QUE LA CAPACIDAD Y  
EXCELENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS LÍDERES  
DE EQUIPO SON EL FACTOR MÁS IMPORTANTE  
PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO  
DE UNA ORGANIZACIÓN

---

**JIM CLIFTON**

**JIM HARTER**

**REVERTÉ MANAGEMENT**  
BARCELONA/MÉXICO

## **El líder It's the Manager**

Copyright © 2019 Gallup, Inc

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Gallup®, CliftonStrengths®, Clifton StrengthsFinder®, Gallup Press®, Q12®, SRI®, StrengthsFinder®, The Gallup Path®, The Gallup Poll® y los 34 temas de las Fortalezas de Clifton son marcas registradas de Gallup, Inc. Todas las demás marcas comerciales pertenecen a sus respectivos propietarios.

La información de los elementos Q<sup>12</sup> es propiedad de Gallup y están protegidos por la ley. No puede dirigir una encuesta con los elementos Q<sup>12</sup> o reproducirla sin el consentimiento por escrito de Gallup. Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. Todos los derechos reservados.

### **© Editorial Reverté, S. A., 2020**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-17963-08-8

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9567-5 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9568-2 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté  
Traducción: Jordi Vidal Moral  
Revisión de textos: M.<sup>a</sup> Carmen G. Galott

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

**A LOS QUE CREEN QUE MAXIMIZAR  
EL POTENCIAL HUMANO ES AHORA  
EL PROPÓSITO PRINCIPAL DE TODAS  
LAS ORGANIZACIONES**



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Cómo leer este libro</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN: El nuevo propósito del mundo</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>ESTRATEGIA</b> .....  | <b>15</b> |
| Capítulo 1: ¿Qué deberían cambiar exactamente los directores<br>generales y de recursos humanos? ..... | 17        |
| Capítulo 2: ¿Por qué el cambio organizacional es tan complicado? .....                                 | 20        |
| Capítulo 3: Dos rasgos no negociables que deben poseer los líderes .....                               | 22        |
| Capítulo 4: Integrar múltiples equipos.....  | 24        |
| Capítulo 5: Tomar buenas decisiones .....  | 26        |
| <b>CULTURA</b> .....   | <b>29</b> |
| Capítulo 6: ¿Qué es una cultura empresarial? .....   | 31        |
| Capítulo 7: ¿Por qué la cultura empresarial es importante? .....                                       | 32        |
| Capítulo 8: Cómo transformar la cultura empresarial .....  | 34        |
| <b>MARCA EMPLEADORA</b> .....  | <b>37</b> |
| Capítulo 9: Atraer a la nueva fuerza laboral .....   | 39        |
| Capítulo 10: Contratar a los mejores .....   | 42        |
| Capítulo 11: Análisis estadísticos para la selección de personal:<br>la solución.....                  | 45        |
| Capítulo 12: Dónde encontrar los «vídeos de partidos» de futuras<br>estrellas .....                    | 48        |
| Capítulo 13: Cinco preguntas para para la inducción o<br>incorporación de personal .....               | 51        |
| Capítulo 14: El camino más corto hacia el desarrollo: conversaciones<br>basadas en las fortalezas..... | 56        |



|   |    |
|---|----|
| Capítulo 15: La historia de CliftonStrengths.....                             | 59 |
| Capítulo 16: Cinco pasos para construir una cultura basada en fortalezas..... | 64 |
| Capítulo 17: Las expectativas correctas: Competencias 2.0 .....               | 67 |
| Capítulo 18: Hacer un plan de sucesión correcto .....                         | 71 |
| Capítulo 19: Gestionar la salida de trabajadores.....                         | 74 |

**DE JEFE A COACH..... 79**

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 20: Los tres requisitos del <i>coaching</i> .....   | 81  |
| Capítulo 21: Las cinco conversaciones de <i>coaching</i> .....   | 84  |
| Capítulo 22: Retribución económica y promociones .....   | 90  |
| Capítulo 23: Indicadores de desempeño: sesgos y prejuicios.....  | 94  |
| Capítulo 24: Indicadores de desempeño: la solución.....  | 97  |
| Capítulo 25: Cómo hacer que «mi desarrollo» sea el motivo por el que los trabajadores se queden en la empresa..... | 101 |
| Capítulo 26: <i>Moneyball</i> para los centros de trabajo.....   | 105 |
| Capítulo 27: El hallazgo de los líderes de equipo .....  | 110 |
| Capítulo 28: Por qué los programas de compromiso no funcionan... ..  | 114 |
| Capítulo 29: Creando una cultura de alto desarrollo .....  | 118 |
| Capítulo 30: Los cinco rasgos de los grandes líderes .....   | 122 |
| Capítulo 31: Cómo potenciar el desarrollo de quienes ya son líderes .....  | 125 |

**EL FUTURO DEL TRABAJO ..... 129**

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 32: Un rápido repaso de lo que ha cambiado en los centros de trabajo ..... | 131 |
| Capítulo 33: Tres requisitos para la diversidad y la inclusión.....                 | 133 |
| Capítulo 34: Diversidad e inclusión: «trátame con respeto».....                     | 135 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 35: Diversidad e inclusión: «valórame por mis fortalezas».....                                     | 137 |
| Capítulo 36: Diversidad e inclusión: «los líderes harán lo correcto».....                                   | 139 |
| Capítulo 37: La brecha de género .....  | 141 |
| Capítulo 38: Las mujeres en el trabajo: la era del #yotambién .....   | 144 |
| Capítulo 39: Las mujeres en el trabajo: ¿por qué existe la brecha salarial? .....                           | 146 |
| Capítulo 40: Las mujeres en el trabajo: conciliación entre trabajo y vida personal .....                    | 148 |
| Capítulo 41: ¿Son una carga los trabajadores de la generación del <i>baby boom</i> ? .....                  | 150 |
| Capítulo 42: Prestaciones y flexibilidad de horario: ¿qué les importa realmente a los trabajadores? .....   | 153 |
| Capítulo 43: Cómo hacer que la flexibilidad de horarios se corresponda con un alto desempeño .....          | 155 |
| Capítulo 44: La nueva oficina .....   | 158 |
| Capítulo 45: La innovación empresarial: cómo gestionar y fomentar la creatividad .....                      | 161 |
| Capítulo 46: No se puede ser «ágil» sin buenos líderes .....  | 165 |
| Capítulo 47: El trabajo por proyectos: la nueva relación empresa-colaborador .....                          | 167 |
| Capítulo 48: Trabajadores eventuales: ¿desesperados o satisfechos? .....                                    | 169 |
| Capítulo 49: La inteligencia artificial ya ha llegado: ¿y ahora qué?.....                                   | 171 |
| Capítulo 50: Inteligencia artificial: la adaptación de los centros de trabajo .....                         | 175 |
| Capítulo 51: Actualizaciones tecnológicas: sistemas GCH y otras soluciones.....                             | 177 |
| Capítulo 52: La toma de decisiones basada en la estadística predictiva: <i>Moneyball</i> para líderes ..... | 181 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>PARA CONCLUIR: El papel de la naturaleza humana en los resultados empresariales .....</b>                                  | <b>187</b> |
| <b>APÉNDICES .....</b>  | <b>195</b> |
| <b>APÉNDICE 1: Liderar gracias a tus fortalezas: una guía de los 34 temas CliftonStrengths .....</b>                          | <b>197</b> |
| <b>APÉNDICE 2: Q<sup>12</sup>: doce elementos imprescindibles para una gran gestión empresarial .....</b>                     | <b>287</b> |
| <b>APÉNDICE 3: La relación entre el compromiso en el trabajo y los resultados empresariales .....</b>                         | <b>303</b> |
| <b>APÉNDICE 4: La relación entre el desarrollo del personal basado en las fortalezas y los resultados empresariales .....</b> | <b>351</b> |
| <b>APÉNDICE 5: El metaanálisis de Gallup sobre la selección de líderes y los perfiles de desarrollo .....</b>                 | <b>365</b> |
| <b>Referencias y notas .....</b>  | <b>381</b> |
| <b>Agradecimientos .....</b>  | <b>431</b> |
| <b>Sobre Gallup .....</b>   | <b>433</b> |
| <b>Sobre los autores .....</b>  | <b>435</b> |

# CAPÍTULO 26

---

## ***MONEYBALL* PARA LOS CENTROS DE TRABAJO**

Los 12 elementos para el éxito de un equipo se pueden condensar en las siguientes afirmaciones:

- Q01.** Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
- Q02.** Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente.
- Q03.** En el trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
- Q04.** En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.
- Q05.** Mi jefe, o alguna persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mí como persona.
- Q06.** Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.
- Q07.** En el trabajo mis opiniones parecen contar.
- Q08.** La misión o propósito de la empresa, hace que sienta que mi trabajo es importante.
- Q09.** Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
- Q10.** Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.
- Q11.** Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.
- Q12.** Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Ya sea en el béisbol o en los negocios, las decisiones sobre los jugadores son difíciles de tomar.

Por eso los analistas sabermétricos se pasan la vida recopilando estadísticas; su objetivo es tomar decisiones del tipo «Moneyball» acerca de los jugadores que triunfarán en este deporte. Con ese fin, tales expertos recopilan datos muy detallados de todos sus logros pasados, desde promedios de bateo y localizaciones de golpeo a porcentajes de recepción; luego los combinan para pronosticar el éxito del equipo o de cada jugador.

Algunos equipos muestran una gran eficacia enseñando a sus entrenadores y jugadores cómo usar los datos Moneyball para tomar mejores decisiones. Equipos como los campeones de la Serie Mundial de 2017 (Houston Astros) y 2016 (Chicago Cubs) u otros como los Boston Red Sox y los modestos Oakland Athletics han tenido mucho éxito empleando este riguroso método estadístico, Moneyball, en la preparación de los jugadores, las contrataciones, la compraventa y la estrategia de juego.

Las empresas se enfrentan a desafíos similares cuando tratan de pronosticar el desempeño o los beneficios futuros de sus distintos equipos y unidades de negocio. Muchas han desarrollado sistemas que reducen la variabilidad en las características de un equipo para maximizar los beneficios; y lo tienen todo en cuenta, desde el tamaño de cada unidad de negocio a su ubicación, la inversión en marketing y la disponibilidad del producto, al tiempo que dedican un importante esfuerzo a la formación de su personal para garantizar unos resultados de calidad.

Pero, en realidad, ¿puede el método Moneyball ser tan útil para una empresa como lo fue para los equipos de béisbol de Houston, Chicago, Boston y Oakland?

En opinión de Gallup, sí. Durante 50 años nos hemos encargado de recabar datos sobre equipos de trabajo en empresas de todo el mundo, incluyendo la medida de las percepciones de los empleados acerca de ciertos elementos cruciales de la cultura corporativa, algo que Gallup denomina «compromiso del empleado» y que viene determinado por factores como la claridad de las funciones y roles, las oportunidades para hacer lo que mejor se sabe hacer, las posibilidades de crecimiento profesional, el establecimiento de relaciones sólidas con los compañeros y la existencia de una misión o propósito común. Resulta significativo que todos estos sean factores en los que los líderes pueden influir de forma directa.

Así mismo, Gallup ha recopilado patrones de desempeño hacia el interior de los equipos, abarcando aspectos como el absentismo, la tasa de rotación de personal, las evaluaciones de los clientes, la productividad y las cifras de rentabilidad. El problema es que cada empresa tiene un número limitado de equipos o de unidades de negocio que se puedan analizar en un momento dado. Así, pues, en cualquier estudio hay que considerar tanto los posibles sesgos de medición como el tamaño limitado de la muestra, todo lo cual incrementa las posibilidades de error a la hora de generalizar los resultados.

La combinación simultánea de la evaluación del compromiso de los empleados y los datos de desempeño de varias compañías da lugar a un metaanálisis, esto es, un estudio de muchos estudios. Este método proporciona una estimación mucho más precisa del impacto del compromiso de los equipos en el desempeño de lo que cualquier estudio individual puede lograr.

Gallup ha llevado a cabo nueve metaanálisis sobre estas cuestiones en las últimas dos décadas. El más reciente incluye datos de más de 82.000 equipos de 230 empresas distintas, en total alrededor de 1,8 millones de empleados de 49 sectores en 73 países diferentes. (Véase apéndice 3).

La evaluación del compromiso de los equipos se ha hecho mediante preguntas (o los 12 elementos) que se presentaron al comienzo de este capítulo, las cuales miden los aspectos relacionados con el empleo que se ha demostrado que están vinculados con el desempeño. Los equipos suelen variar ampliamente su grado de compromiso, incluso dentro de una misma empresa, en la misma medida que varía su desempeño.

Uno de los principales hallazgos de este metaanálisis es que la correlación entre ambos aspectos es coherente con el paso del tiempo y en las distintas empresas, y eso a pesar de las enormes diferencias existentes entre compañías, países y periodos económicos, a lo que hay que sumar los vertiginosos cambios tecnológicos que se han producido a lo largo de las décadas en que se realizaron los distintos estudios.

De manera más concreta, cuando los investigadores de Gallup compararon a los equipos clasificados en el cuartil superior de su empresa en cuanto al nivel de compromiso con los del cuartil inferior, hallaron diferencias en el desempeño. (Véase el gráfico de la siguiente página).

## Efectos del compromiso sobre los resultados clave del negocio

---

Al analizar las diferencias en el desempeño entre unidades de negocio comprometidas y no comprometidas, las clasificadas en el cuartil superior superaban claramente a las del cuartil inferior en los siguientes aspectos:

**41%**

Menor grado de absentismo

**24%**

Menor rotación de personal  
(en empresas con alto índice  
de rotación)

**59%**

Menor rotación de personal  
(en empresas  
con bajo índice de rotación)

**28%**

Menos pérdidas

**70%**

Menos incidentes de seguridad

**58%**

Menos incidentes de seguridad  
del paciente

**40%**

Menos defectos de calidad

**10%**

Valoraciones más altas  
de los clientes

**17%**

Mayor productividad

**20%**

Mayores ventas

**21%**

Mayor rentabilidad

Combinando estos indicadores de desempeño en un sistema de medida general del rendimiento, hallamos que los equipos clasificados en el percentil 99 de su empresa tenían cuatro veces más probabilidades de éxito (o desempeñarse por encima de la media) que los situados en el primer percentil.

Obviamente, el desempeño de un equipo de trabajo nunca será del todo predecible, pero estos resultados aportan una sólida evidencia de que es posible considerar los rasgos que caracterizan la cultura de un equipo para predecir cómo será su desempeño.

Así, igual que los equipos de béisbol aplican el método Moneyball para tomar mejores decisiones, las empresas que evalúan y gestionan adecuadamente los 12 elementos de compromiso serán capaces de aumentar el desempeño de sus trabajadores y, por tanto, incrementar sus posibilidades de éxito.



# Sobre Gallup

Gallup es una empresa de análisis global, firma consultora y de formación que ayuda a líderes y directivos empresariales a solucionar los problemas que amenazan sus negocios.

Gallup tiene más conocimiento sobre los objetivos de trabajadores, clientes, estudiantes y ciudadanía en general que cualquier otra organización del mundo. En Gallup ofrecemos soluciones, cambios y servicios en muchas áreas, incluyendo los siguientes aspectos:

- Cambio de cultura.
- Desarrollo de liderazgo.
- Desarrollo de directivos.
- *Coaching* y cultura basados en las fortalezas.
- Estrategias de crecimiento orgánico.
- Herramientas de software «Boss-to-coach».
- Atracción y selección de talentos.
- Planificación de la sucesión en puestos directivos.
- Sistemas e indicadores de gestión del desempeño.
- Estadísticas de perfeccionamiento del desempeño.
- Reducción de errores y riesgos de seguridad.
- Evaluación de programas internos.
- Experiencia y compromiso de los trabajadores.
- Evaluación predictiva en el proceso de selección de personal.
- Pronósticos de retención del talento.
- Formación de equipos ágiles.
- Mejora de la experiencia de cliente (B2B).
- Diversidad e inclusión.
- Iniciativas para la mejora del bienestar del personal.

Si desea saber más, le rogamos que se ponga en contacto con Gallup en nuestra página web: [press.gallup.com/purchase/Spanish/code](http://press.gallup.com/purchase/Spanish/code).



# Sobre los autores

Jim Clifton es presidente y director ejecutivo de Gallup, además del autor de los éxitos de ventas *Born to Build* y *The Coming Jobs War*. Su trabajo más reciente e innovador, la Encuesta Mundial Gallup, ha sido diseñada para dar voz a los siete mil millones de habitantes del planeta en prácticamente todos los temas de interés en el ámbito mundial. Bajo el liderazgo de Clifton, Gallup ha pasado de ser una empresa estadounidense a convertirse en una compañía global, con 40 oficinas en 30 países. Clifton es actualmente profesor visitante y catedrático emérito en el Instituto de Empresa Privada Frank Hawkins Kenan de la Universidad de Carolina del Norte.

Jim Harter, doctor en Matemáticas, ejerce como jefe científico de Gallup. Ha llevado a cabo más de mil estudios acerca de la eficacia del entorno laboral, incluido el mayor metaanálisis en curso sobre el potencial humano y el rendimiento de la unidad de negocio. Este autor obtuvo un gran éxito de ventas con su obra *12: The Elements of Great Managing and Wellbeing: The Five Essential Elements*. Harter también ha publicado diversos artículos en revistas académicas y empresariales de prestigio.

Gallup Press tiene como objetivo formar e informar a las personas responsables de gobernar, administrar, educar y liderar a los siete mil millones de habitantes de este planeta. Cada libro que Gallup edita cumple con sus estrictos requisitos de integridad, fiabilidad e independencia y su contenido se basa en la investigación previa avalada por Gallup.



# Demandas cambiantes de los trabajadores

---

**Pasado** —————→ **Futuro**

Mi salario

Mi propósito

Mi satisfacción

Mi desarrollo

Mi jefe

Mi coach

Mi evaluación anual

Mis conversaciones continuas

Mis debilidades

Mis puntos fuertes

Mi empleo

Mi vida