

Algunas empresas empiezan a potenciar las virtudes de sus empleados en vez de corregir sus fallos como hasta ahora

La situación exige cambios. La dirección por valores que empezó a extenderse en España a finales de los años noventa como modelo de gestión ha incurrido en tantas incoherencias que bastantes organizaciones de las que exhiben en sus webs su misión, visión y valores corporativos ya no se los creen, afirma Ceferí Soler, profesor del departamento de dirección de personas y organización de Esade. “Hay muchas disonancias. No coincide lo que hemos escrito con las decisiones que tomamos en el día a día. Y eso es desmotivador para las plantillas y cuesta dinero, puesto que las personas cumplen estrictamente con su función, pero no aportan su iniciativa porque su trabajo no les interesa por esta desconexión entre lo que se dice y lo que se hace”, agrega en la creencia de que las direcciones generales están desgastadas, deben reconocer que no han hecho de las empresas lo que querían ser y revisar sus valores corporativos.

Un buen aliado en este necesario cambio de paradigma es la psicología positiva. Y dentro de ella el enfoque en las fortalezas de los empleados, en lugar de en sus áreas de mejora como ha ocurrido hasta ahora. “En una época de crisis como la actual no podemos seguir debilitándonos con aquello que no sabemos hacer, hemos de desarrollar nuestros puntos fuertes, aislar el miedo y trabajar las fortalezas hasta convertirlas en hábitos”, afirma Pilar Jericó, socia de la consultora Be-Up.

Las organizaciones precisan gente que aporte ideas tras las reestructuraciones

“Las organizaciones que se orientan hacia los puntos fuertes de las personas que las forman tienen más opciones de obtener mejores resultados. Así lo han demostrado Seligman y Peterson, los padres de la psicología positiva”, indica el director de recursos humanos de R Cable, Santiago Vázquez. Su organización, integrada por más de 200 personas, ha analizado los rasgos que concentran las fortalezas individuales definidos por estos autores para decidir los 20 valores de R Cable. “Nos orientamos hacia los resultados a través de las fortalezas personales”, asegura Vázquez.

Actúa

Las encuestas indican que solo una de cada tres personas conoce sus fortalezas, asegura el director de recursos humanos de la gallega R Cable, Santiago Vázquez. Y por eso consultoras como Pilar Jericó ayudan a las empresas a que sus equipos las descubran. Algo que se trabaja entre los grupos de directivos y los mandos intermedios de momento, indica la socia de Be-Up.

Jericó señala que para desarrollar los puntos fuertes individuales y como equipo que tiene cada uno lo primero que hay que hacer es identificarlos, después desarrollarlos sobre el sueño personal, la visión de futuro, para luego diseñar un plan para llevarlo al terreno y aplicarlo, lo que supone cambiar de hábitos, que es la parte más difícil.

“Focalizarte en las fortalezas es innovador y queremos apalancarnos en esta forma de gestionar a las personas”, explica Iñaki Cebollero, director de recursos humanos de Atento. La compañía de contact center ha incluido a sus directivos y personal de alto potencial (unas 200 personas de las 160.000 que conforman el grupo) en un programa de formación de dos años

para mejorar la consecución de resultados y la gestión de equipos. Y ha probado cómo se desarrollan los puntos fuertes con Be-Up, consultora que utiliza el acting para conseguirlo. Actuar permite conectar con nuestras emociones y es desde ahí desde donde descubrimos nuestros puntos fuertes para poder ponerlos en práctica hasta que se conviertan en hábitos a través de un método, agrega Cebollero.

Pero en España aún son contadas las compañías que siguen estos criterios que en Estados Unidos están muy extendidos. Firmas del tamaño de Google, Microsoft, Motorola o Coca-Cola están comprobando que la dirección por valores centrada en el enfoque positivo es rentable. En este sentido, Pilar Jericó cita el estudio realizado por el experto en liderazgo y autor de best seller de gestión empresarial Jack Zenger sobre casi 25.000 directivos y mandos intermedios que demuestra cómo trabajando sus fortalezas durante un año duplicaron su rendimiento en la satisfacción de sus empleados, mejoraron el ambiente de trabajo y los resultados de negocio.

Impulsar los puntos fuertes del grupo mejora su motivación y autoestima

Sin embargo, advierte Coral González, directora de la consultora PeopleMatters, la desmotivación de las plantillas tiene mucho de ver con las reestructuraciones que están acometiendo las organizaciones. De hecho, el 95% de las compañías del Ibex 35 tienen puesto su objetivo en la reestructuración y redimensionamiento de sus plantillas actualmente. En su opinión, las empresas no están dando al talento la importancia que tiene. “Ahora toca incorporar la psicología positiva a la organización. Impulsar las fortalezas del equipo porque así se refuerza la autoestima de las personas. Las empresas necesitan que las personas aporten ideas”.

Precisamente lo que persigue con su filosofía de gestión la farmacéutica Bioibérica, según José Escaich, su director general. “Intentamos que el principio sea mantener la motivación sostenida. Y trabajamos en ello potenciando la excelencia de las personas. Todas ellas tienen rasgos que destacan sobre los demás y desarrollamos esas habilidades desde hace diez años. Ayudar a descubrir la parte positiva de los empleados siempre gusta, se sienten más felices y eso mejora sus resultados. Hemos desarrollado herramientas para el 100% de la plantilla”, indica.

Escaich realiza la última entrevista a todos aquellos candidatos a ingresar en Bioibérica “porque buscamos que la gente encaje en la organización, que comparta nuestros valores”. Está en contra de las compañías que fijan su misión, visión y valores porque lo hacen desde la dirección general y él cree en las empresas con alma, un alma que conforma el conjunto de las personas que forman la organización.

En la gallega R Cable la retribución variable de los directivos depende en parte del clima laboral que logren generar (un 5%) y de cómo afecta en el comportamiento del personal el trabajo en las fortalezas (un 10%), señala Santiago Vázquez.

Fuente: Diario EL País - Madrid