

EXPERIENCIAS, CREENCIAS Y CONDUCTAS

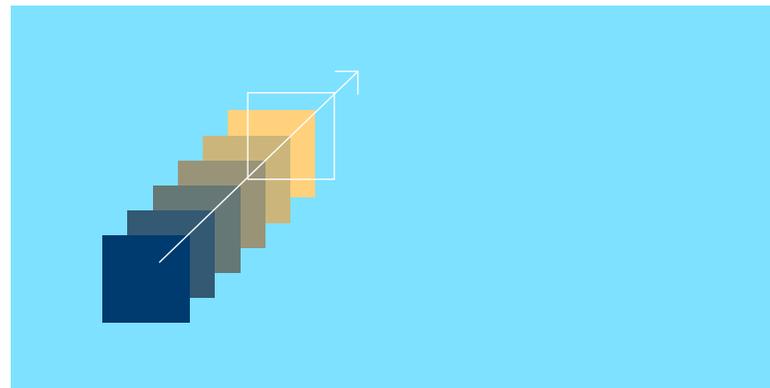
El líder que genera compromiso

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

El líder que genera compromiso

Ya lo ha escuchado antes: el compromiso importa. Una y otra vez nuestros datos nos han demostrado que los empleados y su comportamiento son la base del éxito empresarial. Los colaboradores comprometidos tienen más alto desempeño, están más implicados, más conectados con la organización y se esfuerzan mucho más que sus compañeros menos comprometidos por ir más allá. A pesar de ello, a nivel mundial solo 6 de cada 10 empleados están comprometidos ¹ y las soluciones para mejorar el compromiso se han vuelto cada vez más complejas para empresas que operan en un entorno de inestabilidad y volatilidad económica.

También sabemos que un sólido liderazgo es un diferenciador consistente con el que los Mejores Empleadores logran ubicarse en el cuartil superior en nivel de compromiso y obtener mejores resultados que sus competidores². Está claro que generar compromiso es una responsabilidad del líder y como tal, nos plantea la siguiente pregunta: ¿cómo pueden los líderes fomentar el compromiso en sus colaboradores directos y en quienes los rodean?



1. Aon (2018). 2018 Global Employee Engagement Trends.

2. Oehler (2013). Beyond the Survey: How to Increase Engagement. *Workspan*, June, 19-22.

El Liderazgo: el vínculo con el compromiso

Nuestra base de datos de global compuesta por 15 millones de encuestados nos brinda una posición única para comprender las conductas de liderazgo que impulsan el compromiso de los empleados.

Según los datos, los comportamientos clave de los líderes de equipos altamente comprometidos son los siguientes:³

- Establecer dirección y propósito común
- Demostrar carácter e integridad
- Desarrollar y fidelizar el talento
- Tener conocimiento y buen juicio
- Interactuar con otros

Usted podría estar pensando ¿y? ¡Por supuesto que los líderes deben hacer todas esas cosas! No se equivoca. Sin embargo, no todos lo hacen. Lo que marca la diferencia con los líderes que generan compromiso no es solo que lo hagan, sino la forma en que lo realizan. Las investigaciones nos muestran que se trata de líderes cercanos, que son accesibles para su gente, muestran preocupación genuina por ellos y los capacitan. En resumen, fomentan la conexión ⁴. Una investigación del MIT estudió las interacciones físicas de los líderes en el lugar de trabajo y descubrió que los líderes naturales son “conectores carismáticos” que “circulan activamente, ofrecen democráticamente su tiempo a los demás, participan en conversaciones breves pero enérgicas y escuchan al menos tanto como hablan.” ⁵

Aquí se presentan tres oportunidades para las empresas: 1) comprometer a sus líderes; 2) construir una cantera de líderes que se destaquen por generar compromiso; y 3) utilizar a esos líderes para impulsar una plantilla más comprometida y mejores resultados de negocio.

Decidimos indagar sobre este tipo de líderes que generan compromiso. Más específicamente, queríamos entender cómo llegaron a ser lo que son. Sabíamos que si

lográbamos comprenderlos de manera integral estaríamos en una mejor posición para ayudar a las empresas a evaluar, seleccionar, desarrollar y aprovechar los líderes que generan compromiso. En aras de ahondar en el tema, combinamos los resultados cuantitativos de nuestra base de datos con un estudio cualitativo de entrevistas en profundidad a líderes de equipos altamente comprometidos. Así mismo incluimos *focus groups* con empleados, en los cuales preguntamos cómo contribuían (o no) los líderes a su nivel de compromiso.

Nuestros hallazgos fueron increíblemente consistentes. Descubrimos que, en esencia, los líderes que generan compromiso presentan tres similitudes: 1) tuvieron experiencias tempranas que los moldearon; 2) tienen firmes creencias que los guían; y 3) tienen rasgos de personalidad únicos que los llevan a comportarse de una manera que impacta positiva y exponencialmente en el compromiso de quienes los rodean. A partir de estos hallazgos diseñamos el modelo **Engaging Leader** para desarrollar líderes conscientes de sus Principios Rectores, sus Experiencias Críticas y las Conductas que los llevarán a generar compromiso.

MODELO ENGAGING LEADER



3. Durante el periodo 2015-2018, nuestra base de datos del Global Employee Research obtuvo información de 15 millones de encuestados.

4. Alban-Metcalfe, J. and Alimo-Metcalfe, B. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-27.

5. Peck (2013). They're Watching You at Work. *Atlantic Monthly*, November 2013.

1. Experiencias críticas

Los líderes que generan compromiso han tenido experiencias que los han transformado como individuos y forjado su percepción sobre las personas, el trabajo y lo que significa liderar. Si bien no hubo dos experiencias idénticas, estas por lo general implicaron un aprendizaje a raíz de tareas desafiantes en entornos ambiguos o de transformación.

2. Principios rectores

Sólido conjunto de principios moldeados por la personalidad y las experiencias tempranas, que guían la manera en que los líderes que generan compromiso abordan su trabajo y, aún más importante, su comportamiento e interacción con las personas que dirigen. Estos principios rectores suelen otorgar valor al liderazgo de servicio; verlo como una responsabilidad y no una jerarquía o una retribución; y resaltar la importancia de las relaciones, las emociones y la confianza.

3. Conductas

Cuando estas creencias guían las conductas del día a día de los líderes, comenzamos a ver un impacto positivo en el compromiso de los demás. Los líderes irradian su propio compromiso y propósito; se esfuerzan por estabilizar y motivar a la gente; actúan al servicio de sus colaboradores tomándose tiempo para conectar con ellos y desarrollarlos; y se comportan con autenticidad, porque su conducta está alineada con sus creencias. Esto es en realidad, lo que hace que el compromiso suceda.

Otro tema que surgió con claridad de nuestro estudio es que, para comprometer a otros, los líderes en sí mismos deben estar comprometidos. Este es un prerrequisito importante que se arraiga tanto en los principios rectores, como en las conductas mencionadas en el modelo. Antes de que una organización pueda exigir a sus líderes que motiven a las masas, es necesario crear compromiso en sus filas de liderazgo. Al igual que el resto de los empleados, los líderes se comprometen más cuando hay oportunidades de carrera; pago y reconocimiento justos; y una empresa con una sólida reputación. Sin embargo, este se potencia cuando su jefe los motiva (lo cual sugiere un efecto multiplicador); están rodeados por pares de calidad; y las personas y los procesos les permiten hacer su trabajo. Estos son factores externos que impulsan el compromiso, pero con esta y otras investigaciones hemos comprobado que la personalidad, los principios y el estilo de un líder tienen también un impacto significativo.

El modelo *Engaging Leader* no pretende ser una lista de verificación sobre cómo ser un líder motivador, ya que las experiencias, creencias y conductas se manifiestan de manera diferente en cada líder. Lo que destaca, es el uso que estos líderes hacen de sus experiencias y creencias para generar compromiso en otros. Ellos:

S Stimulate / Estimulan a otros con su propósito y visión

P Propel / Impulsan a adueñarse de soluciones en la ambigüedad

A anchor / Anclan con humildad, autenticidad y sinceridad

R Relate / Se relacionan en tiempos de cambio y son conectores

K Kindle / Encienden el potencial de otros



Siguientes pasos

¿Qué podemos hacer con esta información? ¿Cómo aplicar esta perspectiva dentro del contexto organizacional? A continuación una posible hoja de ruta:

- **Mida el compromiso de los empleados y los líderes.** Un paso previo a generar compromiso a través de líderes motivadores es tener claro el nivel de compromiso y los impulsores tanto de los empleados, como de los líderes. Esta medición le aporta las claves de los factores en los que sus directivos deberían enfocarse para generar compromiso en otros. Adicionalmente le permite comprobar si en las filas de liderazgo existe el nivel mínimo de compromiso que necesita para lograrlo y la manera de gestionarlo.
- **Evalúe y seleccione el liderazgo motivador.** Como sugiere nuestro modelo, el liderazgo que genera compromiso está basado en aspectos tanto de personalidad como conductuales. Por esto las organizaciones deberían evaluar la capacidad de generar compromiso a través de pruebas de personalidad. Nuestras validaciones han encontrado que atributos del carácter como positividad, laboriosidad, orientación al logro, entusiasmo, cooperación y sensibilidad predicen si un líder estará comprometido y motivará a los demás. Al complementarlo con evaluaciones 180, podrá validar las conductas percibidas por los demás. Evaluar a los líderes actuales y potenciales a través de estas prácticas le permite a las organizaciones: 1) identificar a los líderes comprometidos para usarlos como multiplicadores dentro del equipo de dirección; 2) identificar las necesidades de desarrollo de los directivos que tengan potencial para generar compromiso; y 3) reclutar líderes y promover candidatos internos que muestren un liderazgo motivador. Usar estos medios para construir una cantera de líderes motivadores no solo le ayudará a impulsar el compromiso de los empleados, sino también le dará una nueva cara a su organización creando una cultura de compromiso.
- **Desarrollo y Coaching.** Mientras algunos aspectos del liderazgo que genera compromiso pueden venir de base, otros se pueden aprender a través del coaching y el desarrollo. Hemos encontrado que las experiencias tempranas tienen un impacto significativo en el sistema

de creencias de los líderes. Comience creando líderes motivadores en el interior de la empresa. El proceso de hacer que reflexionen sobre cómo involucran a los demás (o no) resulta increíblemente significativo. Ayudarles a pensar cómo pueden ser parte de la solución no cuesta nada y hace que la conversación comience ahora mismo. Los programas de coaching y desarrollo para los líderes emergentes de hoy, pueden representar las experiencias críticas de los líderes motivadores del mañana.

- **Comprometa a los líderes no comprometidos.** Hasta que los propios líderes no se comprometan con su trabajo, es poco probable que puedan comprometer a otros. Si no son capaces de comprometerse, entonces tampoco deberían ser directivos de su organización. Sin embargo, preste atención a todos los líderes comprometidos con los que ya cuenta y aproveche la oportunidad de vincularlos para motivar a otros. Un buen punto de partida podría ser utilizarlos como agentes de cambio que impulsen y aumenten el compromiso en las filas del liderazgo.

Los puntos anteriores no constituyen un programa en sí mismo, sino un cambio de cultura y mentalidad. Si un cambio comienza y termina con cada líder, estaría bien que se cuestionara:

- ¿Cuán motivado y comprometido está con su trabajo? ¿Qué lo impulsa?
- ¿Cuáles fueron las experiencias que lo hicieron crecer como líder y comprometerse?
- ¿Cómo puede ayudar a otros a exponerse a experiencias similares?
- ¿Cuáles son sus creencias sobre el rol de un líder?
- ¿Cuáles son sus creencias sobre las personas y el trabajo?
- ¿Cuán presente está en sus interacciones con los demás?



Autores

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Sarena Bhatia, Ph.D.

Leadership Assessment & Development
Senior Consultant
sarena.bhatia@kincentric.com

Jim Donohue

Leadership Assessment & Development
Americas Practice Leader
jim.donohue@kincentric.com

Laura Heathcock

Leadership Assessment & Development
Director
laura.heathcock@kincentric.com

Sumit Sethi

Leadership Assessment & Development
APMEA Practice Leader
sumit.sethi@kincentric.com

Bernhard Stieger

Associate Partner
Leadership Assessment & Development
Europe Practice Leader
bernhard.stieger@kincentric.com

Contacte con nosotros para ver cómo podemos ayudarle.

Acerca de Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, ayuda a las organizaciones a liberar el poder de las personas y los equipos para fomentar el cambio e impulsar mejores resultados empresariales. Utilizamos información basada en datos para crear soluciones que añaden valor, mejoran la agilidad y aumentan la eficacia de la organización. Contamos con décadas de experiencia y conocimientos especializados en las áreas de cultura, compromiso de empleados, evaluación y desarrollo del liderazgo, asesoría de RR. HH. y talento, y diversidad, igualdad e inclusión.

Para obtener más información, visite kincentric.com.

Redes Sociales @ Kincentric

Manténgase al día sobre tendencias y temas relevantes para su negocio y trayectoria profesional.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.

Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, póngase en contacto con: permissions@kincentric.com.