

El poder de la comunicación en el trabajo

 hbr.org/2025/05/the-power-of-mattering-at-work

Zach Mercurio

May 1, 2025

Resumen.

Renuncias silenciosas, la Gran Dimisión, cifras de compromiso crónicamente bajas, aumento del número de conflictos laborales, demandas de equidad y dignidad en el lugar de trabajo: los líderes empresariales llevan años observando con cautela estas tendencias y luchando contra cada fuego por separado. Pero las tendencias continúan, porque a los líderes se les escapa el problema subyacente que conecta estos síntomas: Muchos empleados no sienten que importen a sus empleadores, jefes y colegas. *Importar* -un concepto fundamental en psicología- es la experiencia de sentirnos significativos para quienes nos rodean porque nos sentimos valorados y sabemos que aportamos valor. En este artículo, el autor muestra a los líderes cómo aplicar este concepto en el lugar de trabajo. En primer lugar, los líderes deben ver y escuchar de verdad a los miembros de su equipo durante las interacciones diarias. También deben afirmar regularmente la importancia de su gente. Y por último, los líderes de alto nivel necesitan escalar estas habilidades hasta el nivel organizativo para que la importancia se convierta en una norma cultural. Estos comportamientos pueden parecer de sentido común, pero han dejado de ser una práctica habitual en un mundo de comunicaciones digitales breves y condescendencia hacia las habilidades blandas, y merece la pena volver a aprenderlos. El artículo incluye tres actividades que los líderes pueden utilizar para empezar.

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta [encuesta](#) para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las [preguntas frecuentes](#).

[Read in English](#)

Durante años, Jane fue la cuidadora interna de un familiar muy querido. Cuando él falleció, ella se sintió sin propósito. Ante la perspectiva de perder su vivienda, Jane (nombre ficticio) aceptó un puesto de limpiadora en una universidad local. Durante sus primeros turnos, luchó con pensamientos intrusivos como *¿Por qué no podría haber hecho algo más con mi vida?* y *Ojalá fuera algo más que una simple conserje*.

Un día, un supervisor se dio cuenta de que Jane tenía problemas. Le entregó un diccionario y le pidió que leyera la definición de conserje: persona encargada de cuidar algo. "Esa eres tú", le dijo el supervisor. "Eres responsable y tienes la 'custodia' de este edificio y de todos los que están en él".

Ese día algo cambió en el interior de Jane. Más tarde, cuando participó en mi estudio sobre cómo los trabajadores de servicios experimentan el significado en el trabajo, reflexionó sobre cómo era una de las primeras veces en su vida que alguien la había hecho sentir digna. Su charla mental se animó después de esa interacción y permaneció en el trabajo durante 18 años. Jane había sentido el poder de importar en el trabajo.

Importar -unconcepto pilar en los campos de la psicología y la sociología desde hace más de 40 años- es la experiencia de sentirnos significativos para quienes nos rodean porque nos sentimos valorados y sabemos que aportamos valor. Es una necesidad primaria. Cuando las personas saben que importan en el trabajo, prosperan. La importancia aumenta la autoestima ("soy digno") y la autoeficacia ("soy capaz") y refuerza la motivación, el bienestar y el rendimiento. Es fundamental que las organizaciones lo reconozcan: Los empleados que creen que importan manifiestan una mayor satisfacción, tienen más probabilidades de ser ascendidos y son menos propensos a marcharse. En un estudio de 7.900 unidades de negocio, los equipos en los que las personas se sentían atendidas y valoradas por un líder tenían mayores niveles de satisfacción del cliente, productividad y rentabilidad.

Si está pensando que sólo hablo de "pertenencia" y que ya lo ha oído todo antes, se está perdiendo una distinción clave. Pertenecer es sentirse bienvenido y aceptado en un grupo, mientras que importar es sentirse *significativo* para los miembros individuales del grupo. Importar es una necesidad aún más fundamental que pertenecer.

Hoy en día, las encuestas muestran que el 30% de las personas afirman sentirse invisibles en el trabajo, el 65% se sienten infravaloradas y cerca del 82% de los trabajadores se sienten solos. Muchos de los retos en el lugar de trabajo que acosan actualmente a los líderes -las cifras de compromiso más bajas de los últimos 10 años, las demandas de dignidad y equidad, el aumento de las acciones laborales, el declive de la salud mental de los empleados y, hace unos años, las silenciosas renunciadas y la Gran Dimisión- pueden atribuirse a un creciente déficit de "mattering".

Estas tendencias persisten a pesar de las inversiones en nuevas encuestas y plataformas de compromiso, programas de bienestar, mejores iniciativas de contratación y retención, aumento de los salarios e iniciativas de DEI. Esto se debe a que la importancia no es el resultado de la remuneración, las políticas o las ventajas. Guiados por décadas de investigación sobre lo que cultiva la importancia, mi equipo y yo hemos trabajado con cientos de grupos corporativos y del sector público -incluidos equipos de Marriott International, Delta Air Lines y el Ejército de EE.UU.- para descubrir los comportamientos que fomentan la importancia. Hemos descubierto que la creación de un sentido de la importancia se produce fundamentalmente en el curso de las interacciones interpersonales cotidianas, como la que experimentó Jane.

Para que quede claro, crear una cultura de la importancia a través de las interacciones individuales no sustituye a pagar salarios dignos, proporcionar horarios predecibles y dar acceso a la asistencia sanitaria básica. Pero es poco probable que las personas sientan que importan a menos que experimenten un enfoque individualizado.

En la práctica, eso significa que los líderes deben ver y escuchar de verdad a los miembros del equipo durante las interacciones diarias. También deben afirmar regularmente la importancia de su gente. Y, por último, los líderes de alto nivel necesitan escalar estas habilidades hasta el nivel organizativo para que importar se convierta en

una norma cultural. Estos comportamientos pueden parecer de sentido común, pero han dejado de ser una práctica habitual en un mundo de comunicaciones digitales breves y condescendencia hacia las habilidades blandas, y merece la pena volver a aprenderlos.

Ver y escuchar a los demás

El primer paso, y el más importante, para cultivar el sentido de la importancia es fijarse realmente en las personas. Notar requiere dos conjuntos de habilidades: *ver a las personas*, lo que significa reconocerlas y prestar atención a los detalles, flujos y reflujos de su vida y su trabajo; y *escuchar a las personas*, lo que significa demostrar un interés real por el significado y los sentimientos que hay detrás de sus palabras e invitarlas a compartir sus experiencias, perspectivas y opiniones dentro de un clima de seguridad psicológica para que se sientan cómodas haciéndolo. Recuerde cómo un pequeño caso en el que se notaron sus luchas cambió el curso de la carrera de Jane.

Notar a la gente no es lo mismo que conocerla. Puede conocer a su mejor amiga pero no darse cuenta de que lo está pasando mal. Puede conocer a los miembros de su equipo pero no darse cuenta de que uno de ellos está experimentando estrés en otra parte de su vida o se siente excluido de las discusiones. Tendemos a pensar que fijarse en los demás es algo natural, pero en el apresurado mundo laboral actual, eso está muy lejos de ser así. Para fijarse en los demás, pruebe lo siguiente:

Hágase tiempo y espacio.

Todos estamos ocupados, pero merece la pena reservar tiempo para ver de verdad a la gente. En un estudio de 2014, los investigadores compararon a los empleados que pasaban una hora a la semana o menos interactuando con sus líderes con los que pasaban más de seis horas a la semana interactuando con ellos. Los empleados que pasaban más tiempo con sus jefes estaban más motivados y eran más innovadores y estaban un 30% más comprometidos que los que pasaban menos tiempo.

Aunque no pueda controlar sus limitaciones de tiempo, sí puede controlar cómo prioriza y planifica la creación de relaciones. Programe reuniones periódicas con su equipo, no deje que los cara a cara se queden en el camino y aproveche al máximo las conversaciones en el refrigerador de agua o los momentos previos al inicio de una reunión. Compruebe periódicamente si alguien de su equipo necesita más de su tiempo. (Véase "Realice una auditoría del tiempo").

Realice una auditoría mattering

Realice una auditoría para encontrar las lagunas existentes en materia de mattering en su organización. Puede hacerlo usted solo o con sus compañeros para realizar una auditoría más amplia.

En una columna enumere los nombres de los miembros de su equipo. (O si desea revisar una organización más grande, enumere los grupos de empleados.) En la siguiente columna, anote las cosas que hace para ver y escuchar a esa persona o grupo

de empleados. Si no hace nada, déjelo en blanco. En una tercera columna escriba lo que hace para afirmar y mostrar a esa persona pruebas de su importancia. En la última columna indique lo que hace para demostrar que esa persona es necesaria.

Una vez que haya completado la auditoría, identifique las lagunas.

- ¿Quién puede sentirse desapercibido? ¿Por qué?
- ¿Quién puede estar infravalorado? ¿Por qué?
- ¿Quién podría no sentirse necesitado? ¿Por qué?
- ¿Qué prácticas puede poner en práctica?

Preste una atención profunda.

Las investigaciones demuestran que nuestra capacidad de prestar atención ha disminuido en la última década. Cuando las interacciones no reciben toda nuestra atención, se convierten en transaccionales en lugar de relacionales: Damos las gracias a nuestra repartidora mientras estamos hablando por teléfono, y así nunca nos aprendemos su nombre; repasamos a toda velocidad los puntos del orden del día de una reunión sin detenernos a preguntar cómo le va realmente a la gente; transmitimos comentarios sin tener en cuenta el punto de vista de un miembro del equipo.

Renueve su intención de prestar mucha atención a los demás. Empiece haciendo preguntas más significativas. Tendemos a empezar las conversaciones con "¿Cómo estás?" o "¿Qué tal el día?". Estos saludos estándar no nos permiten conocer mejor a las personas que dirigimos. En su lugar, formule preguntas que sean claras, abiertas y exploratorias.

Las preguntas claras tienen un objeto y un marco temporal.

Por ejemplo, en lugar de decir: "¿Cómo está?", podría preguntar: "¿Qué le llama la atención hoy?".

Las preguntas abiertas dan a la gente la oportunidad de compartir sus experiencias.

En lugar de preguntar: "¿Ha ido bien la reunión?", podría preguntar: "¿Cuál ha sido la idea más importante que ha escuchado en la reunión?".

Las preguntas exploratorias buscan comprender, no evaluar.

En lugar de "¿Qué ha conseguido hacer hoy?", podría preguntar: "¿Qué partes de los proyectos de hoy han supuesto un mayor reto para usted y por qué?".

Anote lo que aprenda de estos intercambios para poder hacer un seguimiento. Una directora con la que trabajé en un centro de distribución tenía problemas para seguir la pista de los detalles de su numeroso equipo, así que cada viernes por la tarde anotaba un detalle que había notado en cada miembro del equipo esa semana: nervios por una próxima reunión, lucha en una tarea concreta o un detalle personal como que un hijo empezara un nuevo deporte. El lunes miró su cuaderno y programó un microchequeo de

tres minutos con cada miembro del equipo, comenzando con: "Recuerdo que la semana pasada..." y luego preguntó o comentó algo específico. Su equipo informó sistemáticamente de un mayor compromiso que otros equipos del centro.

Escuche para captar el significado total.

Cuando la gente comparta sus puntos de vista, demuestre un interés real por lo que dicen y sienten. La escucha activa se ha pregonado durante mucho tiempo como la forma ideal de hacerlo, pero cuando se aplica al liderazgo, he visto con demasiada frecuencia que se diluye en consejos mecánicos para permanecer en silencio, establecer contacto visual y asentir con la cabeza. Alguien puede ser escuchado físicamente y aun así no sentirse escuchado. En su lugar, participe en la conversación para extraer la verdadera perspectiva de la otra persona. (Véase "¿Es usted realmente un buen oyente?" en este número).

Para ello, esté atento a lo que el psicólogo y teórico de la escucha activa Carl Rogers denominó "significado total" -no sólo a las palabras de las personas, sino también a su comportamiento, expresiones faciales y otras señales no verbales- para poder comprender y responder a sus sentimientos y actitudes subyacentes.

He aquí cuatro técnicas que puede utilizar para llegar al significado más profundo que se esconde tras las palabras de los miembros de su equipo:

- Busque aclaraciones haciendo preguntas como "¿Puede decirme más?" o "¿Qué quiere decir cuando dice 'bien'?"
- Explore haciendo preguntas que susciten detalles, como "Cuando eso estaba ocurriendo, ¿en qué estabas pensando?" o "¿Puedes darme un ejemplo?"
- Parafrasee o haga un "bucle" formulando preguntas como "Lo que le oigo decir es.... ¿Es exacto?" o "Déjeme asegurarme de que lo he entendido: [parafrasea su mensaje]. ¿Hay algo que me haya perdido?"
- Ayúdeles a articular sentimientos preguntándoles: "¿Cómo le ha hecho sentir eso?" y "¿Qué estaba sintiendo cuando ocurrió eso?" o "Cuando dice [frase específica], ¿qué sentimientos hay detrás de eso?". Y valide a las personas diciéndoles: "Puedo ver que estás sintiendo X" o "Te escucho y suena como si realmente estuvieras X".

Responda con compasión.

Cuanto más de cerca vea y escuche a una persona, más a menudo conocerá sus luchas: ansiedades, tensiones, retos. Responda ante todo con compasión. Esto parece obvio, pero con demasiada frecuencia normalizamos la desesperación en el trabajo. "Es sólo esa época del año", decimos. "Es la naturaleza de nuestro negocio". "Todo el mundo está sobrecargado en estos momentos". Aunque estas observaciones pueden ser ciertas, no ayudan a que la persona se sienta atendida. Una respuesta compasiva puede reducir la

respuesta de estrés de alguien, bajar la presión sanguínea y aumentar la confianza. Formar parte de una cultura compasiva en el trabajo puede aumentar el compromiso emocional con la organización, la productividad, la calidad del trabajo y el compromiso.

Incluso los pequeños actos de compasión llegan muy lejos. Una vez estaba en una reunión virtual con un líder comprobando cómo estaba su equipo cuando un miembro dijo que estaba sobrecargada. Hizo una pausa y dijo: "Oye, ¿sabes esa reunión permanente que tenemos los viernes? ¿Por qué no os la saltáis y os ponéis al día?". Todos se relajaron visiblemente.

Seguimiento.

Lo que haga después de la conversación importa. Una investigación sobre los comportamientos de escucha de los empleados de un banco, por ejemplo, demostró que el hecho de que alguien se sintiera escuchado o no dependía no sólo de la capacidad de respuesta del oyente *durante* la conversación, sino también de lo que ocurriera *fuera de* la conversación y en las semanas y meses siguientes.

Las acciones que puede emprender van desde volver a comprobar algo que escuchó hasta realizar cambios concretos en la empresa. Piense en United Airlines. Antes de que el CEO Oscar Munoz tomara las riendas, la empresa estaba plagada de pésimos resultados operativos, malas finanzas, tensas relaciones laborales y los niveles más bajos de satisfacción de los clientes y de moral de los empleados del sector. Muñoz comenzó su mandato embarcándose en una gira de escucha. Cuando una azafata llamada Amy se emocionó durante su conversación, se detuvo y le pidió amablemente más detalles. "Sabes, Oscar, estoy cansada de tener que decir siempre: 'Lo siento'", dijo ella. "Siento que nuestra comida no sea buena. Siento que nuestro café apeste. Siento que no pueda sentarse al lado de su hijo. Lo siento, lo siento, lo siento".

Muñoz se dio cuenta de que la empresa necesitaba recuperar la confianza de sus empleados para resolver sus problemas con los clientes y los inversores. Prometiéndole a Amy que no olvidaría sus palabras, continuó su gira de escucha y luego introdujo cambios para solucionar los problemas de horarios y mejorar las condiciones de trabajo. United se catapultó a los primeros puestos en satisfacción de los clientes de las aerolíneas, compromiso de los empleados y excelencia operativa, y el precio de las acciones de la empresa se disparó un 50% durante su mandato.

Afirmar a las personas y mostrarles que son necesarias

Una vez que vea y escuche plenamente a las personas, puede afirmarlas de forma significativa mostrándoles cómo tienen un impacto singular. La afirmación no consiste sólo en darles las gracias por lo que han hecho o por quiénes son; se trata de mostrarles su singularidad. También puede ayudarles a ver cómo se les necesita dándoles pruebas de que la gente confía en ellos y de que sus esfuerzos son indispensables.

Por desgracia, según los datos, la mayoría de nosotros no somos muy buenos en eso. Por ejemplo, el 90% de las personas que participaron en una gran encuesta de la Fundación John Templeton afirmaron sentirse agradecidas por la gente que había en sus vidas, pero menos de la mitad expresaron esa gratitud. Una encuesta realizada por la empresa de software de gestión de talentos TalentLMS descubrió que el 61% de las personas afirman que no reciben el agradecimiento regular de sus jefes.

Muestre a la gente sus dones únicos.

Las personas perciben su singularidad en relación con los demás. En un estudio seminal de 1977, los psicólogos dijeron a los participantes que recibirían información sobre un test de personalidad. Cada uno de los participantes recibió en secreto la misma puntuación, pero la mitad de ellos también recibió una "puntuación de diferencia" que indicaba lo distintivos que eran sus resultados en relación con los de sus compañeros. Aquellos a los que se les dijo que eran únicos manifestaron más satisfacción y una mejor autopercepción que los participantes a los que no se les dio una puntuación de diferencia.

Esta necesidad de que se valore nuestra singularidad es la razón por la que desechamos los comentarios genéricos y por la que que nos digan "gracias" todos los días a la misma hora no significa gran cosa. También es la razón por la que los premios, los almuerzos gratuitos, los incentivos y otros programas de reconocimiento o agradecimiento a los empleados no son un sustituto de la habilidad interpersonal de afirmar a las personas. Para sentir que importan, las personas deben experimentar su significado único a través de sus relaciones con los demás.

Formar parte de una cultura compasiva en el trabajo puede aumentar el compromiso emocional con la organización, la productividad y la calidad del trabajo.

Para afirmar la significación de las personas, considere sus puntos fuertes, su propósito, su perspectiva y su sabiduría. Los puntos fuertes son la coincidencia entre lo que a la gente le gusta hacer y aquello para lo que es buena. El propósito es la contribución que una persona quiere hacer en el mundo. La perspectiva es la forma en que las personas ven el mundo, y la sabiduría es lo que han aprendido viviendo sus vidas. Al nombrar estos dones, mostrar su impacto y nutrirlos, usted ayuda a los empleados a ver cómo importan.

Afirmar a las personas no significa ignorar las áreas que necesitan mejorar o evitar las críticas. Al contrario, la afirmación desempeña un papel importante a la hora de abordar las deficiencias de rendimiento. Es poco probable que sus comentarios importen a las personas que primero no creen que le importan a usted. El psicólogo David Yeager y su equipo llaman a la retroalimentación afirmativa "retroalimentación sabia". Utilizando estudios experimentales, descubrieron que es más probable que las personas mejoren cuando alguien cree en ellas, les recuerda sus puntos fuertes, les ofrece apoyo y establece la confianza antes de ofrecer críticas o señalar las áreas que necesitan mejorar.

Cuente historias significativas.

Solemos tener dificultades para imaginar el impacto descendente de nuestro trabajo, especialmente los que desempeñamos funciones a varios pasos de distancia de un usuario o cliente final. Una forma de recordar a la gente la diferencia que marcan es recopilar y compartir historias personales reales y concretas.

Una vez me contrataron para facilitar un debate sobre el propósito en el trabajo con un equipo de contratistas de fontanería comercial. Estaban agotados después de salir de un turno de 14 horas, y no hacían mucho por ocultar que estaban esperando el momento oportuno para escabullirse. Empecé la sesión mostrando una foto de mi hijo de entonces seis años: con los ojos cerrados, atiborrándose en su tienda favorita de donuts de una nueva plaza cercana a nuestra casa. (Nuestros viajes allí se habían convertido en una tradición especial de fin de semana después de que naciera su hermano pequeño).

Pregunté a los fontaneros: "¿Qué veis aquí?". Tardó unos instantes, pero uno de los fontaneros se incorporó y dijo: "¡Trabajamos en ese proyecto!".

"Sí", le dije, "¿ves esa alegría? Es gracias a ustedes".

Pasaron las dos horas siguientes compartiendo historias sobre la importancia de su trabajo, desde un proyecto en un centro de mayores hasta un trabajo en un centro de investigación. Después de la sesión, un oficial fontanero me dijo, conteniendo la emoción: "Llevo 30 años haciendo esto. Nunca he pensado en mi trabajo de esa manera. Nunca he pensado en las personas que utilizan estos edificios".

Las investigaciones del psicólogo organizacional Adam Grant demuestran que escuchar una sola historia real de cómo nuestro trabajo beneficia a otra persona puede aumentar la motivación en más de un 400%. Así que establezca un proceso para recopilar historias significativas y una cadencia para compartirlas, ya sean de clientes y usuarios o de compañeros y colegas.

Muestre a la gente cómo son indispensables.

Una forma de ayudar a la gente a sentirse necesaria es mostrarles exactamente cómo incluso sus pequeñas tareas son cruciales para un objetivo o propósito mayor.

Un conserje de la NASA respondió célebremente a la pregunta del presidente John F. Kennedy: "¿Qué hace usted aquí?" anunciando su carácter indispensable: "Ayudo a poner un hombre en la luna". Puede que esa historia sea apócrifa, pero es un hecho que la NASA mostró deliberadamente a todas las personas implicadas en la misión lunar - incluidos unos 300.000 trabajadores contratados dispersos- la importancia de su trabajo para alcanzar el objetivo final.

Es más probable que las personas mejoren cuando alguien cree en ellas, les recuerda sus puntos fuertes, les ofrece apoyo y establece la confianza antes de ofrecer críticas.

El investigador Andrew Carton ha descubierto que los empleados y dirigentes de la NASA utilizaban diversos términos para describir esta práctica, como construir un "camino a la luna" o "peldaños". Owen Maynard, entonces jefe de operaciones de misión de la NASA, escribió "escalera a la luna" en pizarras por todo el centro espacial de la NASA en Houston. En el peldaño inferior estaba el grupo de tareas actual. El siguiente peldaño era el objetivo mensurable que la tarea hacía posible. El siguiente era el objetivo mensurable que el objetivo anterior hacía posible, y así sucesivamente, hasta conectar con "poner una persona en la luna a finales de la década". Todo el mundo podía ver exactamente cómo cada paso llevaba al siguiente.

El escalonamiento vincula a las personas y sus aportaciones con un resultado mayor. Ponga un resultado significativo en la parte superior de la escalera -el propósito de una organización, los valores de un departamento o la visión de un equipo- y la aportación del individuo en la parte inferior. Cuanto más específico sea, mejor. A continuación, suba por cada peldaño de la escalera para mostrar cómo la aportación del individuo es necesaria para un resultado real y tangible que conecte con el resultado final. Las personas deben ver su escalera con regularidad para reafirmar que son indispensables.

Escalar las habilidades para cultivar el matiz

Recientemente, una de las mayores empresas de venta al por menor del mundo me pidió que le ayudara a ampliar su cultura de "las personas primero". Aunque sus ejecutivos podían recitar con pericia las competencias, los sistemas de formación y el marco de medición que tenían establecidos para tareas como la creación de expositores en las tiendas, cuando les pregunté qué habilidades necesitaban los supervisores para asegurarse de que las personas sabían cómo añadían valor, los ejecutivos tuvieron dificultades para responder.

Difundir las habilidades interpersonales básicas descritas en este artículo por toda una organización -lo que he visto transformar empresas y a su gente en culturas de todo el mundo- requiere un enfoque similar al que dedicamos a otras competencias laborales. Son necesarios cuatro pasos.

Establezca la intención adecuada y aumente la motivación.

Cuando empezamos a hablar de aumentar la importancia de las personas en una organización, es fácil empezar a pensar en los empleados como un medio para alcanzar un fin: la productividad, los beneficios, el éxito. Pero cuando las personas son sólo mecanismos de éxito, dejan de ser humanas para nosotros. Los líderes que realmente crean *matterring* ven y tratan a las personas como fines dignos en sí mismos, como seres humanos que tienen vidas vívidas, complejas e importantes.

A medida que vaya extendiendo el concepto de "matterring" por toda la organización, es imperativo que tenga en cuenta que los resultados de mostrar a las personas cómo importan son un mayor compromiso, una menor rotación y una disminución del agotamiento, pero no debe aplicar el concepto de "matterring" como una táctica para

lograr esos fines. Debe hacerlo porque mostrar a las personas cómo importan satisface el deseo humano básico de dignidad y la necesidad humana primordial de ser visto, escuchado y valorado. Esta diferencia puede parecer un matiz, pero comprenderla e interiorizarla es fundamental para el proceso y hace más probable que sus esfuerzos sean recibidos con éxito y no con cinismo.

Una vez que haya establecido la intención correcta, cree un anclaje emocional para incitar a la motivación. Si no muestra a la gente lo que es experimentar la importancia en sus vidas, es poco probable que adopten la idea; la verán como una iniciativa más. El primer ejercicio que hago con un grupo de líderes es pedirles que respondan a estas preguntas: ¿Cuándo ha sentido que importaba a otra persona? ¿Qué sintió? ¿Qué dijo y hizo esa persona? ¿Qué habilidades utilizó esa persona? (Para más detalles, véase "Identificar la motivación importante".) Las conversaciones resultantes son poderosas. Los líderes se sienten inspirados para fomentar el sentimiento de importar en los demás, y reconocen que hacerlo requiere habilidades que se pueden aprender.

Identificar la motivación perturbadora

Es poco probable que los líderes y directivos abracen el trabajo de importar a menos que se les muestre lo que ha significado importar en sus propias vidas. Para ello, formule las siguientes preguntas y comparta las respuestas del grupo.

¿Cuándo se ha sentido más importante para alguien en el trabajo? Elija un momento concreto: ¿Cuándo fue? ¿Quién le hizo sentirse así? ¿Qué dijo o hizo esa persona?

¿Qué habilidades demostró esa persona? (Por ejemplo, si dijo: "Mis compañeros de trabajo me hicieron sentir que importaba cuando me enviaron un correo electrónico de agradecimiento", podría decir: "Sabían cómo escribir un agradecimiento eficaz, encontraron tiempo para escribirlo y enviarlo, se acordaron de lo que hice").

¿Cómo *puede* ser la persona de su historia para otra persona?

Desarrolle y practique las habilidades adecuadas.

Poner nombre a esas habilidades y establecer los requisitos para su práctica es una parte fundamental del proceso. Las capacidades que elija deben garantizar que la gente se sienta notada, afirmada y necesitada, pero deben adaptarse a su organización. Pregúntese qué capacidades descritas en este artículo necesitan desarrollar sus líderes. En última instancia, su organización podría crear una "lista de control de liderazgo" que defina cómo deben comportarse los líderes a diario o una guía más completa que comunique el enfoque de la empresa para fomentar el mattering.

Mida el mattering.

No verá mejoras en estas habilidades sin medición y responsabilidad. Uno de los retos de medir la habilidad de las personas para notar, afirmar y necesitar a los demás es que todos tendemos a sobrestimar nuestros esfuerzos en este ámbito. Recomiendo dos

métodos para dar a la organización y a los propios líderes una imagen más precisa de dónde podrían mejorar:

Autoevaluación.

Sugiero hacer esto al menos trimestralmente en un entorno de grupo para que haya una oportunidad de coaching entre pares. (Véase "Dé a sus líderes una autoevaluación matadora").

Dé a sus líderes una autoevaluación matadora

Utilice este cuestionario para hacerse una idea de hasta qué punto usted y los líderes de su organización están construyendo una cultura de la importancia. No se trata de un ejercicio para clasificarse a sí mismo o a su gente; está pensado para crear conciencia y proporcionar orientación sobre qué habilidades mejorar. Lea las siguientes declaraciones y utilice una escala del 1 al 5 para calificar la frecuencia con la que muestra el comportamiento descrito. (1=Nunca, 2=Rara vez, 3=A veces, 4=Frecuentemente, 5=Siempre)

Preguntas

Puntuación

1. Pregunto y recuerdo los detalles de la vida de los demás, como los nombres de sus familiares y amigos, valores, intereses y objetivos y aspiraciones personales.

2. Recuerdo y compruebo los detalles de la vida personal y laboral de los demás durante las conversaciones rutinarias.

3. Pido a los demás sus opiniones, escucho lo que dicen, comparto que valoro sus voces y hago un seguimiento para asegurarme de que se sienten escuchados.

4. Me fijo en el estado de ánimo de los demás y, cuando percibo que alguien tiene dificultades, busco comprensión y me ofrezco a ayudar.

5. Compruebo los niveles de energía y las emociones de las personas.

Total de notar: Sume su puntuación de los puntos 1-5.

____/25

6. Nombro los dones únicos de los demás, como sus puntos fuertes, su propósito, su perspectiva y su sabiduría.

7. Muestro a la gente cómo ellos y su trabajo repercuten en los demás, tanto dentro como fuera de la organización.

Preguntas

Puntuación

8. Cuando asigno una tarea, primero explico su propósito y la diferencia que supone.

9. Me desvíó de mi camino para ofrecer oportunidades a los demás para que utilicen y desarrollen sus dones.

10. Expreso mi gratitud verbalmente a los demás con regularidad.

Total de la afirmación: Sume su puntuación para los puntos 6-10. _____/25

11. Digo a los demás cómo cuento con ellos.

12. Cuando la gente vuelve de una ausencia, les digo que les he echado de menos.

13. Les recuerdo a los demás cómo yo y la organización les necesitamos a ellos y a su trabajo.

14. Pido ayuda a los demás.

15. Le digo a la gente cómo es mejor cuando están cerca.

Necesidad total: Sume su puntuación para los puntos 11-15. _____/25

Reflexión: ¿En qué área obtuvo la puntuación más baja? ¿Qué habilidad de esta área desea desarrollar? ¿En qué área obtuvo la puntuación más alta? ¿Cuál es una práctica deliberada que desea profundizar en esa área?

Evaluación en equipo.

Las autoevaluaciones no son suficientes, ya que tendemos a ser generosos con nosotros mismos incluso ante preguntas concretas y basadas en hechos. Pida a los equipos que califiquen a sus líderes en los mismos comportamientos. (Por ejemplo, el ítem "Recuerdo y compruebo los detalles de la vida personal y laboral de los demás" se convierte en "Mi líder recuerda y comprueba los detalles de la vida personal y laboral de los demás").

Optimice el entorno.

Francamente, muchas organizaciones dificultan que los líderes cultiven el mattering. Si se encuentra en un centro de distribución que controla cada minuto de su jornada, tomarse el tiempo necesario para demostrar que le importan se convierte en algo casi

imposible. E incluso en las organizaciones en las que es posible mostrar aprecio, normalmente se sigue dejando al azar: No existe ningún requisito para demostrar cariño.

Las recompensas formales o informales son formas potentes de influir en el comportamiento humano. Si reconocemos, incentivamos y promovemos los comportamientos solidarios, obtendremos líderes más solidarios. Para crear una cultura de la importancia, deje de recompensar y promover a los líderes por lo mucho que consiguen que la gente haga, y empiece a recompensar a los líderes por cómo hacen sentir a la gente. No recompense ni promocióne a las personas de alto rendimiento que tratan mal a los demás. Recompense, desarrolle y ascienda a los líderes cuyas evaluaciones demuestren que dignifican, incluyen, respetan y afirman a las personas a la vez que obtienen buenos resultados.

Trabajé con American Express Global Business Travel y su vicepresidente senior, Mark Rude, para introducir estas ideas un año más o menos después de que terminaran los bloqueos de Covid. La pandemia había sido brutal para los empleados de la empresa, muchos de los cuales estaban en primera línea gestionando los viajes de negocios de las grandes empresas. El desgaste aumentó a medida que caía la moral.

Primero describí el poder de importar, los costes de no importar y la centralidad y el propósito de importar a los líderes de la organización en varias regiones, entre ellas Estados Unidos, Irlanda e India. Una líder dijo voluntariamente que hablar de sus experiencias de *mattering* con sus compañeros "le dio permiso para volver a ser humana". El concepto *mattering* resonó en todas las culturas.

En la segunda fase, dividí a las líderes en grupos más pequeños en los que hicieron una lluvia de ideas sobre comportamientos y habilidades específicos relacionados con notar, afirmar y necesitar que tuvieran sentido en la empresa. Los comportamientos incluían "estar cara a cara y compartir su vídeo en todas las llamadas y demostrar una escucha activa", "ofrecer apoyo de forma proactiva cuando un empleado revela una lucha" y "describir el 'por qué' antes que el 'qué' y el 'cómo' al asignar tareas".

Después de reducir los comportamientos, los pusimos en un plano de "Cómo importa la gente aquí" que empezaba con esta declaración: "Creemos que cada empleado debe sentirse notado, afirmado y necesitado". A continuación, cada comportamiento iba acompañado de habilidades y consejos de aplicación. Este anteproyecto y la estrategia resultante se convirtieron en el currículo guía para el desarrollo de las habilidades de liderazgo de la organización, las evaluaciones de los líderes y las valoraciones de los equipos. El resultado ha sido una reducción del 50% en las bajas que ha persistido durante un año y medio y un aumento significativo en las puntuaciones de compromiso de los empleados.

. . .

"Ser importante para los demás es estar vivo", escribió una vez T.S. Eliot. Al ver, escuchar, afirmar y expresar genuinamente cómo nos necesitamos y valoramos unos a otros en nuestras organizaciones, podemos hacer algo más que fomentar la conexión.

Podemos reavivar el sentido de la interdependencia y devolver la vida a nuestros lugares de trabajo y a los demás.

Este artículo es una adaptación de *The Power of Mattering*

The Power of Mattering: How Leaders Can Create a Culture of Significance (Harvard Business Review Press, 2025).

