



Evidencias de los Puntos Ciegos en el Liderazgo

Descubriendo el Camino para Motivar a los Empleados

Evidencias de los Puntos Ciegos en el Liderazgo

Empleados comprometidos, clientes leales y mayor rentabilidad son los objetivos para toda organización que ha incorporado el concepto de la cadena de valor del servicio. Se ha convertido en una realidad que, a largo plazo, el beneficio sostenible y el crecimiento se derivan de la fidelidad del cliente, que proviene de las experiencias positivas de los clientes, y esas experiencias son creadas de forma consistente sólo por los empleados comprometidos.

El éxito de la cadena, sin embargo, es impulsado en última instancia por un liderazgo excepcional, donde los líderes de todos los niveles aprecian la importancia de cada empleado, creando una cultura de trabajo que ofrece una experiencia positiva de los empleados.

Esto se hace especialmente inquietante cuando estudios recientes continúan sugiriendo que el desempeño de los líderes en muchas organizaciones aún tiene un largo camino por recorrer:

- En el " State of the American Workforce Report " publicado por Gallup en 2017, sólo el 13% está totalmente de acuerdo en que el liderazgo de la empresa se comunica efectivamente con el resto de la organización.
- Sólo el 15% de los empleados están totalmente de acuerdo en que el liderazgo en su empresa les hace entusiasmarse por el futuro.
- En otro estudio, sólo el 23% dice que sus líderes, en general, son eficaces (Ketchum Leadership Communication Monitor, 2016).

Estadísticas como estas dejan a los equipos de liderazgo reflexivos haciéndose algunas preguntas difíciles. ¿Es una falta de recursos y esfuerzo? ¿Podría ser que el énfasis esté en los componentes incorrectos del liderazgo? ¿Qué es lo que motiva a los empleados de primer nivel?

Cada humano tiene un punto ciego físico, un punto en nuestro campo de visión para cada ojo que simplemente no podemos ver. El reciente estudio realizado por Dale Carnegie sugiere que los líderes y los equipos de liderazgo también tienen puntos ciegos. Cuando se trata de algunos comportamientos clave que motivan e inspiran a los empleados para que hagan sus mejores esfuerzos, los líderes de todo el mundo consistentemente obtienen resultados inferiores.

Los hallazgos que presentamos aquí se basan en una encuesta on-line de 2016 de más de 3.300 empleados a jornada completa de más de 21 años de una sección transversal de industrias, tamaño de empresa y posiciones en la organización - de empleados a CEOs - en 14 países de 4 continentes. El objetivo principal de este estudio de liderazgo intercultural fue identificar las principales características de liderazgo que motivan e inspiran a la gente en todo el mundo.

La encuesta requirió que los encuestados seleccionaran entre pares de características positivas de liderazgo aquellas más propensas a inspirarles y motivarles a hacer su mejor trabajo. También se preguntó a los empleados cuáles son las conductas de liderazgo de su supervisor inmediato más importantes y calificar el desempeño de su supervisor en esos comportamientos. Los encuestados también nos dijeron en qué medida podían confiar en sus líderes por ser honestos con ellos mismos y con los demás, y finalmente, informaron de su nivel de satisfacción con su trabajo y sus planes para quedarse con su actual empleador.

Si bien existen algunas diferencias entre países y regiones, los datos revelan un número notable de similitudes en la manera en que los empleados piensan acerca de sus líderes y características de liderazgo en general.

El liderazgo es una disciplina compleja que requiere visión, pensamiento estratégico, comprensión analítica y mucho más. Cuando se trata de comportamientos de liderazgo esenciales para involucrar a los empleados, surgieron cuatro resultados de alto nivel en el estudio:

1. Los líderes deben dar a sus empleados elogio sincero.

Se puede perder en el día a día para cumplir con el próximo plazo de un proyecto o el calendario de entrega, pero el simple y sincero aprecio, el elogio y el reconocimiento son esenciales para motivar a los empleados de todo el mundo. El 85% de los encuestados en todo el mundo dijo que obtener un sincero reconocimiento de su supervisor era algo muy importante para su deseo de hacer bien su trabajo. El 76% dijeron que un líder que alaba y aprecia sinceramente sería más probable que los inspire que alguien que está más centrado en hacer el trabajo. Es especialmente importante en los EE.UU. y Canadá, donde los empleados tienden a estar particularmente motivados por el reconocimiento y el aprecio en comparación con sus homólogos en otras áreas del mundo. Considera un suministro continuo de elogio bien fundado y sincero como el combustible que tu gente necesita para seguir funcionando.

2. Los líderes hacen bien en admitir cuando están equivocados.

Todo el mundo se equivoca alguna vez. Esto es la vida, y cometer errores es parte de ella. Sin embargo, la forma en que nos comportamos en situaciones en las que nos damos cuenta de que estamos equivocados, dice mucho sobre qué tipo de persona somos. Se requieren altos niveles de honestidad, integridad y coraje para admitir que estás equivocado. Tal vez por eso tan pocos líderes lo hacen. Más de ocho de cada diez encuestados en todo el mundo (81%) dijeron que tener un líder que admitirá cuando está equivocado es importante o muy importante para inspirarlos a dar sus mejores esfuerzos en el trabajo. Admitir cuando uno se equivoca demuestra que el ambiente es seguro para tomar riesgos calculados, cometer errores y aprender de ellos. Y mientras que los buenos líderes suelen hacer las acciones correctas, los mejores incluso tendrán la oportunidad de demostrar su fiabilidad e integridad por hacerse dueños de sus errores.

3. Los líderes eficaces realmente escuchan, respetan y valoran las opiniones de sus empleados.

La gente quiere contribuir a la misión y marcar la diferencia; eso sólo puede suceder cuando los líderes escuchan. Sin ello, los empleados se sienten desconectados y rechazados. Dos de los tres principales comportamientos de liderazgo más frecuentemente identificados por los empleados como de vital importancia para su motivación fueron "ser verdaderamente escuchado" y "que su opinión fuera respetada" por su líder. Las oportunidades de comunicación directa y frecuente entre los empleadores y sus empleados nunca han sido más abundantes dada la tecnología disponible. Usados sabiamente, los líderes que escuchan pueden tener un tremendo impacto. Henry David Thoreau escribió: "El mayor cumplido que se me ha hecho nunca fue cuando alguien me preguntó qué pensaba y atendió a mi respuesta".

4. Los empleados quieren líderes en los que puedan confiar, que sean honestos consigo mismos y con los demás.

El estudio examinó la confianza de dos maneras, descrita como la confiabilidad externa e interna.

Externamente confiable se refiere a líderes que son dignos de confianza, dicen lo que son y son lo que dicen, la gente puede contar con ellos. En general, alrededor del 30% de los encuestados dijo que su supervisor inmediato siempre es honesto y confiable cuando trata con otros. Los encuestados de EE.UU, Canadá, Brasil y México fueron más propensos a decir que su supervisor inmediato es siempre honesto con otros que los encuestados de Asia o Europa.

Internamente confiable se refiere a líderes que son consistentes en palabras y acciones. Son fieles a sí mismos y evitan comportarse de manera contraria a sus principios y creencias fundamentales. El 30% de los empleados de todo el mundo dijeron que pueden confiar en su supervisor para decir y hacer cosas consistentes con sus creencias, y de nuevo los de Brasil, México, Canadá y Estados Unidos fueron más positivos sobre la confiabilidad interna de sus líderes que en otras áreas del mundo.

La confianza es la base de cada relación, y los líderes que entienden que se basa en algo más que decir la verdad cuando se les pregunta, están en el camino correcto para crear una cultura que involucre a los empleados.

Evidencias de los Puntos Ciegos en el Liderazgo

Pocos son propensos a discutir sobre la importancia de los comportamientos de liderazgo que acabamos de esbozar. Cada uno de nosotros, en nuestros diversos roles como empleados, hemos sentido la presencia o ausencia de estos comportamientos, y podemos reflexionar sobre el impacto que tuvo sobre nuestra motivación para dar lo mejor de nosotros. Si bien estos pueden ser conceptos simples, no son fáciles, y esto se refleja claramente en la cantidad de empleados que están desvinculados de sus puestos de trabajo. Y el liderazgo es la razón principal. Según Gallup (2017), sólo el 15% dijo que sus líderes los entusiasman por el futuro, y otro estudio encontró que sólo el 23% dice que sus líderes son efectivosⁱ.

El problema surge cuando los líderes creen que están demostrando estos comportamientos, y sin embargo sus empleados no lo perciben así. Las investigaciones sugieren que sucede más a menudo de lo que nos gustaría pensar, porque los seres humanos son previsiblemente demasiado optimistas al evaluar su propio desempeño de tareas sociales e intelectualesⁱⁱ. Las razones exactas de esto no están del todo claras, pero la tendencia es evidente en un experimento repetido a menudo que demuestra que "la persona promedio, cuando se le pregunta, típicamente afirma que él o ella está *por encima del promedio*, que es, por supuesto, estadísticamente imposible." ⁱⁱⁱ

A medida que examinamos las conductas de liderazgo importantes, es esencial tener en cuenta que todos tenemos puntos ciegos, y por su propia naturaleza, es difícil ser plenamente consciente de ellos.

Aquí están los puntos ciegos comunes descubiertos por el estudio de Dale Carnegie & Associates:

Punto Ciego # 1:

Mostrar reconocimiento

Los líderes entienden la importancia del capital humano y la mayoría sin duda sienten que aprecian y elogian a sus empleados. Sin embargo, menos del 50% de los empleados en el estudio dijo que su propio supervisor los hace sentir apreciados sinceramente la mayoría o todo el tiempo. Muchas veces es la frecuencia del elogio o el hecho de no ser sincero donde la mayoría de los líderes se quedan cortos.

Punto Ciego # 2:

Admitir cuando se ha equivocado

La voluntad de "admitir cuando están equivocados" fue el comportamiento de liderazgo que generó la mayor disparidad entre su importancia y el desempeño de los supervisores. Mientras que como se dijo anteriormente, el 81% de los encuestados dijo que era importante para su motivación dar lo mejor de sí, sólo el 41% dijo que sus supervisores podían confiar en hacerlo consistentemente, una brecha del 40%

Punto Ciego # 3:

Verdaderamente escuchando

"¡Queremos saber de ti!" Hoy en día, casi todas las llamadas telefónicas y páginas web generan una encuesta. Pero preguntar no es lo mismo que escuchar, y los empleados saben la diferencia. Sólo el 49% de los encuestados dijeron que podían esperar con confianza que cuando hablaban con su líder, realmente escucharían la mayoría o todo el tiempo. Escuchar activamente es crítico, y parte de eso es mostrar respeto por lo que la otra persona tiene que decir.

Punto Ciego # 4:

Honestidad con si mismo y con otros

Nadie quiere pensar en si mismo como deshonesto, y sin embargo, casi dos de cada diez empleados (17%) declaró que su propio supervisor rara vez o nunca es honesto y digno de confianza con los demás. Mientras que la veracidad de esta creencia se puede poner en duda, es las percepciones que los empleados tienen que los líderes deben luchar con el fin de llevar eficazmente. En el mismo sentido, el 16% de los encuestados dijo que su supervisor es rara vez o nunca internamente confiable, lo que significa que estos empleados ven a su líder comportándose de manera inconsistente con sus principios y creencias básicas.

Por qué es importante

Los datos sugieren que el retorno de la inversión en los esfuerzos dirigidos hacia estas áreas es significativo. Globalmente, alrededor del 17% de los encuestados declararon estar muy satisfechos en su trabajo, y la investigación ha demostrado que un alto nivel de satisfacción en el trabajo está correlacionado con un alto nivel de compromiso de los empleados. Los hallazgos en el estudio de Dale Carnegie & Associates corroboran investigaciones previas que demuestran el impacto que las conductas de liderazgo efectivas tienen en la satisfacción laboral general. Para aquellos empleados con supervisores que frecuentemente muestran estos comportamientos de liderazgo, el porcentaje que dice estar muy satisfechos es más del doble al 36%.

Los empleados son casi diez veces más propensos a estar muy satisfechos con su trabajo cuando su líder es siempre fiable externamente (honesto y confiable con otros) en comparación con aquellos cuyos líderes rara vez lo son. Aquellos que creen que su líder rara vez es confiable externamente son casi cuatro veces más probables de estar buscando un trabajo ahora comparado con aquellos que ven a su líder externamente confiable de forma consistente.

Cuando los líderes son confiables internamente (fieles a sus creencias y principios), los empleados tienen casi siete veces más probabilidades de estar muy satisfechos con su trabajo que aquellos cuyos líderes lo son rara vez. También son más propensos a quedarse con su empleador actual y sólo alrededor de un tercio muestran probabilidad de estar buscando un nuevo trabajo.

Lo que los líderes pueden hacer

Simplemente tener una conciencia de estos puntos ciegos puede ayudar a todos nosotros a ver mejor la brecha entre nuestro comportamiento real y nuestro comportamiento deseado, cuando se trata de obtener lo mejor de aquellos que nos ven a nosotros como líderes. Los líderes que eligen trabajar activamente para identificar puntos ciegos en estas cuatro áreas y aprender a superarlos a nivel personal tienen un potencial considerable para impactar en la experiencia de los empleados.

Cuando se trata de evaluar el impacto de nuestro propio comportamiento, ten en cuenta estas sugerencias:

- Supongamos que no somos objetivos al evaluar nuestras propias capacidades. Eso significa que necesitamos ayuda. Hay una variedad de herramientas de retroalimentación de 360 grados disponibles que pueden proporcionar información sobre las percepciones de aquellos con quienes trabajamos.
- Prepárate para la retroalimentación. Puede ser difícil poner a un lado el ego, y muchas personas se benefician de aprender técnicas adaptativas que les ayudan a acercarse y aceptar la retroalimentación de manera constructiva.
- Apreciar el propósito. Si bien obtener retroalimentación que revela puntos ciegos puede ser incómodo, recuerda que también es difícil dar retroalimentación constructiva. Lo más probable es que estés tratando de ayudar.
- Interrumpir las rutinas. Estamos ciegos a las cosas que nos rodean cuando nos cerramos a nuestras propias maneras y caemos en las rutinas intentando involucrar a otros, incluyendo cómo reaccionamos a los problemas, la ejecución de las reuniones o el coaching a nuestros empleados.
- Simplemente ¡Hazlo! Dada la importancia de estos comportamientos de liderazgo, no hay ningún inconveniente en tomar medidas para ser aún mejores en ellos. El estudio sugiere que el simple acto de aprender también puede fomentar una mayor autopercepción^{iv}, lo que significa que hay dos beneficios para tomar acción: tomar conciencia y trabajar simultáneamente para mejorar el desempeño de estos comportamientos cruciales para motivar a los empleados.

Nunca podemos eliminar por completo nuestros puntos ciegos; son parte de la naturaleza humana. Pero a través de una reflexión sincera combinada con un esfuerzo enfocado, podemos guiarnos con seguridad para convertirnos en 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*