

¡LA TENSIÓN AUMENTA ENTRE NOSOTROS!



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

“Nuestras empresas y organizaciones no se libran de esta situación, los trabajadores son cada vez más críticos del desempeño de sus jefes”

En todo nuestro sistema social, tanto local como global, y en sus diferentes contextos de relaciones surge con fuerza el desapego y la oposición al orden establecido, esto se hace más elocuente a partir del 18 de octubre del año 2019, donde el denominado estallido social en Chile detonado fundamentalmente por estudiantes, jóvenes y adolescentes, que paulatinamente van consiguiendo adhesión de muchos otros actores sociales en oposición al sistema, con fuertes críticas a los poderes económicos, políticos, religiosos y a todo tipo de poderes que no representen en forma fidedigna las aspiraciones y expectativas de la ciudadanía. Este fenómeno social de oposición e indignación es posible de observar incluso en nuestros hogares, donde los hijos son cada vez más críticos de sus padres, exigiendo congruencia de actuación y nuevas formas de trato para con ellos. Nuestras empresas y organizaciones no se libran de esta situación, los trabajadores son cada vez más críticos del desempeño de sus jefes, pero acumulan tensión guardando sus sentimientos por temor a perder el empleo. En cualquier caso, resulta un hecho evidente la mayor expectativa que los trabajadores van teniendo de sus empresas, aspirando a condiciones laborales diferentes y a una interacción líder – colaborador, caracterizada entre otras cosas, por los siguientes aspectos:

- **Los nuevos trabajadores quieren tener claridad absoluta de lo que se espera de ellos.** Es urgente que la práctica de “gestionar el desempeño (medición del desempeño)”, en la actualidad orientada fundamentalmente a jefes y directivos, baje a las líneas operativas. No cabe duda alguna que con este segmento de la pirámide jerárquica, es donde mayor impacto positivo podría lograrse, pero curiosamente son muy pocas organizaciones en Chile que lo hacen.
- **Los nuevos trabajadores necesitan que se les ofrezca la oportunidad de expresar sus talentos.** Hoy más que antes, resulta clave que los líderes conozcan en profundidad a sus colaboradores con el propósito de conocer sus potencialidades y crear condiciones para su expresión. Cada trabajador puede ser un potencial creador, un innovador, un emprendedor. Solo necesitamos crear condiciones para que estas habilidades cognitivas superiores se expresen. Aquí radica tal vez uno de los mayores desafíos del liderazgo moderno.

- **Los nuevos trabajadores quieren tener los materiales y equipos apropiados oportunamente para hacer su trabajo.** Oportunidad y calidad en el suministro de insumos y recursos son claves para que nuestros trabajadores se desempeñen a la altura de las expectativas del proceso.
- **Los nuevos trabajadores anhelan sentir que en su trabajo se preocupan de ellos como personas.** Ya no quieren seguir siendo engranajes invisibles de una máquina, son seres integrales como cualquier persona normal, con sueños, sufrimientos, emociones, proyectos, etc... ¿Cuántos jefes conocen esto de sus colaboradores?
- **Los nuevos trabajadores desean sentir que sus opiniones son consideradas por la empresa.** Liderazgos exageradamente directivos y autocráticos coartan toda posibilidad opinión constructiva de los trabajadores, por el contrario, generan frustración, resentimiento y una actitud resignada en las personas. Este es un problema urgente de resolver en empresas que quieran garantizar su sostenibilidad en el tiempo.
- **Los nuevos trabajadores quieren verdaderamente sentirse comprometido con la misión y visión de su empresa.** Este es un deseo que desvanece con la actuación de sus líderes superiores, quienes ejerciendo desde “el olimpo” no ofrecen la oportunidad de un contacto personal. En esta misma línea, lo trabajadores pierden el compromiso toda vez que sus jefes directos “predican y no practican”. La inconsecuencia es una de las enfermedades mayores de las que adolecen las organizaciones modernas y su vez una de las razones más determinantes del sentimiento de rebeldía de las personas.
- **Los nuevos trabajadores exigen tener un proyecto de desarrollo en la empresa en la que trabajan.** Como cualquiera de nosotros, ellos requieren que la empresa les ofrezca un proyecto de carrera que les permita crecer y desarrollarse en y con la empresa. Cuando esto no ocurre los trabajadores reducen sus expectativas a una cuestión meramente económica, realizando la gestión sindical en un sentido reivindicativo. ¡Esto no tiene por qué ser así!
- **Los nuevos trabajadores requieren que sus colegas y jefes con mayor experiencia les den la oportunidad de aprender de ellos.** Esto en el sentido que la empresa genere las condiciones para que esto ocurra. Son personas que por su nivel educacional validan y valoran de sobre manera la experiencia práctica como fuente de aprendizaje. La mejor capacitación para ellos, por lejos, es el *mentoring* en una relación maestro- aprendiz.
- **Los nuevos trabajadores necesitan ser reconocidos por sus logros.** ¿Quién no? Este requerimiento se hace más exigible en personas de perfil psicológico emocional, por sobre el racional. Todos, pero en particular este tipo de personas asimila el reconocimiento como un motor de motivación cotidiana en su desempeño.
- **Los nuevos trabajadores exigen equidad en la asignación de sus tareas.** Les indigna el favoritismo de los jefes hacia ciertos trabajadores creando una atmosfera de tensión y desconfianza que afecta gravemente la calidad de su desempeño laboral. Los líderes deben

asumir su responsabilidad de manera mucho más profesional, ejerciendo el liderazgo de manera situacional y circunstancial.

- **Los nuevos trabajadores quieren tener amigos en su trabajo.** El trato equitativo, una buena definición y explicitación de valores relacionales en los equipos, actividades de camaradería, deportes, recreación, integración familiar al contexto laboral, en conjunto hacen más humanas nuestras organizaciones y contribuyen a la construcción de una comunidad laboral más cohesionada.
- **Los nuevos trabajadores requieren sentir que su evaluación del desempeño es justa y le genera acceso a oportunidades.** Exigen conocer los criterios bajo los cuales son evaluados, teniendo la oportunidad de una buena reunión de *feedback* periódico con su jefe directo, ¡solo piden reglas claras!

Para finalizar, cabe señalar que las prácticas señaladas representan las expectativas que más recurren en conversaciones y diagnósticos cualitativos efectuados en los últimos años con trabajadores de los más diversos rubros e industrias a nivel nacional. Seguramente un análisis más profundo del tema relevará otros aspectos no considerados en la presente nota. Claro está, eso sí, el enorme desafío que nuestras organizaciones tienen para desplegar proyectos de cambio cultural que permitan ir mejorando su adaptación a entornos complejos en permanente cambio.

“Cambiar nuestra cultura organizacional ya no es una opción, es una obligación que no podemos eludir”

Marco A. Fernández Navarrete
marco@possibilitas.cl

