

### ANTE RECAMBIO GENERACIONAL:

# Las 4 debilidades de las empresas en su relación con los trabajadores

O.P.

En un escenario laboral marcado por cambios generacionales y nuevas expectativas de los trabajadores, las áreas de Recursos Humanos enfrentan crecientes desafíos para gestionar el talento, anticipar conflictos y mantener la motivación de los equipos. La necesidad de adoptar un enfoque más estratégico en la gestión de personas se ha vuelto clave para las organizaciones.

Una encuesta realizada por la consultora Adecco Chile —que recogió 3.036 respuestas a nivel nacional—, identificó que el principal error de los equipos de Recursos Humanos es no escuchar a los colaboradores, con un 40,58% de las preferencias. Le siguen reaccionar tarde ante problemas organizacionales (27,67%), no capacitar a los líderes (22,3%) y una deficiente planificación de la dotación (9,45%).

Según Graciela Ramírez, gerente de compensaciones de Adecco, estos hallazgos muestran la transformación del rol de las áreas de personas, donde la cercanía y la escucha activa se vuelven fundamentales para evitar brechas que impacten en la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Además, la falta de anticipación frente a conflictos aparece como un desafío relevante. La ejecutiva advierte que hoy las organizaciones deben apoyarse en datos, mediciones de clima laboral y mecanismos de retroalimentación continua para detectar señales tempranas de desmotivación o tensiones internas, antes de que afecten la productividad o incrementen la rotación.

En ese contexto, especialistas advierten que la gestión de conflictos se ha vuelto un eje central. Elisa Ansoleaga, directora de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Diego Portales, señala que un adecuado "clima de gestión de conflictos" —es decir, que los trabajadores perciban que existen canales, procedimientos y personas disponibles para abordar problemas— es un factor clave para prevenir

Escucha activa, liderazgo y gestión de conflictos y de dotación son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones, según estudio.



situaciones de violencia laboral. Asimismo, enfatiza que los conflictos son inevitables en cualquier organización, por lo que el foco debe estar en detectarlos y gestionarlos oportunamente para evitar su escalamiento y efectos negativos en el clima y los resultados.

## Los riesgos

Desde Adecco Chile agregan que cuando los colaboradores perciben que sus opiniones no son consideradas, disminuye el compromiso y aumenta el riesgo de desvinculación. En contraste, las empresas que promueven espacios de participación y escucha activa logran equipos más comprometidos y entornos laborales más saludables.

Patricio Cristi, socio de Consultoría en Personas de EY, señala que la escucha activa debe implementarse a través de canales de retroalimentación continua y de baja fricción, evitando procesos excesivamente formales. Asimismo, destaca la importancia de cerrar el ciclo comunicacional, mostrando cómo las opiniones de los colaboradores influyen en la toma de decisiones.

El experto también subraya el valor de utilizar datos sistemáticos —como encuestas de pulso, indicadores de liderazgo y señales de desgaste organizacional— para anticipar conflictos y fortalecer el compromiso.

Katherine Suzarte, socia de Human Capital en Deloitte, afirma que la escucha activa de-

be integrarse en la dinámica diaria de trabajo y ser una competencia clave del liderazgo. A su juicio, cuando los líderes están preparados para gestionar el *feedback* de sus equipos, la escucha deja de ser un proceso formal y se transforma en una práctica cultural que fortalece la confianza.

Suzarte agrega que la gamificación (técnica para motivar, involucrar y mejorar el compromiso de los empleados) puede ser una herramienta efectiva para dinamizar la gestión del desempeño, siempre que esté alineada con una estrategia de personas más amplia. Además, destaca la importancia de monitorear indicadores en tiempo real, datos de rotación y señales operacionales para detectar tensiones antes de que escalen.

En paralelo, algunos especialistas destacan el creciente uso de herramientas como la gamificación y los incentivos laborales apoyados en tecnología para fortalecer la gestión del desempeño. Desde la firma SAWA, consultora en incentivos no monetarios, explican que estos mecanismos permiten alinear a los equipos con objetivos concretos, mejorar la comunicación y reducir brechas de rendimiento, especialmente en áreas comerciales.

Según Sebastián Hevia, director ejecutivo de SAWA, fortalecer los canales de comunicación y reconocimiento permite a las empresas reaccionar con mayor rapidez frente a cambios del negocio, manteniendo a los equipos alineados con la estrategia.