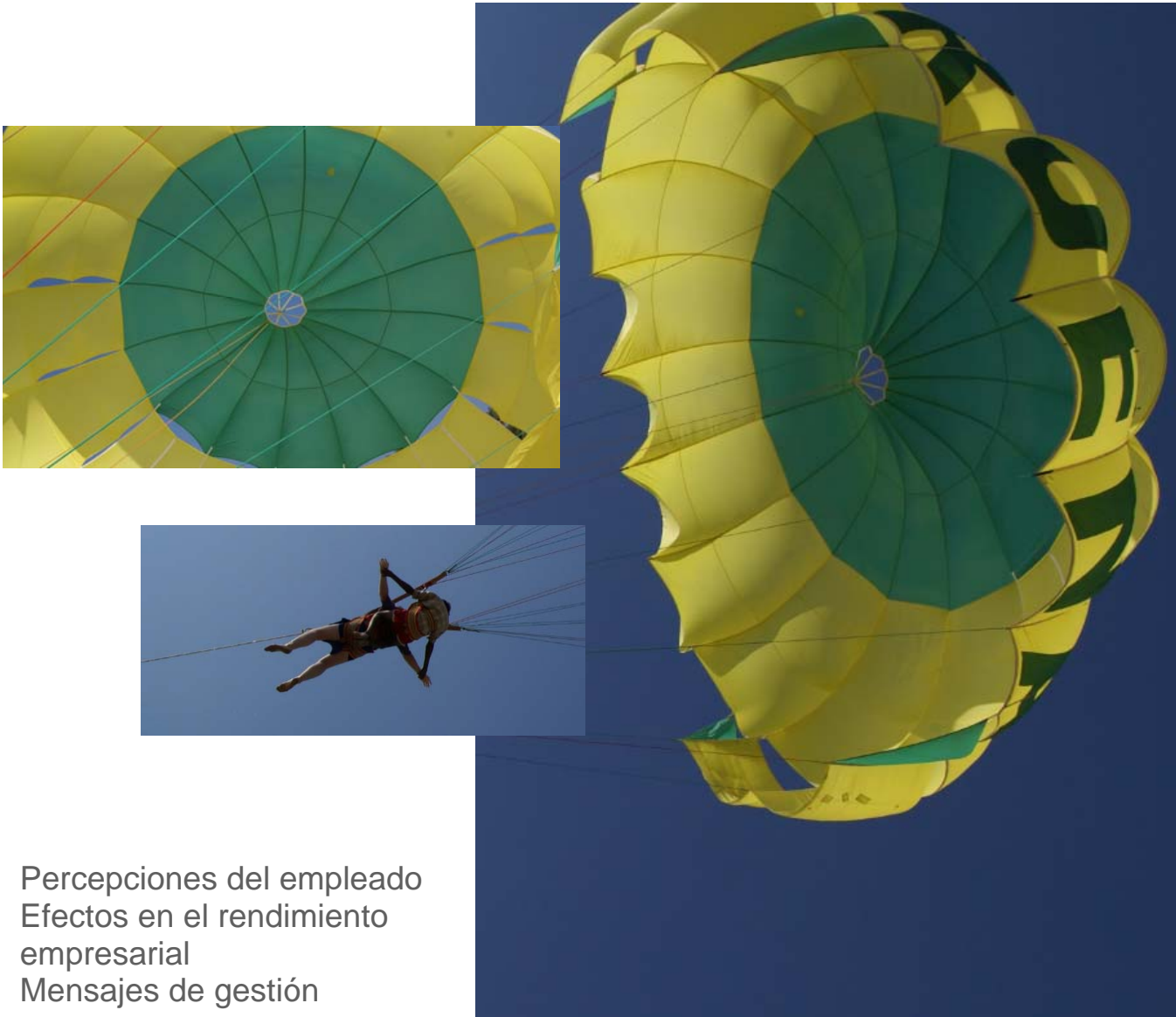


La conexión con uno mismo y el rendimiento empresarial

Devolver el ser humano al lugar de trabajo



Percepciones del empleado
Efectos en el rendimiento
empresarial
Mensajes de gestión

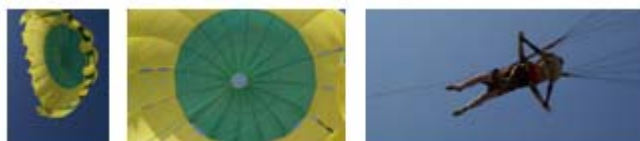
living performance

Resumen ejecutivo

Me agarré suavemente a la barra, estaba muy calmada y relajada y la sensación fue maravillosa.

Me solté de la barra tan sólo un segundo para ver cómo estaba mi equilibrio, justo cuando Cliff se comunicó por radio para asegurarme que mi lanzamiento había salido bien y que continuara hacia el área de aterrizaje.

Cindy Cole Deering,
Aladeltista, escribiendo en
www.ushpa.aero.



“Ser el primero, rentable y perfecto”

Desde la máquina impacienta hasta el organismo sostenible

La empresa moderna se enfrenta a un conjunto de imperativos catastróficos. Ser el *primero* en el mercado con innovaciones, y hacerlo de manera *rentable* en vista de la presión implacable de los competidores low-cost. Menos evidente es el imperativo de ser *perfecto*, muchos directivos aún parecen creer que esto significa ser invulnerable, que admitir los errores o pedir ayuda, por ejemplo, son signos de debilidad imperdonable. Y que buscar feedback es casi una garantía de obtener un juicio negativo.

¿Quién lo dice? La cada vez mayor evidencia reunida por Krauthammer sugiere que el estímulo de lograr lo imposible, con la consecuencia de que muchas empresas parecen funcionar como máquinas impacientes, está perjudicando potencialmente la solidez de las organizaciones. Nuestra investigación revela lesiones en áreas tales como la fiabilidad organizacional, el rendimiento de los directores generales y el comportamiento diario de los directivos.

Los observadores expertos de la gestión y la práctica organizacional también exigen un cambio en el modo en que las organizaciones piensan y se comportan.

“La presión implacable de obtener resultados cuantitativos desgasta a los empleados. Como Sísifo, arrastramos nuestra piedra hasta la cima de la montaña todos los días y muchos de nosotros ya no le encontramos sentido. Es hora de dejar de aislar a los seres humanos del rendimiento”, afirma Daniel Epling, socio administrativo de Krauthammer.

¿Por qué? Cada vez se reconoce más que las personas son el corazón, y el alma, de las organizaciones. Todo cambio estratégico o estructural a fin de cuentas depende de ellas. Y la medida en la que estén conectadas y alineadas consigo mismas, es lo que determina la fuerza vital y la solidez que proponemos, fundamentales para una organización. Es esta “conectividad” la que tiene el potencial de transformar una organización de una máquina impacienta a un organismo sostenible. Le damos una cálida bienvenida al viaje.

La hipótesis: 5 buenas razones para conectarse con uno mismo

- 1 Distanciamiento sano.** Las personas que se conectan consigo mismas se distancian del “ruido”, para volver a sujetarse a sí mismas. Toman distancia de los factores externos, gracias a una reconexión con su núcleo, su “ojo de la tormenta”.
- 2 Intuición accesible.** La intuición es un recurso vital para la creatividad y la toma de decisiones. En nuestro complejo mundo rico en información (o contaminado), ninguno de nosotros tiene acceso a todos los hechos.
- 3 Propósito fértil.** Las situaciones de la empresa moderna son sutiles e impredecibles. La persona conectada consigo misma acepta que “no siempre sabe”. Como un jardinero paciente, estimula las condiciones para que surjan las soluciones, en lugar de imponer un marco preconcebido o una “(falsa) nueva certeza”.
- 4 Estabilidad emocional.** Las personas conectadas, y todos las conocemos, aportan una estabilidad emocional a la empresa, una serenidad interior expresada como lucidez y calma. Se dejan llevar menos por los impulsos espontáneos o temores ocultos que por una búsqueda de “hacer lo correcto”.
- 5 Integridad auténtica.** Una persona conectada consigo misma actúa en armonía con su núcleo único y lo expresa hacia el mundo exterior, mostrando un “atractivo único”, que otros experimentan como autenticidad personal, sinceridad y la ya pasada de moda *integridad*.

445 personas de toda Europa, de las cuales el 58% eran directivos y el 55% provenían de organizaciones con más de 1000 empleados, compartieron sus impresiones acerca de este importante tema.



Nuestro auténtico y generalmente está desfasada por la forma en que nuestros colegas inconcientemente etiquetan nuestra función. Por lo tanto, con frecuencia es más fácil rendirse que imponer nuestra autenticidad. Lo que debemos evitar es adoptar definitivamente un rol que pueda agotar nuestro bienestar y eficiencia.

Gerente francés

Soy más auténtico en casa: ¿Otro argumento a favor de trabajar desde casa?

Empleado holandés

Conozca su destino. Tenga acceso a su gente y al paisaje. Asegúrese que forman el puente hacia el objetivo. Valore las diferencias de las personas. Nunca subestime la necesidad de una organización (y de su gente) de tener una cultura y creencias. Fomente la pertenencia en lo que la gente realiza y logra.

Representante de ventas de EE. UU.

¿No debería el líder de una empresa equilibrar su modo de actuar y adaptarlo al de la empresa, más que adaptar la empresa para que se ajuste a él o ella?

Director francés

Las personas que son auténticas llegan mucho más lejos, en sus trabajos y en sus vidas personales.

Gerente holandés

Los resultados, analizados por el Dr. Fabienne Fortanier de la facultad de administración de la Universidad de Ámsterdam, revelan que los empleados realmente creen que su conexión con ellos mismos tiene un impacto en su rendimiento empresarial. La investigación también sugiere enfáticamente que su creencia es justificada.

Entonces, ¿Qué entendemos por “conexión con uno mismo”? ¿Cómo se expresa? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los beneficios? ¿Qué es lo que potencialmente sale mal con la *máquina impaciente*? Y, ¿puede esta transformación hacia el *organismo sostenible* recaer en las manos de los directivos?

Principales hallazgos

Cables con corriente. Cuanto más conectados consigo mismos están los empleados, mejor es su rendimiento y su percepción de bienestar. Y la investigación concluye que cuanto más estrechamente unidas y homogéneas sean las organizaciones, más conectadas consigo mismas estarán las personas. No obstante, la noción de “no abandonamos a una empresa, sino que a un manager” aparentemente aún es verdadera. Porque la relación del empleado con el manager, más que con la organización, es lo que influye en si se siente conectado consigo mismo, y disfruta de los beneficios. Por lo tanto, la calidad de la formación individualizada de un manager (más que lo que transmite la organización) puede ser el factor “x” para la conexión del empleado.

El ayudante secreto del manager. Las personas generalmente utilizan su intuición, disfrutando los beneficios en cuanto a la creatividad, la perspicacia y la habilidad en la toma de decisiones. Y la intuición es todavía un secreto bien guardado, las personas no creen que serán tomadas en serio si la aplican. Se acepta más el concepto de “determinación”, que significa estar “relajado, pero concentrado” cuando se dedica a una tarea, teniendo en mente la visión general y permitiendo que surjan las soluciones, en lugar de ser un prisionero de los planes y los detalles.

¿Quién soy? Muchas personas viven en las sombras, un tercio no tiene la certeza de conocerse a sí mismo y cerca de la mitad generalmente no se siente conectado consigo mismo en el trabajo. Las personas observan un vínculo entre la conexión con uno mismo y la realización de su potencial, pero sólo una de cada cinco dice que todas las dimensiones de su potencial se logran en el lugar de trabajo, cuatro de diez afirman que algo bloquea esto. Esto no sólo debería interesar a los especialistas en psicología laboral, también significa que la empresa potencialmente pierde margen competitivo. Las personas conectadas son más consistentes, resisten más el estrés y promueven la armonía y la energía. Y aquellos que hacen un

seguimiento del “balance final” y los niveles de iniciativa empresarial, tomen nota: las personas conectadas también presentan un efecto positivo en la productividad y tranquilidad al emprender nuevas iniciativas.

¿"Trabajar para vivir y vivir para trabajar"?

Aparentemente no, las personas aún distinguen entre su trabajo y su vida privada, y protegen mucho más ésta última. Tal vez esto ocurra porque tienen más confianza en la discreción de su manager que en su compasión cuando se sienten mentalmente mal. Muchos dudan que el directivo esté incluso en el estado de ánimo adecuado como para lidiar con sus problemas. Un hallazgo que puede alarmar aún más a los que se preocupan con el absentismo. Y mientras el equilibrio entre el trabajo y la vida privada sigue siendo una preocupación a nivel europeo, la encuesta confirma que, si bien trabajar horas extra durante la semana se vuelve cada vez más “normal”, trabajar los fines de semana y los festivos indudablemente no.

¿Paraíso perdido? Estar en un lugar apacible es vital para restablecer la conexión con uno mismo, aunque alrededor de un tercio de las personas casi nunca lo logran. Y a las personas les resulta difícil desconectar. ¿Saben cómo? El pasatiempo más popular que las personas practican tiene que ver con los deportes o el movimiento, la interacción o la producción, y una pequeña minoría práctica actividades de origen asiático (meditación, tai-chi, etc.).

Diversión seria. Lo primero en las listas de los empleados en lo referente a la conexión con uno mismo es que deben cultivar una sensación de placer y comodidad en sus puestos, hacer las cosas con determinación y asegurar que identifiquen y utilicen sus talentos. Un mensaje para quienes se ocupan del reclutamiento y la retención, especialmente en el caso de los que pertenecen a la generación Y.

La calidad del coaching del manager, más que lo que transmite la organización, puede ser el factor sobre el que más dependa la conexión del empleado.

¿Sólo nosotros dos... creo? A pesar de todos los hallazgos mencionados anteriormente, las personas sienten que pueden conectarse consigo mismas sin ayuda, particularmente cuando siguen su intuición o actúan con determinación. Tal vez porque parece que los directivos apoyan bastante todas las áreas exploradas, a simple vista. Sin embargo, hay brechas. Sólo un tercio apoya el hecho de que las personas deberían encontrar "momentos vacíos", algo que cerca de la mitad de las personas cree que es importante. Cerca de la mitad, también, cree que los managers desean que valoren lo implícito tanto como lo explícito. Aún así, ocho de cada diez personas creen que esto es importante. Finalmente, como hemos observado, una cantidad considerable de personas no se sienten conectadas en el lugar de trabajo.

En resumen: La encuesta presenta sorpresas, por ejemplo, en lo relativo a la aplicación generalizada de la intuición y la determinación en el lugar de trabajo. Confirma que los empleados creen que la "conexión con uno mismo" es importante y demuestra su potencial para la solidez sostenible de las organizaciones. Revela la característica vital de la función directiva en la creación de las condiciones de la conexión con uno mismo, y las debilidades del rendimiento directivo. Hace sonar la alarma para el reclutamiento, la retención e incluso para la salud mental de los empleados. Por otro lado, simplemente articula, una vez más, un mensaje generalmente repetido para los directivos y los responsables de recursos humanos. *Las personas desean ser tratadas de manera individual, para identificar y utilizar sus talentos específicos.* Dado que cerca de un tercio parece no saber quiénes son, existe la posibilidad de mejorar, incluso en el periodo en el que aparentemente somos conscientes de nosotros mismos. Y en el periodo en el que supuestamente nos fortalecemos a nosotros mismos, la responsabilidad de obtener este derecho no sólo recae en una estrategia de gestión que sea transparente, consistente y favorable, sino también en la predisposición de los empleados a ser y a expresarse como *ellos mismos*.

Algunos puntos porcentuales

Entre los empleados...

64%	sigue su intuición a menudo, o muy a menudo, y afirma que los ayuda a ser más creativos, perspicaces y a tomar mejores decisiones.	61%	confía tranquilamente en que su jefe será al menos discreto si admiten que no se sienten bien. Cerca del 50% puede confiar tranquilamente en que será solidario. El 42% cree que su jefe se encuentra en un estado de ánimo adecuado como para atender sus problemas.
49%	muy a menudo o siempre hace cosas con determinación, estando "relajado, pero concentrado" cuando se dedica a una tarea.	70%	siempre o muy a menudo trabaja horas extras durante la semana, y le resulta aceptable. Las horas extras los fines de semana son comunes y aceptables sólo para cerca del 15% de los casos. Aún menos personas trabajan comúnmente durante los días festivos o lo aceptan como algo normal.
66%	acepta que necesita conectarse consigo mismo para realizar su potencial. Sin embargo, cerca del 33% no tiene la certeza de conocerse a sí mismo y cerca del 50% generalmente no se siente conectado consigo mismo en el trabajo.	53%	se encuentra a menudo en un lugar apacible sin distracciones. El 30% muy pocas veces o nunca. Sólo el 5% invierte por cuenta propia en la práctica de actividades de origen asiático, como la meditación, yoga o tai-chi.
18%	acepta que todas las dimensiones de su potencial se logran en el lugar de trabajo. El 41% sabe que algo bloquea su potencial.	32%	piensa que los managers comprenden la noción de que deberían valorar lo implícito tanto como lo explícito. Sin embargo, el 82% cree que esto es importante para su rendimiento sostenible.

Si sólo hace esto... 9 formas de fomentar la conexión con uno mismo y estimular un “organismo sostenible”

- 1 Comprobar hasta qué punto su organización realmente se ocupa de su gente y de las consecuencias sociales:** ¿Cómo de bien se traducen los mensajes de la sala de juntas en la práctica directiva de todos los días? ¿Cómo se reflejan en los resultados de las calificaciones y evaluaciones formales?
- 2 Fomentar la intuición:** reconocer su valor para propiciar la innovación, la perspicacia y la toma de decisiones. Ayudar a que las personas reconozcan abiertamente su valor, a que confíen en él y a que se contacten del mejor modo con su mensaje.
- 3 Ayudar a las personas a que hagan las cosas con determinación:** en el día a día de la gestión de proyectos: maximizar su capacidad y la de su equipo para tomar distancia y mantenerse centrado en la visión general. Pregunte: “¿Sabemos y comprendemos el objetivo de este proyecto o tarea? ¿Realmente deseamos tener éxito? ¿Disponemos de todos los medios?”
- 4 Cultivar e interrogar: 3 ejes, y aliados, en la búsqueda de la conexión con uno mismo**

1	'Auto' (usted mismo)	2	'Alter' (otro/s)	3	'Eco' (el entorno)
	<p>Usted: autoconocimiento, su visión</p> <p>Su resultado: productividad, toma de iniciativas</p> <p>Su aportación: acceso a un lugar apacible, también según lo disponga la empresa</p>		<p>Su séquito: opiniones y sugerencias acerca de su capacidad para resistir el estrés, crear armonía, transmitir energía, comportarse consecuentemente</p> <p>Su coach o mentor: este guía y facilitador muestra cualidades específicas en cuanto a "Ser", "Pensar" y "Actuar", puede "individualizar", "comprometer", "identificarse", "contextualizar", "expresar" e "interconectarse".</p>		<p>Su planeta: regularidad de encuentros reales con la naturaleza</p>

- 5 Incluir en las calificaciones evaluaciones formales acerca del grado en el que se realiza el potencial de las personas y se identifican y utilizan sus talentos.** Darse cuenta es la responsabilidad del empleado, la tarea directiva es ayudar al empleado a que asuma esta responsabilidad, a través de un coaching ejemplar.
- 6 Estar alerta a las señales de que los empleados tienen problemas personales y ser más que un "oyente discreto".** Reinstalar un compromiso principal hacia los empleados: los directivos escucharán activamente, tratarán de comprender y buscarán colaborar en la creación de una solución constructiva juntos, sin juzgar.
- 7 Los fines de semana y los días festivos no son automáticamente propiedad de la empresa.** Saber y poner en práctica el hecho de que trabajar los fines de semana y los días festivos no se considera “la misma cosa” por la gran mayoría de las personas.
- 8 Ayudar a las personas a cultivar una sensación de placer y comodidad en sus puestos.** Particularmente los que pertenecen a la generación Y, nacidos entre 1977 y 1994, (Mark Gobe), responden a “la diversión y el aprendizaje”.
- 9 Garantizar que el “año nuevo” realmente lo es.** Muchas personas comienzan el año nuevo sintiéndose agotados: crear oportunidades para que los empleados y los equipos se refresquen, se redescubran y se vuelvan a dinamizar, incluso con la ayuda de profesionales especialistas.

Krauthammer es una consultora internacional especializada en training y coaching que le aporta una ventaja competitiva gracias a un comportamiento ejemplar y al impacto sobre las personas. Por “comportamiento”, entendemos un modo de actuar observable, el “cómo se hacen las cosas”. Hacemos que aflore lo mejor de sus líderes y directivos, comerciales y negociadores, para llegar incluso a cualquier persona o empresa que tenga una relación empresarial con usted.

Fundada en 1971, Krauthammer cuenta con 160 consultores en plantilla que ofrecen programas de formación en 51 países y en 15 idiomas a una cartera de clientes que van desde pequeñas empresas con gran proyección hasta algunas de las multinacionales europeas más importantes.

Fabienne Fortanier es profesora auxiliar de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Amsterdam (ABS). Su trabajo se centra en la las estrategias de internacionalización de grandes multinacionales y en las consecuencias de sus inversiones para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico del país anfitrión

- ➔ Para obtener el [informe completo](#), haga clic aquí
- ➔ Para formar parte del Vision Research Group y participar en las encuestas; para suscribirse (gratis) a los resultados de nuestras investigaciones, que publicamos tres veces al año; o, si ya está en nuestras listas de distribución, para modificar sus datos personales.
- ➔ ¿Más información o gráficos? Póngase en contacto con Steffi Gande: 00 32 2 359 97 33, Steffi_Gande@krauthammer.com.
- ➔ Más información sobre nosotros: www.krauthammer.com

