



Columna

Liderazgo y Engagement

Roberto Larraechea, director de Gestión de Ambientes Laborales CircularHR

Liderazgo y Engagement

Mi trayectoria en este aspecto viene desde mis estudios de psicología en la Pontificia Universidad Católica y primeras experiencias de asesorías el año 2009. Desde allí he construido una carrera desde la consultoría, estudios organizacionales y asesorías a áreas de gestión de personas, sumado a un Máster en Psicología de Negocios y Organizaciones de University College London (UCL). Más específicamente, desde el 2014 me adentré a la gestión de los ambientes laborales, engagement laboral y el clima, aplicando encuestas a cientos de organizaciones diferentes para diagnosticar los factores que desmotivan y lo que hace que el trabajo agote a las personas.

En todos estos puntos de mi carrera fui cayendo una y otra vez, tanto a nivel de estudios como también en la práctica de consultoría en el potencial del liderazgo dentro de los equipos de trabajo. Esto provocó que conociera que el liderazgo si bien puede llegar a ser la causa de una pésima experiencia de trabajo, también tiene un enorme potencial para que las personas sientan agrado y motivación en su trabajo.

¿Qué es el liderazgo?

Liderazgo es la capacidad de influir en otros tanto a nivel de pensamiento como también en como sienten y principalmente como actúan. Esta capacidad de influir puede desplegarse en distintos niveles, desde los más táctico que involucra rayar la cancha y entregar recompensas a cambio de comportamientos deseables, hasta la capacidad de desafiar la manera en que piensas y sembrar ideas que finalmente otros las terminan desarrollando adoptando, como criterios compartidos.

Finalmente, hablamos de una capacidad que se nutre de algunos aspectos que pueden ser innatos,

como ser más extrovertido o carismático, pero que principalmente está compuesta por un grupo de comportamientos concretos que pueden ser aprendidos y entrenados. El liderazgo siempre se define en función de la interacción con otros y puede darse en la manera en que nos comportamos y marcamos un modelo a seguir para los demás. También puede darse en cómo negocio las cosas concretas del día a día con otros, en cómo ordeno a mi equipo de trabajo, sus esfuerzos y tareas; pero también en cómo uso estrategias deliberadamente para influir positivamente el comportamiento de los demás y ayudarles a desarrollar sus capacidades.

Algunos lineamientos generales luego de los estudios de Engagement?

Siempre digo que es raro que un líder sea el causante del mal clima en un equipo o de que experimenten un bajo nivel de engagement, afortunadamente ese tipo de casos son pocos aunque bastante notorios. Más bien la diferencia que hemos aprendido que hacen típicamente las y los líderes de equipo está puesta en el explotar el espacio para compensar con aspectos positivos toda la parte exigente y desagradable del trabajo que le toca a su equipo, por la naturaleza del negocio o área.

Más que ser los malos de la película, nos hemos dado cuenta que son quienes tienen la llave para equilibrar la experiencia de trabajo de sus colaboradores entre las cosas malas y la exigencia con cosas positivas y atractivas. En los casos que esto ocurre, las encuestas muestran resultados de bienestar, satisfacción y motivación laboral bastante buenos aún en condiciones de negocio tremendamente exigentes.

El potencial que tienen los líderes de equipo para contener la parte mala que viene con el trabajo es enorme, pero eso requiere preparar a un líder para que tenga el conocimiento y las herramientas para marcar esa diferencia.

¿Bases para un buen liderazgo?

Si bien esto puede responderse desde los papers y la academia, quiero describirlo desde como algunos ejecutivos me lo han expresado en términos más prácticos:

Lo primero es que el líder debe velar por limpiar las condiciones de trabajo y hacerlo más simples o fácil. Esto disminuye la parte desagradable del trabajo para el equipo: administra, organiza y optimiza los procesos de trabajo. En segundo lugar, el líder debe apoyar, enseñar a otros, "coachearlos" en su desarrollo y también hacer más motivante el trabajo para los demás.

Finalmente, el líder cuida el negocio y los objetivos. Esto significa que no solo se concentra en que las personas estén bien. También es disciplinado en perseguir las acciones en el equipo que habilitan el logro de los objetivos y metas.

Próximos estudios

Actualmente estamos haciendo un estudio en una empresa industrial de varios miles de operarios para identificar qué causa la intención de ausentismo.

Pero un próximo estudio que nos tiene entusiasmados es generar una mirada de las actitudes, expectativas y preferencias de las distintas generaciones en el mundo del trabajo. Lo anterior, porque gran parte de lo que los líderes deben aprender, tiene que ver con las necesidades y expectativas que esas nuevas generaciones van a traer.