

HBR.ORG

Harvard Business Review



MARZO 2012

REIMPRESIÓN DE HBR R1201F-E

LA FELICIDAD EN LA MIRA

Creación de rendimiento sostenible

Si ofrece la oportunidad a sus empleados de aprender y crecer, ellos prosperarán, al igual que su organización.
por Gretchen Spreitzer y Christine Porath

En la mira

DISEÑO Yue Minjun, *Untitled (Sin título)*
2005, acuarela sobre papel, 140 x 127 cm





Gretchen Spreitzer es profesora de administración y organizaciones de la Ross School of Business de la University of Michigan.

Christine Porath es profesora adjunta de la McDonough School of Business en la Georgetown University.

Creación de rendimiento sostenible

Si ofrece la oportunidad a sus empleados de aprender y crecer, ellos prosperarán, al igual que su organización. Gretchen Spreitzer y Christine Porath

Cuando la economía está en muy mal forma, cuando cualquiera de nosotros es afortunado de tener un trabajo, no hablar de uno que fuera gratificante tanto financiera como intelectualmente, preocuparse si sus empleados están o no felices puede parecer exagerado. No obstante, en nuestro estudio sobre lo que constituye una fuerza de trabajo de alto rendimiento constante, encontramos buenas razones para preocuparnos: los empleados felices producen más que los empleados infelices a largo plazo. Se presentan en el trabajo de forma rutinaria, hay menos probabilidad de que renuncien, van más allá de lo que el trabajo les exige y atraen a personas que están tan comprometidos como ellos. Y lo más importante, no son velocistas, son corredores de maratones, comprometidos a llegar al final.

Así que, ¿qué significa ser feliz en el trabajo? No se trata de estar *contento*, lo que connota un grado de complacencia. Cuando comenzamos a investigar, junto con nuestros socios de investigación en el Center for Positive Organizational Scholarship de la Ross School of Business, los factores que se

relacionaban con el rendimiento sostenible a nivel individual y organizativo, encontramos una mejor palabra: *prosperidad*. Creemos que una fuerza de trabajo próspera es una donde los empleados no solo están satisfechos y son productivos, sino que están comprometidos a crear el futuro, el suyo y el de la empresa. Los empleados prósperos tienen una ventaja, son sumamente dinámicos, pero saben cuando evitar el agotamiento.

En todas las industrias y tipos de trabajos, descubrimos que las personas que encajan en nuestra descripción de prosperidad demostraron tener un rendimiento total un 16% mejor (según lo informaron sus gerentes) y un 125% menos agotamiento (informado por ellos mismos) en comparación con sus pares. Estaban un 32% más comprometidos con la organización y un 46% más satisfechos con sus trabajos. También faltaban mucho menos al trabajo e informaban mucho menos visitas médicas, lo que significaba ahorros en la atención de salud y menos tiempo perdido para la empresa.

Hemos identificado dos componentes para prosperar. El primero es la *vitalidad*: la sensación de sentirse vivo, apasionado y emocionado. Los empleados que experimentan la vitalidad contagian de dinamismo a otros y a sí mismos. Las empresas generan vitalidad al dar a las personas la sensación de que lo que hacen diariamente realmente marca la diferencia.

El segundo componente es el *aprendizaje*: el crecimiento que se genera de obtener nuevos conocimientos y destrezas. El aprendizaje puede conceder una ventaja técnica y el estado de experto. El aprendizaje también puede poner en movimiento un círculo virtuoso: las personas que desarrollan sus capacidades tienen más probabilidades de creer en su potencial para futuros crecimientos.

Las dos cualidades funcionan simultáneamente; no es probable que la una sin la otra logren sostenibilidad e incluso podría dañar el rendimiento. Por ejemplo, el aprendizaje crea el impulso por un momento, pero sin la pasión puede producir agotamiento. ¿Qué haré con lo aprendido? ¿Por qué debiera quedarme en este trabajo? La vitalidad por sí sola, incluso cuando se ama el prestigio que se obtiene al entregar resultados, puede ser entorpecedora: cuando el trabajo no da las oportunidades de aprender, es siempre lo mismo día tras día.

La combinación de vitalidad y aprendizaje genera empleados que entregan resultados y encuentran formas de crecer. Su trabajo es gratificante no solo porque realizan correctamente lo que se espera de ellos hoy, sino porque también tienen un sentido de hacia dónde se dirigen junto con la empresa. En resumen, ellos prosperan y el dinamismo que crean es contagioso.

¿Cómo pueden las organizaciones ayudar a que sus empleados prosperen?

Algunos empleados prosperan sin importar el contexto. Generan de forma natural la vitalidad y el aprendizaje en sus trabajos, además de inspirar a las personas a sus alrededores. Un gerente de contrataciones inteligente buscará dicho perfil en las personas. Sin embargo, el entorno influye en la mayoría de los empleados. Incluso aquellos predispuestos a florecer pueden caer ante la presión.

La buena noticia es que, sin medidas heroicas o inversiones financieras importantes, los líderes y gerentes pueden comenzar una cultura que aliente a que los empleados prosperen. Es decir, los gerentes pueden superar la inercia organizativa para promover la prosperidad y la productividad que le sigue, en muchos casos con un cambio relativamente modesto en la atención.

Idealmente, tendría la bendición de contar con una fuerza de trabajo llena de personas que prosperan naturalmente. Pero hay muchas cosas que puede hacer para liberar y mantener el entusiasmo. Nuestro estudio descubrió cuatro mecanismos que crean las condiciones para los empleados prósperos: proporcionar discreción en la toma de decisiones, compartir información, minimizar la incivildad y ofrecer comentarios sobre el rendimiento. Los mecanismos se superponen en cierta medida. Por ejemplo, si permite que las personas tomen decisiones, pero les da información incompleta o los deja expuestos a reacciones hostiles, sufren en lugar de prosperar. Un

Los empleados prósperos son altamente dinámicos, pero saben cuando evitar el agotamiento.

La idea en resumen

El estudio demostró que los gerentes pueden tomar cuatro medidas para ayudar a que sus empleados prosperen en el trabajo. Las cuatro son necesarias para promover una cultura de vitalidad y aprendizaje.

Proporcionar discreción en la toma de decisiones.

Los empleados de Facebook tienen la motivación de “moverse rápido y romper cosas”, ya que tienen gran libertad de acción para solucionar problemas por sí solos.

Compartir la información.

Los trabajadores en los restaurantes de Zingerman's, hasta los asistentes de camareros, obtienen comentarios al minuto en cada aspecto del negocio, desde clasificaciones de satisfacción del cliente hasta el número de tazas sucias en el lavaplatos.

Minimizar la incivilidad.

Los líderes en Caiman Consulting atribuyen la tasa de retención del 95% de la firma a una cultura donde las comprobaciones de antecedentes buscan una reputación que implique civilidad.

Ofrecer comentarios acerca del rendimiento.

La empresa financiera para crédito hipotecario Quicken Loans tiene tableros que muestran datos actualizados continuamente acerca del rendimiento individual y de equipo en relación con las metas.

mecanismo por sí solo obtendrá solo parte de los resultados, pero se necesita a los cuatro para crear una cultura de prosperidad. Veamos cada uno en detalle.

Proporcionar discreción en la toma de decisiones

Los empleados de todos los niveles reciben un impulso al poder tomar las decisiones que afectan a sus trabajos. Facultarlos de esta forma les ofrece una mayor sensación de control, más opinión en cómo se realizan las tareas y más oportunidades de aprendizaje.

La industria de aerolíneas puede parecer un lugar improbable para encontrar discreción en la toma de decisiones (sin mencionar una fuerza de trabajo próspera), pero considere una de las empresas que estudiamos, Alaska Airlines, la cual creó una cultura de otorgamiento de facultades que ha contribuido a generar un cambio radical en la última década. A principios de la década del año 2000, los números de la aerolínea estaban decayendo, así que el equipo de gestión de altos directivos inició el plan de 2010, el que invitaba explícitamente a que los empleados contribuyeran en las decisiones que podrían mejorar el servicio mientras mantenían una reputación de salidas oportunas. Se les pidió a los empleados que dejaran de lado sus percepciones actuales de “buen” servicio y consideraran nuevas formas de contribuir, que se les ocurrieran nuevas ideas que pudiesen llevar el servicio de bueno a realmente genial.

Los agentes adoptaron el programa, el que les dio, por ejemplo, la discreción para encontrar soluciones para los clientes que perdieron vuelos o quedaron atrás por cualquier otro motivo. Ron Calvin, el director de la región Este, nos contó sobre una llamada que recibió recientemente en su teléfono celular de un cliente a quien no había visto ni hablado desde que

trabajaba en el aeropuerto de Seattle, cinco años antes. El cliente tenía un nieto de tres meses que recién había sufrido un paro cardíaco. Los abuelos estaban intentando volver a Seattle desde Honolulu. Todo estaba reservado. Ron hizo algunas llamadas y obtuvo un vuelo para que se fueran inmediatamente. Ese día el abuelo le envió un mensaje de texto a Ron que decía simplemente “Lo logramos”.

Los esfuerzos como este para satisfacer necesidades individuales sin entorpecer vuelos generó una clasificación de número uno en cuanto a rendimiento a tiempo y toda una vitrina de trofeos. La aerolínea también se expandió considerablemente hacia nuevos mercados, incluidos Hawai, la región norte-centro de EE. UU. y la Costa Este.

La región Suroeste es una historia mejor conocida, principalmente por la reputación de la empresa de tener una cultura divertida y comprensiva. A menudo, los asistentes de vuelo están dispuestos a cantar, bromear y en general entretener a los clientes. También irradian dinamismo y una pasión por el aprendizaje. Uno decidió ofrecer las instrucciones de seguridad previas al vuelo en forma de rap. Se le motivó para que usara sus talentos especiales y a los pasajeros les encantó, ya que informaron que fue la primera vez que prestaron real atención a las instrucciones.

En Facebook, la discreción en la toma de decisiones es fundamental para la cultura. Un empleado publicó una nota en el sitio expresando su sorpresa y placer acerca del lema de la empresa, “Moverse rápido y romper cosas”, el que alienta a los empleados a tomar decisiones y a actuar. En solo su segundo día de trabajo encontró la solución para un problema complicado. Él esperaba algún tipo de revisión jerárquica, pero su jefe, el vicepresidente de productos, simplemente sonrió y dijo: “Envíalo”. Se maravilló con la respuesta y de este modo, posteriormente,

27%

Los trabajadores operarios cuyas puntuaciones fueron altas en la prosperidad se desempeñaron un 27% mejor en general que sus colegas que tenían menor prosperidad.

53%

Los trabajadores operarios prósperos tenían un 53% de mayor probabilidad de experimentar un progreso de carrera positivo que otros empleados.

16%

Los trabajadores administrativos cuyas puntuaciones fueron altas en cuanto a la prosperidad, se desempeñaron un 16% mejor en general que sus compañeros con menores puntuaciones.

decidió enviar una solución que podría alcanzar a millones de personas instantáneamente.

El desafío de los gerentes es evitar la reducción del otorgamiento de facultades cuando las personas cometen errores. Dichas situaciones crean las mejores condiciones de aprendizaje, no solo para las partes interesadas, sino también para otros, los que pueden aprender a través de otros.

Compartir información

Realizar el trabajo en un vacío de información es tedioso y monótono; no hay motivos para buscar soluciones innovadoras si no se puede ver el efecto completo. Las personas pueden contribuir de forma más eficiente cuando comprenden cómo sus trabajos se relacionan con la misión y la estrategia de la organización.

Alaska Airlines eligió invertir tiempo del equipo de gestión en ayudar a que los empleados obtuvieran una visión de la estrategia de la empresa. El plan de 2010 se inició con comunicaciones tradicionales, pero también con exposiciones y clases de capacitación de meses de duración diseñadas para ayudar a que los empleados compartieran ideas. El CEO, el presidente y el director general de operaciones todavía siguen haciendo exhibiciones trimestralmente para reunir información acerca de la idiosincrasia de los diversos mercados, luego difunden lo aprendido. Se identificaron los beneficios en las mediciones

anuales en cuanto al orgullo de los empleados sobre la empresa; que ahora se dispara a un 90%.

En Zingerman's (una comunidad de negocios relacionados con alimentos en Ann Arbor, Michigan, que ha trabajado muy de cerca con Wayne Baker, un colega nuestro en el Center for Positive Organizational Scholarship), la información es lo más transparente posible. La organización nunca presenció conscientemente sus números (la información financiera se ocultó para que la vieran los empleados), pero cuando los cofundadores, Ari Weinzweig y Paul Saginaw, estudiaron administración a libro abierto a mediados de la década del 90, comenzaron a creer que los empleados mostrarían más interés si se involucraban en el "juego".

La implementación de una política de libro abierto más formal y significativa no fue tarea fácil. Las personas podían observar los números, pero no tenían muchos motivos para prestar atención y no entendían cómo los datos se relacionaban con su trabajo diario. Durante los primeros cinco o seis años, la empresa luchó para desarrollar el concepto en sus sistemas y rutinas, y para que las personas entendieran lo que Baker denomina "el rigor de la agrupación": reuniones semanales alrededor de una pizarra en donde los equipos pudiesen seguir los resultados, "observar las puntuaciones" y pronosticar los números de la siguiente semana. Si bien las personas entendieron las reglas de la administra-

Acerca del estudio

En los últimos siete años, hemos estudiado la naturaleza de la prosperidad en el lugar de trabajo y los factores que la mejoran o la inhiben.

En varios estudios con nuestros colegas Cristina Gibson y Flannery Garnett, encuestamos o entrevistamos a más de 1.200 empleados administrativos y operarios en una variedad de industrias, las que incluyen educación superior, atención de la salud, servicios financieros, industria marítima, energética y de manufactura. También estudiamos las

métricas que reflejaban el dinamismo, el aprendizaje y el crecimiento, según la información que suministran los empleados y jefes, junto con tasas de retención, salud, rendimiento de trabajo general y comportamientos como miembros de la organización.

Desarrollamos una definición de prosperidad que separa el concepto en dos factores: *vitalidad*: la sensación de ser dinámico y estar vivo; y *aprendizaje*: la obtención de conocimientos y habilidades. Cuando se juntan ambos, las

estadísticas son sorprendentes. Por ejemplo, las personas que eran altamente dinámicas y de alto aprendizaje eran un 21% más eficientes como líderes que aquellos que solamente eran altamente dinámicos. Los resultados en una medición en particular (salud) fueron incluso más extremos. Aquellos que eran altamente dinámicos y de bajo aprendizaje eran un 54% peores cuando se trataba de la salud en comparación con aquellos que tenían valores altos en ambos puntos.

Las personas que han sido objetivo de un mal comportamiento, a menudo, se vuelven incivilizados también: sabotean a sus compañeros, “olvidan” enviarles memorandos.

ción a libro abierto, en primera instancia no vieron el motivo de agregar otra reunión más a sus ocupados horarios. Cuando los altos líderes estipularon que las reuniones no eran negociables, los empleados comenzaron a entender realmente el propósito de las pizarras, las que no solo mostraban cifras financieras, sino que también mostraban medidas de calidad en servicio y alimentos, promedios de cheques, cifras de satisfacción interna y la “diversión”, la que podría significar desde concursos semanales y clasificaciones de satisfacción del cliente hasta las ideas de los empleados para innovar.

Algunos negocios de Zingerman’s comenzaron a implementar “minijuegos”: incentivos a corto plazo para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad. Por ejemplo, el personal del restaurante Zingerman’s Roadhouse usó el juego del saludador para contar cuánto tiempo tomaba saludar a los clientes. Los clientes “no saludados” expresaron menos satisfacción y, muchas veces, los empleados tuvieron que realizar compras complementarias para compensar los lapsos de servicio. El juego del saludador desafió al equipo anfitrión para que saludara a cada cliente dentro de cinco minutos de haberse sentado, con una recompensa financiera modesta por 50 días de éxito consecutivos. Esto inspiró a que los anfitriones descubrieran y solucionaran rápidamente vacíos en el proceso de servicio. Las puntuaciones de servicio mejoraron considerablemente en el transcurso de un mes. Otros negocios de Zingerman’s comenzaron juegos parecidos, con incentivos para entregas más rápidas, menos heridas por cortes en el área de panadería (lo que podría reducir los costos de seguros) y cocinas más ordenadas.

Los juegos crearon naturalmente tensiones internas al entregar malas noticias junto con las buenas, lo que puede ser desmoralizador. Pero en general, han aumentado enormemente la sensa-

ción de propiedad de los empleados de atención al cliente, lo que contribuye a lograr un mejor rendimiento. Desde el año 2000 hasta el año 2010, los ingresos de Zingerman’s crecieron en casi un 300%, a más de \$35 millones; los líderes de la empresa dan crédito a la administración a libro abierto como un factor clave en dicho éxito.

Algunas anécdotas dan crédito a su afirmación. Por ejemplo, un par de años atrás vimos a Ari Weinzweig dar una charla en Roadhouse. Un invitado le preguntó si era realista esperar que un camarero promedio o asistente de camarero comprendiera la estrategia y finanzas de la empresa. En respuesta, Ari observó a un asistente de camarero, quien había sido ignorado durante la conversación y dijo: ¿le importaría al adolescente compartir la visión de Zingerman’s e indicar cuán bien cumple el restaurante sus metas semanales? Sin pestañear, el asistente de camarero explicó la visión en sus propias palabras y luego describió cuán bien estaba el restaurante esa semana en cuanto a las “comidas de vuelta a la cocina”.

Si bien Zingerman’s es un negocio relativamente pequeño, empresas mucho más grandes, como Whole Foods y la empresa de transporte YRC Worldwide, también han adoptado la administración a libro abierto. Los sistemas que ponen la información a disposición libre construyen la confianza y dan a los empleados del conocimiento que necesitan para tomar buenas decisiones y tomar la iniciativa con confianza.

Minimizar la incivildad

Los costos de la incivildad son grandes. En nuestro estudio con Christine Pearson, una profesora de la Thunderbird School of Global Management, descubrimos que la mitad de los empleados que experimentaron comportamiento incivilizado en el trabajo redujeron intencionalmente sus esfuerzos. Más de un tercio redujo deliberadamente la calidad

de su trabajo. Dos tercios dedicaron gran parte de su tiempo a evitar al infractor y cerca de la misma cantidad dijo que su rendimiento había disminuido.

La mayoría de las personas han experimentado un comportamiento descortés en el trabajo. Las siguientes son algunas citas de nuestro estudio:

“Mi jefe me pidió que preparara un análisis. Este era mi primer proyecto y no me dieron ninguna instrucción ni ejemplos. Él me dijo que la asignación era una porquería”.

“Mi jefe dijo: “Si quisiera saber tu opinión, te preguntaría”.

“Mi jefe me vio sacar un clip de papel de algunos documentos y botarlo a la basura. Frente a mis 12 subordinados me reprochó por desperdiciar materiales y me pidió que lo sacara de ahí”.

“En altavoz telefónico, frente a mis colegas, mi jefe me dijo que había hecho “un trabajo de jardín infantil”.

Hemos oído cientos de historias y son tristemente familiares para la mayoría de las personas que trabajan. Pero no fue tanto lo que oímos hablar acerca de los costos.

La incivilidad evita que las personas prosperen. Aquellos que han sido objetivo de un mal comportamiento, a menudo, se vuelven incivilizados también, porque sabotean a sus compañeros. “Olvidan” enviar memorandos a sus compañeros. Difunden rumores para desviar la atención. Al enfrentarse con la incivilidad, los empleados tienen más probabilidades de reducir su concentración para evitar riesgos y pierden oportunidades de aprender en el proceso.

Una consultoría de administración que estudiamos, Caiman Consulting, se fundó como una alternativa para las firmas más grandes. Con oficinas centrales en Redmond, Washington, en oficinas que no son particularmente elegantes, la firma es reco-

Estrategias individuales para prosperar

Aunque las organizaciones se benefician al permitir que los empleados prosperen, los líderes tienen muchas cosas en mente que pueden olvidar prestar atención a esta importante tarea. Sin embargo, cualquier persona puede adoptar estrategias para mejorar el aprendizaje y la vitalidad sin respaldo importante de la organización. Y debido a que la prosperidad puede ser contagiosa, puede encontrar que sus ideas se difunden rápidamente.

TÓMESE UN DESCANSO

El estudio de Jim Loehr y Tony Schwartz demostró que los descansos y otras tácticas para renovarse, no importa cuán pequeñas sean, pueden crear energía positiva.

En nuestra enseñanza, permitimos que los estudiantes diseñen descansos y actividades regulares en la clase para garantizar que se mantengan dinámicos. En un semestre, los estudiantes decidieron detener cada clase por dos minutos en la mitad para pararse y hacer alguna actividad. Cada semana, un grupo diferente de cuatro personas diseñaba la actividad rápida, ver un video divertido en YouTube, bailar chachachá o jugar un juego. El punto era que los estudiantes descifrarán lo que era dinámico para ellos y lo compartieran con la clase.

Incluso si la organización no ofrece mecanismos formales de renovación, es casi siempre posible programar una caminata corta, un viaje en bicicleta o un almuerzo rápido en el parque. Algunas personas lo incluyen en sus horarios, de modo que las reuniones no sean un impedimento.

CREE SU PROPIO TRABAJO PARA QUE SEA MÁS SIGNIFICATIVO

No puede ignorar los requisitos de su trabajo, pero puede buscar oportunidades para que sea más significativo. Considere a Tina, la administradora de personal de un centro de estudios de políticas dentro de una organización más grande. Cuando su jefe se tomó seis meses sabáticos, Tina debió encontrar un proyecto de reemplazo a corto plazo. Después de buscar, descubrió una prometedora iniciativa para desarrollar la capacidad de los miembros del personal de comentar sus ideas acerca de la organización. El esfuerzo necesitó de un espíritu innovador para comenzar. La paga era poca, pero la naturaleza del trabajo le entregó dinamismo a Tina. Cuando su jefe regresó, ella renegoció los términos del trabajo en el centro de estudios para que usara solamente el 80% de su tiempo, dejándole el resto al proyecto de desarrollo del personal.

nocida por su cultura de civilidad. Las comprobaciones de antecedentes en su proceso de contratación incluye el registro de civilidad de un candidato.

“Las personas dejan un rastro”, señala el director de Caiman, Greg Long. “Puedes ahorrarte una cultura corrosiva al tener cuidado y ser concienzudo desde un principio”. El director de administración, Raazi Imam, nos dijo: “No tolero a nadie que rependa o le falte el respeto a otra persona”. Cuando sucede, llama aparte al infractor para aclararle su política. Long atribuye a esta cultura la tasa de retención del 95% de la firma.

Caiman deja pasar a candidatos altamente calificados que no cumplen con dicha cultura. También mantiene una lista de consultores que podrían ser buenas contrataciones cuando está disponible el puesto correcto. La directora de Recursos Humanos, Meg Clara, pone las fuertes habilidades interperso-

nales y la inteligencia emocional entre sus criterios principales para los candidatos.

En Caiman, al igual que todas las empresas, los gerentes marcan la pauta cuando se trata de la civilidad. Solo un mal jugador puede hacer fracasar la cultura. Un gerente joven nos contó acerca de su jefe, un ejecutivo que tenía el hábito de gritar desde su oficina: “¡Cometiste un error!” por un pecado tan menor como una falta de ortografía. Su voz podía resonar en todo el piso, lo que hacía que todos se encogieran y que el afectado se viera extremadamente avergonzado. Más tarde, los compañeros se reunían en un área común para beber café y compadecerse. Un informante nos contó que esas conversaciones no se centraban en como sobresalir en la empresa o aprender a sobrellevar el entorno al desarrollar un mecanismo de resistencia, sino que se trataban de cómo desquitarse e irse.

BUSQUE OPORTUNIDADES PARA INNOVAR Y APRENDER

Deshacer el statu quo puede activar el aprendizaje que es tan esencial para prosperar. Cuando Roger pasó a ser el director de una prestigiosa escuela secundaria en la región centro oeste de EE.UU., estaba lleno de innovadoras ideas. No obstante, rápidamente comprobó que varios miembros del personal no estaban dispuestos a adoptar nuevas formas para hacer las cosas. Él se aseguró de escuchar las preocupaciones e intentó convencerlos, pero invirtió la mayor parte de sus esfuerzos en el crecimiento y aprendizaje de aquellos que compartían su pasión por ideas innovadoras. Roger, siendo su mentor y alentándolos, comenzó a lograr pequeñas victorias y sus iniciativas lograron conseguir impulso. Algunos de los que se resistieron terminaron por dejar la escuela y los otros entendieron cuando vieron señales de cambios positivos. Al centrarse en esos puntos brillantes en lugar de los puntos de resistencia, Roger pudo iniciar un esfuerzo que impulsa a la escuela hacia un futuro radicalmente distinto.

INVIERTE EN RELACIONES QUE LO VUELVAN DINÁMICO

Todos tenemos colegas que son brillantes pero con quienes es difícil y corrosivo trabajar. Las personas que prosperan buscan oportunidades de trabajar cerca de colegas que generen dinamismo y para minimizar la interacción con aquellos que producen agotamiento. De hecho, cuando creamos este equipo de investigación para estudiar la prosperidad, elegimos colegas con quienes disfrutamos estar, quienes nos vuelven dinámicos, con quienes queremos pasar más tiempo y de quienes sabemos que podremos aprender. En el Center for Positive Organizational Scholarship, buscamos crear buenas relaciones al comenzar cada reunión con buenas noticias o expresiones de gratitud.

RECONOZCA QUE LA PROSPERIDAD PUEDE SALIR FUERA DE LA OFICINA

Existe evidencia de que altos niveles de compromiso en el trabajo no reducen la capacidad de prosperar en la vida personal, sino que, en cambio, pueden mejorarla. Cuando uno de nosotros (Gretchen) estaba tratando con el difícil diagnóstico médico de su marido, descubrió que su trabajo, aunque fuera exigente, le daba la energía para prosperar profesionalmente y en su vida familiar. La prosperidad no es un juego donde nadie gana. Las personas que se sienten dinámicas en el trabajo, por lo general, llevan ese dinamismo a sus vidas más allá del trabajo. Además, las personas que están inspiradas por actividades externas (voluntariados, entrenamiento para una carrera, tomar clases) pueden llevar su impulso de vuelta a la oficina.

En nuestro estudio, nos sorprendió cuán pocas empresas consideraban la civilidad, o incivilidad, en el momento de evaluar a los candidatos. La cultura empresarial es inherentemente contagiosa; los empleados logran parecerse a su entorno. En otras palabras, si contrata personas civilizadas, es más probable que esto se disemine en su cultura.

Ofrecer comentarios acerca del rendimiento

Los comentarios crean oportunidades de aprendizaje y el dinamismo tan fundamental para una cultura de prosperidad. Al solucionar los sentimientos de incertidumbre, los comentarios mantienen a las actividades relacionadas con el trabajo de las personas centradas en las metas personales y organizativas. Mientras más rápidos y directos sean los comentarios, más útiles son.

La agrupación de Zingerman's, descrita anteriormente, es una herramienta para compartir información inmediata en tiempo real acerca del rendimiento de las personas y de la empresa. Los líderes describen los altibajos diarios en la pizarra y se espera que los empleados se "apropien" de los números y que se les ocurran ideas para corregir el rumbo cuando es necesario. Las agrupaciones también incluyen "códigos rojos" y "códigos verdes", los que documentan las quejas y felicitaciones de los clientes, de forma que todos los empleados puedan aprender y crecer sobre la base de comentarios inmediatos y tangibles.

Quicken Loans, una empresa financiera de créditos hipotecarios que mide y premia el rendimiento de los empleados como ninguna otra organización, ofrece comentarios de rendimiento actualizados de manera continua mediante dos tipos de tableros, un teletipo e informes kanban. (*Kanban*, una palabra japonesa que significa "señal", se usa frecuentemente en operaciones).

Un teletipo tiene varios paneles que muestran métricas de grupo e individuales junto con fuentes de datos que muestran cuán probable es que un empleado cumpla sus metas diarias. Las personas están predispuestas a responder a puntuaciones y metas, así que la métrica los mantiene dinámicos durante el día; en esencia, ellos están compitiendo contra sus propios números.

El tablero kanban permite que los gerentes rastreen el rendimiento de las personas de modo que sepan cuando un empleado o equipo necesita asesoramiento u otro tipo de ayuda. También se muestra

una versión de la tabla kanban en los monitores, con una lista rotativa de los 15 mejores vendedores de cada métrica. Los empleados están constantemente compitiendo para aparecer en los tableros, los que son casi como el ranking de mejores puntuaciones en un videojuego.

Los empleados podrían sentirse abrumados o incluso oprimidos por la naturaleza constante de los comentarios. En cambio, las fuertes normas de civilidad y respeto de la empresa, además de dar a los empleados opinión acerca de cómo cumplen sus trabajos, crean un contexto donde los comentarios dan dinamismo y promueven el crecimiento.

La firma de abogados mundial O'Melveny & Myers alaba el uso de evaluaciones de 360 grados para ayudar a que los trabajadores prosperen. Los comentarios son abiertos y están resumidos en lugar de ser informes literales compartidos, lo que ha alentado una tasa de respuesta del 97%. Carla Christofferson, la socia de administración de la oficina de Los Angeles, aprendió de su evaluación que las personas veían que su comportamiento no era el indicado según el compromiso explícito de la firma para el equilibrio entre el trabajo y la vida, lo que causaba estrés entre los empleados. Ella comenzó a pasar menos tiempo en la oficina y a limitar el trabajo de fin de semana a cosas que pudiese hacer en su hogar. Se convirtió en un ejemplo de equilibrio, lo que logró bastante en la eliminación de las preocupaciones de los empleados que querían una vida fuera del trabajo.

LOS CUATRO mecanismos que ayudan a los empleados a prosperar no requieren de esfuerzos o inversiones enormes. Lo que sí requieren son líderes que estén dispuestos a facultar a los empleados y que marquen la pauta. Como lo indicamos anteriormente, cada mecanismo proporciona un ángulo diferente necesario para prosperar. No se puede elegir uno o dos del menú; los mecanismos se refuerzan entre sí. Por ejemplo, ¿pueden las personas estar cómodas cuando toman decisiones si no tienen información real acerca de los números actuales? ¿Pueden tomar decisiones eficaces si están preocupadas de hacer el ridículo?

Crear las condiciones para prosperar requiere su atención coordinada. Ayudar a que las personas crezcan y sigan dinámicas en el trabajo es valiente por mérito propio, pero también puede estimular el rendimiento de la empresa de forma sostenible. ♥

Reimpresión de HBR R1201F-E