

Libro Blanco - Compromiso de los colaboradores

## **Los gerentes importan:**

Un acercamiento centrado en las relaciones para lograr compromiso

## Un acercamiento centrado en las relaciones para lograr compromiso

En la intensa lucha por clientes y ganancias, contar con colaboradores comprometidos puede marcar la diferencia. Los colaboradores que están comprometidos tanto emocional como intelectualmente ofrecen un rendimiento superior, ayudan a crear experiencias excepcionales para los clientes y contribuyen a una cultura positiva en el lugar de trabajo. Están menos dispuestos a dejar a su empleador por un pequeño aumento en el salario y, por lo tanto, aumentan directamente las ganancias mediante la reducción de los costos asociados con la rotación. La evidencia de estos beneficios, y otros, continúa emergiendo: el compromiso es un objetivo estratégico que vale la pena perseguir.

Sin embargo, a pesar del enfoque, los puntajes de compromiso se han mantenido relativamente estables, aun cuando los esfuerzos para mejorarlos se han intensificado. Un estudio en 2018 de Dale Carnegie sobre el compromiso de los colaboradores muestra que aproximadamente el 30% de los empleados de los EE. UU. están *completamente comprometidos*, otro 51% está *parcialmente comprometido* y el 19% restante *no está comprometido*; una distribución que se ha mantenido esencialmente estancada en los últimos años<sup>1</sup>.

La investigación continúa examinando las complejidades y los desafíos del compromiso, y los resultados dejan a muchos líderes empresariales abrumados. Una organización típica es un mosaico diverso de generaciones, personalidades, antecedentes, creencias, estilos, preferencias y aspiraciones; la elaboración de estrategias integrales de compromiso que alcancen a todos a pesar de estas diferencias es una tarea importante que puede ser costosa, poco práctica y difícil de ejecutar. Para muchas organizaciones, existe una estrategia más inteligente.

### El valor del supervisor inmediato

Imagina al mejor jefe que has tenido. ¿Cómo te hizo sentir acerca de tu trabajo? ¿Qué hizo que te hiciera sentirte valorado, competente y apreciado? ¿Cuánto aprendiste y creciste profesionalmente mientras trabajabas para este líder? Por supuesto, no es una revelación que los líderes desempeñan un papel crucial en motivar y alentar a sus equipos. Pero el supervisor inmediato de un colaborador, independientemente de su nivel, suele ser el recurso más importante (y a menudo no bien utilizado) para impulsar el compromiso.

---

***Para muchos, la calidad de la relación entre un colaborador individual y su supervisor inmediato puede ser el principal impulsor del compromiso.***

---

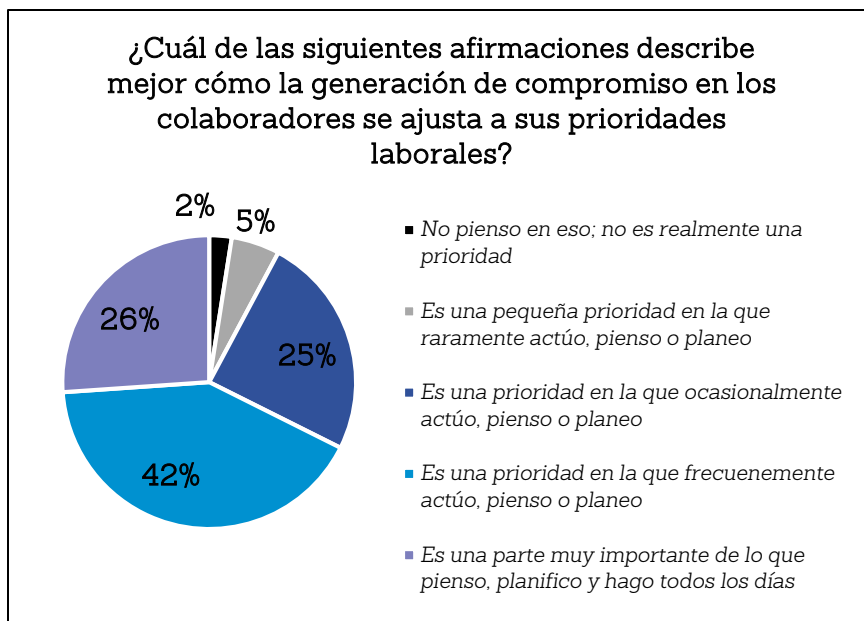
El supervisor inmediato de un colaborador desempeña una serie de funciones vitales, y en muchas compañías, todavía actúan como la vía principal para que fluya la información. Desde los puestos más altos a los más bajos, el liderazgo de la compañía anuncia las metas y los objetivos, pero los colaboradores siguen esperando que su supervisor les explique qué significan y cómo pueden verse afectados. Desde los puestos más bajos a los más altos, el supervisor inmediato escucha y responde a las inquietudes, se asegura de que se escuchen las voces de los colaboradores y pasa los comentarios a la gerencia ejecutiva. Los colaboradores recurren a sus supervisores inmediatos primero para proporcionar recursos relacionados con el trabajo, eliminar obstáculos y ayudar a desarrollar sus habilidades, contacto y carreras. A través de todas estas tareas, y otras, lo que los gerentes hacen y dicen, y lo que es más importante *cómo lo dicen*, afecta profundamente las actitudes de los colaboradores sobre sus trabajos, la organización e incluso sobre ellos mismos.

---

<sup>1</sup>Dale Carnegie Employee Engagement Research 2016-2018

La calidad de la relación entre un colaborador individual y su supervisor inmediato puede ser el principal impulsor del compromiso. Al mismo tiempo, en el agitado día a día de un gerente, el desarrollo de esas relaciones a menudo se ve afectado cuando surgen otras prioridades.

El cuadro de la derecha refleja las respuestas de 500 líderes estadounidenses<sup>2</sup> cuando se les preguntó cómo la generación de compromiso en los colaboradores se ajusta a sus prioridades laborales. ¿Qué opción describe mejor cómo se ajusta a sus prioridades? ¿Por qué?



En pocas palabras, si bien la mayoría de las empresas dice que el compromiso es una prioridad, la mayoría no ha creado un entorno que permita y aliente a los líderes en todos los niveles para que le den la atención que merece.

La buena noticia es que el esfuerzo constante da sus frutos: de los colaboradores que *están totalmente de acuerdo* en que su supervisor trabaja activamente para generar compromiso, el 51% están totalmente comprometidos. Nuestra investigación también muestra que los líderes que se comprometen a generar compromiso en sus colaboradores se benefician personalmente de tener un equipo comprometido:

- El 93% de los líderes encuestados está de acuerdo en que los colaboradores que están totalmente comprometidos producen mejores resultados que aquellos que no lo están.
- El 86% está de acuerdo en que su trabajo *es más fácil* cuando quienes les responden en forma directa están totalmente comprometidos.
- El 75% está de acuerdo en que su trabajo es menos estresante cuando quienes les responden en forma directa están totalmente comprometidos.

### Generación de compromiso pragmática

Cada organización y cultura es única, pero nuestra experiencia en Dale Carnegie sugiere tres capacidades centrales de liderazgo que contribuyen a construir relaciones profesionales sólidas y exitosas que conducen al compromiso. Cada capacidad requiere esfuerzo deliberado e intencional por parte de un líder y compromiso para integrarlos en las tareas cotidianas y las discusiones habituales de una jornada laboral.

Primero, debe ser un líder centrado en las relaciones. Esta mentalidad es esencial para impulsar el compromiso. Con el fin de ayudar a los colaboradores a sentirse valorados, confiados, empoderados y conectados, un líder debe comportarse de manera que demuestre interés, atención y preocupación

<sup>2</sup>Dale Carnegie Employee Engagement Research 2018

genuinos. A continuación, enumeramos seis prácticas comprobadas que son esenciales para el liderazgo centrado en las relaciones.

- *Proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo:* alinea las metas con las de tu organización o departamento, y brinda apoyo activo y aliento.
- *Mentor y orientador:* muestra un comportamiento positivo y apropiado, y mantente preparado para brindar orientación y asesoramiento oportunos.
- *Ayuda a los empleados a construir redes:* haz presentaciones, crea oportunidades de visibilidad, alienta a los demás para asociarse con otros y aprovecha las oportunidades de conexión.
- *Elimina obstáculos y brinda recursos:* apoya los objetivos profesionales acordados, ayuda a eliminar barreras y permite que tengan éxito.
- *Responsabilízate por un rendimiento alto:* comunica las altas expectativas, y mide y recompensa los esfuerzos que superan las expectativas.
- *Demuestra que te importa:* demuestra un interés genuino en los empleados como personas, y valora su salud y bienestar.

En segundo lugar, lleva a cabo conversaciones de compromiso periódicas con cada miembro del equipo. El objetivo de estas conversaciones centradas, pero menos formales es conocer mejor a cada colaborador, incluidas sus aspiraciones, preferencias, talentos y preocupaciones. La mayoría de los colaboradores desean saber que su supervisor inmediato se interesa en ellos como persona, y se preocupa por su vida fuera del trabajo. Los objetivos profesionales varían, y los motivadores de cada persona son diferentes. Un padre soltero puede valorar la estabilidad y la seguridad laboral, mientras que un recién graduado ambicioso puede centrarse en nuevas experiencias y oportunidades para crecer. Los líderes inteligentes manejan a cada colaborador de una manera que le corresponda y respeta esas diferencias.

Junto con buenas habilidades para escuchar, estas son algunas preguntas que pueden ayudar a los líderes a comenzar una conversación significativa sobre el compromiso:

1. ¿Cuáles son las cosas que sientes que haces bien?
2. ¿Qué te apasiona, personal y profesionalmente?
3. ¿Qué desafíos actuales pueden estar afectando tu desempeño?
4. ¿Qué logros recientes te hacen sentir más orgulloso?
5. ¿Qué oportunidades piensas que te traerán mayor satisfacción en tu trabajo?
6. ¿Qué te motiva y cómo te gusta ser recompensado?

En tercer lugar, personaliza el reconocimiento para aumentar la confianza en sí mismos y fomentar el orgullo individual en su trabajo. Los colaboradores perciben su propio valor para la organización en gran medida a través de los comentarios que reciben de su supervisor inmediato. Mostrar aprecio sincero debe ser parte del conjunto de habilidades de cada líder y su compromiso diario con la participación. Todos quieren sentirse valorados y apreciados; el reconocimiento frecuente, personalizado y significativo es el núcleo del compromiso de los colaboradores. Los líderes deben aprender y practicar la comunicación de la apreciación de manera efectiva.

---

*Trata a los colaboradores como personas valiosas con habilidades, en lugar de como personas con habilidades valiosas.*

---

Incluir estos cuatro elementos puede ayudar a que los elogios sean más significativos:

- *Elogia*: Se genuino. Los elogios deben basarse en comportamientos observados, valores, logros, éxitos, cualidades, atributos, etc.
- *Ejemplo*: Proporciona un ejemplo específico de lo que elogias.
- *Contexto*: Explica cómo te ayudó a ti, al equipo, a la organización, al proyecto o al cliente este comportamiento o cualidad.
- *Refuerza*: Complétalo con una declaración final positiva o una sugerencia de cómo el colaborador puede seguir aprovechando ese comportamiento o esa cualidad en el futuro.

### **Resumen**

Los impulsores del compromiso de los cuales los líderes son responsables dependen en gran medida de las habilidades interpersonales que generan confianza, crean entornos de trabajo psicológicamente seguros, demuestran respeto y comunican apreciación sincera. Estas habilidades no suelen ser naturales, y demasiados líderes bien intencionados pierden oportunidades diarias de generar compromiso en sus colaboradores, carecen del apoyo de la organización, de la confianza en sí mismos, del conocimiento o de las habilidades para hacerlo bien. La capacitación en principios probados de relaciones humanas, ya sean formales o informales, puede ayudar a los líderes a cumplir eficazmente su función de crear y mantener el compromiso, lo que resulta en beneficios para los colaboradores, los propios líderes y las organizaciones para las que trabajan.