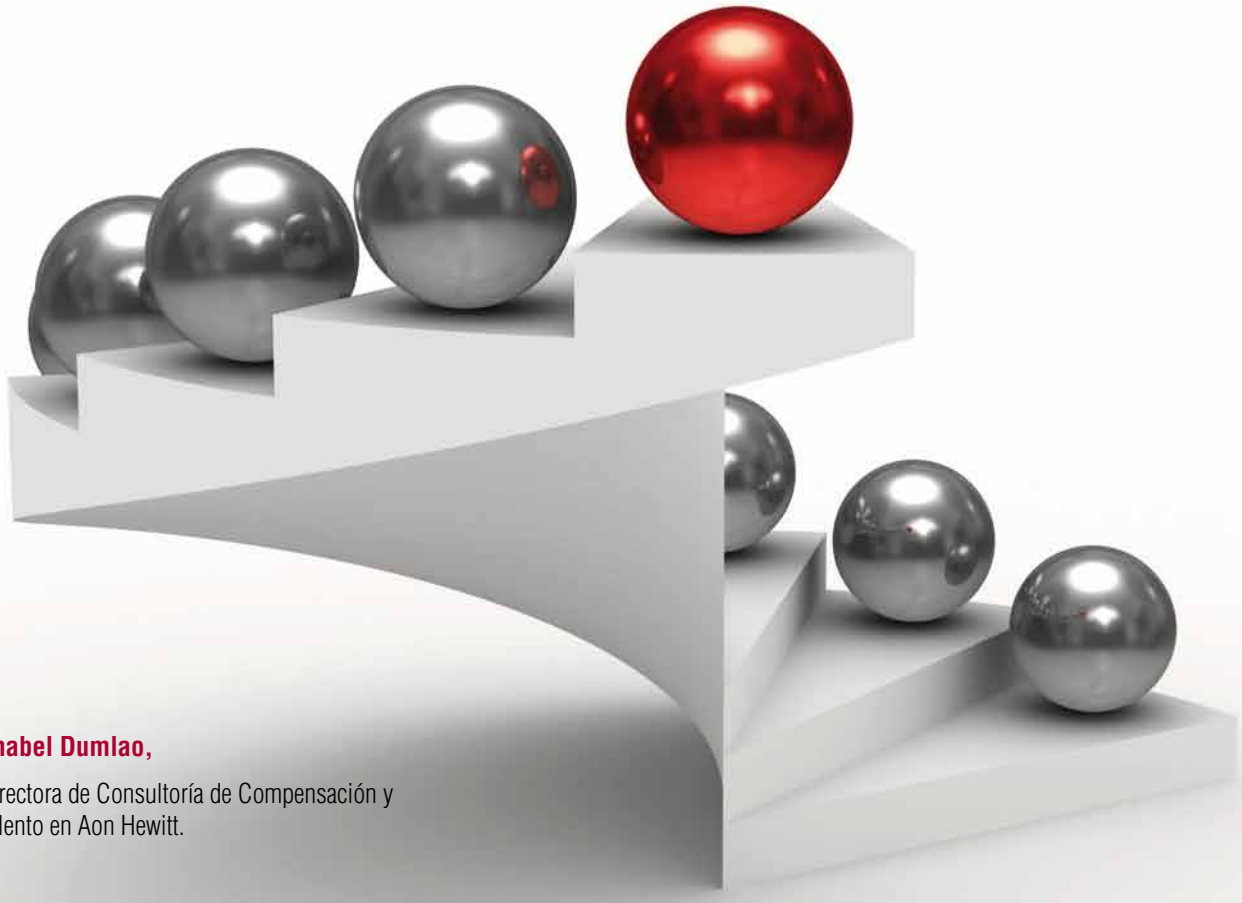
EL LÍDER QUE GENERA COMPROMISO

UN MODELO EMPÍRICO QUE UNE LIDERAZGO CON *ENGAGEMENT*



Anabel Dumlao,

Directora de Consultoría de Compensación y Talento en Aon Hewitt.

Los empleados comprometidos con sus empresas rinden mejores resultados de negocio, tienen mayor conexión y dedicación con sus compañías, y se esfuerzan por ir más allá en mucha mayor medida que sus homólogos menos comprometidos. Si el comprometer a los demás es la responsabilidad profesional de un líder, ¿cómo pueden los líderes generar más *engagement* entre sus reportes directos y aquellos que los rodean?

Los líderes que generan compromiso son líderes próximos, accesibles para sus colaboradores, muestran una preocupación genuina por ellos y les capacitan)

Seguramente ya lo habrán escuchado o lo habrán leído: el compromiso de las personas con sus empresas importa, y mucho. Nuestros datos nos demuestran unas veces sí y otras también que los empleados y sus comportamientos se encuentran en el centro mismo del éxito empresarial. Aun así, a nivel mundial, solo 6 de cada 10 empleados están comprometidos[1], y las soluciones para mejorar el nivel de *engagement* se han ido complicando cada vez más para las empresas que operan en un entorno de inestabilidad y condiciones económicas variables.

También sabemos que un liderazgo sólido es el diferenciador constante que destaca a los mejores empleadores de nuestra base de datos, los *Aon Hewitt Best Employers*, y que les permite conseguir tanto niveles de *engagement* en el cuartil superior como resultados superiores de negocio[2].

LOS FACTORES CRÍTICOS DEL *ENGAGEMENT*

La base de datos de *engagement* de Aon Hewitt, *Global Employee Research Database*, con más de 7 millones de encuestados, nos coloca en una situación única para comprender los comportamientos de los líderes que determinan el grado de compromiso de los empleados. Según nuestros datos, los factores más críticos que influyen en el compromiso de los trabajadores son[3]:

- Establecer una dirección y un propósito compartido.
- Demostrar carácter e integridad.
- Desarrollar y retener talento.
- Aplicar conocimientos y crítica sana.
- Interactuar con otros.

Y usted se preguntará, ¿y qué? ¡Por supuesto que los líderes deben hacer todas estas cosas! Y tendría usted razón. Pero no todos lo hacen. Y lo que realmente diferencia a los líderes que generan compromiso no es solo que estén haciendo estas cosas, sino cómo lo hacen. La investigación nos dice que los líderes que generan compromiso son "líderes próximos", accesibles para sus colaboradores, muestran una preocupación genuina por ellos y les capacitan. En resumen, conectan[4]. El MIT recientemente ha reforzado esta investigación mediante el estudio de las interacciones físicas de los líderes en los lugares de trabajo y concluyó que los líderes naturales eran "conectores carismáticos" que *"circulan activamente, compartiendo su tiempo democráticamente, se involucran en conversaciones breves pero llenas de energía, y escuchan al menos tanto como hablan"*.[5]

Esto brinda a las compañías, por tanto, la oportunidad de 1) generar el compromiso entre sus líderes, 2) crear un banquillo de líderes que sobresalen a la hora de generar el compromiso entre la gente y 3) aprovechar a esos líderes para impulsar una fuerza laboral más comprometida y un mejor rendimiento del negocio.

LÍDERES GENERADORES DE COMPROMISO

Queríamos saber más acerca de estos tipos de líderes que generan compromiso. En concreto, queríamos comprender cómo estos líderes llegaron a ser los líderes que son hoy. Sabíamos que si comprendiéramos al líder generador de compromiso de manera integral, nos colocaríamos en mejor posición para ayudar a empresas a evaluar, seleccionar, desarrollar y emplear a los líderes que generan compromiso en sus organizaciones. Para ahondar en nuestro conocimiento, combinamos las conclusiones de nuestra base de datos con un estudio cualitativo de empresas que recopilaban datos a través de entrevistas en profundidad con líderes de equipos altamente comprometidos y talleres con empleados en los que se les preguntaba a los trabajadores cómo los líderes contribuían (o dejaban de hacerlo) a su nivel de compromiso.

Nuestras conclusiones fueron chocantemente consistentes. Averiguamos que en su núcleo, los líderes que generan compromiso tienen tres aspectos fundamentales en común: tuvieron experiencias tempranas que los marcaron; poseen creencias y rasgos de personalidad singulares; y tienen comportamientos originales que impactan de forma positiva y exponencial en el grado de compromiso de los que les rodean.

1 Aon Hewitt (2013). Global Employee Research Database.

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

3 Aon Hewitt (2013). Global Employee Research Database.

4 Alban-Metcalfe, J. y 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, Noviembre 2013.

En consecuencia, hemos desarrollado el modelo *The Engaging Leader* que pone de manifiesto que el perfil del líder que genera compromiso se construye a través de experiencias, creencias y hechos.

El perfil del líder que genera compromiso se construye a través de experiencias, creencias y hechos)

THE ENGAGING LEADER

Experiencias críticas

- Voluntariamente asumió encargos duros.
- Navegó con éxito a través de la ambigüedad.
- Salió de su área de confort y aprendió.
- Ha visto las consecuencias de los actos.

Creencias rectoras

- Me mueve un propósito.
- El liderazgo es responsabilidad.
- Sirve a tus seguidores, tus seguidores son tus iguales.
- Las relaciones, las emociones, la honestidad y la confianza son importantes.
- Las personas son capaces de hacer cosas maravillosas.
- Se necesita calma, estructura y empatía para afrontar la ambigüedad.
- La vida es un trayecto lleno de experiencias de aprendizaje.

Comportamientos manifestados

- Busca su propósito.
- Da un paso al frente.
- Estabiliza.
- Transmite energía.
- Conecta.
- Es auténtico.
- Sirve.
- Crece.

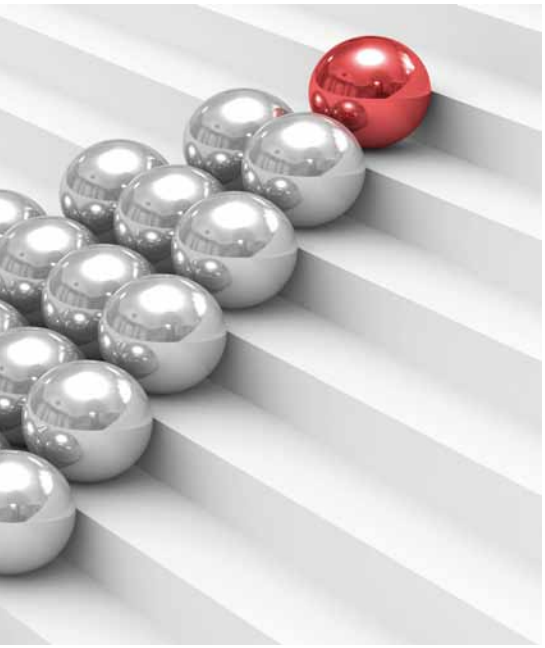
1. Experiencias críticas. Los líderes que generan compromiso han tenido experiencias que los han transformado como individuos, conformando sus creencias fundamentales sobre las personas, sobre el trabajo y sobre lo que significa liderar. Si bien ninguna es idéntica a otra, estas experiencias directivas tempranas comúnmente implican un profundo aprendizaje que surge de haber asumido cometidos difíciles que requirieron navegar a través de la ambigüedad o por difíciles transformaciones.

2. Creencias rectoras. Un conjunto sólido de principios, conformado por su personalidad, pero también por estas experiencias tempranas, orientan la manera que tienen estos líderes de enfocar el trabajo y, lo que es más importante, sus comportamientos e interacciones con las personas a quienes lideran. Estas creencias incluyen ideas como el liderazgo al servicio de los demás, que el liderazgo es responsabilidad (no status ni recompensa), y que las relaciones, las emociones y la confianza importan.

3. Comportamientos manifestados. Cuando estas creencias rectoras impulsan la conducta del líder en el día a día, empezamos a observar un impacto positivo sobre el grado de compromiso de los demás. Los líderes actúan de tal manera que comparten su propio compromiso y propósito; se esfuerzan por estabilizar y transmitir energía a su gente; actúan al servicio de su gente, tomándose el tiempo de conectar con ellos y hacerles crecer; y actúan con autenticidad porque sus comportamientos están alineados con sus creencias. Esto es lo que hace que el compromiso deje de ser una mera palabra y cobre vida.

EL LÍDER COMPROMETIDO

Otro tema que emergió de forma clara de nuestro análisis del liderazgo generador de compromiso fue que para generar el compromiso en los demás, los líderes tenían que estar comprometidos ellos mismos en primer lugar. Éste es un importante



requisito previo que parece tener su base tanto en las creencias rectoras como en los comportamientos manifestados de nuestro modelo.

Antes de que las empresas puedan esperar que sus líderes generen el compromiso de las masas, primero deberán comprender y generar compromiso entre las filas de los líderes. Como la mayoría de las personas, los líderes se comprometen con las organizaciones por factores como las oportunidades de carrera, el reconocimiento y el hecho de trabajar para una empresa con una sólida reputación.

Pero hay factores específicos que determinan el compromiso de los líderes y son sus propios líderes (lo que sugiere un efecto multiplicador en red), la calidad de otros líderes que los rodean y los procesos de gestión de personas y de trabajo que les permiten cumplir su cometido. Estos son los impulsores externos del nivel de *engagement* de los líderes. Pero también sabemos por este estudio sobre el líder que genera compromiso, así como por nuestras investigaciones en materia de selección, que la personalidad, las creencias y el estilo de un líder juegan un papel central.

El modelo de *The Engaging Leader* no pretende ser una mera receta universal para convertirse en un líder que genera compromiso. Las experiencias, las creencias y los comportamientos "aparecen" de manera distinta en cada líder.

Lo que sí es común, en cambio, es cómo estos líderes hacen valer estas experiencias y creencias de cara a crear compromiso.

- Encuentran un propósito para el trabajo que realizan y convierten en su misión el conectar su gente a ese propósito.

- Dan un paso al frente ante situaciones desafiantes o ambiguas, y conducen a su gente a través de esas situaciones.

- Dan estabilidad a su gente permaneciendo con actitud positiva y manteniendo la compostura bajo presión.

- Transmiten energía a la gente conectándoles a un propósito y dibujando las posibilidades.

- Conectan con la gente a través de la accesibilidad, la preocupación genuina y la presencia emocional.

- Son auténticos en su comunicación con las personas.

- Están al servicio de sus colaboradores, capacitándoles, eliminando barreras y trabajando codo con codo con los demás si fuera necesario.

- Desarrollan las aptitudes de su gente mediante *coaching*, mentorización y oportunidades de desarrollo.

PRÓXIMOS PASOS

¿Y ahora qué? ¿Cómo tomamos esta nueva perspectiva del *engagement* y le damos buen uso en un contexto empresarial? Creemos que el próximo trayecto hacia delante puede parecerse a algo así:

1. Mida el nivel de *engagement* de sus empleados y de sus líderes. Un requisito previo para generar compromiso a través de los líderes es comprender los niveles de *engagement* y los factores que lo determinan tanto para los empleados como para los líderes. Esto proporciona mayor claridad acerca de aquello en lo que los líderes deberán centrar sus comportamientos para conseguir el compromiso de las personas que trabajan en la organización. Además, esta medición es necesaria para entender si se cuenta con el nivel de *engagement* de partida en las filas de directivos para tener éxito, y qué se puede hacer si no.

2. Evalúe y seleccione en función del liderazgo generador de compromiso. Tal como sugiere nuestro modelo, hay aspectos tanto de personalidad como conductuales en lo concerniente al liderazgo que genera compromiso. Estamos convencidos de que las organizaciones deberían evaluar el liderazgo generador de compromiso a través de pruebas de personalidad (nuestros estudios de validación han concluido que atributos como la positividad, la diligencia, la orientación al logro, el entusiasmo, la colaboración y la sensibilidad son predictores de si un líder estará comprometido y generará el compromiso en los demás) y evaluaciones 360º para medir comportamientos de los

Los líderes que generan compromiso actúan al servicio de su gente, tomándose el tiempo de conectar con ellos y hacerles crecer)

líderes y cómo son percibidos desde otros puntos de vista.

Evaluar a los líderes y futuros líderes por estos medios permitirán a las organizaciones:

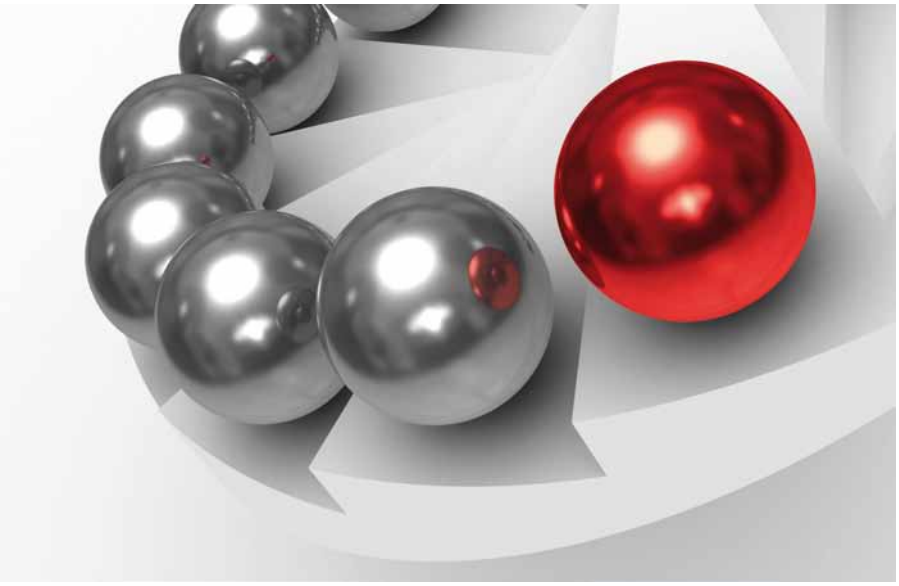
1) identificar líderes que generan compromiso; por ejemplo, para utilizarles como multiplicadores en su equipo directivo; 2) identificar necesidades de desarrollo para aquellos líderes que tienen el potencial para generar compromiso; y 3) seleccionar líderes desde fuera de la organización y promocionar internamente aquellos candidatos que demuestren un liderazgo generador de compromiso.

Antes de que las empresas puedan esperar que sus líderes generen el compromiso de las masas, primero deberán comprender y generar compromiso entre las filas de los líderes)

Crear una masa crítica de líderes que generan compromiso a través de la evaluación y la selección ayudará a impulsar el compromiso de los empleados, pero también cambiará su organización mediante la construcción de una cultura de *engagement*.

3. Ofrezca *coaching* y desarrollo. Si bien algunos aspectos del liderazgo generador de compromiso pueden "venir de serie", otros pueden sin duda alguna aprenderse por medio del *coaching* y otras actividades de desarrollo. Tal como descubrimos, las experiencias tempranas tienen un impacto significativo sobre los sistemas de creencias y los comportamientos que generan compromiso. Comiencen a crear líderes que generan compromiso desde dentro, hoy mismo. A lo largo de nuestra investigación vimos cómo el proceso de hacer que los líderes reflexionen sobre cómo generan compromiso en los demás (o lo dejan de hacer) era de por sí muy impactante.

Hacer que sus líderes piensen acerca de cómo pueden formar parte de la solución no cuesta dinero… y hace que la conversación comience ya. Eventos potentes de *coaching* y desarrollo para los líderes emergentes de hoy se convertirán en las experiencias críticas tempranas de los líderes generadores de compromiso de mañana.



4. Fomentar el compromiso de los líderes desenganchados. Mientras los líderes no estén comprometidos, será improbable que sean capaces de fomentar el compromiso de los demás. Y si no son capaces de estar comprometidos, probablemente no deberían ser líderes de su organización. Sin embargo, hay muchos líderes que generan compromiso ahí fuera, y las organizaciones tienen aquí una gran oportunidad para enganchar a los enganchados para enganchar a otros. Esto es, utilizar a sus líderes comprometidos como agentes de cambio para impulsar e incrementar el nivel de *engagement* entre los directivos es un buen punto de partida.

Las recomendaciones precedentes no son un programa, son un cambio de cultura. Y el cambio comienza y acaba en líderes individuales. Por tanto, como líder, pregúntese:

- ¿Qué nivel de energía, motivación y compromiso tiene en su trabajo? ¿Qué es lo que le impulsa?
- ¿Qué experiencias como líder le han hecho crecer y comprometerse con la organización? ¿Cómo puede apoyar a otros a exponerse a experiencias similares?
- ¿Cuáles son sus creencias acerca del papel del líder?
- ¿Cuáles son sus creencias acerca de las personas y del trabajo?
- ¿Qué presencia tiene entre los demás?
- ¿Si no lo hace usted, quién lo hará?)