

El líder como formador de las experiencias de los empleados



En medios empresarios, académicos, gubernamentales y ONGs, invertimos gran cantidad de horas en investigar y proyectar o simplemente imaginar el mundo del futuro, y

dentro de él las tendencias del mundo laboral como agente formador de culturas, valorizando una vez más el caudal educativo que nos ofrece el trabajo, que como

confirmaba el pedagogo Carlos B. Gonzalez Pecotche, "aja las trabas".

Si un factor clave de esta revolución digital o cuarta revolución industrial es la centralidad del cliente ("customer experience" o CX), la "experiencia del empleado" -que también tiene su "journey" o viaje interno- no solo es central, sino clave. Así como los clientes compran productos y servicios, pero pagan por experiencias, los colaboradores de una organización valorizan la atención específica hacia su persona y las experiencias que las compañías les generan. Las respuestas del índice de promoción de un colaborador, cuando se le pregunta si recomendaría a familiares o a amigos para trabajar donde trabaja, es donde mueren las palabras.

La misma "experiencia de candidato" en un proceso de reclutamiento y selección, por ejemplo, más allá del

resultado en sí de una búsqueda laboral, ha demostrado tener tanto impacto en la atraktividad organizacional de una compañía o institución como la voz de los que trabajan en la misma. El Institute for the Future de California, Estados Unidos, destaca la importancia de esa atraktividad y lo vital que son y serán los aportes aún de los no empleados. Paradójicamente, la atracción de los mejores talentos puede rendir sus frutos no necesariamente contratándolos, sino habilitándolos para contribuir en sus áreas de expertise en forma voluntaria, con libertad y sin ataduras, donde lo consideren significativo, reforzando las "organizaciones amplificadas".

Hemos colaborado en el diseño y armado de "arquitecturas de experiencias", como invita el experto colombiano Hugo Saenz, desde el consumidor hacia el corazón de la producción -desde afuera hacia dentro-, y también en sentido

inverso, partiendo de la experiencia del colaborador. En ambos casos son el estilo de liderazgo y el trabajo colaborativo interdisciplinario los factores determinantes y críticos de éxito, cualquiera sea la dirección en que se visualice esa cadena de valor. El factor diferencial provendrá pues de las experiencias que organizacionalmente diseñamos y como líderes hacemos vivir.

De las varias tendencias mundiales en desarrollo de liderazgo, destaco la transferencia del desarrollo al individuo, ratificando que la gente se desarrolla mucho más rápidamente cuando se sienten responsables de su propio progreso, pasando de "pasajero" a "conductor". Existe el desplazamiento fundamental del paradigma de que el liderazgo reside en una persona o rol, a que el liderazgo es un proceso colectivo que está diseminado en redes de personas. Un gran capítulo que considero esencial es el desarrollo

del liderazgo como tratamiento, basado en la confirmación cotidiana no sólo del valor terapéutico de aprender a tratarse y tratar a los demás, sino del trasfondo ético de la conducción de personas.

Con el impacto tecnológico, lejos de plantearnos una deshumanización, son los desafíos vinculados justamente a lo esencialmente humano lo que nos habilita a no caer en la vorágine o la rutina. En una organización o institución, los mismos conflictos entre áreas y niveles pueden llegar a ser -en la medida que los canalicemos en forma constructiva- motores de renovación y creatividad. La salud organizacional es un valor de sustentabilidad clave versus la pretendida ansiedad organizacional impuesta. Las tecnologías digitales proveen la infraestructura, el contenido lo da la conciencia. Las generaciones que vienen no serán X, Y o Z: serán generaciones "CX", con centro en las

experiencias, y las más inquietas serán también "C", los verdaderos líderes conscientes del futuro.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com