

Reflexiones Internacionales | desde Chile

Cómo la dinámica del equipo impacta en la felicidad de los trabajadores

Rodrigo Rojas Foncillas

Psicólogo y Licenciado en Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Master en Gestión Estratégica de Organizaciones y Personas.

Universidad Adolfo Ibáñez. Chile.

Cargos ejecutivos y gerenciales de línea durante más de 25 años y Gerente de Felicidad Organizacional del Banco Estado Microempresas SA (2004-2016)

Consultor de empresas, coach y mentor ejecutivo.

Socio consultor de beside powered by The Happiness Index.

Docente en distintas universidades de la Región y autor del libro

Felicidad organizacional. Cuando el camino son las personas (2da edición, Editorial RIL).



Dirección electrónica: rodrigo@beside.cl

Palabras clave: Liderazgo, Trabajo en equipo, Pertenencia, Reconocimiento, Felicidad

Keywords: *Leadership, Teamwork, Belonging, Recognition, Happiness*

Cómo citar este artículo: Rojas Foncillas, R. (2023) Cómo la dinámica del equipo impacta en la felicidad de los trabajadores. Revista En la mira. La educación superior en debate, 4(7), pp32-35

Las relaciones personales positivas son muy importantes para nuestra propia felicidad, tanto en el trabajo como en nuestra vida personal. Las relaciones están vinculadas al sistema cerebral emocional y nos generan pertenencia y sobre todo, seguridad. Para Michelle Athersmith, de la consultora The Happiness Index® de la que somos partner para LATAM, este es un elemento esencial. Nosotros lo compartimos.

Sabemos que la dinámica que se establece en el equipo de trabajo, las relaciones que se forman en ella, y como yo menciono en mi libro, las conexiones que generamos en el «camarín organizacional» son esenciales si queremos potenciar y aumentar los niveles de creatividad, innovación y con ellos los de productividad que permiten el logro de objetivos empresariales, de potenciar la marca y claro, su reputación. Estas relaciones pueden crear un sentido de comunidad, de equipo, de *tribu* como explícito en mi trabajo editorial creando un fuerte sentido de pertenencia y un claro vínculo colectivo, lo que nos facilita satisfacer nuestras necesidades de seguridad, una de las más básicas en el ser humano (a la que le llamamos seguridad psicológica). Este sentimiento nos entrega identidad.

¿Por qué cree que a muchas personas en las empresas aún les agrada usar las camisas, parkas o chaquetas, abrigos, o simplemente gorros con la marca empleadora? Pues porque nos da identidad, sea buena o no

tanto, nos define frente a los demás. es lo mismo que nos pasa cuando vemos un hincha con la camiseta de su equipo de fútbol: nos damos cuenta que la persona está orgullosa de ser parte de esa «tribu» más allá, incluso, de cómo les vaya en el torneo.

Sabemos por los estudios globales, algunos de Gallup y Gartner por ejemplo, que los equipos alineados son mucho más productivos: un 30% más; son más innovadores (hasta un 200% más!), las tasas de rotación son de un 45% menos que la competencia y que los clientes están más satisfechos (un 12% más que otros).

A continuación, presento algunas ideas que nos pueden ayudar a mejorar la dinámica relacional en las empresas que nos permita contar con trabajadores efectivamente felices y vinculados con la empresa.

Punto 1. Somos Tribu. Reconocernos es esencial

En el libro llamado «Tribu», de Gary Rich, reconoce la relevancia del actuar organizacional para lograr mayor compromiso y fidelidad con la marca empleadora. Para esto comenta que es su líder principal el responsable de construir una cultura en la que su equipo se sienta bien, colabore, esté en un espacio confiable que le permita ser uno mismo en el trabajo, se sienta en libertad para ser quién es y por supuesto sienta que la empresa le entrega un verdadero espacio de autonomía para desplegar su mejor talento.

La construcción de espacios nobles, cuidadosos y prósperos, como nos dice Rich, procede entonces de la alta dirección.

En Dinamarca, uno de los países donde regularmente se hacen este tipo de estudios, por ejemplo, se realizó una simple encuesta que le preguntaba a los ciudadanos cuándo fue la última vez que no te sentiste feliz en el trabajo y además el motivo. El principal motivo que apareció en esta encuesta es que la gente no era feliz en el trabajo, ya que no sentían que recibían reconocimiento (o *feedback* positivo) por el trabajo que realizaban.

Crear una cultura próspera, para las empresas, no solo implica que sean los líderes quienes reconozcan a los trabajadores, sino que todo el equipo, pares, también puedan expresar reconocimiento a sus pares por el trabajo que realizan. El reconocimiento es una de las variables más potentes y significativas en las mediciones de bienestar y felicidad en el trabajo y entrega nociones de cómo las personas se sienten en él. Si es un mantra para la cultura empresarial reconocer el esfuerzo, el talento, el trabajo colaborativo, tendremos entonces una altísima probabilidad de tener una cultura imbatible.

Punto 2. El espacio privado de los equipos: El camarín organizacional

Como directivo, ya no es suficiente que miremos los KPIs e indicadores de desempeño de nuestro equipo. También tenemos que ocuparnos en ayudar a nuestra gente a aprender nuevos conocimientos y habilidades que les aseguren empleabilidad y una mejor relación con la tecnología que cada día está más presente. Y si queremos que las personas compartan sus conocimientos, también tenemos que reconocerlos por ello.

¿Cómo se comporta el equipo? Esto es parte esencial de cómo educamos y formamos a nuestra gente. ¿Cómo los recibimos, los acogemos, los reconocemos y los estimulamos a un desarrollo superior?

Las conductas vienen dadas por nuestras creencias y expectativas como dice el autor Roger Connors y si gestionamos la experiencia de los trabajadores desde el día uno, cuando tienen su primera experiencia junto a nosotros, es probable que toda su «mochila» de juicios se modifique (o se mantenga).

Cuando por ejemplo, no fomentamos la colaboración entre las personas del equipo, con claros reconocimientos, las personas nos «guardamos» el secreto de cómo lo hemos hecho; sólo veremos un beneficio

individual si no lo compartimos porque se nos premiará solo a nosotros. Se compite, no se colabora. Si, por ejemplo, Ud. decide eliminar el reconocimiento individual y potenciar la colaboración, debe hacer cambios en sus procesos organizacionales y esto es relevante de compartir con su gente. De esto se trata el camarín.

Punto 3. Líderes que cuidan emocionalmente a su equipo

Los directivos debieran dedicar tiempo para conocer más a su gente. ¿Cómo les gusta trabajar?, ¿Cómo les gusta que los reconozcan? Los líderes tienen un rol clave en ayudar a sus equipos a aprender nuevas formas de *hacer las cosas*, para que puedan mejorar. Preguntarles cómo pueden ayudar a las personas a desarrollarse mejor en su trabajo. Preguntarles a sus equipos si son felices en su trabajo. Si les gusta lo que hacen. Si encuentran sentido a su hacer. No es fácil porque como nos dicen algunos clientes cuando les preguntamos esto: «si lo hago generaré expectativas que no podré cumplir». La buena noticia es que hoy existen herramientas tecnológicas para hacerlo. En beside lo preguntamos con el The Happiness Index®, la plataforma que mide compromiso y felicidad. Cuando los líderes preguntan genuinamente ajustando expectativas desde el inicio todo fluye mejor.

Está demostrado que somos más felices si sentimos que estamos creando un trabajo significativo y sabemos que estamos marcando la diferencia, así que ayude a las personas de sus equipos a marcar la diferencia. En su libro, bestseller, *El desafío del Liderazgo*, los autores James Kouzes y Barry Posner nos señalan que los equipos se conectan y vinculan más con la empresa si los líderes en forma regular transmiten el significado e impacto del trabajo que realizamos.

El gerente general, particularmente, tendrá que ser muy visible y no limitarse a solo estar en su ostentosa oficina; tendrá que gestionar con el ejemplo. Esto es lo que en beside® llamamos Liderazgo Coherente. Si quieres que tus líderes y mandos medios creen una cultura en la que todos pertenezcan, tú también debes propiciarlo. Como líder, tienes que hablar con la gente. Te repito: Tienes que hablar con la gente. Deberás reservar tiempo en su agenda todos los días para salir a caminar por los pasillos o programar reuniones y/o viajes solo para hablar, conversar con tus equipos. Si no te dedicas a cultivar las relaciones con tu equipo, éstas desaparecerán o se tornarán solo transaccionales. Los líderes que tienen un relato que inspira a los demás y les hace sentido en relación al trabajo que hacen en la empresa tienen 17 veces más de probabilidades de permanecer en la compañía que quienes no escuchan el sentido y la inspiración del que lidera y les cuenta para qué hacemos lo que hacemos.

Sabemos que los tiempos de los gerentes y líderes son siempre escasos; siempre con agenda apretada, llenos de reuniones almuerzo si es que se coordinan bien; de viajes o recepciones de visitantes del extranjero. Y también sabemos que cuando los líderes dedican tiempo a sus equipos, cuando conversan con ellos y cuando los visitan en sus lugares de trabajo, se potencia y facilita un vínculo que fortalece la cultura.

Cuando el líder gestiona con el ejemplo y es coherente entre lo que dice y hace, las personas lo valoran y creen en él o ella. Y esto genera mejor ambiente de trabajo y por ende, mejores resultados. Y cuando este líder es capaz de proyectar en su discurso y el para qué está la empresa en el mercado, cuál es su rol en el mundo, las personas se sienten más comprometidas y vinculadas con ese gerente y con lo que él (o ella) les transmite.

Al cierre

Hemos presentado algunas ideas centrales de cómo gestionar en las empresas para tener espacios amables y felices para los trabajadores. Evidentemente que no son los únicos temas (y procesos) que debemos trabajar pero si son esenciales. Por supuesto que las condiciones de seguridad psicológica y física son relevantes. No podemos pretender que las personas disfruten y estén conectadas al propósito de la organización si no

hay condiciones básicas para sentirse seguro. Es como querer construir una casa sólida sin un cimiento adecuado.

Cuidar al equipo es impactar directo en la dinámica relacional que se tiene en las empresas. Esta es una de las mayores responsabilidades de quienes lideran las empresas. Quienes crean que gestionar planillas y revisar los KPI es lo relevante y definen el éxito de la organización en base a esta mirada, está perdiéndose una tremenda oportunidad -una maravillosa oportunidad- de potenciar y mejorar más el desempeño y productividad de la empresa porque simplemente las personas necesitamos sentirnos parte de algo y sentir que nuestro trabajo si impacta en este «algo» al que fuimos invitados a colaborar. Cuidar los procesos y espacios laborales es ético, no solo es transacción para obtener mejores retornos.

Y como dice sir Richard Branson, exitoso emprendedor y empresario británico, «cuida a tu gente que ellos cuidarán tu negocio». Simple, quizá lineal, pero vaya que es cierto.