

¿CÓMO ENAMORAMOS A NUESTROS EMPLEADOS?

Cinco expertos se sumergen en un debate apasionante sobre las mejores fórmulas para que los empleados de una empresa se sientan satisfechos tanto a nivel individual como colectivo

Irene Martínez
MADRID

Abre el debate Miriam Aguado, directora de PeopleMatters: “La primera vez que escuché la idea de “enamorar” a los empleados, ocurrieron dos cosas: una, la idea en sí misma me pareció inesperada –no es habitual hablar de sentimientos en el entorno profesional– y dos, si bien el estado de enamoramiento a veces nos enajena y puede llevarnos a actuar sin reflexionar y a idealizar al otro hasta llegar a la decepción, el paralelismo era innegable y tenía sentido replantear el modo en que organizaciones y personas se relacionan, hasta conseguir una relación basada en la confianza, en el compromiso mutuo, la comunicación y, por qué no, en ese pequeño gusanillo, ese “no sé qué” que nos engancha y nos hace querer más... hasta no saber expresar realmente por qué”.

Juan Carlos Cubeiro, head of Talent de ManpowerGroup y CEO de Right Management, coincide en que “la atracción es una inclinación por la belleza, también desde y hacia las empresas. En el enamoramiento al Talento, convendría no confundir amor con deseo. “Amor y deseo son cosas diferentes. No todo lo que se desea se ama, ni todo lo que se ama se desea”, escribió Miguel de Cervantes. Hay varias empresas sexis que despiertan el deseo (de trabajar en ellas) pero no necesariamente el amor (cuando el talento forma parte de la empresa). La experiencia, por ello, no dura ni año y medio. Nos recuerda la *teoría triangular del Amor* del psicólogo Robert Sternberg. Los vértices del triángulo del Amor son las tres cualidades de toda relación amorosa: intimidad, pasión y compromiso. El Amor pleno sería la suma de pasión, intimidad y compromiso. En el “enamoramiento” del Talento con una Organización y viceversa ocurriría lo mismo: un mero capricho pasajero, pura pasión o, en su mejor vertiente, una relación fructífera para ambas partes”.

Y Miriam Aguado concluye que “eso es lo que perseguimos al pretender “enamorar” a las personas que trabajan en la organización, queremos que tengan claro que este es su sitio, que han elegido bien y que forman parte de algo que merece la pena. Ahora bien, ¿cómo conseguir esto? Si hablamos de enamoramiento, estamos hablando de química y de una conexión muy fuerte, en este caso entre empresa y empleado. Algo difícil de lograr y, sobre todo, de mantener. ¿Cuáles son las claves de esta maravillosa emoción que mantiene comprometidas a las personas con la organización?”.

■ **¿Soñamos -de corazón- el mismo futuro?**
“El punto de partida –nos apunta José M^a Gasalla, conferenciante, escritor e inspirador– es sentirse tratado como persona y el sentir que existe armonía entre los valores de la organización y los propios (...) y sentir

“Para que las personas adecuadas se acerquen, hemos de estar orgullosos de quiénes somos”

MIRIAM AGUADO

“En el enamoramiento al talento, convendría no confundir amor con deseo”

JUAN CARLOS CUBEIRO

“Estar apasionado implica el sentir que fluyes sintiendo el progreso de la empresa”

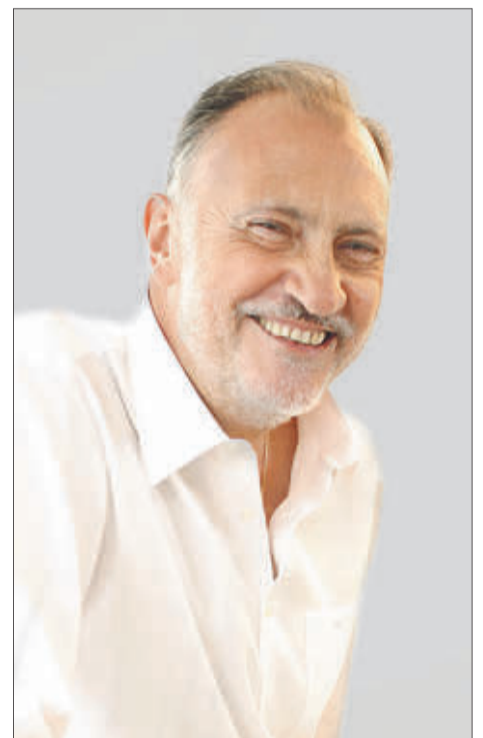
JOSÉ M^a GASALLA

“Solo puede uno apasionarse desde uno mismo. Una careta no se apasiona. Solo simula”

JOSÉ M^a GASALLA



Miriam Aguado. EE



José María Gasalla. EE

que trabajas en una empresa en la que el discurso coincide con la realidad”.

Miriam Aguado recoge la idea y añade: “Orgullosos de quiénes somos y de cómo somos. De frente, sin maquillaje. Hará que se acerquen las personas adecuadas, quienes luego se sentirán a gusto en un entorno como el nuestro, identificados con el proyecto. Como ocurre con los amigos, me gusta mi empresa por cómo es y cómo me hace sentir, no por aquello en lo que espero que se convierta algún día”.

Marta Romo, directora general y socia fundadora de BeUp, coincide en que es imprescindible que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace para enamorar al empleado, que los valores de la organización se vivan, y se cumplan las expectativas generadas. Y Juan Carlos Cubeiro añade que no solo es compartir los mismos valores y la misma perspectiva del mundo, sino que “soñamos futuros similares”.

■ **Siéntete único, eres importante para nosotros**
“Incluso en organizaciones de gran tamaño, es posible contar con un entorno y una cultura donde cada persona encuentra su sitio y se siente especial, donde cada persona es única y la persona está en el centro”, nos dice Miriam Aguado, y nos recomienda crear espacios e incorporar mecanismos de escucha e interacción que permitan detectar las necesidades de cada persona.

Juan Carlos Cubeiro acude a la literatura del amor para remarcar el valor de la escucha atenta (“No hay casi ningún deseo femenino comparable al deseo de ser escuchada”, escribe Betsy Prioleau en *Los grandes seductores*), y percepción de unicidad

(“A nadie te pareces desde que yo te amo”, Pablo Neruda).

José M^a Gasalla nos hace reflexionar sobre la importancia de “sentirse único y que puedes aplicar tus mejores recursos, capacidades y competencias, sentir que trabajas en una empresa en la que cada profesional es tratado, considerado y valorado como persona con vida propia más allá del trabajo. Y es cierto que solo puede uno apasionarse desde uno mismo. Una careta no se apasiona. Solo simula. ¿Ya está bien de ponernos caretas dependiendo de con quien hablamos, a quien nos dirigimos o en qué momento del día estamos! En el momento que podamos ser nosotros mismos en la empresa, en el momento que exista ese nivel de confianza, será el momento en que todos podamos apasionarnos igual que lo hacemos en otros momentos del día cuando estamos fuera de la empresa”.

Aline D. Masuda, profesora de Strategy, Leadership & People de EADA Business School, aborda la importancia de reconocer eficazmente un trabajo bien hecho. Los empleados con alta autoeficacia están motivados porque confían en que pueden realizar el trabajo, y se aumenta la percepción de autoeficacia cuando experimentan el progreso de sus metas diarias.

■ **Comunicar enamora**
Nos recuerda Aline D. Masuda la necesidad humana de relacionarse con los demás y sentir que se pertenece a un grupo. Comunicación y participación son claves, nos dice Miriam Aguado, “es una combinación de confianza, involucración y capacidad de

Top Employers

impacto, donde las personas sienten que pueden aportar y marcar la diferencia, que la organización cuenta con ellos y que la información o los canales adecuados están abiertos para todos”.

Salen a colación los estudios de Daniel Pink sobre el valor del reconocimiento social para el desempeño frente a los efectos perjudiciales de las recompensas solo económicas, la poco eficaz estrategia de “palo y zanahoria”. Aline Masuda nos proporciona datos adicionales de un estudio que “mostró que formar a los líderes en usar el reconocimiento social mejoró el rendimiento en un 20% en comparación con el 11 por ciento cuando se usó solo una bonificación económica”. El factor de éxito, concluye, es que el líder identifique y sea capaz de comunicar el reconocimiento por esos comportamientos específicos.

Y en este mundo actual tan virtual, Marta Romo nos llama la atención sobre “la necesidad de tener contacto físico, de estar presente en las conversaciones, mirando a los ojos, participando en las reuniones...”. Y remarca que “la comunicación es una de las claves de toda relación, y nos referimos a la comunicación interna, a nivel corporativo y a nivel interpersonal, sobre todo con el jefe. Una de las mayores causas de insatisfacción de los empleados es la relación con su superior y aunque no podemos elegir a nuestros jefes, sí podemos trabajar por tener una comunicación fluida con ellos”. Nos propone aplicar los cinco lenguajes del amor con el empleado siguiendo los estudios de Chapman sobre cómo mejorar las relaciones: las palabras, los hechos, el tiempo de calidad, el contacto físico, la sorpresa (el efecto guau). “¿Y por qué 5 lenguajes? Porque cada persona tiene distintas preferencias y motivaciones. A la hora de enamorar y hacer esa especial conexión con el empleado, es necesario atender a las diferentes necesidades para no descuidar a nadie”.

■ ¿Compartimos un propósito trascendente?

Argumenta Juan Carlos Cubeiro que “la atracción duradera necesita del Propósito; el ‘para qué’, el sentido, el significado, que genera un vínculo entre ambas partes y las hace crecer. “Si una persona no ha descubierto por qué morir, no está listo para vivir”, dijo Martín Luther King. Se trata de un nivel mucho mayor de compromiso entre el talento individual y colectivo”. El propósito, lo resume Cubeiro, es: “Únete a nosotros para mejorar el mundo”.

Aline D. Masuda comparte con nosotros que “para enamorar a los empleados es importante asegurar que entiendan el propósito de su trabajo, es la sensación de que el trabajo tiene un impacto positivo en los demás y ser conscientes del resultado final de su trabajo”. Nos recomienda ver un vídeo que recoge el impacto que tuvo cuando a los agricultores de cacao se les dio la oportunidad de probar chocolate por primera vez, “es decepcionante saber que muchos agricultores de cacao en Costa de Marfil nunca habían probado el chocolate”.

Es decir, eran los que estaban en el origen de la creación del chocolate, pero “nunca habían podido ver el resultado final de su trabajo y cómo el producto impacta en los demás”. Y, añade, “un estudio realizado en un centro de llamadas mostró que la productividad aumentó después de que los empleados tuvieron la oportunidad de hablar con los beneficiarios de sus llamadas. Conectar a los empleados con las personas que se están beneficiando”.



Juan Carlos Cubeiro. EE

“Es imprescindible tener la misma perspectiva del mundo y soñar futuros similares”

JUAN CARLOS CUBEIRO

“Formar a los líderes en usar el reconocimiento social mejoró el rendimiento en un 20%”

ALINE D. MASUDA



Marta Romo. EE

“Las organizaciones buscan cada vez más generar experiencias y sensaciones memorables”

MIRIAM AGUADO

“Para enamorar, es necesario generar auténticas experiencias de empleado”

MARTA ROMO



Aline D. Masuda. EE

obras de Shakespeare: Trabajos de Amor Perdidos, Romeo y Julieta o Marco Antonio y Cleopatra. Recoge las palabras del maestro José Antonio Marina para identificar los tres componentes de la atracción: el Placer, el Poder y el Propósito. “Para ser felices hay que satisfacer tres necesidades básicas de una manera armoniosa: bienestar, relaciones afectivas y sociales que nos hagan progresar y el sentimiento de progreso. Porque no hay nada más triste que estar trabajando y que no reconozcan lo que hacemos”. Afecto, Bienestar y Progreso: tres niveles de atracción respecto a la Gestión del Talento, que determinan tres tipos de empresas. Cuando las empresas atraen Talento exclusivamente con el Placer como imán, para aprovecharse del mismo, son atractivas, pero dura poco. El siguiente nivel de enamoramiento va más allá del placer hacia el Poder, con las “empresas Julieta”. El problema aquí es (...) la duración del enamoramiento. En la tragedia de Verona todo es provisional, urgente, dramático: “Tú como yo has sido inscrito en el libro funesto de la desgracia”, le susurra Romeo a la tumba de Julieta. Salvo raras excepciones, no dura más allá de 18 meses, como la estancia media del talento en gran parte de las empresas tecnológicas. Por ello, más allá del Placer y del Poder, la atracción duradera necesita del Propósito. Lo que denomina, en lenguaje shakesperiano, las empresas Cleopatra que son las PDO (Purpose-Driven Organizations). Para lograr ser una PDO, la empresa ha de visualizar cómo se comportan los empleados inspirados, debe descubrir el propósito, ser auténtica en lo que hace (coherencia), difundir el mensaje constantemente, conectar a las personas con ese propósito y liberar así la energía positiva. En consecuencia, el nivel de engagement (enganche, implicación, compromiso) se eleva considerablemente”.

Y nos resume las claves de “cómo enamoramos al talento”: “Desde el Futuro del Empleo, el enamoramiento pleno de la empresa con su talento se obtiene cuando ésta conecta su imán (Talent Magnet) con las otras cuatro tendencias organizativas: un auténtico liderazgo (el de los Líderes Digitales) que fomenta la inclusión (Talent Hybrid Ecosystem), la experiencia (Talent Experience) y el aprendizaje (Skills Revolution) simultáneamente. Un enamoramiento 5D, en cinco dimensiones”.

¿Qué más me apasiona?, se pregunta José M^a Gasalla, “estar inmerso en un proyecto que ilusione, que encandile, que subyugue por su creatividad y singularidad, que aporte socialmente y que a través del mismo se pueda crecer como persona y como profesional. Y que el trabajo que desarrolle en el proyecto esté alineado con mi sentido de vida. Y que permita la satisfacción de expectativas dinámicas que evolucionan al unísono en los profesionales y en la organización. Seguramente no es cuestión de sentirse imprescindible pero tampoco prescindible fácilmente. Sentirse protagonista del proyecto se ocupe el puesto que sea”.

Miriam Aguado, por su parte, concluye: “Las organizaciones con propósito son las que aspiran a hacer grandes cosas y hacen a sus personas sentirse parte de algo más grande, sentir que contribuyen y no es ‘sólo un trabajo’”.

■ Experiencia empleado y liderazgo inspirador

Olvidamos lo que nos cuentan, pero recordamos aquello que vivimos y, sobre todo, cómo nos hizo sentir. Cada vez más, las organizaciones buscan generar experiencias y sensaciones memorables, que refuercen su cultura, identidad y valores, aquello que las hace diferentes. Es lo que recordamos, lo que compartimos y lo que refuerza el vínculo, nos dice Miriam Aguado. Y Marta Romo nos habla del lenguaje de las “sorpresas”, que “tiene que ver con generar auténticas experiencias de empleado, empatizar con él y buscar el efecto guau en determinados momentos. Como empresas, no podemos ofrecer siempre lo mismo y menos en políticas de Gestión de Personas. Este tipo de acciones contribuyen, sobre todo, a mantener la llama del enamoramiento encendida por más tiempo”.

Gasalla nos propone abordar el tema del apasionamiento en la empresa “desde el polo opuesto: Difícil es que la monotonía apasione; difícil que el obedecer sin sentido apasione; difícil que el sentirse controlado continuamente apasione; difícil que el sentir que los otros desconfían de ti apasione; difícil que lo rutinario y fácil apasione; y difícil que el sentirse ninguneado apasione”.

Juan Carlos Cubeiro nos sorprende con una analogía shakesperiana: para enamorar al Talento, las empresas suelen utilizar tres tipos de estrategias, similares a las de las