



**Gonzalo Pardo Hidalgo**  
 Académico de Programas Advance  
 Facultad de Economía y Negocios USS

## UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN

Estudios realizados en Estados Unidos por la consultora Harry Interact señalaron que nueve de cada diez trabajadores están dispuestos a abandonar su empresa debido a una jefatura distante. El no enfrentar asuntos personales, evadir el contacto social y limitar las comunicaciones solo vía correos electrónicos fueron algunas de las conductas y comportamientos más señalados en este estudio que contó con una muestra de 1.000 trabajadores estadounidenses.

Las compañías actuales son conscientes de la gran importancia de contar entre sus filas con gerentes cercanos, aspecto hoy más valorado que nunca, debido a que vivimos tiempos de distanciamiento físico.

¿Qué exigen las nuevas generaciones a sus jefaturas? El estudio arrojó conclusiones importantes referidas a las demandas de igualdad, relaciones horizontales y tratos interpersonales en sus entornos de trabajo. Es ampliamente conocido y divulgado en los ámbitos académicos que firmas como Google y Apple fueron pioneras en implementar este tipo de modelos de integración entre calidad de vida y trabajo.

### Mantener el vínculo

La pandemia nos plantea un escenario que nos motiva a la reflexión, debemos conseguir directivos cercanos a pesar de que la tendencia sea cada vez más marcada hacia el trabajo a distancia.

Entre las principales labores que tendrán estos jefes del futuro están mantener el vínculo y cohesionar tanto a los trabajadores como a los directivos de tal forma de evitar que estas relaciones sean sólo de orden y ejecución, es decir, promover contactos colaborativos en lugar de transaccionales. En este escenario, se prevé que los trabajos se realicen en función de objetivos y con un alto poder de delegación de autonomía.

El trabajo a distancia ha dejado atrás a los líderes autoritarios. Hoy los equipos de trabajo exigen compañeros de ruta más que jefaturas y que estos nuevos miembros los valoren y empaticen con sus necesidades y realidades. Se requiere un ambiente de trabajo cómodo donde la comunicación transparente y continua sea un elemento fundamental para construir equipos más unidos.

La cercanía con los equipos de



### EVOLUCIÓN DE LOS LIDERAZGOS

# LOS DESAFÍOS DE SER JEFE EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Las jefaturas del futuro serán medidas por sus grados de cercanía, empatía y flexibilidad. Un líder puede tener gran valor por la autoridad conferida, pero no generará la confianza en su equipo si carece de estos valores.

trabajo no debe significar necesariamente pérdida de autoridad; la autoridad se pierde cuando mostramos el cargo antes que nuestra misión como jefatura. Definitivamente la cercanía con los trabajadores requiere del ejercicio constante de la inteligencia emocional, donde la empatía sea un acto creíble, más que una declaración forzada.

### Cambios generacionales

La Universidad Europea de Madrid y el Observatorio GT abordan en sus estudios el cambio que han sufrido los directivos hasta hoy. Entre las principales conclusiones destacan que los directivos nacidos antes de los años 40 gozaban de respeto y promulgaban un gran sentido de compromiso con las

compañías, pero abusaban de miradas estereotipadas de las mujeres y jóvenes, limitando la comunicación solo a dar feedback al final de los proyectos.

Las jefaturas baby boomers, nacidas entre los años 45 y 65, poseen metas claras, pero su liderazgo es paternalista y dedican poco tiempo para generar ambientes de camaradería.

Los líderes de la generación X, nacidos entre los años 60 y 80, han dado los primeros pasos hacia la apertura de relaciones menos jerárquicas, siendo más asertivos y colaborativos. No obstante, no presentan buenos resultados al gestionar el estrés de sus equipos.

Finalmente, los jefes de la generación Y, nacidos entre los 80 y los 90, comienzan a prestar más atención a las relaciones interpersonales, sin embargo, se les atribuye falta de experiencia en la gestión.

### Consejos

En ese contexto, surgen algunas recomendaciones para ser un jefe cercano en tiempos de trabajo a distancia.

- **Agradecer el trabajo.** Estar atento a las contribuciones específicas de cada trabajador de tal forma que se sientan reconocidos. En ese sentido, es importante otorgar agradecimientos personales y públicos, a través de llamadas telefónicas o en la oficina o una nota en el computador.

- **Pedir las opiniones del equipo,** tanto en el ámbito profesional como personal (conciliación de vida y trabajo).

- **Compartir información.** Se debe evitar la ansiedad por la incertidumbre en el equipo. Compartir información relevante ayuda a estrechar los lazos.

- **Dedicar tiempo a entrenar personalmente al equipo.** En este aspecto se aconseja entregar comentarios e indicaciones sobre la forma específica de hacer el trabajo y, a la vez, reconocer lo que se está haciendo bien.

- **Mostrar humanidad.** Aprender de los errores es el primer paso hacia el aprendizaje y el mejoramiento continuo. Debemos asumir que errar es humano.

- **Conocer el nombre de todos los miembros del equipo.** Parece una idea obvia, pero existen ejemplos de sobra en grandes compañías donde las jefaturas están lejos de cumplir esta norma básica. Este simple acto reconoce al trabajador y valora su esfuerzo.