

Cómo conseguir el compromiso de las personas impulsando el desarrollo de sus propios talentos y fortalezas naturales

ANTONIO VEGA, CEO de Humaniza

En el panorama actual, uno de los objetivos más perseguidos por parte de las organizaciones es lograr el compromiso o engagement de sus empleados y colaboradores. Para ello, es fundamental que la empresa y, especialmente, el Departamento de Recursos Humanos, ayuden a desarrollar personas felices y saludables en sus puestos de trabajo, colaboradores que estén alineados con el propósito de la compañía y sientan además que se encuentran en el mejor lugar para realizarse profesionalmente.

En este reto, destaca de forma especial una figura: el manager directo. De sus acciones depende la variabilidad de ese compromiso en función de su propio estilo de mando y su manera de dirigir al equipo que tiene a su cargo.

Asimismo, en todo este proceso de impulso al compromiso no podemos obviar que hay un elemento cultural primordial en las organizaciones que sigue sin desarrollarse como debería: crear una cultura de desarrollo basada en los talentos y fortalezas individuales, aquéllos que las propias personas ya tienen.

Las personas necesitan ver sus empresas como un trampolín y una oportunidad de aprender, crecer y avanzar en su carrera profesional. Un lugar de realización de sus propias vidas, y para ello necesitan sentirse a su vez comprometidos con su puesto y también con su manager, que es el elemento visible y de materialización del conjunto de la organización •

La radiografía más habitual de los empleados es que se muestren con cierto grado de indiferencia y sin mucha preocupación sobre cuál es su impacto en los resultados de la organización y cómo contribuyen ellos con su propio rendimiento. Esto de forma evidente no es un síntoma halagüeño para la salud económica de las propias empresas y su futuro crecimiento e innovación.

Todos estaremos de acuerdo en que una empresa feliz y saludable es un síntoma de rentabilidad presente y futura, tanto para los empleados, como para los clientes y los accionistas. Y si queremos empresas felices y saludables, deberemos ayudar a desarrollar personas felices y saludables en sus puestos de trabajo, que estén alineadas con el propósito de la compañía y sientan además que se encuentran en el mejor lugar para realizarse profesionalmente. Y que para ello están muy bien acompañados por RR.HH, esa es la principal misión del área, seleccionar a los mejores, entrenarles para aprender y crecer, y hacerles felices con el trabajo que realizan y a la empresa a la que pertenecen, a través de sus principales embajadores, los managers.

Esto que puede parecer muy complicado, puede ser también mucho más sencillo, y es que tengamos en cuenta el vínculo entre los talentos naturales de las personas, lo que hacen de forma innata con facilidad y muy bien, con su función y su puesto, esto ayudará a hacer crecer y mucho, los niveles de compromiso y la productividad. Veamos a las personas como fines en sí mismas y no como recursos a utilizar.

Otro factor clave, muy importante y alineado con lo anterior es la acción de los propios managers directos, que son principalmente responsables de la variabilidad de ese compromiso en función de su propio estilo de mando y saber dirigir al equipo que tienen a su cargo.

Como punto de partida vamos a compartir que podríamos entender como empleados comprometidos e involucrados a aquellos que realizan su trabajo de una forma activa y se muestran felices con su propio entorno laboral. Sabemos que el compromiso resulta esencial para la retención del propio talento y que éste, hoy más que nunca, está abierto a nuevas oportunidades, donde se le permita tener un aprendizaje y crecimiento continuo.

Es muy habitual reconocer en muchas de nuestras organizaciones que la principal dificultad en la gestión del área de RR.HH es la falta de un alto compromiso e implicación de los empleados con la empresa. Ante ello, lo más habitual hasta ahora ha sido apoyarse en los beneficios materiales (bonus, variables, beneficios sociales, entorno laboral divertido o informal), aunque esto ayuda y mucho, no sirve finalmente para impulsar el compromiso a largo plazo de una forma eficaz y menos, para retener a los mejores.

Utilizando una metáfora del mundo del deporte, diríamos que una vez mi equipo me ha conseguido a los mejores jugadores, mi tarea como entrenador será la de hacerles disfrutar de su propio juego en el terreno, poniendo a cada jugador donde mejor se desenvuelva y más realizado se sienta, y que obtengamos entre todos los mejores resultados posibles, en todas las competiciones que participemos y de una forma reiterada en el tiempo, a lo largo de todos los años que están en esa empresa. Eso puede implicar no sólo a la actividad de jugar, sino también adaptarse a todos los cambios continuos del entorno o la innovación que está por llegar.

Tener un mal mánager que no consigue comprometer al empleado con la empresa es una mala noticia por partida doble, por un lado, no va a conseguir hacer felices en su puesto de trabajo a las personas a su cargo, además de que eso afectará a sus niveles de estrés, y su energía y esfuerzo estarán más enfocados en conseguir otro lugar de trabajo lo más rápidamente posible.

Las personas necesitan ver sus empresas como un trampolín y una oportunidad de aprender, crecer y avanzar en su carrera profesional. Un lugar de realización de sus propias vidas, y para ello necesitan sentirse a su vez comprometidos con su puesto y también con su manager, que es el elemento visible y de materialización del conjunto de la organización. De ahí que la labor del manager sea clave en el compromiso, desarrollo y permanencia de los empleados.

Vamos ahora con aquellas habilidades clave que todo buen manager ha de desarrollar para conseguir equipos felices y saludables en su puesto de trabajo y aumentar así el nivel de compromiso con la empresa:


- **Cultura del reconocimiento:** somos primordialmente seres sociales, hay que fomentar las relaciones positivas y el compañerismo entre los miembros del equipo. Demostrar interés por las personas más allá que meros empleados. Brindar el reconocimiento que merecen a cada uno. Hacerles sentir que forman parte de un propósito, de algo más grande de forma individual y colectiva. Este es el primer paso para aumentar su motivación y compromiso con la compañía.

- **Excelente comunicación:** la comunicación es la base de cualquier relación saludable, hay que tener con ellos conversaciones regulares y transparentes, es la mejor forma de aumentar el vínculo con él y la organización y aumentar el compromiso. Esas conversaciones han de recoger no sólo aspectos profesionales de la persona o el puesto, sino también de índole más personal. Además, las conversaciones amables, abiertas y directas hacen que los empleados se sientan más cómodos y seguros, con lo que van a ser más proclives a compartir ideas, informaciones y se atreven a experimentar más.

- **Claridad en los objetivos:** en una realidad tan cambiante, parece que las evaluaciones del rendimiento con los managers se han convertido en forzadas y superficiales para cubrir meramente un requisito administrativo. Transmitir con claridad qué es lo que esperamos de ellos, conociendo que son capaces de darlo en base a sus propios talentos, es posiblemente lo más esencial que hemos de comunicar al empleado. Hacerles entender cuál es su rol, sus responsabilidades, qué esperamos de ellos y cuáles son sus progresos, son elementos imprescindibles para mejorar el rendimiento, la creatividad, el compromiso y la propia satisfacción del empleado.

- **Fomentar la conciliación y el autocuidado:** para lograr el bienestar de los empleados no podemos olvidarnos de facilitar la conciliación y el equilibrio entre el trabajo, su descanso y sus otros intereses vitales, y eso tiene que ver no sólo con las propias medidas de conciliación laboral y facilitar el acceso al gimnasio, yoga, meditación o mindfulness. Si no hemos sabido crear una cultura en la que el autocuidado es aceptado y fomentado de nada servirá poner a disposición de los empleados opciones de actividad que no van a poder llegar a utilizar. También hemos de romper de una vez por todas con una cultura en la que la presencia prima sobre el resto y que no tiene en cuenta todos los avances tecnológicos que están facilitando trabajar

Los talentos son formas naturales de pensar, sentir y comportarse, como un impulso interno para competir, sensibilidad a las necesidades de los demás o la tendencia a ser extrovertido en las reuniones sociales. Los talentos nacen naturalmente y es menos probable que se adquieran como las habilidades y el conocimiento •



El fomento y desarrollo de los talentos propios de un empleado es la forma más eficaz para obtener resultados extraordinarios, más que una fijación en sus puntos débiles e intentar convertirlos en quienes no son •

y rendir de una forma satisfactoria desde cualquier lugar y en cualquier momento, si así se desea por todas las partes.

Estos cuatro elementos claves son algo que los managers de las organizaciones han de tener integrado en su actividad diaria, hacer de una forma eficaz y además ser ejemplo de ello.

En resumen, diremos, que los managers son la primera y principal palanca para el aumento del compromiso y rendimiento en las empresas, ya que son el principal foco de motivación, construyen unas relaciones cercanas y sinceras, entienden que cada persona de su equipo es distinta, con diferentes retos y objetivos, tanto en el trabajo como en la vida, y al adaptarse y gestionarlos de forma diferente, se adaptan a su propia naturaleza única.

Hay un elemento cultural primordial en las organizaciones que sigue sin desarrollarse como debería y es crear una cultura de desarrollo basada en los talentos y fortalezas individuales, aquellos que sus propias personas ya tienen. Algunas de las preguntas que cualquier ser humano debería realizarse y cuanto antes mejor, serían estas: ¿Qué dirían de ti, tus personas más cercanas?, ¿cuáles crees que son tus principales virtudes?, ¿qué aspectos de tu personalidad te ayudan a avanzar o a conseguir lo que quieres?, ¿qué es lo que consideras que haces mejor?, ¿qué es aquello en lo que ayudas casi siempre a los demás?, ¿qué aportas?, ¿cuáles consideras que son tus principales talentos?

Los talentos tienen un fuerte componente innato en nuestra naturaleza, entre los 3 y los 16 años aproximadamente se forman los talentos de todo individuo, que afloran a partir de la fractura de millones de conexiones sinápticas neuronales que se establecen entre las terminaciones de las células nerviosas en el cerebro, por eso podríamos decir que la base del talento es principalmente fisiológica y nos hace seres únicos. De ahí surgirán nuestros talentos más dominantes, los de soporte y los menores.

Gallup ha investigado la naturaleza de los talentos y fortalezas humanas asociadas con el éxito durante más de 50 años, basándose en el estudio de millones de personas, y nos ayuda de una forma rápida, eficaz y científica a dar respuesta a todas las preguntas expuestas anteriormente.

Sus amplias investigaciones han dado como resultado una herramienta, la Clifton StrengthsFinder, una línea de evaluación del talento individual que identifica 34 talentos distribuidos en 4 dominios, en las que una persona tiene el mayor potencial para desarrollar sus principales fortalezas.

El enfoque sugiere que las personas pueden desarrollarse más eficientemente a través de sus talentos naturales al integrar el conocimiento y las habilidades a los talentos naturales, en lugar de intentar corregir los rasgos débiles o faltantes.

Desarrollar una cultura basada en los talentos de cada uno de los empleados, ayudándoles a aprender, crecer y desarrollarse en base a ellos, aumentará la rapidez de sus aprendizajes, serán más productivos en cantidad y calidad, y a su vez crecerá su nivel de compromiso y tiempo de permanencia en la empresa ●

Se definen las fortalezas como aquellas actividades para las cuales uno puede proporcionar un rendimiento constante y casi perfecto, y se componen de habilidades + conocimientos + talentos.

Las habilidades representan las capacidades para realizar los pasos fundamentales de tareas específicas. Las habilidades no son recurrentes de forma natural, deben ser adquiridas a través de entrenamiento y práctica formal o informal.

El conocimiento es la adquisición y comprensión de los hechos y principios acumulados a través de la educación o la experiencia.

Los talentos son formas naturales de pensar, sentir y comportarse, como un impulso interno para competir, sensibilidad a las necesidades de los demás o la tendencia a ser extrovertido en las reuniones sociales. Los talentos nacen naturalmente y es menos probable que se adquieran como las habilidades y el conocimiento.

¿QUÉ SIGNIFICA UNA CULTURA DE DESARROLLO EN BASE A LOS TALENTOS PROPIOS?]

- Asignar a las personas a aquellos puestos que están más adecuados a sus talentos e intereses. Esto que es conocido y lógico, sigue sin aplicarse, el fomento y desarrollo de los talentos propios de un empleado es la forma más eficaz para obtener resultados extraordinarios, más que una fijación en sus puntos débiles e intentar convertirlos en quienes no son.
- Desarrollar una cultura basada en los talentos de cada uno de los empleados, ayudándoles a aprender, crecer y desarrollarse en base a ellos, aumentará la rapidez de sus aprendizajes, serán más productivos en cantidad y calidad, y a su vez crecerá su nivel de compromiso y tiempo de permanencia en la empresa.

- Conseguir que las personas se sientan realizadas, felices y plenas en el puesto y con el trabajo que desempeñan, sintiendo que están en el mejor lugar posible y sus talentos son plenamente aprovechados.

- Por supuesto, no hay nada malo con estar al tanto de nuestras propias debilidades y gestionarlas, sin embargo, nuestra mayor oportunidad de desarrollo para el éxito es desarrollar nuestros auténticos talentos naturales.

Hoy en día, aún la mayor parte de las personas desconocen cuáles son sus talentos y siguen siendo dirigidas a trabajar sus puntos débiles y áreas de mejora, desde un lugar que va a necesitar mucho esfuerzo y dedicación, en lugar de hacerlo desde sus talentos, lo cual sería más sencillo, rápido y eficaz. Descubrir nuestros talentos y conocerlos bien, nos permitirá encontrar nuestro verdadero lugar en el mundo profesional, personal y social.

Comencemos a identificar y maximizar los talentos y fortalezas de cada persona de nuestra organización e implicará directamente considerar lo que hacen como un placer y no una obligación y, por lo tanto, se producirá un cambio sustancial en la motivación, los resultados y el bienestar del propio empleado. La aplicación de nuestros talentos es lo que realmente nos hace seres más felices y plenos, ya que nos permite aflorar nuestro auténtico ser, como personas únicas y excelentes que todos somos.

Lo más poderoso que pueden hacer las áreas de RR.HH. hoy en día, es identificar los talentos naturales de sus empleados y colocarles en aquellos puestos que les permitan emplearlos, añadiendo posteriormente habilidades, experiencia y conocimientos para desarrollarlos y convertir esos talentos en auténticas fortalezas. Y así, entre todos, tal vez podamos llegar a cambiar la conocida visión de los lunes y escuchemos decir en los pasillos de las empresas "I like Mondays".]