LITORALPRESS

Fecha: 31-07-2025
Medio: El Mercurio
Supl. : El Mercurio - Cuerpo B
Tipo: Noticia general
Título: ¿Por qué hay gerentes tan poco felices en el trabajo?

Pág. : 6
Cm2: 811,7

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: No Definida

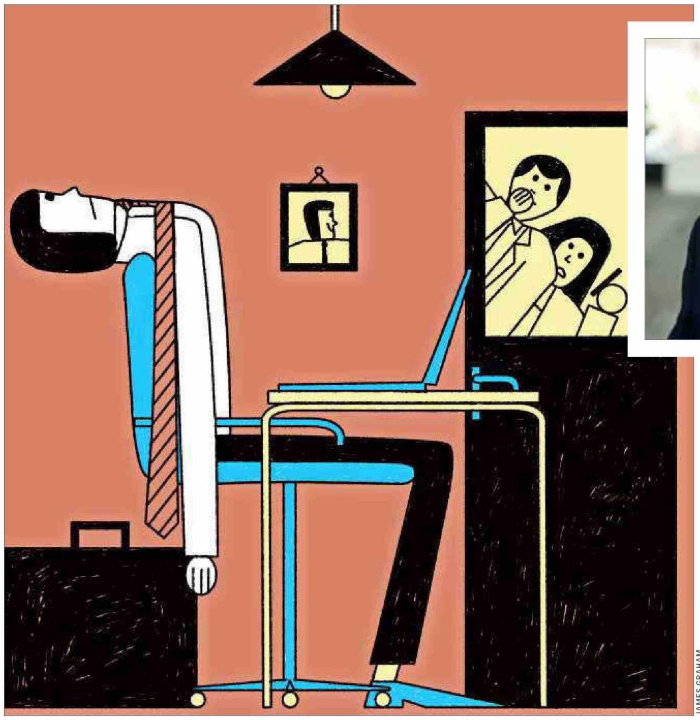
WSJ
CONTENIDO LICENCIADO POR THE WALL STREET JOURNAL

Informe anual de Gallup:

¿Por qué hay gerentes tan poco felices en el trabajo?

Solo el 27% de ellos a nivel mundial dice que se siente involucrado y entusiasmado con su trabajo, según un estudio reciente. Un investigador explica el porqué.

RAY A. SMITH
The Wall Street Journal



JAMES GRAHAM

En 2024, los gerentes supervisaban casi tres veces más personas que en 2017, según la firma de investigación y asesoría Gartner.

SARA VANDER MEULM

Jim Harter afirma que no todo empleado estrella es necesariamente un buen gerente.

En todo el mundo los empleados se sienten menos contentos con su trabajo que lo que han estado en años, mientras los gerentes reportan la disminución más aguda.

El porcentaje de empleados que dicen que se sienten involucrados —es decir, comprometidos y entusiasmados con su labor y lugar de trabajo— bajó al 21% el año pasado del 23% el año anterior, según el informe anual de Gallup, State of the Global Workplace. Fue solo la segunda vez que el compromiso de los empleados a nivel mundial ha disminuido en los 15 años en que Gallup ha estado haciendo un seguimiento. La última vez fue en 2020, durante la intranquilidad por los confinamientos debido al covid-19, indica Gallup.

La disminución fue especialmente pronunciada entre los gerentes. Solo el 27% dijo sentirse comprometido con el trabajo en 2024, una caída de 3 puntos en relación con el año anterior, mientras los gerentes más jóvenes y mujer experimentaron grandes descensos. (Gallup empezó a hacer un seguimiento del compromiso de los gerentes a nivel mundial en 2022). Hasta ahora este año, el compromiso de los gerentes ha cambiado poco, según los investigadores.

Estos directivos han estado lidiando con una serie de alteraciones en el lugar de trabajo en los últimos años, como un renovado enfoque de las empresas en la eficiencia, reestructuraciones que han aumentado la carga de trabajo gerencial y horarios híbridos que pueden dificultar más el seguimiento de los empleados. En 2024, los gerentes supervisaban casi tres veces más personas que en 2017, según la firma de investigación y asesoría Gartner.

Es "muy raro" ver caídas de más de 2 puntos porcentuales en el compromiso anual de empleados o gerentes, señala Jim Harter, investigador jefe del lugar de trabajo de Gallup desde 2003. The Wall Street Journal conversó con Harter sobre por qué los gerentes son tan poco felices; y lo que eso significa para la empresa. A continuación, extractos editados.

Alteraciones y cambios

WSJ: ¿Por qué los gerentes están más desmotivados ahora?

Jim Harter: Ya tenían mucho a su cargo, lo que incluía cumplir con las expectativas de los altos directivos, comunicar cambios, cosas administrativas como planillas de horas, motivar a los de mejor desempeño, desarrollar empleados estrella y conservar al personal. Y ahora de repente tiene un lugar de trabajo en que están sucediendo todas estas alteraciones.

Tiene una reorganización laboral pospandemia, un auge y luego una caída en las contrataciones, una reestructuración de equipos, presupuestos cambiantes y a veces cada vez más reducidos. La llegada de la inteligencia artificial y la transformación digital. Expectativas de trabajo flexibles, lo que aumenta la carga sobre los hombros de los gerentes para mantenerse informado sobre las personas. Por lo tanto, la combinación de un cargo ya de alta demanda con estos cambios recientes es un gran motivo.

WSJ: ¿Qué resaltó más en la caída de 3 puntos porcentuales en el compromiso gerencial en 2024?

Harter: Esto es muy raro. Cuando analizamos el compromiso de los empleados a nivel mundial para toda la fuerza laboral, nunca hemos visto una caída de 3 puntos. Incluso una caída de 2 puntos para la población en general solo ha ocurrido dos veces; este año y en 2020.

WSJ: El compromiso entre los gerentes jóvenes bajó 5 puntos porcentuales. ¿Tiene que ver en eso el hecho de no estar en la oficina tanto como las generaciones anteriores?

Harter: A nivel mundial, solo el 37% de los gerentes jóvenes ha recibido alguna capacitación en comparación con el 44% de los gerentes en general. Igualmente están cada vez más distanciados de su empleador y su asesoría regular debido a que están en un modo híbrido y a que tienen que estar informados sobre dónde están las personas bajo su mando.

WSJ: El compromiso de las mujeres gerente cayó 7 puntos porcentuales. ¿Qué da razón de eso?

Harter: En promedio en todo el mundo, las mujeres asumen más responsabilidades de prestación de cuidados. Por lo tanto, la presión para que se vuelva a la oficina y ya no contar con disposiciones de trabajo flexible están provocando una cierta falta de compromiso. Igualmente tiene que ver con estar más distanciadas de la tutoría regular. Las alteraciones de los últimos años probablemente han comprometido sus oportunidades de obtener apoyo para su desarrollo con el fin de llegar a ser mejores gerentes.

Falta de capacitación

WSJ:¿En qué se están equivocando las empresas en cuanto a capacitar a sus gerentes?

Harter: La capacitación que proporcionan probablemente se basa en asuntos administrativos como planillas de horas y gestión de desempeño. Los gerentes observan, más que cualquier otra cosa, que simplemente han tenido menos oportunidades para el desarrollo que en el pasado. Según nuestro estudio, solo el 44% de gerentes tuvo alguna vez capacitación para ser un directivo. Por lo tanto, la mitad jamás ha recibido ningún tipo de capacitación, a pesar de todos estos cambios que están sucediendo a su alrededor.

Si quiere mejorar el compromiso de los directivos, la capacitación tiene que enfocarse en ayudarlos a formar hábitos como mantener un contacto regular con las personas bajo su mando y hacerles preguntas como, "¿qué tipos de desafíos está enfrentando en su trabajo?".

Realizamos 17 estudios de este tipo de capacitación durante y después de la pandemia con casi 15 mil participantes y encontramos que los gerentes que la recibían se ubicaban entre el 10% y el 22% más comprometidos con su trabajo.

FORMACIÓN
Solo el 44% de gerentes tuvo alguna vez capacitación para ser un directivo, según estudio de Gallup.

WSJ: ¿Por qué estos tipos de hábitos mejoran el compromiso gerencial?

Harter: Mantener una comunicación regular con los empleados ayuda a los directivos a adelantarse a los problemas, a saber lo que está sucediendo en la primera línea en el momento y a reconocer el gran trabajo. Eso hace que sus labores sean más claras y más inspiradoras.

WSJ: Gallup una vez encontró que las empresas a menudo no eligen a los candidatos a gerente con el talento apropiado para el cargo. ¿Es eso aún un problema?

Harter: Cuando preguntamos a los gerentes cómo llegaron a ese cargo, las dos razones principales que dan firmemente son: tenía un alto desempeño como colaborador individual, o tenía años de servicio suficientes para un ascenso. Aparentemente, parecen razones justas para promover a alguien a la gerencia. Pero en realidad no dicen nada sobre la capacidad de alguien para manejar a personas en forma eficaz. Digamos que un empleado es un vendedor realmente bueno y es ascendido a gerente. Una vez que está en ese cargo puede que se sienta frustrado porque gestionar personas es un asunto muy diferente. Si las empresas no seleccionan para esa habilidad, ahí es cuando se topa con los tipos de problemas que estamos viendo hoy en día.

WSJ: ¿Por qué debería alguien preocuparse de que los gerentes se estén sintiendo tan desmotivados?

Harter: Cuando los gerentes están comprometidos, los equipos que dirigen tienden a estar más comprometidos. Y equipos así alcanzan niveles mucho más altos de rendimiento. Su productividad aumenta.

WSJ: ¿Qué es aquello que los gerentes pueden hacer para que constituya la mayor diferencia en su propio compromiso?

Harter: Yo diría que la frecuencia con la que tienen conversaciones significativas con las personas bajo su mando. Algunos gerentes asumen el cargo con la creencia de que si conversan con las personas que dirigen una vez cada tres meses o una vez cada seis meses, han hecho su labor. Pero las cosas están cambiando muy rápidamente en las organizaciones. Los gerentes tienen que estar en contacto con su gente en forma regular, involucrándolos en vez de solo delegarles tareas, y observando lo que las personas están haciendo bien.

Lo que compromete a un gerente es "este es el tipo de impacto que mi trabajo puede tener en las vidas de otras personas".

Artículo traducido del inglés por "El Mercurio".