

## Tres estrategias de los mejores jefes para estimular a su equipo

por **James Harter, Amy Adkins**

trad. Teresa Woods

Harvard Business Review 25.08.2016

**Menos de un tercio** de los estadounidenses se siente comprometido con su trabajo. Esta conclusión se ha mantenido desde 2000, cuando Gallup empezó a medir y producir informes sobre el nivel de compromiso de la fuerza laboral estadounidense.

Gallup define a los empleados comprometidos como aquellos que participan en su trabajo y se muestran entusiasmados en su entorno laboral. Pero la mayoría de los empleados son indiferentes, pasan como sonámbulos por sus jornadas laborales sin preocuparse por su propio rendimiento ni el de su organización. Este sentimiento hace **peligrar algunos factores económicos vitales como el crecimiento y la innovación**.

El último informe de Gallup, *El estado del mánager estadounidense* (en inglés), profundiza en las características de los mánagers excelentes y examina los **vínculos entre el talento, el nivel de compromiso y algunos resultados de negocio** vitales como la rentabilidad y la productividad. La investigación demuestra que los mánagers son responsables de hasta el **70% de la variabilidad** entre las puntuaciones de compromiso de los empleados.

Dado el preocupante estado actual del compromiso de los empleados en Estados Unidos, podría parecer que **la mayoría de los mánagers no están creando entornos en los que los empleados se sientan motivados** o ni siquiera cómodos. Una encuesta de Gallup realizada con la participación de 7.272 adultos estadounidenses reveló que uno de cada dos había dejado el trabajo para alejarse de su mánager y mejorar su calidad de vida en algún momento de su carrera. **Tener un mal mánager a menudo representa un doble golpe**: Los empleados se sienten desgraciados en el trabajo, y esa desdicha les persigue hasta casa, lo que agrava su nivel de estrés y afecta negativamente a su bienestar en general.

Pero no se puede simplemente calificar a un mánager como "bueno" o "malo". Las organizaciones necesitan entender qué hacen los mánagers dentro del entorno laboral para crear o destruir el compromiso. En otro estudio con 7.712 adultos estadounidenses, Gallup pidió que puntuasen a sus mánagers en unos comportamientos concretos. Estos comportamientos, relacionados **con la comunicación, la gestión del desempeño y sus puntos fuertes**, están estrechamente relacionados con la satisfacción de los empleados y

---



proporcionan a las organizaciones mayores ideas acerca del desarrollo de sus mángers y permiten elevar el nivel general de rendimiento del negocio.

### **Buena comunicación**

La comunicación suele ser la base de cualquier relación sana, incluida la que se mantiene entre un empleado y su mánager. Gallup ha encontrado que las comunicaciones regulares, ya sea en persona, por teléfono o por correo electrónico, se relacionan con mayores niveles de compromiso. Por ejemplo, los empleados cuyos **mánagers celebran reuniones regulares con ellos tienen casi tres veces más probabilidades de estar comprometidos** que aquellos cuyos mángers no lo hacen.

Gallup también revela que el nivel de compromiso es más alto entre los empleados que mantienen algún tipo de comunicación diaria (cara a cara, telefónica o digital) con sus mángers. **Los responsables que emplean una combinación de comunicaciones cara a cara, telefónicas y digitales tienen el mayor éxito** a la hora de obtener el compromiso de sus empleados. Y cuando los empleados intentan contactar con su mánager, los empleados comprometidos informan de que su mánager devuelve sus llamadas o mensajes en 24 horas o menos. Estas transacciones regulares explican por qué los empleados comprometidos también tienen mayores probabilidades de informar de que su mánager conoce en qué proyectos o tareas trabajan.

Pero las meras transacciones entre mángers y empleados no bastan para maximizar el compromiso. Los empleados valoran las comunicaciones de parte de su mánager no sólo acerca de sus puestos y responsabilidades sino **también acerca de lo que sucede en sus vidas fuera del trabajo**. El estudio de Gallup revela que los empleados que sienten que su mánager invierte en ellos como persona tienen mayores probabilidades de comprometerse.

Los mejores responsables hacen un esfuerzo concertado por conocer a sus empleados y ayudarles a sentirse cómodos hablando de cualquier tema, tanto si está relacionado con el trabajo como si no. **En un entorno laboral productivo la gente se siente segura**, lo suficiente como para experimentar, poner las ideas a prueba, compartir informaciones y apoyarse mutuamente. Pero nada de esto puede suceder si los empleados no perciben que les importan a sus mángers.

Los mángers excelentes tienen el talento de motivar a los empleados y construir relaciones sinceras con ellos. Los que no están bien cualificados para este rol probablemente se sentirán incómodos con este aspecto "blando" de la gestión de empleados. **Los mejores mángers**

---



**entienden que cada persona que gestionan es distinta.** Cada una tiene distintos éxitos y retos tanto en el trabajo como fuera de él. Al conocer primero a sus empleados como personas, estos responsables se adaptan a la naturaleza única de sus empleados mientras fomentan un alto rendimiento.

### Objetivos claros

La gestión del desempeño a menudo es **una fuente de gran frustración** para los empleados que no entienden claramente sus objetivos ni lo que se espera de ellos en el trabajo. Pueden sentirse en conflicto con sus responsabilidades y desconectados de la visión general. Para estos empleados, **las revisiones anuales** y las conversaciones sobre su desarrollo parecen forzadas y superficiales, y **es imposible que piensen en los objetivos del próximo año cuando ni siquiera están seguros** de lo que les traerá el mañana.

Pero cuando la gestión del desempeño se realiza correctamente, los empleados se vuelven **más productivos, rentables y creativos.** Gallup concluye que los empleados cuyos managers sobresalen en las actividades de gestión del desempeño están más comprometidos que los empleados cuyos managers luchan con estas mismas tareas.

En nuestra investigación Q12, Gallup ha descubierto que **la claridad de las expectativas es, tal vez, el componente más esencial en las necesidades de los empleados,** y resulta vital para el rendimiento. Ayudar a los empleados a entender sus responsabilidades puede que parezca una asignatura de primero de carrera, pero los empleados necesitan más que una descripción escrita del puesto para realmente entender sus roles. Los managers excelentes no sólo transmiten a sus empleados lo que se espera de ellos, también hablan frecuentemente con ellos sobre sus responsabilidades y progresos. No se guardan esas conversaciones críticas para una única sesión anual de revisión del desempeño.

Los empleados comprometidos tienen mayores probabilidades de afirmar que sus managers les ayudan a fijar prioridades profesionales y objetivos de rendimiento. También tienen mayores probabilidades de confirmar que sus managers les rinden cuentas de su propio rendimiento. Para estos empleados, *la rendición de cuentas* significa que todos los empleados son tratados de manera justa o están sometidos a los mismos estándares, lo cual **permite destacar a los que mejor rinden.**

### Puntos fuertes

Los investigadores de Gallup han estudiado el comportamiento y los puntos fuertes de los humanos durante décadas y han descubierto que el fomento y **desarrollo de los puntos**

---



**fuertes de un empleado constituye un enfoque mucho más eficaz** que una fijación en sus puntos débiles. Una cultura basada en los puntos fuertes permite que los empleados se aprenden sus roles con mayor rapidez, generan más trabajo y de una calidad significativamente mejor, permanezcan más tiempo en su empresa y estén más comprometidos. En el estudio actual, una vasta mayoría (el 67%) de los empleados que se muestran muy de acuerdo en que su *mánager* se centra en sus *puntos fuertes* o características positivas están comprometidos, en comparación con sólo un 31% de los empleados que afirman que su *mánager* se centra en sus *puntos débiles*.

Cuando los *mánagers* ayudan a los empleados a crecer y desarrollarse mediante sus puntos fuertes, tienen más del doble de probabilidades de implicar a sus compañeros de trabajo. Lo más poderoso que podemos hacer es **colocarles en puestos que les permitan emplear lo mejor de sus talentos naturales**, añadiendo habilidades y conocimientos para desarrollar y aplicar sus puntos fuertes.

**James Harter** es el director tecnológico de Gestión del Entorno Laboral y del Bienestar de la división de Gestión del Entorno Laboral de Gallup. Es coautor del éxito de ventas de la lista del 'New York Times' '12: The Elements of Great Managing', que explora los 12 elementos cruciales para generar y aprovechar el compromiso de los empleados. Su último libro, 'Wellbeing: The Five Essential Elements,' está basado en un estudio global de lo que diferencia a la gente que triunfa de los que no.

