

PERSPECTIVA

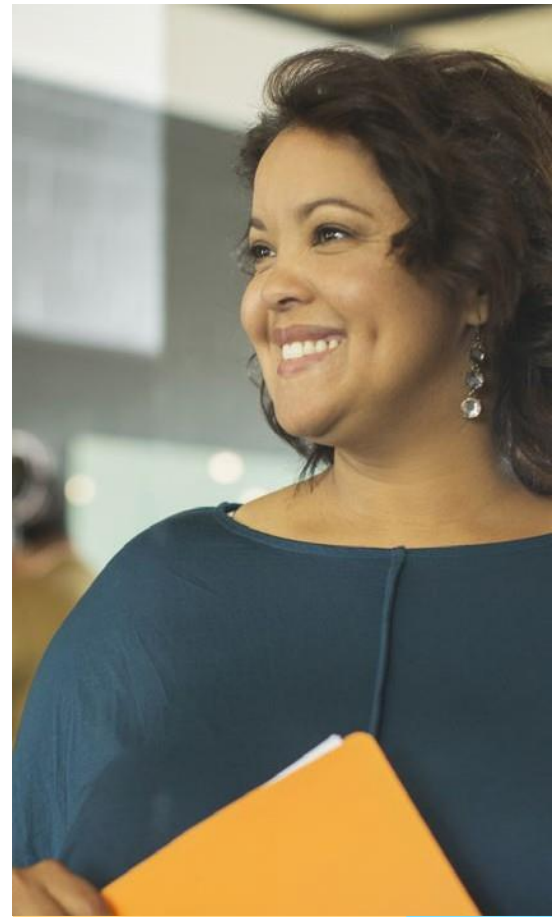
El corrosivo impacto de los líderes no comprometidos

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Introducción

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia de hacer un seguimiento al compromiso de los empleados, ya que son conscientes del amplio impacto que tiene en los indicadores de desempeño organizacional. La Alta Dirección se preocupa hoy más que nunca por los sentimientos, las actitudes y el bienestar de sus empleados; y con razón, ha estado haciendo seguimiento continuo al compromiso de sus colaboradores en estos tiempos difíciles. Según un reciente estudio meta-analítico¹ **los niveles de compromiso tienen el mayor impacto en los resultados de negocio durante y después de una disrupción económica.**

Las encuestas y los pulsos, además de proporcionar una idea general de los niveles de compromiso de los empleados, también identifican por nombre y por nivel a aquellos líderes cuyos equipos muestran niveles bajos de compromiso de manera consistente. Desafortunadamente, son demasiadas las organizaciones que, en nuestra experiencia, no aprovechan esta información para abordar los efectos corrosivos de los líderes que arrasan con el compromiso de los empleados dondequiera que están presentes. **Las organizaciones no deben hacer la vista gorda ante los líderes faltos de compromiso o que reducen el compromiso en otros.** La coyuntura actual requiere que todos los líderes generen el mayor compromiso posible; se centren en mantener la salud y el bienestar de su gente; y refuercen la confianza en el futuro de la organización.



1. James K. Harter, Frank L. Schmidt, Sangeeta Agrawal, Stephanie K. Plowman & Anthony T. Blue (2020) Increased Business Value for Positive Job Attitudes during Economic Recessions: A Meta-Analysis and SEM Analysis, *Human Performance*, 33:4, 307-330.

Liderazgo Corrosivo

Nuestros estudios han demostrado de manera concluyente que **los líderes tienen un impacto desproporcionado en el compromiso del equipo**. La investigación de Kincentric en cientos de organizaciones y millones de empleados muestra que, en comparación con los líderes comprometidos, los líderes no comprometidos tienen en promedio casi el doble de empleados no comprometidos. Así mismo, ha encontrado una fuerte correlación empírica entre los resultados de compromiso del líder y los de su equipo. Un líder no comprometido se convierte en un modelo nocivo a seguir, que lleva a su equipo a enfocarse en los aspectos más negativos del lugar de trabajo.

Nuestra investigación destacó además que **los líderes no comprometidos neutralizan el efecto de las prácticas de recursos humanos orientadas a crear experiencias positivas e impactar favorablemente en el compromiso y la motivación de los empleados**. Algunos ejemplos:

- Los empleados que trabajan para líderes no comprometidos no muestran un aumento en su nivel de compromiso tras ser destacados formalmente en un **programa de reconocimiento**,
- De manera similar ocurre después de un **ascenso**; los empleados que reportan a un líder no comprometido tampoco muestran un aumento en su compromiso en este caso.
- Los empleados que trabajan para líderes no comprometidos no muestran aumento en su nivel de compromiso, ni siquiera cuando reciben **el 100% de su bono**. En contraposición, los empleados que trabajan para líderes que sí se encuentran comprometidos muestran un aumento en el compromiso aún cuando la bonificación sea menor de lo que esperan.

De hecho, el poder de los jefes para neutralizar o contrarrestar el impacto de las iniciativas de recursos humanos a nivel de equipo es el tema de una gran publicación de dos profesores de la Universidad de Rutgers,² cuyos hallazgos que apuntan en esta misma dirección.



2. R.R. Kehoe & J.H. Hun (2020). An expanded conceptualization of line manager involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 105, 111-129.

¿Qué se puede hacer?

En tanto haya voluntad, la solución es simple, fácil de implementar y su efectividad es simple de evaluar. En lugar de sólo entregarles los resultados de las encuestas que, tal vez año tras año, les indican que sus equipos no están comprometidos y de exigirles que presenten un plan para mejorar los indicadores, la respuesta está en **dar a los líderes no comprometidos las herramientas para que puedan generar compromiso**. No se trata de despedir a los miembros más desconectados para mejorar “falsamente” el promedio, ni de aumentar la frecuencia de los pulsos sin tomar verdaderas medidas para abordar de raíz las causas que el líder podría solucionar. Este asunto se resuelve apoyando a los líderes con los incentivos, las habilidades, la confianza en sí mismos y la determinación para cambiar la forma en que lideran y convertirse en líderes motivadores.

Nuestra investigación ha identificado cinco tipos de conductas de liderazgo que tienen un impacto empírico verificado en el compromiso del equipo y las hemos categorizado en el modelo SPARK (por sus siglas en inglés). Estos comportamientos deben ser el foco de los itinerarios de desarrollo que las organizaciones proporcionen a los líderes que no generan compromiso.

Esta transformación comienza con una reflexión profunda sobre el propio nivel de compromiso. A menudo, esto significa cuestionarse el propósito del liderazgo y las creencias con las que cada persona asume su rol de líder. ¿Por qué quiere liderar gente? ¿Por qué su equipo debería seguirla y confiar? ¿Por qué sus colaboradores deberían esforzarse para alcanzar las metas que defina? Este proceso incluye pedir a los participantes que reflexionen sobre su carrera, recuerden los momentos en los que se sintieron muy comprometidos e identifiquen cuáles fueron sus motivadores. Se trata de animar a los líderes a tomar el control y mejorar todos los aspectos de la vida laboral que estén en sus manos, así como de identificar, apreciar y apoyarse en relaciones que enriquezcan su trabajo y su vida.

Tenga en cuenta que pasar de un comportamiento corrosivo a uno constructivo implica un viaje y no un evento puntual. Y siendo realistas, no tendrá 100% de éxito con todos los líderes no comprometidos.

Modelo SPARK

S	P	A	R	K
STIMULATE / ESTIMULAR	PROPEL / IMPULSAR	ANCHOR / ANCLAR	RELATE / RELACIONARSE	KINDLE / ENCENDER
Infundir inspiración, pasión y propósito a otros; capitalizar la pasión de los demás; definir su propósito para transmitirlo de manera efectiva a sus equipos.	Crear estructura; adueñarse de la ambigüedad; tomar la iniciativa de encontrar soluciones; proveer dirección.	Practicar la autenticidad, la sinceridad y la humildad; ser directo y constructivo en las comunicaciones; crear estabilidad en tiempos de cambio y disrupción.	Construir lazos emocionales fuertes con cada miembro del equipo; estar presente para sus colaboradores, aún cuando todo vaya mal.	Practicar el liderazgo de servicio y desarrollar el talento; fortalecer la creencia de que se trata de los logros del equipo y no de los propios; ampliar las competencias del equipo.

El viaje del líder que genera compromiso

Hay varios elementos clave que las organizaciones deben incorporar en el proceso de desarrollar líderes que generen compromiso con el objetivo de aumentar sus competencias para mejorar la experiencia de sus equipos.

Centrado. El programa debe formar parte de la estrategia de compromiso de la organización y centrarse específicamente en proveer los líderes capaces de crear una experiencia laboral más positiva a los empleados. La planificación de las encuestas de compromiso y/o los programas de pulsos deben concebir el desarrollo de los líderes como un elemento de seguimiento integral. Se trata de iniciativas con una métrica de éxito final clara: mayor compromiso del equipo. Evaluar la mejora en los resultados de compromiso en un equipo piloto es la base para construir un caso que le permita una implementación más amplia. Centre los módulos de aprendizaje en ayudar a los líderes a lograr este resultado.

Práctico. Abordar los efectos corrosivos del Liderazgo que no genera compromiso no se refiere a desarrollar el potencial del líder para un rol futuro que aún no ha sido definido. Se trata del *ahora*, de entender la urgencia de que adquieran la mentalidad y el conjunto de habilidades para generar compromiso y liderar diferente de inmediato. Todo el aprendizaje debe ser aplicable de manera concreta y accionable en situaciones puntuales, que abarquen desde la relación con cada empleado hasta los mensajes explícitos e implícitos que transmita, con o sin intención, en todas y cada una de las interacciones con el equipo.

Basado en hechos. Comience con los líderes tomando conciencia de su impacto, mostrándoles los comportamientos que la ciencia organizacional ha demostrado de manera concluyente que promueven o destruyen el compromiso del equipo y que va creando un mapa del impacto del comportamiento corrosivo en los equipos y, de forma más amplia, en la organización. Los líderes que no comprometen deben enfrentarse al historial de bajos niveles de compromiso en sus equipos. Esto debe complementarse con los resultados de evaluaciones 180 o 360 grados frente al Modelo SPARK o similar. De esa forma podrán comprender con precisión qué comportamientos, a los ojos de su equipo, son los que están afectando negativamente su compromiso. La toma de conciencia del líder también se puede ampliar proporcionando a los

participantes una visión científica de su personalidad a través de una prueba de personalidad válida que le ayude a afrontar el cambio de comportamiento con una mayor comprensión de cuáles son sus posibles descarriladores.

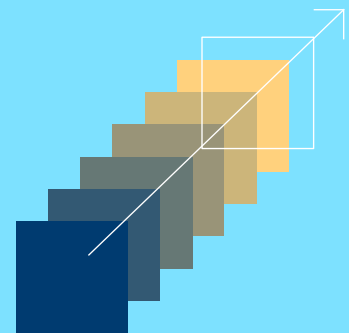


Interactivo. El cambio de comportamiento no ocurre escuchando un monólogo sobre los peligros del liderazgo que no genera compromiso. Este requiere discusión, interiorización y, quizás lo más valioso, aprendizaje entre pares. Considere emparejar a los participantes con líderes mentores a los que sus equipos les hayan otorgado sólidas puntuaciones de compromiso. También aprenderán mucho al compartir con sus colegas los éxitos y fracasos implementando sus nuevos enfoques. Este intercambio entre pares es más fácil tras la pandemia, que nos ha movido a los programas virtuales. Sesiones online cortas durante tres o cuatro meses permiten una experiencia de aprendizaje más interactiva, y los intervalos entre sesiones les permiten aplicar, experimentar y reflexionar. Esta dinámica de intercambio a su vez se convierte en la base para que compartan y practiquen el aprendizaje colaborativo durante sesiones más formales.

Curado. Otra ventaja del aprendizaje virtual es, que a lo largo del itinerario de desarrollo, las cohortes se pueden dividir fácilmente en subgrupos para formar a personas con necesidades similares. Si la organización cuenta con datos de evaluaciones, es posible identificar cuáles deberían ser esas áreas de preocupación. Así mismo, se pueden curar contenidos de las plataformas de formación para incluir módulos autodirigidos que aborden áreas específicas y aporten individualización a los itinerarios de desarrollo.

Llamada a la acción

Está claro que el compromiso de los empleados importa y que los líderes tienen tremendo impacto, positivo o negativo, en el compromiso del equipo. Las organizaciones deben identificar a los líderes que menos compromiso generan, aquellos que tengan un efecto corrosivo en el compromiso de su equipo y, que a su vez, debiliten el compromiso en toda la empresa. Una vez que los hayan identificado, las organizaciones deben brindarles una experiencia de desarrollo intencional, concentrada e impactante para desarrollar las habilidades que generen compromiso. Es el momento de que las organizaciones dejen de ignorar el impacto corrosivo de los líderes que no generan compromiso y tomen medidas **ahora mismo**.



Autor

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner

Leadership Assessment & Development

Global Practice Leader

seymour.adler@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.