

Libro Blanco

Los impulsores emocionales del compromiso de los colaboradores:
cómo las organizaciones y los líderes pueden despertar emociones
positivas

¿Por qué las emociones importan?

En la actualidad, las empresas pueden confiar cada vez más en los macrodatos y algoritmos para tomar decisiones, lo que les permite maximizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente, a veces incluso en tiempo real.

Pero, hasta el momento, los humanos no tenemos esa opción para la mayoría de nuestras toma de decisiones.

"Cuando trates con personas, recuerda que no estás tratando con seres lógicos, sino con seres emocionales".
— Dale Carnegie

A las personas en general les gusta pensar que su toma de decisiones es de manera racional, sin embargo, las investigaciones demuestran que la mayoría de las decisiones están fuertemente influenciadas por las emociones, y posteriormente las racionalizan a medida que justifican sus elecciones consigo mismas y con los demás.

Eso es cierto, cuando se trata de una de las decisiones más importantes que tus colaboradores toman todos los días, aunque no lo hacen conscientemente: *deciden si dan su mayor esfuerzo en el trabajo.*

Generar compromiso en los colaboradores no es tan fácil como seguir una receta. Aunque la Inteligencia Artificial (IA) promete cambios de paradigma en la capacidad de las empresas para personalizar la experiencia de los empleados, y se están teniendo avances en cuanto a la eficacia de las máquinas para detectar las emociones humanas, para la gran mayoría de las empresas, la capacidad de desarrollar estrategias de compromiso que sean significativas para la experiencia de cada trabajador individual utilizando estos avances, todavía está muy lejos.

Si bien los macrodatos sin duda pueden guiar a una organización para mejorar la experiencia de sus empleados como fuerza de trabajo en general, los datos globales son prácticamente inútiles cuando se trata de motivar a un colaborador en particular.

En cambio, las organizaciones exitosas continúan aprovechando el elemento humano, cuando asignan al líder del empleado la responsabilidad principal de generar compromiso.

Dependiendo de la compañía y sus recursos, los líderes suelen tener una variedad de métodos para hacerlo: reconocimiento, recompensas monetarias, atención adicional, beneficios, mentores, oportunidades de aprendizaje, proyectos especiales, apoyo para el crecimiento profesional, horarios de trabajo flexibles, autorización para actividades de voluntariado, etc. Cualquiera de estas tácticas puede producir distintas reacciones en diferentes personas. Los líderes tienen la responsabilidad de elegir las tácticas correctas para cada uno. Si bien el reconocimiento público puede hacer que una persona se sienta emocionado e inspirado para lograr aún más, el mismo reconocimiento puede hacer que otro se sienta avergonzado.

Los buenos líderes deben conocer bien a su gente, porque eso es exactamente lo que les permite predecir si una determinada táctica provocará la emoción deseada: que aumente el compromiso del empleado, o no.

El poder de las emociones positivas

Actualmente hay investigaciones sustanciales que apoyan la idea de que las emociones positivas en el lugar de trabajo producen una gama de beneficios tangibles: promueven la creatividad; aumentan la atención y la intuición; mejoran la resolución de problemas, la memoria, la eficiencia en la toma de decisiones altamente complejas y el fomento de cooperación.¹ Cuando se trata de desempeño, las emociones que los colaboradores sienten pueden ser tan importantes como las habilidades y el conocimiento técnico que aportan a sus funciones.

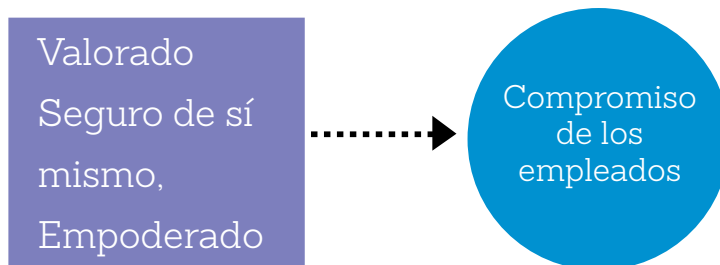
Cuando se trata del desempeño, las emociones que los colaboradores sienten pueden ser tan importantes como las habilidades y el conocimiento técnico que aportan a sus funciones.

Además, las emociones positivas parecen facilitar un cambio organizacional exitoso. Dado que muchas empresas operan actualmente en entornos empresariales de constante evolución, la capacidad de implementar de manera efectiva el cambio organizacional es crucial. Los investigadores coinciden en que la resistencia de los colaboradores al cambio es uno de los mayores obstáculos, y los estudios en la actualidad sugieren que las emociones positivas de los empleados pueden moderar las reacciones negativas que a menudo acompañan las iniciativas de cambio, lo que lleva a resultados más positivos.²

Nuestras investigaciones sugieren que las emociones también están profundamente interconectadas con el compromiso de los empleados, una de las principales preocupaciones para los ejecutivos en todo el mundo³ dado que la información en la actualidad demuestra el rendimiento y las ganancias superiores de las organizaciones que logran un aumento significativo del compromiso de los colaboradores.⁴

¿Qué emociones importan más?

Dale Carnegie & Associates realizó una investigación para examinar las emociones en el lugar de trabajo y su relación con el compromiso de los empleados. En nuestro estudio más reciente de casi 3,300 encuestados en 10 países diferentes, el análisis reveló que sentirse *valorado*, *seguro de sí mismo*, *conectado* y *empoderado* son emociones fundamentales para el compromiso.



¹Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., y Fletcher, C. (2011). *Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment*. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27. doi:10.1080/10570314.2010.536963

²Avey, J. B., Wernsing, T. S., y Luthans, F. (2008). *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi:10.1177/0021886307311470

³*Navigating uncertainty: Global leadership challenges*(Rep.). (2017). Londres, Reino Unido: London Business School. Obtenido el 11 de abril de 2018 de <https://www.london.edu/news-and-events/news/key-takeaways-from-the-2017-leadership-institute-survey-1364#.Ws5FlojwZPY>.

⁴Gallup, Inc. (15 de febrero de 2017). *State of the American Workplace*. Obtenido de news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspxBeck, Randall y Jim Harter. (21 de abril de 2015) "Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement." *Gallup.com*, Obtenido de: news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx.

¿Qué queremos decir con estas cuatro emociones?

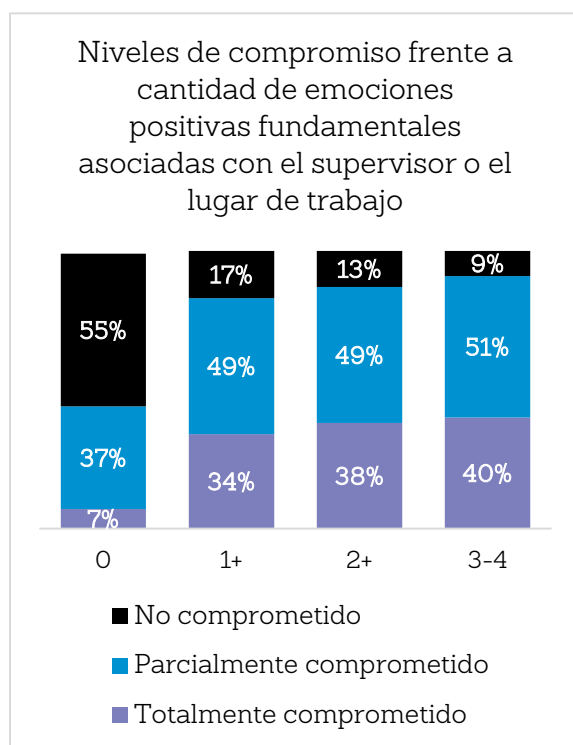
- **Valorado:** los colaboradores se sienten valorados cuando son reconocidos, apreciados sinceramente y recompensados por sus contribuciones, de una manera que respete sus preferencias personales.
- **Seguro de sí mismo:** los colaboradores se sienten seguros de sí mismos cuando creen que están preparados para el éxito y que cuentan con el apoyo del líder y la organización.
- **Conectado:** los empleados se sienten conectados principalmente a través de sus relaciones con los demás. Aquellos con quienes interactúan más a menudo y con quienes tienen más en común representan el mayor impacto en cuanto a sentirse conectados.
- **Empoderados:** los colaboradores se sienten empoderados cuando son parte de algo más grande, cuando son escuchados, y cuando cuentan con autonomía y flexibilidad para lograr resultados dentro de su función.

Aproximadamente uno de cada cinco encuestados no relacionó ninguna de estas cuatro emociones positivas fundamentales con su supervisor o lugar de trabajo, aunque pueden haber conectado otras emociones positivas. Entre estos encuestados, el nivel de compromiso total fue solo del 7%, casi cinco veces menor que entre los encuestados que afirmaron sentir al menos una de las emociones: se sintieron valorados, confiados, conectados o empoderados.

Treinta y ocho por ciento de los colaboradores que asocian al menos dos de estas emociones positivas fundamentales con su supervisor o lugar de trabajo estaban totalmente comprometidos, como lo estaba el 40% de quienes sienten tres emociones o las cuatro.

Tal vez de igual importancia, dado el grave impacto que los colaboradores no comprometidos pueden tener en una organización, el nivel de desconexión cae drásticamente para los colaboradores que sienten al menos una de las emociones que hemos identificado, del 55% al 17%. Entre los afortunados que asocian al menos tres de las cuatro emociones fundamentales con su supervisor o lugar de trabajo, la desconexión no es frecuente, y alcanza solo el 9%.

Para maximizar el compromiso, y minimizar la desconexión, busca formas dentro de la experiencia de los colaboradores para ayudarlos a sentirse *valorados, seguros de sí mismos, conectados y empoderados*.



¿Son importantes las emociones negativas?

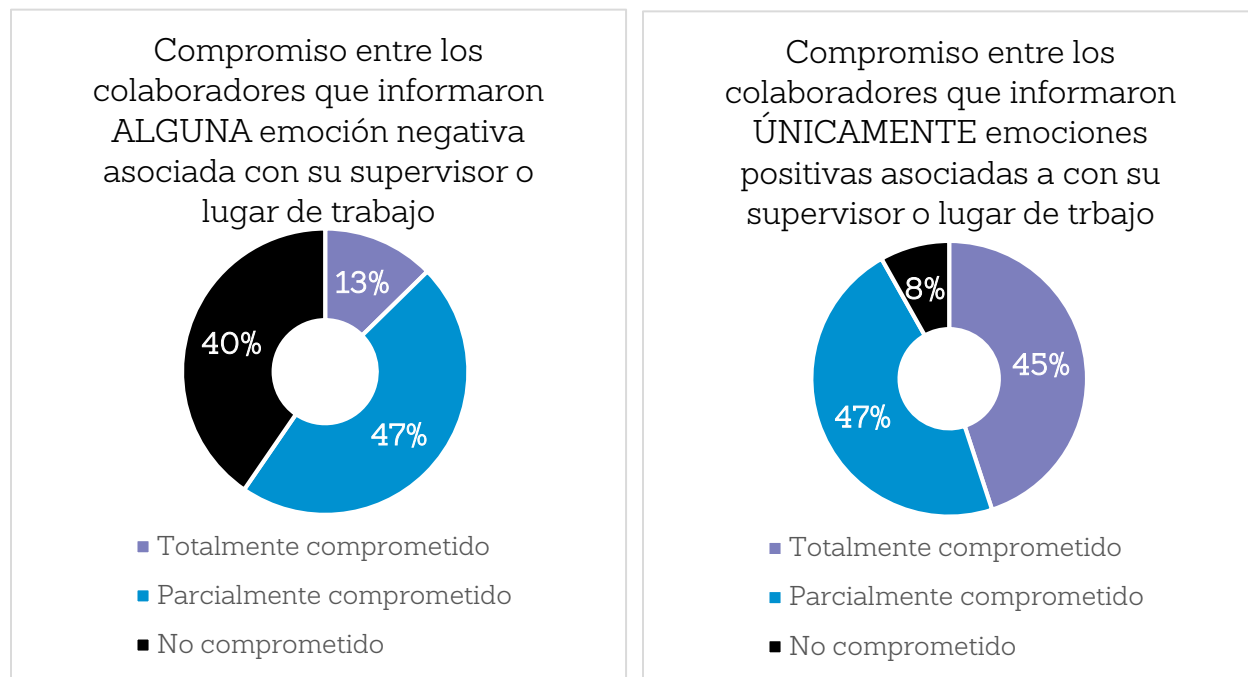
También es esencial una experiencia que evite la creación constante de emociones negativas en los empleados, ya que existe una relación directa entre las emociones negativas y el nivel de compromiso.

Casi cuatro de cada 10 colaboradores sienten al menos una de las 12 emociones negativas significativas como consecuencia de la interacción con su supervisor inmediato.

Desafortunadamente, no es raro que las personas sientan emociones negativas en el trabajo. Casi cuatro de cada diez colaboradores sienten al menos una de las doce emociones negativas significativas como consecuencia de la interacción con su supervisor inmediato, y la mitad informó al menos una emoción negativa asociada con su supervisor, el lugar de trabajo o ambos.

Los sentimientos negativos asociados con los supervisores registrados con más frecuencia en nuestro estudio incluyeron *ansiedad* (14%), *desinterés* (11%) e *irritación* (10%). El lugar de trabajo en sí mismo provoca *ansiedad* (13%), *aburrimiento* (12%), *desinterés* e *irritación* (ambos 10%).

Al mismo tiempo, las emociones negativas *ocasionales* no siempre son necesariamente contraproducentes. Los sentimientos de frustración a corto plazo por una oportunidad perdida pueden provocar acciones o decisiones rápidas, o estimular la competitividad y un mayor esfuerzo, mientras que la *ansiedad continua* puede conducir a comportamientos de evasión que afectan negativamente el rendimiento. Nos centramos en las emociones más persistentes con la pregunta "¿Cuál de estas emociones describe mejor cómo te hace sentir tu supervisor inmediato (o lugar de trabajo)?"



Los colaboradores que eligieron **ALGUNAS** emoción negativa para describir los sentimientos que conectan con su supervisor o lugar de trabajo se sienten cinco veces más desconectados que los empleados que solo sienten emociones positivas.

¿Qué impulsa las emociones en el lugar de trabajo?

Cualquier evento dentro de la experiencia de los empleados puede provocar emoción, desde el comienzo del proceso de selección hasta que dejan la empresa. Eso incluye todos los aspectos del lugar de trabajo, el entorno de la oficina, el trabajo mismo y las personas que trabajan con ellos. Las emociones pueden ser leves o intensas, fugaces o persistentes. Las emociones son una respuesta adaptativa, una parte integral del aprendizaje, de la memoria y de los procesos de toma de decisiones, y una parte importante de lo que nos hace humanos.

Intentar simplemente ocultar las emociones en el trabajo no es la respuesta. Esconder las emociones es difícil; las señales no verbales tienden a revelarlas de todos modos y les dan a los demás la sensación de que algo se está ocultando. Incluso las personas que *pueden* ocultar completamente sus emociones tienen un inconveniente; a menudo se les considera "insensibles" o "indescifrables", lo que puede afectar negativamente la confianza que generan. Además, internalizar las emociones negativas puede ser físicamente poco saludable. Demostrar la emoción apropiada es parte de la construcción y el mantenimiento de las relaciones; permite que uno sea comprensible y ayuda a los demás a relacionarse.

Subestimar el papel de las emociones en el lugar de trabajo también es contraproducente. En cambio, las organizaciones deben considerar las emociones a medida que establecen o revisan las políticas y los procesos, centrándose no solo en cómo funcionan, sino cómo hacen sentir a quienes los utilizan.

Los líderes desempeñan un papel crucial. Cuanto más a menudo dos colaboradores interactúan, y cuanto más tengan en común, mayor será el impacto que esa relación tendrá en las emociones, el estado de ánimo y el compromiso, ya sean positivos o negativos. Si bien el impacto de los líderes con más jerarquía está creciendo con la transparencia y la comunicación directa que la tecnología permite en la actualidad, el gerente continúa representando una parte importante de la variación en el compromiso.⁵

Desarrollando emociones positivas en tu organización

Reconocer y aceptar el papel que desempeñan las emociones, incluso en las interacciones profesionales, es un primer paso vital.

Para organizaciones:

1. **Considera las emociones en el diseño de la experiencia de los colaboradores.** Así como las emociones deseadas son el centro de atención de una bien diseñada experiencia del cliente, la experiencia de los colaboradores debe centrarse en cómo los haces sentir en cada punto de contacto. Escucha comentarios y actúa.
2. **Poner énfasis en las emociones correctas.** Aunque hacer que los colaboradores se sientan "entrettenidos" o "felices" es agradable, es probable que no sea el mejor enfoque para aumentar el compromiso.
3. **Promueve que los líderes sean los responsables de generar compromiso en sus colaboradores.** Si desea que el compromiso de los colaboradores se considere una prioridad estratégica, las evaluaciones de los líderes deben reflejar en qué medida fomentan las emociones positivas que generan compromiso en los colaboradores que les reportan directamente, así como los resultados que logran.

Beck, Randall y Jim Harter. (21 de abril de 2015) "Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement." *Gallup.com*, Obtenido de: news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx.

4. **Asegure que el personal tenga las habilidades necesarias.** La identificación de las emociones es una cosa, (y la inteligencia artificial está mejorando al respecto), despertar las emociones deseadas es otra; es aún más un arte que una ciencia. En muchos casos, las interacciones personales entre humanos reales son las que aún tienen mayor impacto. Si esperamos que los líderes de todos los niveles asuman la responsabilidad principal de mejorar el compromiso de los colaboradores, es posible que necesiten capacitación y apoyo.

Para líderes individuales:

1. **Sé consciente de tus propias emociones y del impacto que tienen en los demás.** Como líder, tu responsabilidad es promover un clima positivo para tu equipo.
2. **Anticipa el impacto emocional de cualquier cambio que afectará a los colaboradores.** Prepárate para una variedad de reacciones y planea cómo las manejarás.
3. **Encuentra oportunidades en tu trabajo diario para hacer que los colaboradores se sientan valorados, seguros de sí mismos, conectados y empoderados.** Tómalo como una prioridad diaria.
4. **Solicita ayuda si la necesitas.** Las habilidades interpersonales que ayudan a los líderes a tener éxito en la generación de compromiso con las personas con las que trabajan se pueden aprender y mejorar.

Las organizaciones y los líderes que crean un capital emocional positivo entre sus colaboradores proporcionan un recurso valioso al que las empresas pueden acceder en momentos de necesidad.

A medida que continúa el progreso hacia la adaptación de las estrategias de participación a través de la tecnología, es importante recordar que las emociones que los empleados experimentan en el trabajo afectan directamente su desempeño, y que las relaciones humanas continúan teniendo un poderoso impacto en esas emociones.

Nuestra red de 290 socios franquiciatarios en más de 90 países, ayuda a las personas a ejercer una mayor influencia y a hacer contribuciones significativas en los lugares que más importan. Dale Carnegie Training puede ayudar a tu organización a desarrollar habilidades interpersonales efectivas que generen las emociones positivas esenciales para un ambiente de trabajo productivo y que conduzcan a un mayor compromiso de los colaboradores.