



Descubre las áreas ciegas del liderazgo

y encuentra el camino para motivar a los colaboradores

Descubre las áreas ciegas del liderazgo y encuentra el camino para motivar a los colaboradores

Mayores ganancias, clientes leales y colaboradores comprometidos son algunos de los objetivos de cada organización que ha adoptado el concepto de la cadena de valor del servicio. Es bien sabido que las ganancias y crecimiento a largo plazo y sustentable derivan de la lealtad del cliente. La lealtad proviene de las experiencias positivas del cliente y esas experiencias las crean de forma constante solamente los colaboradores que están comprometidos.

Aunque al final el éxito de la cadena es impulsado por un liderazgo excepcional en el que los líderes a nivel directivo hasta los de primera línea aprecian la importancia de cada colaborador al establecer sistemas y crear una cultura que proporcione una experiencia positiva al colaborador.

Esto hace que sea especialmente alarmante que los estudios recientes continúen sugiriendo que el desempeño de los líderes en muchas organizaciones aún tiene un largo camino que recorrer:

- En el “Informe sobre el estado de la fuerza laboral de EE.UU” que publicó Gallup en 2017, solo el 13% está totalmente de acuerdo con que el liderazgo en la compañía se comunica de forma efectiva con el resto de la organización.
- Solo el 15% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con que el liderazgo en sus compañías los hace sentir entusiastas acerca del futuro.
- En otro estudio, solo el 23% dijo que sus líderes, en general, son efectivos (Ketchum Leadership Communication Monitor, 2016).

Las estadísticas como estas hacen que los equipos de liderazgo de opinión formulen preguntas difíciles. No es la falta de recursos y esfuerzo: las corporaciones en EE.UU., nada más, gastan miles de millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año. De hecho, ¿podría ser que se ha puesto énfasis en componentes de liderazgo erróneos que creen experiencias de primera para los colaboradores?

Todos los seres humanos tienen un área ciega física, un punto en nuestro campo de visión en cada ojo que simplemente no puede ver. Un estudio reciente realizado por Dale Carnegie sugiere que los líderes y los equipos de liderazgo también tienen un área ciega. Cuando se trata de comportamientos clave que motivan e inspiran a los colaboradores a dar lo mejor de sí, con frecuencia vemos que los líderes tienen un mal desempeño.

Los hallazgos que presentamos aquí se basan en una encuesta en línea en el 2016 realizada a más de 3,300 colaboradores mayores de 21 años de tiempo completo de una sección representativa de industrias, diferentes tamaños de compañías y puestos; desde colaboradores hasta directores ejecutivos en 14 países en cuatro regiones. El objetivo principal de este estudio de liderazgo entre culturas era identificar las características clave que motivan e inspiran a las personas en Estados Unidos y en todo el mundo.

La encuesta pedía a los encuestados a que seleccionaran de unos pares de características de liderazgo positivas que los pudiera inspirar y motivara a dar lo mejor de ellos en el trabajo. También se les preguntó qué comportamientos del liderazgo de su jefe inmediato son los más importantes y que calificaran el desempeño de su jefe con base en esos comportamientos. Los encuestados también nos dijeron hasta qué grado pueden confiar en sus líderes en ser fieles con ellos mismos y los demás; y finalmente, ellos reportaron su nivel de satisfacción en su trabajo y sus planes de permanecer en su compañía.

Aunque hubo algunas diferencias entre los países y regiones, los datos revelaron un número de similitudes en la forma en que los colaboradores piensan acerca de sus líderes y las características de liderazgo en general.

El liderazgo es una disciplina compleja que requiere visión, pensamiento estratégico, inteligencia financiera y mucho más. En cuanto a comportamientos de liderazgo esenciales para comprometer a los colaboradores, surgieron cuatro hallazgos de alto nivel en este estudio:

1. Los líderes deben dar a sus colaboradores elogio y aprecio sincero.

Lo anterior se puede perder en el ajetreo del día a día por cumplir con la fecha límite del siguiente proyecto o entrega de programas, pero un simple elogio, aprecio y reconocimientos sincero son esenciales para motivar a los colaboradores en todo el mundo. Ochenta y cinco por ciento de los encuestados en todo el mundo dijo que obtener aprecio sincero de su jefe era algo o importante o muy importante para que deseen dar lo mejor de ellos en el trabajo. Más de tres cuartas partes (76%) dijo que un líder que da elogio y aprecio sincero y honesto es más probable que los inspire que alguien que está más enfocado en realizar el trabajo. Esto es especialmente importante en EE.UU. y Canadá donde los colaboradores tienden a estar particularmente motivados con el elogio y aprecio en comparación con sus colegas en otras áreas del mundo. Considera un suministro continuo de elogio honesto y aprecio sincero bien fundado como combustible para que las personas sigan dando lo mejor de sí.

2. Los líderes hacen un buen trabajo en reconocer cuando se equivocan.

Todos nos equivocamos algunas veces. Así es la vida y cometer errores es parte de esta. La forma en que manejamos las situaciones en las que nos damos cuenta que cometimos un error habla mucho del tipo de persona que somos. Se requiere mucha honestidad, integridad y valor para reconocer cuando nos equivocamos. Tal vez es por eso que pocos líderes lo hacen. Más de ocho de diez encuestados en todo el mundo (81%) dijo que tener un líder que reconoce que se equivocó es importante o muy importante para inspirarlos a dar lo mejor de ellos en el trabajo. Reconocer que estás equivocado demuestra que el ambiente es seguro para tomar riesgos calculados, cometer errores y aprender de ellos. Y aunque los buenos líderes normalmente toman las mejores decisiones, aún hasta el mejor, sin duda, tendrá la oportunidad de probar su confiabilidad, honestidad e integridad al reconocer cuando se equivoca.

3. Los líderes efectivos son buenos oyentes, respetan y valoran las opiniones de los colaboradores.

Las personas quieren aportar a la misión y marcar la diferencia, pero eso solo puede pasar cuando los líderes son buenos oyentes. Sin esto, los colaboradores se quedan sintiéndose desconectados y rechazados. Dos de los tres comportamientos del liderazgo más importantes que los colaboradores identificaron más veces en el estudio como comportamientos vitales para su motivación fueron que el líder “sea buen oyente” y “respete mi opinión”. Las oportunidades para una comunicación directa y frecuente entre las empresas y sus colaboradores nunca habían sido tan abundantes dado la tecnología disponible. Si se usa de forma inteligente, los líderes que son buenos oyentes pueden tener un impacto tremendo. Henry David Thoreau escribió “El mayor elogio que me dedicaron en toda mi vida fue cuando alguien me preguntó qué opinaba y esperó mi respuesta”.

4. Los colaboradores quieren líderes en los que puedan confiar que son fieles a sí mismos y con los demás.

El estudio analizó la confianza de dos formas que se describen como ser confiable de forma interna y externa. **Ser confiable de forma externa** se refiere a que los líderes son íntegros, dicen lo que piensan y hablan con sinceridad; las personas pueden contar con ellos. En general, aproximadamente el 30% de los encuestados dijo que siempre puede confiar en su jefe inmediato en que va a ser honesto y confiable cuando habla con otras personas. Los encuestados de la región, incluyendo Brasil y México, así como la región que abarca EE.UU. y Canadá fueron los que respondieron que es más probable que su jefe inmediato sea siempre honesto con otros que los encuestados en Asia y Europa.

Ser confiable de forma interna se refiere a que los líderes son congruentes con sus palabras y acciones. Son fieles a sí mismos y evitan comportarse en formas que sea opuesta a sus principios y creencias base. El treinta por ciento de los colaboradores en el mundo dijo que siempre puede confiar en su jefe para decir y hacer cosas que son congruentes con sus creencias y los colaboradores de Brasil, México, Canadá y EE.UU. fueron más positivos con respecto a que sus líderes son confiables de forma interna que en otras áreas del mundo.

La confianza es la base de cada relación y los líderes que entienden que esto no solo se trata de decir la verdad cuando es necesario están en el camino correcto para crear una cultura que comprometa a los colaboradores.

Prueba de las áreas ciegas del liderazgo

Son pocas las personas que discuten la importancia de los comportamientos de liderazgo que acabamos de resaltar. Cada uno de nosotros, en nuestras diversas funciones como colaboradores, hemos sentido la presencia o ausencia de cada uno de ellos y pueden reflejarse en el impacto que tuvo en nuestra motivación para dar lo mejor de nosotros. Mientras estos pueden ser conceptos simples, no son fáciles y esto se refleja claramente en el hecho de que una gran cantidad de colaboradores no está comprometida con su trabajo. Y el liderazgo es la razón principal. De acuerdo con Gallup (2017), solo el 15% dijo que sus líderes los hacen sentir entusiastas acerca del futuro y otro estudio encontró que solo el 23% dijo que sus líderes son efectivos.ⁱ

El problema surge cuando los líderes creen que están teniendo estos comportamientos y sus colaboradores no. La investigación sugiere que esto ocurre con más frecuencia de lo que pensamos porque los seres humanos son excesivamente y predeciblemente optimistas cuando evalúan su propio desempeño en las tareas sociales e intelectuales.ⁱⁱ Las razones exactas de esto no están totalmente claras, pero la tendencia es evidente en un experimento que se replica con frecuencia que demuestra que la “persona promedio”, cuando se le pregunta, normalmente responde que él o ella está por ‘encima del promedio’, lo cual es, por supuesto, estadísticamente imposible.

A medida que nosotros analizamos los comportamientos de liderazgo importantes, es esencial tener en cuenta que todos tenemos áreas ciegas, y por su naturaleza, es difícil estar totalmente consciente de éstas. Aquí encontrarás las áreas ciegas más comunes descubiertas por el estudio de Dale Carnegie & Associates:

Área ciega #1:

Mostrar aprecio

Los líderes modernos están mucho más allá del antiguo dicho despectivo que menciona “Considera que tu cheque es tu nota de agradecimiento”. Los líderes entienden la importancia del capital humano y sin duda sienten que ellos aprecian a sus colaboradores. Aun así, menos de la mitad de los colaboradores en el estudio dijo que su propio jefe los hace sentir apreciados de forma sincera casi o todo el tiempo. Muchas veces es la frecuencia con la que dan un elogio o el no ser sinceros donde muchos de los líderes se quedan cortos.

Área ciega #2:

Reconocer cuando se equivoca

La buena voluntad de “reconocer cuando se equivocan” fue el comportamiento de liderazgo que generó la mayor disparidad entre su importancia y el desempeño de los jefes. Mientras que, como se mencionó anteriormente, el 81% de los encuestados dijo que era importante para su motivación a dar lo mejor de sí, solo el 41% dijo que podía confiar en que sus jefes lo harían de forma constante - una brecha del 40%

Área ciega #3:

Ser buen oyente

"¡Queremos saber de ti!" Hoy en día, casi todas las llamadas telefónicas y visitas a la página generan una encuesta. Pero preguntar no es lo mismo que escuchar y los colaboradores saben cuál es la diferencia. Solo el 49% de los encuestados dijo que podía confiar que cuando hablaban con su líder, él sería un buen oyente la mayoría o todo el tiempo. Ser un buen oyente es crítico y parte de eso es mostrar respeto por lo que la otra persona tiene que decir.

Área ciega #4:

Fieles a sí mismos y con los demás

Nadie quiere pensar en que uno es deshonesto y, sin embargo, casi dos de cada diez colaboradores (17%) declararon que su jefe casi nunca o nunca es honesto y fiable con los demás. Mientras que la veracidad de esta creencia se puede poner en duda, las percepciones de los colaboradores son que los líderes deben luchar para ser líderes exitosos. En el mismo sentido, el 16% de los encuestados dijo que su jefe casi nunca o nunca es confiable de forma interna, lo que significa que estos colaboradores creen que su líder se comporta de manera que son incongruentes con sus principios y creencias base.

¿Por qué importa?

Los datos sugieren que el retorno de inversión de los esfuerzos dirigidos a estas áreas es significativo. A nivel mundial, alrededor del 17% de los encuestados declaró estar muy satisfecho en su trabajo y la investigación ha demostrado que un alto nivel de satisfacción en el trabajo está relacionado con un alto nivel de compromiso de los colaboradores y quizás hasta este último sea necesario para esta correlación. Los hallazgos en el estudio de Dale Carnegie & Associates corroboran las investigaciones anteriores que demuestran el impacto que las conductas de liderazgo efectivas tienen en la satisfacción en el trabajo en general. Para aquellos con jefes que con frecuencia muestran estos comportamientos importantes de liderazgo, el número de colaboradores que reportan estar muy satisfechos es más del doble, el 36%.

Los colaboradores tienden a estar casi diez veces más muy satisfechos con su trabajo cuando su líder siempre es confiable de forma externa (honesto y fiable con los demás) en comparación con aquellos cuyos líderes pocas veces lo son. Aquellos que creen que su líder es poco confiable de forma externa es casi cuatro veces más probable que estén buscando un trabajo actualmente en comparación con aquellos que ven a su líder como confiable de forma externa constantemente.

Cuando los líderes son confiables de forma interna constantemente (fieles a sus creencias y principios), los colaboradores tienen casi siete veces más probabilidad de estar muy satisfechos con su trabajo que aquellos cuyos líderes pocas veces lo son. También son más propensos a quedarse con su empresa actual y solo alrededor de una tercera parte probablemente está buscando un nuevo trabajo.

Lo que pueden hacer los líderes

Simplemente el hecho de conocer estas áreas ciegas puede ayudarnos a todos a reconocer mejor la brecha entre nuestro comportamiento real y nuestro comportamiento deseado cuando se trata de obtener lo mejor de aquellos que buscan nuestro liderazgo. Los líderes que eligen trabajar activamente para identificar las áreas ciegas en estas cuatro áreas y aprender a eliminarlas a nivel personal tienen una gran posibilidad de tener un impacto en la experiencia de los colaboradores que les reportan e interactúan con ellos.

Cuando se trata de evaluar el impacto de nuestro propio comportamiento, ten en cuenta estos consejos:

- Da por hecho que las personas no son objetivas al evaluar sus propias capacidades. Esto quiere decir que necesitamos ayuda. Hay una variedad de herramientas de retroalimentación de 360 grados disponibles que pueden proporcionar una mejor comprensión de las percepciones de las personas con los que trabajamos.
- Prepárate para la retroalimentación. Puede ser difícil dejar los egos a un lado y muchas personas pueden beneficiarse de aprender técnicas de adaptación que les ayude a enfocarse y aceptar la retroalimentación constructiva.
- Aprecia la intención. Aunque *recibir* retroalimentación que revele las áreas ciegas puede ser incómodo, recuerda que es difícil también *dar* retroalimentación constructiva. Es muy probable que la persona que está dando retroalimentación esté tratando de ayudar.
- Rompe la rutina. A veces no vemos las cosas que nos rodean cuando establecemos nuestra propia forma y caemos en la rutina en cuanto a cómo comprometemos a otros, incluyendo cómo reaccionamos a los problemas, realizamos las reuniones o damos coaching a nuestros colaboradores.
- Solamente hazlo. Dada la importancia de estos comportamientos de liderazgo, no hay ninguna desventaja en solamente tener estos comportamientos para mejorar. La investigación sugiere que el simple hecho de aprender también puede alentar el auto-conocimiento,^{iv} lo que quiere decir que hay dos beneficios de actuar: darse cuenta y trabajar de forma simultánea para mejorar el desempeño de cada quien en estos comportamientos cruciales para motivar a los colaboradores.

Nunca podemos eliminar por completo todas las áreas ciegas; estas son parte de la naturaleza humana. Pero a través de la auto-reflexión honesta junto con un esfuerzo enfocado, podemos dirigirnos de forma más segura a ser los líderes excepcionales que queremos ser.

ⁱ Ketchum Leadership Monitor, 2016.

ⁱⁱ Ehrlinger, Joyce, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning, and Justin Kruger. "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105.1 (2008): 98-121. Web.

ⁱⁱⁱ *Ibid*

^{iv} *Ibid*