

Con la crisis...un nuevo desafío

La crisis no puso fin a la guerra por el talento. Podrá haber menos oportunidades pero el talento sigue siendo escaso y hay empresas más audaces que aprovechan la “confusión” para reforzar y cambiar parte de sus equipos gerenciales con buenos recursos directivos que pueden estar en otras compañías.

Es por ello que la retención y fidelización de los recursos humanos en cada empresa sigue siendo un factor crítico, y la clave del éxito está en manos de los gerentes y ejecutivos. En los tiempos que vivimos de falta de talento a todo nivel, sólo teniendo un buen “manejo” de las personas dentro de las organizaciones, se podrá tener cierta chance de lograr la conformación y permanencia de los equipos necesarios y más adecuados para enfrentar esta crisis y las próximas que vendrán.

Parece una verdad de perogrullo, pero muy a menudo los ejecutivos se preguntan cómo hacer para lograr que los recursos humanos, en cuyo desarrollo han invertido tiempo y dinero, decidan quedarse en la empresa antes de tomar nuevos rumbos y no perder ese capital humano valioso tan difícil de reponer.

En un mundo que transita desde hace unos años por la “economía de la experiencia”, donde los consumidores no eligen sólo en base a los productos o servicios en sí mismos sino en mayor medida en función de los servicios y “sensaciones” adicionales que estos agregan, podríamos comenzar a encontrar alguna de las respuestas a la pregunta anterior. Tal vez podemos inferir que la misma regla que aplica a estos consumidores y clientes, podría aplicar también a nuestros empleados. No permanecerán a nuestro lado solamente por un salario o por un puesto específico, sino que otros factores van cobrando relevancia a la hora de decidir: desayunos gourmet, yoga, masajes, transporte, oficinas con mobiliario ergonómico son algunos de los ejemplos con los que empresas como Google buscan atraer, motivar y fidelizar talento. Lo que cuenta es la experiencia entendida como un todo, que suma la posición laboral y el salario pero también otros elementos y “comodidades” ofrecidas que, al igual que para un producto o un servicio, agregan valor al momento de decidir si estos profesionales quieren sumarse a una empresa o permanecer en ella.

Employee engagement

Si bien esta expresión no es nueva, últimamente se la escucha con más frecuencia. Obviamente no me refiero al compromiso “matrimonial” de un empleado como podría sugerir este título. Pese a que la palabra *engagement* es de uso habitual en los países de habla inglesa, en este caso no es fácil de traducir. Además, deja una inquietud: ¿es un concepto nuevo que está tomando fuerza o, como señalan algunos escépticos, es más de lo mismo? Se podría traducir, entre otras opciones, como la motivación, el compromiso o la lealtad del empleado con la organización; pero, si lo hiciéramos así, no estaríamos diciendo nada nuevo. Si se tradujera en forma algo más coloquial, se podría decir que es el “enganche”, la “camiseta”, la “pertenencia” del empleado con su organización. Es una identificación muy grande con la empresa y la tarea, lo cual no parece muy distinto de la motivación que surge de la auto-realización, la de más alto nivel en la conocida escala o pirámide de Maslow.

De los estudios realizados en países desarrollados, surge que en 70 % de las unidades de negocio más rentables dentro de las empresas, los empleados están *engaged*, es decir, hacen lo que saben hacer mejor, hacen más de lo que les es exigido, participan y trabajan mejor con compañeros de trabajo con quienes están a gusto, y experimentan un fuerte sentido de “propiedad psicológica” en relación con los resultados de sus respectivas tareas. También se descubrió (lamentablemente) que, en general, dos terceras partes de los empleados, una proporción importante, no están *engaged* con sus trabajos. Por lo tanto, la mayoría trabaja sólo lo suficiente como para asegurarse no ser despedidos. La crisis no mejora esto, sino que por el contrario suele ponerlo en evidencia.

Este “ser parte” tiene mucho que ver con la posibilidad de, justamente, participar. Abundante bibliografía escrita en este sentido señala que, un enfoque gerencial participativo impacta directamente en las motivaciones profesionales de los empleados para quedarse. La participación en los procesos de planeamiento, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización resulta entonces un elemento clave en la fidelización de los empleados. En este sentido, el papel de los gerentes y ejecutivos es, una vez más, fundamental. Son quienes pueden generar un clima donde la opinión de los miembros de la organización no sólo es requerida sino también escuchada y tenida en cuenta. Son quienes deben contribuir a que los empleados se “enganchen” emocionalmente a través de una fuerte identificación con la empresa, con sus compañeros de trabajo, con sus jefes y con sus tareas. Definitivamente, los gerentes (los jefes directos) son claves para lograr o no este necesario *employee engagement*.

Competencias relacionadas con la creación de vínculos

Cómo pueden ayudar las empresas a que estos gerentes y ejecutivos cumplan mejor con esta responsabilidad? En nuestra experiencia, hay que empezar con un diagnóstico detectando y luego desarrollando competencias claves y necesarias que generalmente están vinculadas con el liderazgo y la comunicación. En la jerga se denominan “competencias blandas” y vienen dentro del ADN de cada gerente y son por lo tanto difíciles de medir y desarrollar.

Entre estas últimas, una de las competencias más complejas, particularmente difícil de medir y desarrollar, es el liderazgo. Esto se debe a que se “experimenta” liderazgo a través del ejemplo, la iniciativa, la energía, el entusiasmo, y el respeto. Se percibe liderazgo en aquel gerente que selecciona al equipo en función del talento y no sólo por sus capacidades técnicas; que gerencia por objetivos y no sólo dando directivas; que desarrolla y motiva considerando las diferencias y creando vínculos con sus empleados. Los gerentes con liderazgo logran mantener su estado mental positivo y generan espontáneos lazos emocionales.

Pero también un ejecutivo debe ser buen comunicador. En las encuestas surge que sólo el 9% de los ejecutivos de las grandes empresas cree que la comunicación es alta dentro de las mismas. Sólo el 5% de los empleados cree lo mismo. Es dramático el efecto que causa hacerles llegar a los empleados información escasa, incorrecta o contradictoria. Según algunos autores, lograr esta comunicación debería constituirse en una prioridad estratégica de la empresa.

En nuestra experiencia de entrevistar a cientos de ejecutivos, encontramos que las competencias “blandas” son las que dan en promedio más bajas calificaciones. Los ejecutivos muchas veces confunden liderazgo con gerenciamiento (es distinto ser un líder que un buen administrador de personas); no invierten tiempo en comunicarse efectivamente con sus empleados (ni siquiera con sus pares ni con su propio jefe), no escuchan y les resulta más fácil dar órdenes a su equipo. Controlar y no delegar (término difícil de entender y manejar) es algo muy común en los ejecutivos más tradicionales.

¿Qué deben hacer la empresa y los ejecutivos para acercarse al éxito?

Para comenzar, todo equipo de alto desempeño y exitoso tiene que tener un rumbo, una estrategia a seguir, y un líder en su Gerente General. Esto es necesario pero no suficiente. También hay que tener aquello que potencia a la organización en su conjunto, y es tener gerentes y ejecutivos que puedan no sólo manejar el negocio y transmitir a sus empleados la pasión por el mismo, sino que principalmente puedan lograr su *engagement*.

Como en toda *supply chain*, los eslabones intermedios son claves para llegar a tener un resultado en los procesos. El *just in time* también es importante. Las personas son difíciles de administrar ya que son todas distintas, cambiantes e influidas por factores externos rápidamente y en todo momento. Son los gerentes y ejecutivos quienes tienen que administrar estos recursos humanos para lograr que sean parte efectiva de los procesos y que estén dispuestos a dar lo mejor de sí la mayor parte de su tiempo. Es una tarea compleja y requiere que los directivos no sólo tengan capacidad y experiencia para el puesto que ocupan (competencias “duras”), sino también necesitan tener y desarrollar ellos mismos un buen stock de competencias “blandas”. Además hay que usarlas en el momento adecuado (no antes ni después).

Pero cómo pueden hacer las empresas para medir objetivamente si sus gerentes y ejecutivos tienen estas habilidades? Una manera es contratar los servicios de consultoría como el *Team Performance Analysis* que ayudan a diagnosticar objetivamente (y sin prejuicios) cuál es el nivel de las competencias de sus ejecutivos y cómo afecta a la dinámica del equipo en su conjunto. Si los consultores fueron ejecutivos en algún momento de su carrera, y ahora están más relacionados a recursos humanos (como nos pasa a los *headhunters*), pueden dar recomendaciones relacionadas a lo que puede hacer la empresa, cada uno de los ejecutivos en forma individual y el equipo directivo en su conjunto. La idea es apalancarse en las fortalezas e identificar y fortalecer las áreas que precisan desarrollo a través de planes de acción individuales y de conjunto que son sugeridos a la alta gerencia luego que cada ejecutivo evaluado haya recibido su *feedback* personalizado.

Hoy en día, en el mundo corporativo complejo y dinámico en el que operan las empresas, se podrá ser exitoso como gerente o ejecutivo sólo si hay un buen balance entre la mente, el corazón y cierto coraje que permita transmitir confianza, motivar y guiar a los empleados. Estar motivado, abierto al cambio y a la ambigüedad, y estar cerca de su equipo, permitirá superar este nuevo desafío de maximizar la “experiencia” de los empleados logrando compromiso y fidelidad para cumplir con los objetivos de la empresa.

Eduardo Suárez Battan
Socio de Suárez Battan & Asociados